



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

GESTÃO DE CRISE NA INDÚSTRIA DE RETALHO DE LUXO:
ESTUDO DE CASO BALENCIAGA

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação, na especialidade de Comunicação
Estratégica e Liderança

Por

Duarte Nuno Lopes de Almeida Ramos

Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica
Portuguesa

Dezembro, 2024



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

GESTÃO DE CRISE NA INDÚSTRIA DE RETALHO DE LUXO: ESTUDO DE
CASO BALENCIAGA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na
especialidade de Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Duarte Nuno Lopes de Almeida Ramos

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor João Simão

Dezembro, 2024

Resumo

Este estudo analisa a gestão de crise na indústria de retalho de luxo, com foco na controvérsia da Balenciaga em 2022. A polémica envolveu elementos considerados inapropriados, o que resultou numa repercussão pública negativa e numa quebra de confiança entre os diversos grupos de consumidores.

Com uma abordagem metodológica quantitativa, o estudo recolheu dados através de inquéritos por questionários aplicados a consumidores regulares, ocasionais e não consumidores da marca. Os resultados indicam que os consumidores regulares criticaram a falta de responsabilidade nas declarações iniciais da marca, enquanto os consumidores ocasionais demonstraram uma maior flexibilidade, reconhecendo, de certa forma, as ações corretivas. Não consumidores, por sua vez, reforçaram perceções negativas pré-existentes. Além disso, as redes sociais desempenharam um papel central na disseminação da crise, moldando perceções públicas e intensificando o impacto, de uma forma global.

Este trabalho relaciona os dados obtidos com teorias sobre comunicação de crise, *Branding* e gestão de crise na indústria de retalho de luxo. Conclui-se que a Balenciaga falhou em corresponder às expectativas éticas e de transparência dos consumidores, destacando a necessidade de estratégias mais robustas para preservar a imagem da marca e a confiança do público.

Palavras-chave: Crise, Comunicação de Crise, Redes Sociais, Setor de Luxo, Gestão de Marca.

Abstract

This study analyzes crisis management in the luxury retail industry, focusing on the Balenciaga controversy in 2022. The controversy involved elements considered inappropriate, which resulted in negative public repercussions and a breach of trust between different consumer groups.

With a quantitative methodological approach, the study collected data through questionnaire surveys applied to regular, occasional and non-consumers of the brand. The results indicate that regular consumers criticized the lack of responsibility in the brand's initial statements, while occasional consumers showed greater flexibility, acknowledging corrective actions to a certain extent. Non-consumers, in turn, reinforced pre-existing negative perceptions. In addition, social media played a central role in spreading the crisis, shaping public perceptions and intensifying the impact globally.

This paper relates the data obtained to theories on crisis communication, branding and crisis management in the luxury retail industry. It concludes that Balenciaga failed to meet consumers' expectations of ethics and transparency, highlighting the need for more robust strategies to preserve the brand's image and public trust.

Keywords: Crisis, Crisis Communication, Social Media, Luxury Sector, Brand Management.

Dedicatória

Ao meu avô Agostinho e ao seu maior sonho. Conseguimos.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste percurso tão enriquecedor, tanto em nível acadêmico como pessoal.

Destaco em especial o Professor Doutor João Simão, peça fundamental quer no meu trajeto acadêmico quer no acompanhamento da elaboração da dissertação, revelando sempre, além de uma grande disponibilidade, também os seus conhecimentos, competências e compreensão. As suas palavras sábias e oportunas serão sempre lembradas com carinho.

Aos meus amigos que me ouviram por horas infindáveis e me lembraram sempre das minhas capacidades. Em especial à Carlota, à Constança e à Sara que naquele dia em Marbella não me deixaram desistir e me deram a força que necessitava para acabar. Por todos eles, estarei eternamente grato.

À minha colega de casa Adriana que aplaudiu todas as minhas pequenas conquistas e me deu o seu ombro, quando mais precisei. Nunca vou esquecer o dia em que saí de ao pé dos seus amigos de propósito para me ir acudir e comemos as nossas massas favoritas.

Ao meu pai que voltou a ser uma presença constante na minha vida. Obrigado por me lembrares constantemente do orgulho que tens em mim.

Às quatro mulheres da minha vida. A minha mãe Cristina, a minha tia/mãe Vitó, a minha avó Jovita e a minha tia-avó Anabela. Irei ser sempre eternamente grato por vocês me terem fornecido todas as bases e terem feito com que nunca me falte nada. Fizeram de mim a pessoa que sou hoje. Amo-vos mais do que tudo.

Por fim, gostaria de me agradecer a mim. Todos os Duartes que já fui e serei ficarão orgulhosos daquilo que construímos.

Índice

Introdução	9
1. Identidade e Branding	12
1.1. Um Mundo Hiperconectado	12
1.2. Conceito de Identidade e Principais Características	14
1.3. Conceito de Branding e Principais Características	18
1.4. Estratégias de Branding	22
1.4.1. Estratégias de Nova Marca	22
1.4.2. Estratégia de Extensão de Linha.....	23
1.4.3. Estratégia das Marcas Múltiplas.....	24
1.4.4. Estratégia de Extensão da Marca.....	25
1.4.5. Estratégia de <i>Co-Branding</i>	26
1.5. Brand Equity	27
1.6. Brand Love	33
2. Comunicação de Crise	38
2.1. Definição de Crise	38
2.2. Períodos de crise	42
2.2.1. O período pré-crise	43
2.2.2. Durante uma situação de crise.....	43
2.2.3 O período pós-crise.....	43
2.3. A Importância da Comunicação de Crise	44
2.4. Principais Modelos e Estratégias de Comunicação de Crise	48
2.5. O Papel da Marca na Comunicação de Crise	54
2.6. Emoções e Responsabilidade no Impacto na Reputação da Marca	55
3. Setor de Retalho de Luxo	59
3.1. Evolução do Setor de Retalho de Luxo	59
3.2. Tendências que Influenciam o Consumo de Marcas de Luxo	62
3.2.1. Tendências Culturais.....	62
3.2.2. Tendências Sociais.....	64
3.2.3. Tendências Externas	65
3.3. Exemplos de Crise em Marcas de Retalho de Luxo	66
3.3.1. Estudo de Caso: Gucci.....	66
3.3.2. Estudo de Caso: Burberry.....	69
3.3.3. Estudo de Caso: Dolce & Gabanna	72
4. Metodologia	77
4.1. Pertinência do Estudo	77
4.2. Pergunta de Partida	78
4.3. Objetivos do Estudo	78
4.4. Estratégia Metodológica	79
4.5. Técnicas de Recolha de Dados	81

4.5.1. Recolha de Dados Quantitativos	81
4.5.2. Universo e Amostra	82
5. Estudo de Caso Balenciaga	84
5.1. História da Balenciaga	84
5.2. Comunicação da Marca	85
5.3. Caso Balenciaga.....	87
5.3.1. O Início da Controvérsia	87
5.3.2. Ampliação da Crise.....	88
5.3.3. A Resposta da Marca	89
5.3.4. A Reação Pública e as Consequências.....	90
5.3.5. A Resposta Final e as Medidas Tomadas.....	91
5.4. Apresentação de resultados – Inquéritos por Questionário.....	92
5.5. Discussão de Resultados.....	111
Conclusão.....	120
Referências Bibliográficas.....	123
Anexos	155
Anexo 1 - Questionário.....	155

Introdução

A indústria de retalho de luxo enfrenta desafios específicos quando se trata de gestão de crises, maioritariamente devido às elevadas expectativas que os consumidores têm em relação às marcas desse setor. As marcas de luxo são frequentemente associadas à exclusividade, excelente qualidade e padrões éticos elevados. Esses fatores geram uma pressão intensa para que as empresas mantenham uma imagem exímia e respondam de forma adequada a qualquer situação que ameace essa imagem. Quando uma crise ocorre, a forma como as marcas lidam com a comunicação e as ações corretivas pode determinar se a sua reputação será restaurada ou prejudicada a longo prazo. No contexto da Balenciaga, uma das marcas mais emblemáticas deste segmento, a crise de 2022 foi gerada por uma campanha publicitária controversa que gerou uma onda de críticas. Elementos considerados inapropriados e insensíveis na campanha expuseram fragilidades na estratégia de comunicação da marca. Essa controvérsia evidenciou como uma decisão estratégica mal alinhada com os valores da marca pode não apenas criar distúrbios temporários, mas também minar a confiança dos consumidores e danificar a reputação construída ao longo de décadas.

Esta dissertação tem como objetivo central analisar a gestão da crise enfrentada pela Balenciaga, com um foco específico em três objetivos distintos, mas interrelacionados. O primeiro objetivo procura analisar a comunicação de crise da marca em relação a uma campanha publicitária específica, avaliando como a Balenciaga comunicou sua posição perante a controvérsia e como isso afetou a perceção do público. O segundo objetivo foca-se no impacto das campanhas publicitárias da marca na perceção pública, considerando como as decisões criativas podem influenciar a imagem da empresa, especialmente quando essas campanhas geram controvérsias. O terceiro objetivo visa analisar a resposta da Balenciaga à crise de 2022, incluindo as medidas corretivas adotadas pela marca e a eficácia dessas ações para restaurar a confiança do público. Para alcançar esses objetivos, foi adotada uma abordagem quantitativa, com a utilização de inquéritos por questionário como ferramenta principal para a recolha de dados. Este método permitiu a obtenção de *insights* valiosos sobre as perceções dos consumidores regulares, ocasionais e não consumidores, fornecendo uma base sólida para identificar padrões significativos nas respostas e avaliar o impacto real da crise nas atitudes dos consumidores em relação à marca. Ao longo deste estudo, busca-se não apenas compreender a natureza da crise, mas também fornecer recomendações para a gestão de crises em marcas de luxo, com foco na comunicação eficaz e na manutenção de uma imagem sólida perante desafios públicos.

Este estudo está organizado em cinco capítulos, cada um com um foco específico e uma contribuição para o entendimento da gestão de crises no setor do luxo. O primeiro capítulo introduz os conceitos fundamentais sobre a identidade da marca, explorando como as marcas criam e comunicam suas narrativas para se posicionar no mercado. Essas narrativas são fundamentais não apenas para construir a imagem da marca, mas também para gerar uma conexão emocional com os consumidores, que frequentemente associam suas próprias identidades aos valores da marca. Quando ocorre uma crise, no entanto, essas narrativas podem ser perturbadas, criando uma dissonância entre o que a marca representa e as expectativas do consumidor. Este capítulo discute como as marcas se podem proteger contra essa ruptura e a perda de legitimidade social que ocorre quando a resposta à crise não está alinhada com os valores do consumidor. Para apoiar essa análise, são discutidos estudos e teorias sobre a construção da identidade da marca, incluindo autores como Aaker (1996) e Keller (2023), que enfatizam o impacto das narrativas de marca na construção da confiança e na criação de valor para os consumidores.

O segundo capítulo foca-se na gestão de crise, apresentando teorias como as de Coombs (2007) e Benoit (2010), que destacam a importância de uma comunicação eficaz em situações de crise. Estes modelos enfatizam a necessidade de respostas rápidas, transparentes e empáticas, e como esses princípios podem ser aplicados no contexto de marcas de luxo. Além disso, o capítulo explora o papel amplificador das redes sociais, que se tornaram uma plataforma decisiva na disseminação de informações e críticas durante crises. As redes sociais, sendo altamente influentes, ampliam a repercussão dos problemas enfrentados pelas marcas, tornando ainda mais desafiadora a gestão de crises nesse setor. Este fenómeno, abordado por autores como Swaminathan et al. (2020), demonstra como as marcas precisam gerir as suas plataformas digitais de maneira eficaz, especialmente quando se trata de responder a críticas públicas.

O terceiro capítulo analisa as características únicas do setor de luxo, destacando as altas expectativas éticas e culturais associadas às marcas desta indústria. Ao longo deste capítulo, são discutidos os desafios enfrentados pelas marcas de luxo, incluindo a Balenciaga, para atender a essas expectativas e manter uma imagem sólida. A crise de 2022 enfrentada pela Balenciaga, resultante de uma campanha publicitária polémica, exemplifica como as marcas de luxo estão particularmente vulneráveis a crises, dado o valor que os consumidores atribuem à autenticidade e à responsabilidade social. Este capítulo também aplica a teoria de Kapferer (2008), que aponta como a desconexão entre os valores da marca e as percepções do público pode prejudicar sua reputação. A análise das ações da Balenciaga durante a crise serve como

um exemplo claro de como a falta de alinhamento com os valores da marca pode resultar em sérias consequências para a imagem pública da empresa.

O quarto capítulo descreve a metodologia do estudo, detalhando a concepção, implementação e análise dos questionários utilizados para a recolha de dados. O estudo adotou uma abordagem quantitativa para avaliar variáveis como confiança, percepção de responsabilidade e o impacto das redes sociais. Os inquéritos por questionário permitiram a recolha de dados de consumidores regulares, ocasionais e não consumidores, oferecendo uma base sólida para entender como cada grupo percebeu a crise e a resposta da Balenciaga. Este capítulo explica a importância de diferentes grupos de consumidores na análise das respostas e das percepções de crise, contribuindo para uma compreensão detalhada dos fatores que influenciam a imagem de marca durante uma crise.

O quinto capítulo apresenta e analisa os resultados do estudo empírico, correlacionando-os com a revisão de literatura apresentada nos capítulos anteriores. Este oferece uma visão detalhada sobre as percepções dos consumidores e a eficácia das respostas da Balenciaga. A análise revela falhas de comunicação, como a falta de transparência e a resposta lenta, e destaca as ações corretivas que foram vistas positivamente por alguns grupos, como os consumidores ocasionais, mas insuficientes para restaurar completamente a confiança. O capítulo também aponta para a necessidade de uma maior ênfase na transparência e na responsabilidade social para mitigar os impactos negativos de crises semelhantes no futuro.

Esta dissertação oferece contribuições para a gestão de crises no setor de luxo, fornecendo insights sobre as melhores práticas de comunicação e destacando a importância de alinhar as ações de uma marca com as expectativas de seu público. Ao examinar o caso da Balenciaga, o estudo amplia o conhecimento sobre como as marcas podem enfrentar crises de forma eficaz, minimizar danos e até transformar situações adversas em oportunidades de aprendizagem e crescimento organizacional. Além disso, a dissertação reforça a importância de as marcas de luxo adotarem uma abordagem mais transparente e responsável, essencial para garantir a sua resiliência e a confiança do consumidor, mesmo em momentos de crise.

1. Identidade e Branding

A identidade, uma parte intrínseca da existência humana, também tem bastante importância no mundo da marca. Tal como os indivíduos possuem identidades distintas, as marcas estabelecem a sua essência única. Este conceito, que tem Aaker como dos principais autores académicos (1991, 1996, 1997), é fulcral na estratégia da marca, da diferenciação e da ligação emocional com os consumidores. O valor da marca, moldado pelas perceções e experiências dos consumidores, acentua ainda mais o valor comercial das marcas. A noção de amor à marca de Kevin Lane Keller (2001, 2003a, 2003b e 2001) sublinha as relações emocionais profundas que os consumidores podem estabelecer com as marcas.

Neste capítulo, aprofundaremos o mundo hiperconectado, a interação dinâmica entre a identidade, o *Branding*, as estratégias, o valor da marca e o cultivo do amor à marca.

1.1. Um Mundo Hiperconectado

Existe um conceito importante a mencionar antecipadamente ao tópico da identidade: mundo hiperconectado. As marcas estão a transacionar de uma propriedade única para uma propriedade partilhada, dado que o acesso crescente à informação e às pessoas está a permitir que mais *stakeholders*¹ cocriem significados e experiências em conjunto com os possuintes das marcas (Swaminathan et al., 2020).

A hiperconectividade para a investigação das marcas é a necessidade de as mesmas serem conceptualizadas de forma mais ampla a partir de todos os ângulos teóricos no corpo da literatura existente sobre marcas. Em vez de se concentrarem na função dos consumidores e das empresas dentro das redes, as perspetivas dos consumidores e das empresas deveriam colocar mais ênfase nos consumidores e nas empresas como partes das redes e nas suas funções como gestores das marcas ou como compradores solitários. Para compreender as marcas como agentes de mudança social, a sociedade deve olhar além da sua função como símbolos culturais. Além disso, é notável que as marcas são mais do que apenas nomes dados a bens produzidos por empresas específicas. Podem ser conceitos, pessoas reais ou localizações geográficas (Swaminathan et al., 2020).

A hiperconectividade permitiu que consumidores assumam diversas personas e mudem frequentemente de identidade (Turkle, 2017). Acontece a separação do “eu” *online* e do “eu” *offline*, resultando num conflito identitário (Suh, 2013). Graças a este fator recorrente, é

¹ grupos e indivíduos que têm interesse nas ações e resultados de uma organização e dos quais a organização depende para atingir os seus próprios objetivos (McGrath e Whitty, 2017)

necessário repensar como é que as marcas constroem as suas identidades (Reed et al., 2012). O tema abordado não é estanque, logo existe a possibilidade de uma visão mais ágil. Deste modo, é possível expressar a identidade individual para que os clientes se relacionem a um conjunto mais amplo das marcas no mundo digital, através da hiperconectividade. Seria fornecido aos mesmos um conjunto mais variado de meios para construírem a sua própria identidade (Swaminathan et al., 2020).

Existe um debate em torno da relevância das posses digitais e como elas afetam a identificação das marcas no cenário *online* (Bardhi & Eckhart, 2017). Entre os *millennials*, a preocupação com questões sociais desempenha um papel crucial na definição de suas preferências por marcas. No entanto, ainda há uma falta significativa de diretrizes claras que orientem as marcas sobre como manter sua relevância nesse cenário. Clifton (2009) enfatiza que o destino das marcas está estreitamente ligado ao destino da sociedade. Portanto, compreender como a hiperconectividade potencializa as mensagens sociais das marcas e o impacto no envolvimento dos consumidores e na sociedade como um todo é uma área crucial a ser explorada (Kozinets, 2014).

As marcas têm sido interpretadas como símbolos, além de sua função como sinais ou nós na memória (Levy, 1959). Esses símbolos podem ser incorporados em várias estratégias de autoapresentação para dar significado aos consumidores e à sua posição social (Goffman, 1959). Apesar de não contestar seus outros usos, Levy (1959, p. 205), “as coisas que as pessoas compram são vistas como tendo significados pessoais e sociais” e “as pessoas usam símbolos da marca para reforçar sua visão do eu (real e ideal)”.

A capacidade das marcas de permanecerem “acima dos holofotes” em questões controversas foi enfraquecida pela hiperconectividade, o que também lhes deu a oportunidade de ter uma voz mais alta. Os consumidores com fortes ligações à marca poderão duvidar da autenticidade da empresa se nenhuma posição for tomada sobre estas questões. Segundo pesquisas, a autenticidade percebida da marca tem quatro componentes: consistência, credibilidade, integridade e simbolismo (Morhart et al. 2015). A integridade, que capta as intenções de uma marca e os valores que a mesma transmite, e o simbolismo, que reflete valores que são importantes para os consumidores, são particularmente importantes em circunstâncias em que as marcas estão em conflito. Quando não há uma postura clara, os consumidores que utilizam a marca como símbolo para transmitir determinados valores podem vivenciar conflitos de identidade e redução na percepção da integridade da marca.

1.2. Conceito de Identidade e Principais Características

A identidade é um conceito dinâmico que se desenvolve ao longo da vida, moldado por interações sociais, associações a diferentes grupos e os valores partilhados no contexto cultural e tecnológico. Buckingham (2008) descreve a identidade como uma estrutura que possibilita a relação com pessoas, organizações e ambientes, sendo constantemente redefinida em função das experiências individuais. Estudos mais recentes, como os de Gaffney e Hogg (2023), sugerem que a identidade é também fortemente influenciada pelo contexto social, funcionando como uma bússola que orienta interações individuais e coletivas dentro de grupos específicos. Além disso, Hafer et al. (2023) destacam que a identidade, em sociedades altamente interligadas por tecnologias digitais, é frequentemente moldada por algoritmos que personalizam o fluxo de informação e influenciam as decisões e crenças dos indivíduos. Este processo dinâmico reflete-se numa interação constante entre os níveis individual, relacional e coletivo, evidenciando a importância das categorias sociais e culturais no desenvolvimento da identidade. Assim, a construção da identidade emerge como um processo contínuo de negociação, incorporando valores individuais e coletivos, particularmente no contexto das interações humanas e tecnológicas.

Bauman (2005) vê a identidade como autodeterminação, ou seja, o eu que se define. Ele distingue dois tipos de comunidades: comunidades baseadas em laços fortes onde as pessoas vivem juntas e comunidades de ideias onde coexistem princípios diferentes. Nestas comunidades de ideias, onde a diversidade de ideias exige uma seleção constante, surgem questões de identidade. O académico argumenta que a identidade não é um fenómeno novo, mas uma construção contínua e muitas vezes instável. Segundo Bauman, a essência da identidade reside nas conexões entre as pessoas e emerge em tensões e confrontos. É uma luta contra a divisão e a fragmentação, uma busca simultânea pela unidade e pela separação. Na era da “modernidade líquida” existem inúmeras identidades para escolher e inventar. Portanto, a construção da identidade é uma jornada sem fim e uma experiência constante (Bauman, 2005).

Outra perspetiva é a do académico Hall (2006), que descreve três concepções de identidade ligadas a diferentes visões de sujeito ao longo da história. A primeira é a identidade do sujeito do Iluminismo, marcada por uma visão individualista, onde o sujeito é considerado como possuindo um núcleo interior contínuo e imutável, centrado na razão e na consciência. A segunda, a identidade do sujeito sociológico, reconhece a complexidade do mundo moderno e destaca que esse núcleo interior do sujeito é formado na interação com outras pessoas, mediado pela cultura. Nessa visão, o sujeito se constitui na interação com a sociedade, num diálogo constante entre o mundo interno e externo. Aqui, o núcleo interior é influenciado e moldado

pelo social, ao mesmo tempo em que também o influencia. Portanto, o sujeito é simultaneamente individual e social, parte e todo ao mesmo tempo.

A identidade da marca é um componente importante na literatura sobre *Branding* e tem sido estudada por vários acadêmicos e utilizada por profissionais nas últimas décadas. Kapferer definiu pela primeira vez a imagem de um distribuidor em 1986 para diferenciá-lo de seus concorrentes e ser uma fonte de valor (Kapferer, 2008). Outros acadêmicos desenvolveram simultaneamente estruturas de identidade da marca em todo o mundo (Burmam et al., 2017), que, segundo Aaker (1996), são um conjunto de associações que as empresas estão dispostas a criar e manter.

Vários acadêmicos propuseram a construção de uma identidade da marca que inclua tanto aspectos emissores quanto recetores (Kapferer, 2008), que pode estar vinculada a produtos, organizações, pessoas ou símbolos (Aaker, 1996; Aaker e Joachimsthaler, 2000) e focar em subgrupos (Burmam et al., 2017) e funcionários (de Chernatony, 1999; Coleman, de Chernatony, & Christodoulides, 2011) e satisfazem necessidades funcionais, simbólicas e experienciais (Park, Jaworski e MacInnis, 1986). Os especialistas também criaram suas próprias estruturas para gerirem a identidade da marca, mas confundem identidade da marca com posicionamento (da Silveira, Lages, e Simões, 2013) e usam esses modelos apenas como listas de verificação (Kapferer, 2008).

Logo, a identidade é também a expressão externa de uma marca e inclui diversos fatores, como o nome, logo, tom, slogan e simbolismos. É através desta fusão que o consumidor reconhece e enaltece a mesma da competição. Em suma, é como o negócio é personificado pelos próprios consumidores (Keller, 2003; Jain, 2017).

Deste modo, através das pesquisas realizadas é notável que a identidade da marca pode ser composta por muitos elementos diferentes. Estes incluem personalidade (Aaker, 1996; de Chernatony, 1999; Kapferer, 2008; Burmam et al., 2017), comunicação (Ghodeswar, 2008; Coleman et al, 2011; Balmer, 2012) e missão e atitude (de Chernatony, 1999); Balmer, 2012; Urde, 2013; Burmam et al.) e reflexão ou autoimagem (Kapferer, 2008). Porém, segundo Burmam e Zeplin (2005), ainda não há convergência ou consenso entre os estudiosos devido às diferentes visões sobre as dimensões da identidade da marca.

Tal como o conceito indica, a identidade da marca é a forma como uma empresa está a ser identificada. A consistência desta identidade da marca é também formada pelas suas

características como a cultura², a visão³, a personalidade, o posicionamento⁴, as apresentações, as relações e outras crenças de significado seguidas pela entidade. Consideram-se estes componentes como o veículo que conduz à imagem da marca pretendida. A identidade da marca é a direção que a direção que devem seguir para chegar ao seu destino, nomeadamente a percepção do cliente (Jair, 2016).

Aaker (1996) destaca a forte ligação entre a percepção interna e a imagem de uma marca, ressaltando a relevância das percepções externas. O autor enfatiza que a identidade da marca não deve ser considerada apenas como um julgamento interno, mas sim como algo em sintonia com a imagem projetada. Isso implica um alinhamento estratégico desde o início do processo de comunicação, conforme apontado por Raslan (2014).

Por outro lado, Kapferer (2003) conceitua a identidade da marca como um conjunto de características, resultantes de diversos fatores tangíveis e intangíveis que a entidade busca comunicar ao consumidor. Ele ressalta que essa identidade desempenha um papel crucial na percepção do consumidor, podendo ser de longa duração ou passageira (Farhana, 2014). Compreender como o consumidor percebe essa identidade é considerado um dos maiores triunfos na gestão de marca, como enfatizado por Garcia (2014).

Ao abordar o tema de identidade, existe um outro tópico relevante: a identidade corporativa. Esta génese, na sua generalidade, é a soma de sentimentos e pensamentos que os colaboradores detêm acerca da sua entidade patronal (Dutton & Dukerich, 1991). A identidade é assumida como um conceito onde valores individuais e características de uma instituição são aglomeradas no pensamento diário (Esenyel, 2020). A identidade corporativa é a imagem que uma organização tem do seu ambiente e de si mesma (Ashforth e Mael, 1989). Envolve diversos fatores como a comunicação com o ambiente da empresa, a abordagem de gestão e o comportamento dos colaboradores no empregador (Hatch e Schultz, 1997).

As motivações mais relevantes pelas quais as organizações necessitam de uma identidade é para garantirem que os colaboradores se equiparem com os valores internos e distingam-se dos seus concorrentes diretos (Bankins & Waterhouse, 2019). As empresas pretendem ser irreverentes perante os seus opositores ao deterem a capacidade de estabelecer

² um conjunto difuso de pressupostos e valores básicos, orientações para a vida, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais que são partilhados por um grupo de pessoas e que influenciam (mas não determinam) o comportamento de cada membro e as suas interpretações do "significado" do comportamento de outras pessoas. (Spencer-Oatey, 2017)

³ um olhar para o desconhecido para definir o futuro, que combina factos atuais, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades (Ozdem, 2011)

⁴ O ato de conceber a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar distinto na mente do mercado-alvo. (Kotler, 2001)

uma marca única para a organização, devido à proximidade dos seus produtos (Aaker,1996; Balmer,2001; Alves, 2017; Esenyel, 2020).

A maneira como os funcionários se veem a si mesmos na empresa tem um grande impacto na adoção dos valores da empresa, no comportamento e na reputação da mesma (Gotsi & Wilson, 2001). A imagem que a empresa projeta é uma interpretação dos sinais emitidos pela identidade corporativa, refletindo a visão da organização (Kapferer, 1994). Essa imagem reflete as associações desejadas pela empresa e a estratégia de negócios que pode resultar em vantagem competitiva. Uma identidade corporativa bem estabelecida pode influenciar positivamente a percepção pública da empresa, contribuindo para construir uma boa reputação (Alves, 2017).

Além disso, o conceito de identidade acarreta elementos diferenciadores de uma organização para outra, obtendo o termo de “singularidade”. Deste modo, uma empresa detém valores e uma identidade própria que não é possível ser replicada, pelo menos na sua totalidade. Somos reconhecidos pelas nossas características distintas e no contexto organizacional, este paralelismo é evidente nos assuntos e temas em que a organização se envolve. As abordagens e comportamentos em diferentes situações podem revelar a identidade de alguém. Além disso, a comunicação desempenha um papel fundamental na maneira como uma organização se expressa para o mundo externo (Spínola, 2014; Silva, 2018).

Logo, o processo de construção da identidade é crucial para moldar ativamente quem somos, envolvendo a validação tanto interna quanto externa e a adaptação a diferentes expectativas e sinais contraditórios. Esse esforço visa manter uma autoimagem positiva e estável. No entanto, a constante busca por mudanças na própria identidade pode impactar negativamente a confiança e a autoestima (Sveningsson & Alvesson, 2016).

Sveningsson e Alvesson (2016) descrevem como os indivíduos se veem em contextos específicos, a fim de construir um autoconceito coerente que forneça uma base estável para o planejamento na vida e nas organizações. Para esses autores, a identidade, no contexto de trabalho, costuma ser uma combinação de orientações pessoais relacionadas a aspetos profissionais e organizacionais. É também como os indivíduos desenvolvem um autoconceito específico ao interagir com outras pessoas. Portanto, identidade refere-se a uma subjetividade individual específica que molda sentimentos, reflexões e valores em uma direção única. Portanto, o conceito de identidade tem uma dimensão de significado associada a ele (Martins, 2021).

A identidade visual, em geral, é a representação externa de uma marca, como cor, forma e forma, que comunica visualmente uma marca ao seu público de uma forma que desperta

emoções e experiências particulares (Cullop 2016). Além disso, é o que distingue uma empresa das demais no mercado aos olhos de seus clientes. A identidade visual da empresa também dá aos clientes algo para lembrar e dá mais profundidade à marca. Logo, uma nova identidade visual corporativa, apesar de bastante relevante, deve fazer parte de uma abordagem integrada para reposicionar uma organização. Símbolos como o logótipo, o nome e os gráficos são claramente instrumentais na expressão da organização (Schultz et al., 2000). A marca corporativa - o símbolo visual, bem como as suas ligações a bens e serviços - deve ser bem gerida, porque oferece muitas possibilidades de diferenciar a empresa dos seus concorrentes (Argenti e Druckenmiller, 2003; Alves, 2017; Quezado, 2022).

Concluindo, o desenvolvimento da identidade é um processo de modificação da mesma, de modo a reduzir o grau de diferença dos diversos campos que esta alberga. À medida que os consumidores vão percebendo esta redução, estes obtêm uma maior compreensão acerca da identidade da marca, como um todo. Quanto mais os indivíduos veem as suas identidades de nível superior e inferior como compatíveis, maior é a probabilidade de identificarem essas identidades quando são ativadas em conjunto numa situação (Aldecoa, 2019).

1.3. Conceito de Branding e Principais Características

De acordo com a definição da marca da American *Marketing Association* (2019), uma marca é “um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto dos de outros vendedores”. O objetivo de uma marca é diferenciar um produto ou serviço de outros projetados para atender à mesma necessidade. A regra que o negócio deve seguir para que o mercado-alvo o perceba de forma diferente é chamada de posicionamento da marca. O posicionamento da marca é o processo de desenvolvimento da oferta e da imagem de uma empresa para que o seu mercado-alvo a veja como uma marca distintiva. Um forte posicionamento da marca facilita a criação de estratégias de ⁵*Marketing*, pois traça os objetivos que devem ser alcançados para que o consumidor entenda a localização da marca e como ela se diferencia de seus rivais (Kotler e Keller, 2012; Pereira de Paula, 2021; Kraujalienė e Kromalca, 2022).

O *Branding* é a criação de uma identidade única que vai além do lucro económico, concentrando-se na construção de uma relação significativa e duradoura com os consumidores, dado que molda a perceção e a experiência das pessoas com a marca, tornando-a memorável e

⁵ a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral.

desejável no mercado. Uma vez que estas ações não são descritas, parece provável que os esforços para gerir conscientemente uma marca com o objetivo de expandir a influência para além da esfera económica possam ser chamados de atividades deste respetivo setor (Martins, 2013).

Hoje, sem uma marca, um bem ou serviço ou mesmo um negócio não detém valor (Latiff e Safiee 2015; Mindrut et al. 2015). Se uma empresa quiser ser competitiva e diferenciar-se dos rivais, deve estabelecer uma marca forte (Joachimsthaler & Aaker 1997; Krake 2005). A marca deve ser uma prioridade de gestão porque se acredita que ambos os conceitos são transversais um ao outro (Keller 2001; Ailawadi & Keller 2004; Gensler et al. 2013). Todas as empresas podem desenvolver os seus ativos, como por exemplo a reputação, baseados no mercado através da marca, o que pode aumentar o valor e, em última análise, a rentabilidade (Abimbola 2001). A capacidade de comunicar interna e externamente sobre os valores, missão e visão de uma empresa é possibilitada pela marca, ou seja, a perceção do público-alvo (Barreda, Bilgihan, Nusair e Okumus 2016). O *Branding* é um componente significativo da estratégia de *Marketing* de uma empresa. Como resultado, é necessária uma ligação forte e positiva entre os ambientes interno e externo da empresa para uma marca de sucesso (Abimbola 2001).

A gestão de marcas, ou *Branding*, é um desafio estratégico relativamente complexo que engloba diversas práticas e meios que têm como objetivo, entre muitos outros, criar e preparar uma marca capaz de enfrentar o mercado, pois segundo Silva et al. (2009), as ferramentas do *Branding* elevam consideravelmente as vantagens competitivas no mercado, beneficiando dessa forma a empresa e os clientes. Fabián Bautista define *Branding* como “uma estratégia de negócio que se revitaliza dia após dia, através da construção constante de ligações emocionais profundas com os seus consumidores” (2009, p.49). Segundo este autor, a estratégia tem como objetivo posicionar uma marca na mente do consumidor, através da demonstração visual, emocional, racional e cultural da empresa.

Os consumidores respondem a imagens, mitos e metáforas que ajudam a definir as suas identidades pessoais e nacionais à luz dos benefícios das culturas e produtos mundiais. Uma marca global concisa demonstra um papel fundamental, neste contexto. Na verdade, é relevante que as marcas são tão valiosas que as empresas irão em breve adicionar declarações de valor adicionais aos seus balanços para incluir ativos intangíveis, tais como o valor da marca (Baeva, 2011).

Portanto, uma marca pode enfatizar diferenças funcionais, lógicas ou óbvias no desempenho do produto, bem como elementos simbólicos, emocionais ou intangíveis que

representam o que a marca é (Kotler & Keller 2012). A mesma é composta por vários componentes, incluindo o nome e o logotipo (Rokka & Canniford 2016). Ao mesmo tempo, faz parte de redes maiores.

O nome da marca deve refletir a experiência da marca porque é um elemento muito perceptível e duradouro para o consumidor (Latiff & Safiee 2015). Segundo Latiff e Safiee (2015), esta palavra ou frase especial precisa ser eminentemente reutilizável em todo o mundo. Uma marca também pode ser pensada como o núcleo do produto, definindo a sua identidade no tempo e no espaço e indicando o seu significado e direção (Mindrut et al. 2015). É fundamental ter em mente que uma marca eventualmente se torna enraizada na mente dos consumidores (Kotler & Keller 2012).

Segundo Knox e Bickerton (2003), o objetivo principal da gestão da marca e do *Branding* é diferenciar e inspirar a preferência do cliente por um produto ou serviço. As organizações criam estratégias de *Branding* para o produto, de acordo com Strizhakova e Price (2008), Srivastava e Gregory (2010) e Kapferer (2008), com o objetivo de posicionar e identificar a marca com os benefícios do produto para atrair novos clientes, aumentar a consciência das mesmas e exponenciar a rentabilidade. As marcas são usadas para comunicar um produto ou serviço com seus consumidores atuais e futuros. Segundo Biel (1997, p. 201), "além de falarem diretamente com o consumidor, também se diz que as marcas são auto-expressivas". Na mesma linha de pensamento, os atributos do produto e a respetiva confiança podem ser alcançados ao mesmo tempo, dado que perante a perspectiva do consumidor, o *Branding*, na sua forma mais simplista, pode ser utilizado para transmitir as qualidades funcionais de um artigo e os benefícios associados e para estabelecer confiança no mesmo (Chernatony e McDonald, 2003).

Para tornar um produto rentável, é necessário ensinar aos clientes "quem" é o produto, nomeando-o e usando elementos da marca para ajudá-lo a se distinguir, além de "o que" o produto faz e "porque" os consumidores devem se interessar. Em outras palavras, para referenciar um produto ou serviço, é necessário fornecer ao consumidor uma identificação inerente para o produto (por exemplo, "eis como você pode identificar o produto") e fornecer significado à marca para o consumidor (por exemplo, "eis o que este produto específico pode fazer por si mesmo e porque que é especial e diferente de outros produtos da marca"). O *Branding* ajuda os consumidores a tomar decisões e fornece valor à empresa organizando o seu conhecimento sobre produtos e serviços (Keller, 2003).

A marca é uma importante ferramenta de *Marketing* que é usada para diferenciar o produto de uma organização no mercado (Graham et al., 1994). Isso corrobora que um produto

com marca se distinga da concorrência, permitindo que os consumidores o reconheçam facilmente (Doyle, 1989). Por outro lado, Keller (2009) acredita que vantagem competitiva e os lucros são sustentados pela marca e pelo que ela representa, que são o ativo mais valioso para muitas empresas. Estas opiniões mostram claramente a importância e os benefícios de ter uma marca forte e memorável.

Uma marca forte é uma vantagem estratégica crucial para as empresas, oferecendo benefícios significativos tanto para o negócio quanto para os consumidores. De acordo com Keller (2023) e Ojasalo et al. (2008), marcas consolidadas permitem a prática de preços mais elevados, enquanto reforçam a confiança e lealdade dos consumidores. Estas marcas promovem maior eficácia no marketing, reduzindo custos e aumentando o impacto das campanhas. Além disso, representam um ativo intangível que protege a empresa da concorrência, resistindo à imitação e fortalecendo sua posição no mercado (Abimbola, 2001). Outro benefício destacado é a resiliência em crises e flutuações de preços, uma vez que marcas fortes mitigam os impactos negativos em momentos de instabilidade, dado que também facilitam o sucesso de novos produtos, criando confiança entre os consumidores e multiplicando as possibilidades de expansão (Keller, 2023; Bond, 2023). Logo, construir uma marca forte é mais do que uma estratégia de diferenciação, dado que é um pilar que sustenta resiliência, inovação e relacionamento duradouro com os consumidores, elementos indispensáveis num ambiente de mercado altamente competitivo.

Nos últimos anos, a gestão da marca evoluiu para um sofisticado processo de cocriação que envolve não apenas gestores da marca, mas também outras partes interessadas. A qualidade dos processos de cocriação é assim gerida, logo como resultado são desenvolvidos ambientes favoráveis à cocriação (Ramaswamy & Ozcan 2016), além de envolver descobrir onde uma marca deve estar e como ela é percebida no mercado (Moro & Rita 2018). Assim, é necessário averiguar as emoções e percepções dos consumidores relativamente à marca. O primeiro mencionado corresponde às respostas sentimentais exponenciadas pela empresa, ou seja, as sensações transmitidas pela mesma, como a marca detém a capacidade de comover as perspectivas dos clientes, como individual, e com os demais; a segunda conceção supramencionada é adquirida através de como os clientes relacionam a propriedade de tangível e intangível para formar uma crença acerca da marca (Assumpção, 2015).

1.4. Estratégias de *Branding*

As estratégias de *Branding* são os planos de ação que as empresas utilizam para se diferenciarem dos seus rivais em termos de bens, serviços e identidade. Uma estratégia da marca, que ajuda a determinar o tipo de reputação que deseja criar para seus clientes, é essencialmente sua marca de longo prazo (Jonavoska, 2020).

É comum as empresas utilizarem estratégias de *Branding* para comunicar a sua identidade e o seu valor a potenciais consumidores e partes interessadas. São os departamentos especializados ou as agências externas que devem transmitir e desenvolver uma estratégia de identidade da marca adequada (Jair, 2016).

1.4.1. Estratégias de Nova Marca

A opção mais arriscada e mais cara, segundo os autores, é a nova marca, em comparação com outras opções estratégicas (Durmaz e Yasar, 2016). É melhor para as empresas escolher uma marca para cada produto se considerarem a classificação do mercado como um todo. A vantagem mais significativa desta abordagem é que permite que a empresa concorra com empresas de menor qualidade e preço sem comprometer a sua reputação da marca no mercado em que entra com uma marca livre (Pride e Ferrell, 2000). O aumento da eficácia da empresa como resultado da concorrência interna entre outras marcas que estão dentro da estrutura da empresa é outro benefício. Ainda assim, é importante ter em mente que usar um nome para cada produto resultará em despesas e desafios, pois cada nova marca representa uma identidade distinta que a empresa precisa de desenvolver.

Devido ao facto de que todos os consumidores são frequentemente expostos simultaneamente ao lançamento de uma nova marca, as mesmas são uma excelente maneira de observar o desenvolvimento da identificação da marca pelo consumidor. Além disso, as empresas que entram num mercado estabelecido cada vez mais confiam nas identidades da marca dos novos produtos para mudar o panorama competitivo e ter um impacto significativo no mercado e nos consumidores. Alguns exemplos incluem o Kindle Fire da Amazon no mercado de tablets, o Google Droid e o Apple iPhone no mercado de telemóveis e o McDonald's McCafé no mercado de cafés. Esta compreensão é crucial para a gestão da marca, ainda mais quando se trata de lançar algo novo. Isso deve-se ao fato de que a compreensão dos impactos longos dos elementos controlados e não controlados pela empresa nas trajetórias de crescimento da identificação da marca pelo consumidor ensinará os gestores sobre como o investimento na marca pode ser afetado. (Lem et al, 2012).

O *storytelling*⁶ também detém uma capacidade inerte para transmitir uma imagem da marca autêntica (Youseff, Leicht & Marongiu, 2018). No entanto, para construir associações da marca positivas, é necessário que a identidade e a imagem da empresa estejam alinhadas (Fog et al., 2010)

1.4.2. Estratégia de Extensão de Linha

Ultimamente, as empresas têm adotado a estratégia de extensão de linha. A seguir estão algumas das principais razões pelas quais esta estratégia é preferida: aumentar a eficácia do *Marketing* e da marca por meio da criação de novidades e diferenças; aumentar a rentabilidade, atraindo novos clientes para os produtos da empresa por meio da marca; criar uma imagem da marca forte e aumentar significativamente o valor acrescentado fornecido pela marca (Durmaz e Yaşar, 2016).

Além disso, esta abordagem oferece mais benefícios financeiros do que outras opções. No entanto, a expansão volumétrica de uma marca pode resultar num aumento dos custos e uma redução da concentração na marca. O uso de novas características numa categoria de produtos com a mesma marca sem alterar o núcleo da mesma é um método de extensão de linha. A versão dietética produzida pela Pepsi Cola pode ser um exemplo disso (Ar, 2007). O núcleo da marca deve ser aplicável e as características desta devem ser semelhantes às dos outros produtos para que a estratégia de extensão de linha obtenha sucesso.

Esta estratégia consiste em colocar no mercado um produto existente de uma categoria com o mesmo nome, mas com diferentes formas, cores, conteúdos, embalagens e outras qualidades. Assim, uma densidade excessiva pode desviar o foco da marca. No entanto, a estratégia de extensão de linha permite que a empresa aumente a capacidade de consumo, aumente a variedade no mercado, fortaleça sua marca e promova renovações, além de impedir que a concorrência a ultrapasse (Ambler and Styles 1997; ITO, 2006; Hamilton and Chernev, 2010; Heath et al., 2011).

Para que uma marca se diferencie, deve seguir um processo complexo, considerando os componentes de uma importância específica. Cada componente que será encontrado pelo público é relevante para formar a identidade da marca e, assim, criar a imagem da marca. Toda a visão geral sobre a marca é desenvolvida durante o encontro do público com a identidade da marca. Consideramos este processo como uma estratégia de *Marketing* complexa que requer a

⁶ a descrição vívida de ideias, crenças, experiências pessoais e lições de vida através de histórias ou narrativas que evocam emoções e percepções poderosas (Serrat, 2008)

implicação de todos os níveis que têm interesse no sucesso de um determinado produto. Este esforço global resulta na criação de lealdade e de ligações emocionais com o público-alvo (Jair, 2016).

De acordo com Milberg et al. (1997), uma estratégia da marca direta é definida como uma nova extensão que está fortemente ligada ao nome, cores e/ou símbolos da marca-mãe e aparece no nome da marca. A psicologia diz que uma abordagem da marca direta pode ter um efeito de manutenção, pois a maioria das informações sobre a marca-mãe na extensão será levada em consideração na avaliação da extensão.

1.4.3. Estratégia das Marcas Múltiplas

A estratégia das marcas múltiplas consiste em desenvolver muitos produtos na mesma categoria de produtos (Pride, 2000). As empresas utilizam este método com o objetivo de se dirigirem a diferentes departamentos do mercado. Por exemplo, o caso da Delta que desenvolveu várias cápsulas para extrair café, chá, sumos ou entre muitas outras opções.

Esta estratégia pode assumir a forma do desenvolvimento de uma marca diferente para produtos diferentes ou da utilização de uma marca individual com o seu nome. Exemplificando, a Disney que detém um “universo” de cada história projetada nos cinemas, na televisão e nos serviços de *streaming* e que, independentemente das suas diferenças, se complementam para demonstrar aos consumidores que a marca coloca o seu toque em cada detalhe. Uma empresa que utilize várias marcas obtém lugares mais amplos nas prateleiras e deixa menos lugares para os seus concorrentes. Além disso, uma empresa que utiliza a estratégia de várias marcas tem a capacidade de chegar a diversos públicos e atingir as massas. De um modo geral, as práticas na indústria automóvel vão no sentido desta estratégia (Mucuk, 2001).

Esta abordagem das marcas múltiplas ajuda as empresas a visar diferentes segmentos de mercado, distribuir o risco financeiro por diversas valências e atender às necessidades de uma variedade de consumidores. Por outro lado, em vez de usar uma extensão da marca, uma única marca principal é usada para cobrir uma variedade de produtos. Assim, submarcas descritivas podem ser usadas para adaptar-se às demandas do mercado (Aaker e Joachimsthaler, 2001). As empresas frequentemente usam o nome da mesma ou uma marca de produto bem-sucedida como sua marca principal.

1.4.4. Estratégia de Extensão da Marca

Utilizar o nome da marca bem-sucedida para lançar novos produtos é um componente da estratégia de extensão da marca. Em termos estratégicos, a expansão de negócios pode ser alcançada expandindo a marca. O aumento da probabilidade de sucesso é o principal motivo por trás desta noção. Ajuda a reduzir os custos de publicidade e facilita a adaptação dos clientes ao criar categorias ou seções de produtos usando o nome da marca existente. (Durmaz e Yaşar, 2016).

A utilização da estratégia de extensão da marca reduz os fatores que contribuem para o fracasso. A extensão da marca também é uma hipótese de aumentar a publicidade e fortalece a imagem da marca principal. Mas, de acordo com Ar (2007), as extensões da marca inadequadas podem ser caras. Portanto, fazer extensões da marca sem tomar medidas pode afetar negativamente o valor da marca. Portanto, deve-se ter em atenção que os novos produtos devem permanecer o mais longe possível da marca principal e não começar a expandir a mesma muito cedo. Isso ocorre porque existem muitas incertezas sobre o posicionamento do novo produto e há uma alta margem de erro.

Ao transferir o valor da marca e os custos de publicidade para os novos produtos, a estratégia supramencionada permite economizar dinheiro e criar uma imagem da marca sólida. Um consumidor, por exemplo, visita uma superfície comercial e faz compras. O cliente pode não comprar imediatamente um produto quando vê uma marca desconhecida em vários produtos no corredor de compras, mas a marca fica na mente dele (Öztürk, 2007). Portanto, podemos dizer que a expansão da marca desempenha um papel significativo na criação de consciência.

Os clientes devem estar convencidos de que existem dissimilaridades gritantes entre as marcas numa categoria de produtos ou serviços para que as estratégias de *Branding* sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado. Os consumidores não devem acreditar que todas as marcas da categoria são iguais, o que é fundamental para o *Branding*. As qualidades ou vantagens dos produtos estão frequentemente associadas às diferenças entre marcas. Por exemplo, empresas como Gillette, Apple, Toyota, Samsung Electronics e outras têm sido líderes de mercado por décadas graças à inovação contínua. Outras marcas obtêm vantagens competitivas de maneiras que não estão relacionadas ao produto. Por exemplo, empresas como Coca-Cola, Calvin Klein, Chanel No. 5, Inditex e outras tornaram-se líderes nas suas categorias de produtos ao entender as motivações e desejos dos clientes e ao criar imagens de produtos relevantes e atraentes (Keller, 2003).

Deste modo, um fracasso potencial numa nova categoria de produtos pode prejudicar toda a marca. De acordo com Özgül (2001), um fracasso pode levar ao colapso das expectativas positivas do cliente, à perda do valor das ações da empresa e à perda do valor do capital principal. Assim, se o acordo entre a extensão e a marca principal melhorar, o sucesso da extensão será alcançado.

Logo, o objetivo principal das estratégias relacionadas à marca é aumentar a renome da marca em comparação com os concorrentes e torná-la na preferida. As marcas líderes são lembradas com frequência. Os gestores de *Marketing* e os gestores da marca devem usar estratégias da marca para criar liderança na criação da mesma (Kırdar, 2001). Um conjunto de valores são criados sobre a marca como resultado dos investimentos realizados no *Marketing*. O valor da marca surge das estratégias de *Branding*.

1.4.5. Estratégia de *Co-Branding*

Diversos casos de colaboração entre várias empresas surgiram nos últimos anos. Apesar da indústria da moda, surgiram inúmeras séries e inúmeras estratégias de *co-Branding*, e a colaboração entre várias marcas também se espalhou para outras *Marketing*. Além disso, o *Co-Branding* ganhou popularidade como uma nova técnica de marketing em outros setores. Segundo Chang (2009), *co-Branding* é um tipo de acordo de *Marketing* porque envolve o uso de nomes das marcas de diversas empresas para identificar um único bem ou serviço. As estratégias de *Marketing* de *co-Branding* espalharam-se e foram rapidamente adotadas por inúmeras marcas a partir de 2017. A estratégia de *co-Branding* pode ajudar o negócio a melhorar a qualidade e a percepção que os consumidores têm das suas marcas (Keller, 2003). A utilização do capital próprio estabelecido da segunda marca permite que as organizações participantes reduzam custos ao entrar em novos mercados (Aaker, 2004; Kapferer, 2004; Keller, 2003). Cada marca tem um valor da marca único e muitas marcas colaboram com outras marcas ou designers para aumentar o conhecimento da marca. Isto cria uma situação vantajosa para ambas as partes, o que é análogo à ideia de que um mais um é igual a dois. Deste modo, existem muitos casos de *co-Branding* que são extremamente bem-sucedidos e quando a estratégia é generalizada, a percepção dos consumidores sobre o seu significado e impacto muda.

Segundo Kohli et al. 2015, a marca está-se a tornar mais transparente e menos dependente de características físicas. Ou seja, o valor que a mesma transmite aos seus consumidores demonstra uma maior preponderância do que aquilo que é visto no imediato. Neste campo entra a gestão da marca. Além disso, está incluída a gestão do risco, que é agora

mais crucial, uma vez que as marcas devem ser mais abertas na era do empoderamento social e da hipercrítica (Fournier e Avery, 2011).

Um exemplo é o das marcas famosas que se associam a indivíduos famosos, como a Nike com Travis Scott, a Adidas com Kanye West, etc. Isto está relacionado com o conceito de economia dos fãs. O termo "economia dos fãs" refere-se ao valor e às receitas geradas pelas interações entre fãs individuais no seu sentido mais lato (Liang e Shen, 2016). A economia dos adeptos considera o capital emocional dos seres humanos como o núcleo e utiliza a comunidade de adeptos como uma ferramenta de *Marketing* para acrescentar o capital emocional. A economia dos fãs é dominada pelos consumidores, com base nas emoções dos consumidores, com o objetivo de acrescentar capital emocional às marcas e aos ídolos. A identidade da marca tem o potencial de formular mitos de culto em torno da marca, que é sustentada pelos seus clientes e seguidores fiéis (Belk & Tumbat, 2005). Os fãs mais dedicados imitam o vestuário dos ídolos e, para os acompanhar, compram os seus produtos. As celebridades que detêm uma grande base de seguidores têm a capacidade de alavancar um grande potencial para impulsionar o consumo, pelo que algumas marcas famosas convidam frequentemente celebridades a associarem-se às suas marcas para maximizarem os lucros e as influências. A título de exemplo, a Nike. O preço dos sapatos Nike da marca conjunta é frequentemente várias vezes ou mesmo dez vezes superior ao dos sapatos normais, e esgotam-se imediatamente.

1.5. Brand Equity

O valor que os consumidores atribuem a uma marca específica é chamado de *Brand Equity*. Trata-se de como os clientes se comportam em relação a uma marca conhecida em comparação com uma marca genérica. Um valor de marca positivo é atribuído à mesma se os clientes demonstrarem uma resposta mais favorável aos produtos da marca do que aos produtos convencionais. Os clientes têm um valor da marca negativo se reagem menos positivamente a uma marca do que a um produto comum. O valor acrescentado que os esforços anteriores de *Marketing* de uma empresa criaram para um produto ou serviço é chamado de brand equity (Spry et al., 2009; Fayren e Lee, 2011; Jain, 2016).

A *Brand Equity* é, segundo Aaker, "um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que aumentam ou diminuem o valor fornecido por um produto ou serviço an uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa" (1991). O valor da marca é baseado nos bens intangíveis da marca. O Modelo dos Cinco Ativos de Aaker diz que o valor da marca é composto por cinco dimensões distintas de ativos. Estes ativos incluem lealdade à

marca, conhecimento da marca, qualidade percebida e associações à marca, bem como outros bens de propriedade, como patentes, marcas registradas e conexões de canal.

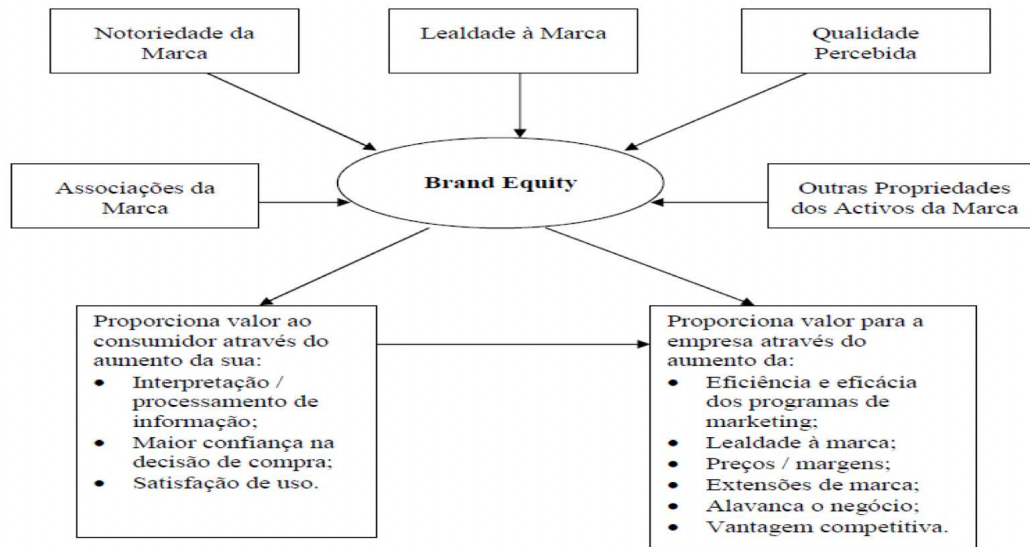


Figura 1- Modelo dos Cinco Ativos de Aaker (1991)

Quando esses ativos são bem administrados, eles podem aumentar a valor do produto ou do serviço e aumentar a satisfação dos clientes, o que resulta em uma série de benefícios para a empresa (Aaker, 1991). Os mesmos são:

1. Fidelidade à marca: Este ponto é frequentemente o núcleo do valor de uma marca. Ou seja, quando os consumidores são fiéis a uma marca. Mostra a probabilidade de um cliente trocar para outra marca, especialmente quando a mesma faz mudanças no preço ou nas características do produto. Este tópico aumenta a resistência do cliente às ações da concorrência. A fidelidade à marca vai desde o consumidor regular até ao consumidor satisfeito e o consumidor realmente empenhado. Assim, são reduzidos os custos de *Marketing*, a alavancagem comercial, a estabilidade das receitas, a facilidade de atrair novos clientes e a mudança da marca, dando à empresa mais tempo para reagir às ameaças da concorrência. O boca-a-boca positivo é provável que seja extremamente alto (Odin, Odin e Valette-Florence, 2001) .
2. Conhecimento sobre a marca: Centra-se no quanto o público conhece uma marca, o que pode ser medido pelo reconhecimento e lembrança da mesma. É a capacidade de um consumidor potencial distinguir ou lembrar que a respetiva pertence a uma categoria específica de produtos. O consumidor deve confirmar a sua exposição anterior à marca quando recebe uma marca como pista para o reconhecimento da marca. O nível superior de

conhecimento da marca conhecido como recordação desta é onde os clientes podem recordar a marca quando recebem qualquer informação relacionada ao produto. O *top-of-the-mind* (a marca primeira mencionada), o domínio (a única marca lembrada), o conhecimento da mesma (quando os clientes sabem o que esta representa) e a opinião da empresa são os níveis mais altos de conhecimento da marca. O conhecimento da marca é a ponte para outras associações. O reconhecimento dá à mesmas uma sensação de familiaridade e as pessoas detêm mais interesse em coisas que são conhecidas. A familiaridade pode ser suficiente para os clientes que não querem participar na avaliação de atributos. Um sinal de substância pode ser o conhecimento da marca. Selecionar um grupo das marcas a considerar é o primeiro passo do processo de compra. Para escolher uma marca para o conjunto evocado, é fundamental ter conhecimento da marca (Akker, 1991; Wang, Weu e Yu, 2008; Yoo, Donthu e Lee, 2008).

3. Qualidade percebida: A percepção do cliente sobre a qualidade geral ou a superioridade de um bem ou serviço em comparação com outras opções é o enfoque do ponto (Zeithaml, 2000). A qualidade da marca é um motivo para comprar e pode ajudar a estabelecer uma marca. Como o preço é considerado um indicador de qualidade, permite que os preços sejam mais altos. Os membros do canal estão motivados a vender marcas com um bom conceito. Além disso, a qualidade percebida pode ser aumentada introduzindo extensões da marca, como mencionado previamente.
4. Associações da marca: Qualquer associação mental com uma marca é uma associação da marca. Existem três categorias diferentes destas associações: 1) atributos, 2) benefícios e 3) atitudes. "Características descritivas que caracterizam um produto ou serviço - o que um consumidor pensa que o produto ou serviço é ou tem e o que está envolvido na compra ou consumo do produto ou serviço" são os atributos (Keller, 1993, 2003). Keller separou características em características relacionadas ao produto e não relacionadas ao produto. Os benefícios são o valor pessoal e o significado que os clientes atribuem ao bem ou serviço. Além disso, os benefícios podem ser divididos em três grupos: benefícios funcionais, benefícios experienciais e benefícios simbólicos. A percepção que os clientes têm de uma marca em todo o mundo é o que determina suas atitudes em relação à mesma. Os clientes acreditam que a marca tem características e vantagens que atendem às suas necessidades e desejos, criando uma atitude positiva em relação à empresa em todo o mundo. Além de contribuir para a diferenciação desta, as associações à marca aumentam a probabilidade de acesso à informação e a facilidade com que ela pode ser lembrada, dão

uma razão para comprar e, portanto, facilitam o processo de compra, criam sentimentos e atitudes positivas e, finalmente, constituem a base para a expansão da mesma.

5. Outros ativos de propriedade: As patentes, os direitos de propriedade intelectual e as relações com os parceiros comerciais são alguns dos exemplos de ativos de propriedade. As marcas que acumulam mais ativos desta gênese tendem a ter uma maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Aaker, 1991).

Para criar um valor da marca forte, Keller (2009) criou o modelo da pirâmide de ressonância da marca. O Modelo de *Brand Equity* Baseado no Cliente é outro nome para o Modelo de Brand Equity de Keller.

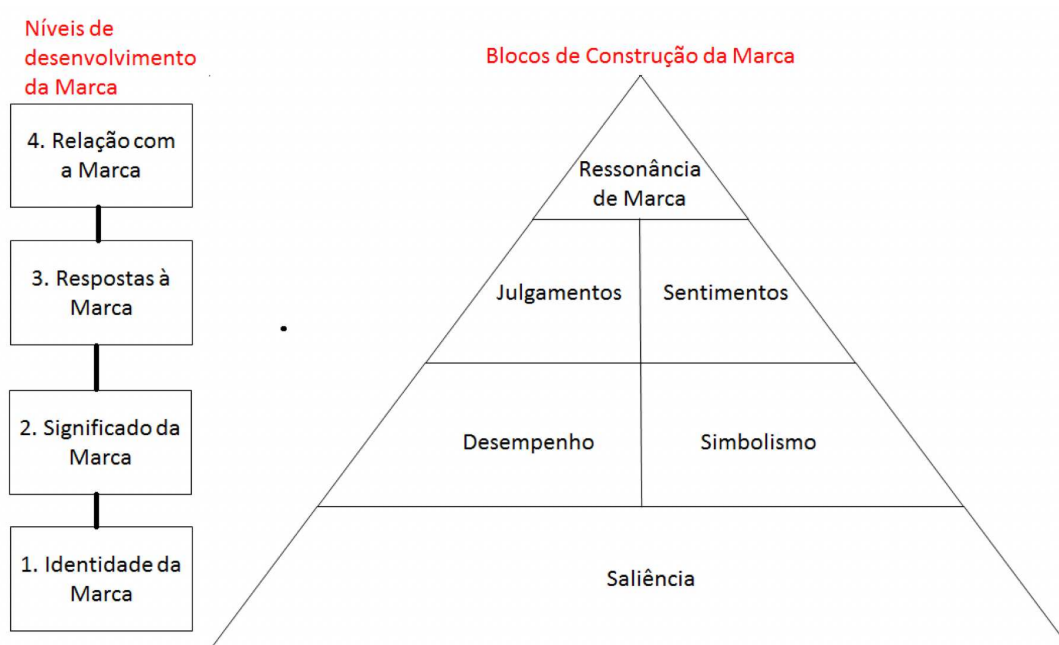


Figura 2- Modelo de *Brand Equity* de Keller (2009)

1. A saliência da marca mede o grau de familiaridade dos consumidores com uma marca, ou seja, com que frequência essa marca vem à mente do consumidor em diferentes contextos e situações (Keller, 2008). A excelência do mesmo consiste em identificar a categoria e satisfazer as necessidades e, para alcançar esta excelência, as empresas devem ter um reconhecimento profundo e amplo da marca entre os clientes. Através da notoriedade da marca, uma empresa ajuda os clientes a compreender as categorias de produtos ou serviços em que a marca compete e garante que os clientes sabem quais as necessidades que a marca está a tentar satisfazer (Pappu, Quester & Cooksey, 2005). Segundo Keller, existem duas dimensões no conhecimento da marca: profundidade e amplitude. A profundidade refere-se a quão fácil é lembrar de um aspeto da marca, enquanto

a amplitude diz respeito à variedade de situações em que esse aspecto da marca é considerado. Essas dimensões são determinadas pelo reconhecimento da marca e do produto na memória. De acordo com Keller (2008), a relevância da marca é um primeiro passo importante na construção do valor da marca, mas não é suficiente por si só. Outras considerações, como o significado da marca ou as reações à mesma, muitas vezes desempenham um papel.

2. Segundo Keller (2008), o significado da marca consiste em duas grandes categorias: associações da marca relacionadas à imagem e desempenho.

Nesta fase, as empresas devem comunicar as semelhanças e diferenças aos consumidores. As associações da marca nesta fase podem ser criadas diretamente com base nas próprias experiências do consumidor ou indiretamente, através de mensagens de marketing (Pappu, Quester & Cooksey, 2005). Uma parte importante do valor da marca é o próprio produto, dado que é o fator mais importante na experiência do consumidor com uma marca (Yasin, Noor & Mohamad, 2007).

Os consumidores estão a formar o significado da marca através de aspetos imagéticos ligados à marca e/ou de desempenho imagético. As conexões com a marca podem ser definidas basicamente em três aspetos fundamentais: singularidade, favorabilidade e força, que proporcionam a chave para a construção do *Brand Equity* (Keller, 2008). Keller ressalta o valioso de ter associações da marca únicas, favoráveis e fortes, conforme está em ordem específica. É importante que as associações à marca sejam resistentes antes de poderem ser favoráveis ou únicas, uma vez que os consumidores podem esquecer-las ou não as associar à marca. Nem todas as associações fortes são favoráveis, nem todas as associações favoráveis são únicas (Keller, 2008). Keller enfatiza a relevância de estabelecer associações da marca únicas, favoráveis e fortes para assegurar o valor da marca; contudo, ele admite que estabelecer essas associações é um verdadeiro desafio para os especialistas em marketing. Durante a construção do brand equity, a etapa de significado da marca ajuda na produção de respostas à marca, isto é, o que os clientes realmente pensam ou sentem sobre a marca.

3. De acordo com a teoria de Keller (2008), as respostas da marca distinguem-se em julgamentos da mesma, como sendo provenientes da “cabeça”, e sentimentos, sendo provenientes do “coração”. Nesta etapa, as empresas buscam obter respostas satisfatórias e acessíveis dos consumidores. O cunho pessoal dos clientes sobre a marca são as apreciações sobre a mesma, que eles formam ao juntarem todas as associações diferentes de desempenho e imagem da marca. Os consumidores têm a capacidade de tomar decisões

acerca de qualidade, credibilidade, consideração e superioridade (Keller, 2008). Os julgamentos qualitativos podem referir-se aos atributos funcional da marca. A qualidade indica a vontade dos consumidores para comprar produtos porque oferece valor aos consumidores e diferencia os produtos dos concorrentes (Pappu, Quester & Cooksey, 2005). A credibilidade é a forma como os consumidores percebem a organização através da marca; é evidente a forma como a organização é proativa, preocupada os com seus clientes e se dá confiança na sua área de negócio. Em relação à avaliação da marca, a consideração é a taxa de propensão dos consumidores a comprar a marca e a incluí-la no seu círculo de consumo. Continua a ser de forma pessoal que os consumidores atribuem valor à marca. A medida que os consumidores consideram a marca como única e superior às restantes é conhecida como superioridade da marca.

4. O último passo da pirâmide do *Brand Equity* baseado no cliente é a ressonância da marca, que se centra na relação final e o nível de identificação que o cliente tem com a marca. De acordo com Keller (2008), a ressonância da marca descreve a natureza desta relação cliente-marca e a medida em que os clientes sentem que estão "em sintonia" com a marca. Keller divide a ressonância da marca em duas dimensões, intensidade e atividade, e estas dimensões ainda em quatro categorias: (1) lealdade comportamental, (2) ligação atitudinal, (3) sentido de comunidade e (4) envolvimento ativo.

A lealdade comportamental refere-se à frequência com que os clientes comprem uma marca e à quantidade que comprem. No entanto, esta categoria não é suficiente para que a ressonância ocorra. A ressonância exige uma ligação pessoal, porque a forte ligação do cliente a uma marca ultrapassará as marcas da concorrência concorrentes em situações de compra. As marcas que estão no centro de uma comunidade das marcas podem ter ressonância mais forte com os seus clientes. (Keller, 2008) Isto pode ter um significado mais alargado para o cliente, ao transmitir um sentido de comunidade. Os consumidores envolvidos em comunidades de consumo podem ter relações mais fortes com a marca central através da oposição a marcas concorrentes (Muniz, 2001). O envolvimento ativo dos consumidores com a marca pode ser a afirmação mais forte da ressonância da marca. De acordo com Keller (2008), em situações de ativo, os consumidores estão dispostos a investir tempo, energia e dinheiro na marca para além dos gastos durante a compra ou o consumo da marca. Estes clientes podem tornar-se embaixadores ou evangelistas da marca, que comunicam as mensagens da marca e reforçam as relações com a marca por si próprios. Todas estas categorias estão ligadas ao com o conceito de lealdade. Se os consumidores são

fiéis à marca, isso significa que a marca tem um valor substancial para os consumidores (Yasin, Noor & Mohamad, 2007).

Por fim, pode-se dizer que a ideia de *Brand Equity* está intimamente relacionada ao valor que uma marca agrega aos seus produtos em comparação a um produto similar que não possui marca, ou seja, a diferença de valor que o a presença da marca cria a associação a um produto específico (Keller, 1993). Os consumidores respondem mais favoravelmente a um componente do mix de *Marketing* de uma marca quando ele está associado a essa marca, em vez de a um produto sem marca ou a uma marca fictícia, que é sinónimo quando uma marca tem um valor da marca positivo baseado no cliente (Viana, 2016).

1.6. Brand Love

Como área de estudo, as relações consumidor-marca têm sido estudadas desde a década de 1960 (Blackston 1993; Levy 1959; Plummer 1985), conferindo às marcas características humanas que vão além dos atributos funcionais do produto (De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998). Os consumidores criam essas relações, de acordo com pesquisas posteriores sobre as interações consumidor-marca. Semelhante às relações interpessoais, os consumidores desenvolvem conexões com as marcas, dado que o *Brand Love* é um construto multifacetado das relações consumidor-marca, que engloba paixão, ligação emocional positiva, integração da auto-marca e ligação de longo prazo dos consumidores com as marcas (Parvatiyar & Sheth, 2001; McAlexander, Schouten e Koenig, 2002; Batra et al, 2012; Cheng, 2016; Palusuk et al., 2018; Altinay e Taheri, 2019; Mayasari et al., 2023).

O amor à marca é um conceito de *Marketing* recente (Hegner et al. 2017; Kaufmann et al. 2016; Vernuccio et al., 2015), mas adquiriu uma grande importância na literatura desde que Carroll e Ahuvia o discutiram pela primeira vez em 2006. Segundo Carroll e Ahuvia (2006) o nível de conexão emocional apaixonada que um consumidor satisfeito tem por uma determinada marca.

No estudo de Oliver et al. (1997), foi estudado o prazer como reação do consumidor. O mesmo estava focado em uma única transação e não conseguiu capturar as razões dos relacionamentos de longo prazo com os produtos, o que o impediu de avançar de forma constante em pesquisas subsequentes (Carroll & Ahuvia, 2006). O amor à marca tem um efeito direto ou indireto na lealdade à marca (Batra et al., 2012; Carroll & Ahuvia, 2006) e tem sido caracterizado como a força da conexão entre a atitude relativa de uma pessoa e a compra repetida (Dick & Basu, 1994). Por outro lado, o amor à marca é uma construção multifacetada

das relações consumidor-marca que inclui zelo, uma forte ligação emocional, a integração das marcas privadas e o apego sustentado dos consumidores às marcas (Batra et al., 2012).

Segundo Rubin (1973), a definição de amor é a postura de alguém em relação a outra pessoa, abarcando inclinações mentais, emoções e ações específicas direcionadas a essa pessoa. Ao contrário, o conceito de “amor à marca” refere-se às emoções intensas e aos laços emocionais que os clientes satisfeitos têm com determinadas marcas. Segundo Carroll e Ahuvia (2006), é nos campos de pesquisa do prazer e das relações consumidor-marca que se origina o conceito de amor à marca.

Bowlby (1979), um dos precursores do processo de reflexão sobre as relações consumidor-marca, observou que as pessoas são mais leais às coisas às quais se sentem ligadas, apegadas e àquilo que amam. Com o seu trabalho conceptual, Shimp e Madden (1988) expandiram a teoria triangular do amor de Sternberg (1986). Existem oito categorias de relações consumidor-objeto, segundo Shimp e Madden (1988), e são baseadas em três fatores: intimidade, paixão e decisão/compromisso. Essas categorias incluem antipatia, simpatia, paixão, funcionalismo, desejo inibido, utilitarismo, desejo sucumbido e lealdade.

Ahuvia (2005) realizou uma pesquisa empírica sobre o amor dos consumidores pelos produtos e descobriu que os consumidores têm fortes laços emocionais com “objetos”, que ele definiu amplamente como qualquer coisa diferente de outra pessoa. Além disso, Ahuvia (2005) observou que o amor dos consumidores pelas marcas pode ser comparado ao amor interpessoal porque, no geral, encontrou uma boa correspondência, embora tenham sido notadas algumas diferenças. No seu estudo sobre as interações entre consumidores e marcas, Fournier (1998) reconheceu a importância do amor como um dos elementos-chave na criação de ligações duradouras entre consumidores e marcas. E Fournier e Mick (1999), ao discutirem satisfação, afirmou que “a satisfação como amor constitui provavelmente a satisfação mais intensa e profunda de todas”.

De acordo com Fournier e Mick (1999), o amor à marca é uma forma de satisfação do cliente que alguns, mas não todos, os consumidores experienciam. Este ponto de vista coloca a satisfação como uma variável de nível macro mais significativa. Distinções adicionais são fornecidas por Carroll e Ahuvia (2006). Em primeiro lugar, encaram o contentamento como um julgamento cognitivo, enquanto o amor à marca é um conceito que conota uma carga afetiva mais forte. Em segundo lugar, pensam que enquanto a satisfação é um resultado específico de uma transação, o amor à marca é o resultado de uma relação sustentada entre o cliente e a marca, que tem potencial para melhorar ao longo do tempo (Thomson et al., 2005). Em terceiro lugar, embora a descrença de expectativas esteja frequentemente associada à satisfação, este

nem sempre é o caso dos clientes que adoram uma marca porque já sabem o que esperar dela. Por último, mas não menos importante, os clientes que adoram uma marca têm maior probabilidade de a incorporar nas suas identidades – um conceito que não é apoiado por experiências mais universalmente positivas.

Várias definições e pontos de vista da construção do amor à marca, como o modelo de satisfação expectativas-desconfirmação de Oliver, Rust e Varki (1997) e Shimp e Madden (1988) com o seu modelo de “amor consumidor-objeto”. É interessante notar que o amor à marca tem sido descrito de várias maneiras. A ideia apresentada por Carroll e Ahuvia (2006) é que o amor à marca é uma escala de dez itens que pode ser usada para avaliá-lo como um construto unidimensional. Por outro lado, Albert et al. (2008) considera que os consumidores utilizam os seus sentimentos de amor e tipos únicos de relacionamento que têm com as marcas que amam através de onze dimensões como a beleza, confiança, autenticidade e entre outras. Por outro lado, vários estudos examinaram como o amor funciona nas relações entre consumidores e produtos, bem como entre consumidores e marcas (Albert e Merunka, 2013; Albert et al. 2012; Batra et al., 2012; Bergkvist & Bech-Larsen, 2010;). Descobriu-se que os sentimentos emocionais que as pessoas têm em relação aos seus entes queridos e os sentimentos emocionais que os consumidores têm em relação às coisas e bens materiais partilham semelhanças significativas (Albert, Merunka Valette-Florence, 2010). Assim, significa que a marca se integra à identidade do consumidor. Portanto, ao contrário das conceptualizações de afeto simples, o *Brand Love* isenta sentimentos negativos pela marca (Carroll e Ahuvia, 2006).

No entanto, ao contrário do amor interpessoal, o amor à marca é unilateral. Também é fundamental perceber que o amor e a satisfação com a marca são conceitos diferenciados. Embora a satisfação com a marca esteja diretamente relacionada ao paradigma da expectativa da mesma, o amor à marca é um relacionamento de longo prazo com uma marca. Segundo Sirgy (2015), o conceito de amor à marca está ligado à ideia do próprio autoconceito ou autoimagem. Além disso, Ahuvia (2005) confirmou que o amor do consumidor é frequentemente visto em decisões de fazer compras que exigem mais reflexão e esforço. As marcas de vestuário de moda são um reflexo direto da personalidade ou autoimagem do consumidor (Khare, 2014), portanto, escolher uma marca exige reflexão e esforço. Como resultado, a paixão da marca por roupas da moda é bastante evidente.

Diversas vantagens organizacionais têm sido associadas ao amor à marca (Rositer, 2012). A fidelidade à marca e o boca a boca positivo são os dois resultados benéficos da marca mais frequentemente mencionados. A fidelidade à marca é um compromisso por parte do consumidor que exhibe "um desejo persistente de manter uma relação de valor" (Moorman,

Zaltman, & Deshpande, 1992) com uma marca específica. Foi demonstrado que a relação entre amor à marca e lealdade à marca frequentemente envolve a função mediadora de uma melhor atitude do consumidor, que promove a lealdade e aumenta a disposição de pagar um preço mais alto (Park et al., 2006). Além disso, os clientes fiéis podem participar ativamente no boca a boca positivo (Batra et al., 2005) e servir como embaixadores e porta-vozes leais da marca (Ismail e Spinelli, 2012; Wallace, Buil e Chernatony, 2014; Karjaluoto, Munnukka, e Kiuru, 2016). A defesa da marca é uma disponibilidade da marca relacionada (Batra et al., 2012), que Wallace et al. (2012) afirmam incluir elogiar a marca, demonstrar abertura para experimentar novos produtos e estar preparado para resistir a sentimentos negativos, informações ou, ocasionalmente, aceitar possíveis erros de uma marca. "Sentimentos de amor" pode dar aos consumidores uma percepção positiva inflacionada sobre a marca, o que por sua vez pode levar a comportamentos de defesa da marca.

Assim, o maior envolvimento e associações mais favoráveis com a marca (Kang, 2015) são dois resultados positivos adicionais que podem prever a continuidade da marca, o compromisso afetivo com a marca (Albert & Valette-Florence, 2010) e a disposição para pagar uma recompensa. Quando os consumidores estão preparados para dedicar tempo, esforço, dinheiro ou outros recursos a uma marca fora do que é necessário para compra ou consumo, isto é referido como envolvimento ativo (Bergkvist & Bech-Larsen, 2010). Na mesma linha, Ahuvia (2005) descobriu que objetos amados são “objetos e atividades que exigem um investimento considerável de tempo e energia” (p. 182), concluindo que os clientes fiéis à marca têm maior probabilidade de continuar a apoiá-los ao longo do tempo. O envolvimento do consumidor difere conceitualmente do envolvimento, pois o envolvimento frequentemente vem antes do envolvimento (Vivek, 2009). O boca a boca está presente, principalmente, no caso de produtos auto-relevantes (Chung & Darke, 2006), enquanto o envolvimento ativo é mais difundido e pode aplicar-se a uma variedade de categorias de produtos (Bergkvist & Bech-Larsen, 2010).

Os consumidores e marcas compartilham uma variedade de experiências cognitivas, afetivas e comportamentais. O Batra et al., 2012 enumera sete aspectos do amor à marca incluindo comportamentos movidos pela paixão (desejo apaixonado, desejo de investir recursos), integração da própria marca (autoidentidade desejada, identidade atual, sentido da vida, pensamentos frequentes), positividade conexão emocional (ajuste intuitivo, conexão emocional, emoções positivas), relacionamento de longo prazo, ansiedade de separação antecipada e atitudes e confiança. Como resultado, existe um amor forte e duradouro pela marca e pensa-se que esta não pode ser substituída (Albert e Merunka, 2013). É fundamental

ênfatizar o quão crucial o amor à marca é para os negócios devido aos seus efeitos no boca a boca (Carroll e Ahuvia, 2006), na lealdade (Batra et al., 2012) e na capacidade de preços mais elevados (Thomson et al., 2005) e resistência a informações desfavoráveis (Turgut e Gultekin, 2015), dado que os conceitos supramencionados se juntam numa triangulação relevante para o consumidor ao ser um porta voz da própria marca, e em manter a sua lealdade, apesar dos preços elevados e crises que prejudiquem a empresa.

Apesar das afirmações na literatura de que a satisfação com a marca precede o amor à marca, não é necessário que todos os clientes satisfeitos sejam também amantes da marca. Por outro lado, uma maior satisfação pode promover a fidelidade à marca e encorajar os clientes a espalharem o bom boca-a-boca sobre a empresa. Ismail e Spinelli (2012) forneceram suporte adicional para esta descoberta, destacando a ligação entre a preferência e recomendações da marca e o *Marketing* boca-a-boca. Também analisaram a ligação entre o amor à marca e a lealdade pretendida à marca, utilizando o compromisso como mediador. Além disso, Bergkvist e Larsen (2010) afirmaram que o conceito do boca a boca é um exemplo de expansão da marca. Deste modo, os autores demonstram a correlação de entusiasmo com o próprio conceito de amor à marca.

2. Comunicação de Crise

O capítulo 2 desta dissertação aborda a definição de crise (2.1), explorando as nuances apresentadas por autores renomados como Timothy Coombs (2007, 2015). Posteriormente, são abordados os períodos de crise destacados por Coombs e Laufer (2018) e Deveney (2018). Além disso, destaca a importância da comunicação de crise (2.3), elucidando a relação direta entre a gestão eficaz da crise e a preservação da reputação organizacional, conforme proposto por Timothy Coombs (2007). Este capítulo aborda os principais modelos e estratégias de comunicação de crise (2.4), destacando teorias propostas por autores como Benoit (2010) e sua Teoria da Reparação da Imagem Organizacional. Seguidamente, adentra no Papel da Marca na Comunicação de Crise (2.5), destacando o papel de Pace et al. (2015). Por fim, são abordadas as emoções no impacto na reputação da marca (2.6), recorrendo às perspectivas de diversos autores, nomeadamente Coombs e Holladay (2012).

2.1. Definição de Crise

O termo crise é geralmente aplicado a uma variedade de situações caracterizadas pela imprevisibilidade e incerteza desnecessária que dão origem à incerteza (Rosenthal et al., 2001; Stern e Sundelius, 2002). Geralmente refere-se a um único evento inesperado que ameaça os objetivos de uma organização ou mesmo a sua existência (Kovoor-Misra et al., 2000; Bundy et al., 2017). Segundo Piedade (2013), uma crise é um fenómeno que afeta etapas e é um evento que tem potencial para afetar as atividades normais de uma organização com consequências negativas para a mesma e respetivos produtos, serviços, imagem e reputação. Para Coombs (2007), a crise é uma situação que acontece de forma inesperada e que ameaça seriamente uma organização, podendo ser a nível financeiro e/ou a nível de reputação. Uma crise pode prejudicar não só a empresa, mas também os consumidores, colaboradores, fornecedores e acionistas. A complementar o autor acima, Fearn-Banks (2017) redige que uma crise é um acontecimento que possui um motivo e um resultado iminentemente negativo e causa danos diretos à empresa, instituição, organização e indústria, assim como também causa prejuízos aos consumidores, produtos em questão e reputação.

As crises são percebidas como uma séria ameaça à organização e aos seus valores e estrutura e desenvolvem-se de forma incerta e imprevisível, criando uma pressão acrescida e a necessidade de tomar decisões importantes num ritmo mais rápido (Boin et al., 2004; McConnell e Drennan, 2006). Contudo, Hart e Boin (2001) observam que, como a natureza de uma crise é subjetiva, pode ser difícil saber quando responder. Explicam que uma situação só

pode ser classificada se envolver uma crise e as pessoas afetadas a considerarem como tal. No entanto, os efeitos passam a ser transversais, em vez de isolados e afeta uma variedade de pessoas e atinge aspetos estratégicos e financeiros dos negócios (Andrade, 2009). Contudo, Ritchie (2004) salienta que existem três tipos de crises com diferentes horizontes temporais. A primeira é uma crise imediata. A segunda é uma crise que se desenvolve lentamente ao longo do tempo. A terceira é, como o nome sugere, uma crise contínua que dura muito tempo.

Segundo Victorino (2015), as crises são o resultado de acontecimentos inesperados e têm um impacto muito significativo na reputação de uma empresa. Envolve as ações dos *stakeholders* de uma organização e, com a crescente atenção dos media e do público interessado, há necessidade de as empresas gerirem a forma como as comunicam e as implementam. O autor José Reis (2015) reforça o estudo, dado que o campo das relações públicas demonstra que as situações de crise exigem ações extraordinárias, de modo que seja possível manter ou restaurar o controlo, relativos à empresa.

Genereux et al. (2019) definiram crise como uma séria ameaça às operações de uma empresa. Com a chegada da crise, a mesma torna-se prioritária e exige atenção imediata. As respostas variam de organização para organização, mas os princípios básicos do planeamento de gestão de crise são importantes e a comunicação estratégica é fulcral para lidar com eventos negativos.

Além disso, de acordo com Fearn-Banks (2011), uma crise é um evento importante que perturba o ciclo normal de produção e tem consequências potencialmente negativas que afetam não só a organização, mas também os seus produtos, serviços ou reputação. Noutra instância, para Sellnow e Seeger (2013) uma crise pode ser um evento único ou causada por uma série de eventos interativos e sequenciais. Em outras palavras, eventos específicos, inesperados e menores podem desencadear convulsões, ou seja, um evento típico ou uma série de eventos. Ambas as situações criam altos níveis de incerteza e representam ameaças significativas aos objetivos organizacionais.

No entanto, Pearson e Clare (1998) propõem uma definição multidimensional. Uma crise organizacional é uma situação de baixa probabilidade e alto impacto em que partes interessadas importantes ameaçam a viabilidade da organização e esses indivíduos são subjetivamente percebidos como ameaças pessoais e sociais. A ambiguidade nas causas, consequências e meios de resolução de uma crise organizacional não só leva à frustração ou perda de significado espiritual e partilhado, mas também destrói as crenças, valores e pressupostos básicos partilhados pelos indivíduos. A tomada de decisões em situações de crise é enfatizada pela pressão de tempo percebida e influenciada por limitações cognitivas.

Deste modo, as crises podem apresentar riscos importantes que podem ter apenas um impacto local limitado sem uma sociedade interligada. Mas agora o seu âmbito pode crescer como uma bola de neve e impactar as organizações a nível global (van der Vegt et al., 2015). A definição de crise também começa a abraçar uma definição mais ampla. Segundo Coombs (2007), uma crise é definida como uma ameaça grave às operações que pode ter consequências negativas se não for devidamente tratada.

Segundo Robert Heath (2010), um dos principais problemas do tema é a legitimidade organizacional. Isto porque num cenário de crise, os principais grupos-alvo da organização com responsabilidade estão alertas e questionam se a organização está a cumprir os padrões mínimos e com as suas expectativas, questionando a sua legitimidade. No entanto, Caetano et al. (2006, p. 21) defende que a crise é “qualquer situação que atraia a atenção dos media, das autoridades e do público em geral e que potencialmente ameaça a imagem e a reputação de uma empresa ou de um de seus produtos”. Segundo Lampreia (2007), podemos pensar que estamos diante de uma crise quando um evento representa uma ameaça incomum, ameaçando o funcionamento normal de toda a estrutura corporativa ou mesmo a existência de um produto e prejudicando as operações comerciais e a reputação da empresa ou instituição.

Com base nas definições e pontos de vista de diversos autores, fica claro que a crise é um fenómeno complexo e multifacetado. Uma crise não só ameaça os objetivos de uma organização, mas também tem um sério impacto na reputação, imagem e operações da empresa e a imprevisibilidade, a incerteza e a necessidade de ação rápida são características comuns das crises. Autores como Coombs (2007) enfatizam a imprevisibilidade das crises e enfatizam a importância de ações eficazes para evitar consequências financeiras e reputacionais. Além disso, a definição multidimensional de Pearson e Clare (1998) enfatiza as percepções subjetivas, as ameaças percebidas pelos principais interessados e enfatiza as dimensões pessoais e sociais da crise. A abordagem de Heath (2010) destaca a questão da legitimidade organizacional em tempos de crise, sugerindo que os principais grupos de interesse questionam o cumprimento dos padrões mínimos e das expectativas que afetam a legitimidade organizacional. Lampreia (2007) destaca que uma crise ocorre quando ocorre um evento que ameaça o funcionamento normal da estrutura corporativa, ameaça a existência do produto e prejudica a reputação da empresa. Conclui-se que as crises, independentemente da sua natureza e origem, requerem ações estratégicas e comunicativas, logo uma gestão eficaz de crises não envolve apenas responder rapidamente aos percalços, mas também considerar cuidadosamente as contribuições das partes interessadas, manter a legitimidade organizacional e proteger a reputação da organização. À medida que aumenta a interconectividade global, as crises podem transcender

fronteiras e impactar as organizações a nível global, exigindo uma abordagem abrangente para enfrentar estes desafios.

O termo gestão de crise é um processo de planeamento estratégico que ajuda a mitigar situações infelizes e dá à empresa mais controlo sobre o seu futuro (Fearn-Banks, 2017). É um princípio fundamental que visa encontrar soluções para problemas do mundo real e pode ser definido como métodos, ferramentas e abordagens utilizadas para encontrar soluções para problemas cotidianos ou enfrentados pelas empresas (Coombs, 2015).

A gestão de crise pode fazer a diferença entre uma empresa sobreviver a uma crise ou simplesmente ir à falência, deixando uma marca na mente dos consumidores e afetando o seu poder de compra a curto ou longo prazo (Pearson & Clair, 1998; Deveney, 2018; Hansen, Kupfer e Hennig-Thurau, 2018). Os métodos apresentados num plano de gestão de crises são concebidos e estruturados para ajudar uma empresa a reduzir perdas e danos resultantes de uma crise (Coombs, 2015).

As empresas precisam de se proteger destas disrupções (Grégoire et al., 2015), dado que afetam a rotina da mesma, e a melhor forma de gerir crises não é criar oportunidades ou fracassos, mas aprender como evitá-los (Coombs e Holladay, 2012; Holladay, 2012; Grégoire et al., 2015; Deveney, 2018). Além disso, segundo Coombs e Holladay (2012), a prevenção de crises é o ponto de partida para que as empresas saibam gerir crises. Uma gestão eficaz não só reduz a má publicidade, mas também pode levar à reputação de uma empresa, em vez de má publicidade (Fearn-Banks, 2017).

Embora as crises geralmente se apresentem como ameaças, também podem ser vistas como oportunidades, por exemplo, demonstrando a capacidade de uma organização para responder e liderar com diversidade (Hatipoglu e Inelmen, 2017). Por outras palavras, à medida que as organizações que se adaptam às crises e outras organizações procuram tirar partido delas alterando as suas formas de trabalho ou procedimentos, é importante que as organizações questionem constantemente os seus próprios processos (Oscarsson, 2022). Esse raciocínio está relacionado ao problema da complexidade. Isto porque ver uma crise específica como uma oportunidade leva ao facto de que a ordem organizacional pode emergir através de processos que criam turbulência ou desordem. Esta ideia é reforçada por Wheatley (2006) que afirma que à medida que o caos se desenvolve, não só destrói as estruturas existentes, mas também cria as condições para o surgimento de uma nova ordem.

Segundo Deveney (2018), a gestão de crise não é facilmente resolvida e nenhuma marca está imune a situações de crise. Embora este prazo ainda seja considerado uma medida de emergência, esperar até ao momento de crise para prestar ajuda e implementar uma

estratégia de resposta pode, em última análise, agravar o caos. Assim, à medida que cada ameaça se torna pública nas redes sociais e as partes interessadas se concentram e se envolvem na questão, o fenômeno torna-se uma crise (Coombs e Holladay, 2012).

A sistematização dos métodos acima revela que a crise é um fenômeno que se distancia da visão e missão estratégica da organização, impactando negativamente o desempenho regular de suas atividades. A sua característica principal é a capacidade de prever e perturbar de maneira ameaçadora o equilíbrio organizacional, ultrapassando as capacidades normais da instituição. Diante disso, exige ação imediata e é inerentemente um evento público. Tkalac Verčič et al. (2023) reforçam que crises afetam não apenas o desempenho imediato, mas também a reputação de longo prazo, destacando a necessidade de uma comunicação adaptada ao tipo de crise. Harvard Business School (2023) aponta que a legitimidade social pode ser recuperada quando a comunicação da organização está alinhada com os seus valores centrais e as expectativas do público. Além disso, Multijournals (2023) enfatiza que culturas organizacionais adaptativas promovem uma liderança eficaz em crises, aumentando a resiliência organizacional. Em última análise, a crise pode resultar na perda de legitimidade social da organização (Mendes e Pereira, 2006; Alves, 2007). Essa perda de equilíbrio é um sinal claro de que a situação requer atenção e intervenção, já que vai além das operações normais da organização, impactando a sua reputação e aceitação. Neste contexto, é crucial para as organizações compreenderem e estarem preparadas para lidar com crises, implementando estratégias eficazes de gestão e comunicação, como discutido por diversos autores ao longo deste estudo.

2.2. Períodos de crise

Os estudos sobre gestão de crises têm diversas características comuns, como a salvaguarda dos planos de contingência. Ter um plano ou modelo de gestão bem definido para gerir as três principais fases de uma crise (pré-crise, durante a crise e pós-crise) faz toda a diferença (Coombs, 2010; Benoit, 2012; Fearn-Banks, 2017; Coombs e Laufer, 2018; Deveney, 2018).

Fearn-Banks (2017) dividiu as três etapas existentes em cinco fases: detecção, prevenção, isolamento, recuperação e aprendizagem. A fase de detecção e prevenção pode ser definida como a fase anterior à ocorrência de uma crise. Um período de estagnação pode ser definido como um período de crise. O período de recuperação e aprendizagem pode ser descrito como o período pós-crise.

2.2.1. O período pré-crise

Para Coombs e Laufer (2018), o período pré-crise concentra-se na prevenção e preparação para potenciais momentos de crise para reduzir erros.

Deveney (2018) afirma que as empresas devem ter planos de contingência e ser capazes de responder rapidamente às partes interessadas. O primeiro passo é identificar riscos e prever potenciais perturbações através de diferentes motivações, opções de resposta e níveis de gravidade. Os autores também demonstram outras atividades, como análise dos media, *feedback* das partes interessadas e criação de *landing pages* personalizadas para resolver problemas.

No entanto, segundo Argenti (2002), é imperativo manter um plano de gestão de crise que seja revisto e atualizado anualmente. Além disso, é crucial contar com uma equipa de gestão de crise devidamente treinada para enfrentar situações desafiadoras. A realização de exercícios de teste para avaliar tanto o plano quanto a eficácia da equipa deve ser conduzida regularmente, pelo menos uma vez por ano. Para fortalecer a preparação, é recomendável pré-produzir mensagens padrão, abrangendo declarações da liderança, comunicados de imprensa e mensagens destinadas às redes sociais. Além disso, integrar uma secção dedicada à comunicação de crise na política de comunicação da organização é essencial para garantir uma resposta coesa e eficaz em momentos críticos.

2.2.2. Durante uma situação de crise

Neste momento da crise, é essencial que o foco seja a empresa e a transparência é fundamental (Deveney, 2018). Este período é de revelação, dado que indica a estratégia comportamental e o comportamento desviante, ou não, da relação dos *stakeholders* da empresa (Coombs e Laufer, 2018). Esta fase é caracterizada por esforços para limitar e conter o problema, de modo que a sua propagação seja menos intensa (Fearn-Banks, 2017).

Avaliar a extensão, intensidade e importância é o primeiro passo e a aplicação prática dos procedimentos identificados nas etapas anteriores (Deveney, 2018). Para responder adequadamente, é importante compreender de forma clara e objetiva a causa do problema, a natureza da falha e as alegações (Benoit, 2012).

2.2.3 O período pós-crise

Uma crise não deve ser desperdiçada sem lições aprendidas. Esta é a etapa onde os eventos ocorridos são avaliados, medidos e documentados (Deveney, 2018).

Benoit (2012) afirma que o segredo para uma boa estratégia de resposta e recuperação de imagem reside na compreensão da natureza do ataque que levou à crise, que pode ter dois aspectos: quando a empresa é responsável pelo incidente ou quando o incidente ocorre.

A recuperação de imagem foi projetada para reduzir o impacto negativo que uma situação pode ter na sua organização. Coombs (2015b) dividiu estas estratégias de resposta em quatro grupos, com cada componente desenvolvendo uma estratégia de resposta diferente: 1) Recusa; 2) Redução de violações; 3) Consolidação e 4) Reparar.

Resumidamente, isto significa que no período pré-crise as empresas precisam de verificar e pesquisar, de modo a entender quais situações perigosas as suas ações podem criar e o que as mesmas podem afetar. Pretendemos realizar avaliações apropriadas no futuro. É importante construir depois disso uma estratégia de comunicação considerando o modelo simétrico entre o relacionamento da organização e seus *stakeholders*. Apesar das suas opiniões diversas sobre o assunto, todos os académicos têm isto em comum: Existem três fases: pré-crise, crise e pós-crise e qualquer crise segue um chamado ciclo de vida (Mendes et al., 2006).

2.3. A Importância da Comunicação de Crise

Segundo Benoit (2010), as crises exigem algumas estratégias de comunicação: a estratégia de negação (rejeitar as acusações); negação de responsabilidade (isenção de responsabilidade por determinados eventos); reduzir a natureza da ação perigosa (tentar obter apoio, reduzir sentimentos negativos, diferenciar, transcender, atacar ou compensar); a estratégia de correção (com promessas de recuperação, recomposição, etc.) e a estratégia de humilhação.

Coombs (2007) acredita que as estratégias de comunicação de crise são classificadas como negação, vitória, preconceito, humilhação e sofrimento. Uma vez estabelecida a estratégia de ação, as etapas táticas devem estar vinculadas à ação, segundo uma sequência lógica; por outras palavras, a solução do problema (abordagem analógica) deverá ser apresentada em etapas graduais (abordagem digital) e para cada uma dessas etapas deverão existir objetivos específicos e prazos de ação. Duncan e Moriaty (1998) também argumentam que a comunicação é uma atividade humana que une as pessoas e cria relacionamentos, logo significa que os indivíduos se relacionam entre si por meio da comunicação. As funções básicas de gestão (planeamento, organização, liderança e controlo) não podem ser desempenhadas adequadamente sem uma comunicação

eficaz. Os gestores de comunicação de qualquer empresa devem coordenar o fluxo de comunicação entre os stakeholders, de modo que a crise não impacte a organização.

Cloke e Goldsmith (2000) também distinguiram entre tipos de comunicação. Argumentam que algumas organizações comunicam para concluir uma crise, enquanto outras organizações comunicam para resolver uma crise. As organizações interessadas apenas em agradar os seus funcionários provavelmente terão pouco interesse em feedback e na resolução de conflitos. Por outro lado, as organizações que incentivam os seus funcionários a crescer e aprender tendem a levar a sério a resolução de conflitos e canais de comunicação abertos ajudam a gestão a evitar reações negativas dos funcionários.

A comunicação é suscetível a influências de diversos fatores e mudanças, conforme apontado por Oskay (1999). A mesma é um elemento fundamental para o sucesso da organização, durante eventos de crise. A comunicação é o elo de uma organização que reúne todas as ações e processos internos e externos. Portanto, a comunicação é fundamental para o desempenho eficaz de qualquer organização.

Quando uma crise surge perante uma organização, a comunicação consistente torna-se a principal prioridade da organização. Dependendo da natureza exata da crise, a equipa deve determinar o nível de detalhe apropriado para as diversas partes interessadas, desde conselhos de administração a funcionários, voluntários, meios de comunicação, clientes e doadores (Moden, 2008). A equipa de gestão de crises deve estabelecer um sistema que forneça aos funcionários, clientes, voluntários e outras partes interessadas importantes todas as informações de que necessitam antes, durante e depois de uma crise.

Logo, a comunicação deve ser cuidadosamente analisada para evitar erros de liderança ou de comunicação, especialmente por parte dos meios de comunicação e do público. Moden (2008) afirma que a comunicação durante uma crise é mais difícil do que nas interações quotidianas. Portanto, uma comunicação eficaz requer coordenação, cooperação e um elevado nível de comunicação interna. Numa organização é fundamental que todos estejam alinhados e que lhes permita atingir os objetivos organizacionais, minimizando, em grande medida, os riscos de crises.

Para comunicar eficazmente durante uma crise, interagir com os meios de comunicação não é suficiente. Também é necessário construir relacionamentos com vários grupos, incluindo funcionários e, em alguns casos, famílias de funcionários, grupos financeiros e clientes. O tipo de comunicação varia de grupo para grupo, mas o mais importante é que a mensagem enviada a esse grupo seja consistente e relevante. As instituições são julgadas pelas suas atitudes e ações durante uma crise, e não pelas causas da crise. Quando as instituições se preparam e planeiam

para potenciais crises, devem demonstrar que as suas abordagens são eficazes, robustas e consistentes (Van de Meer, 2014; Rutsaert et al., 2014).

Períodos de crise organizacional são eventos atípicos e facilmente identificáveis, destacando-se quando uma organização diverge das normas do seu quotidiano. Internamente, na dinâmica empresarial, a comunicação não foge a essa realidade e assume uma posição crucial e fundamental durante uma situação de crise. A comunicação de crise é muito importante para a gestão de crises antes da ocorrência da mesma, ou seja, para prevenir e detetar situações, durante uma crise e no período pós-crise. Segundo Cornelissen (2014), o objetivo de uma equipa de gestão de crise é garantir o máximo controlo sobre as atividades e eventos da empresa, para que todos os *stakeholders* sintam que os seus interesses são levados em consideração. Para conseguir isso, as empresas precisam de planos de contingência, incluindo um plano robusto de comunicação de crise, que responda eficazmente à situação atual da organização.

Como menciona Cornelissen (2014), uma organização preparada para uma crise venceu metade da batalha, mas a segunda parte trata de competências de comunicação eficazes e responsáveis, prevenção de crises e ações para limitar as consequências negativas para as partes interessadas, para a empresa e para a sua reputação. Os *stakeholders*, os próprios colaboradores da organização além de clientes, consumidores e investidores por isso é importante destacar diferentes referências. Este aspeto é muito importante porque enfatiza que quando ocorre uma crise é necessário considerar não apenas o público externo da organização, mas também o público interno onde estão os colaboradores (Falkheimer e Heide, 2018).

Segundo Andrade (2008), as crises devem ser sempre administradas por gestores de crise. Portanto, independentemente da dimensão e da natureza da crise, a solução estará sempre centrada em especialistas. Com a velocidade da informação e da tecnologia, as empresas estão cada vez mais sob os olhos do público e a forma como se apresentam durante uma crise pode ser crítica. O autor também enfatiza a importância de desenvolver antecipadamente um plano de gestão de crises que possa orientar a empresa nesses momentos e garantir ações consideradas estratégicas. O académico destaca que poucas empresas estão preparadas para este momento e que custos que podem não parecer elevados numa primeira instância, se transformarem, naturalmente, em custos proibitivos.

Qualquer estratégia de gestão de crise deve ser desenvolvida e concluída na base de comunicação eficaz (Thorson, 2018), dado que as crises podem ocorrer em todos os níveis e tamanhos de uma organização. A força mais importante de uma organização é a sua

capacidade de responder estrategicamente às mesmas (Williams et al., 2017). Os processos estratégicos necessários à gestão de crises e as decisões e ações dos líderes organizacionais fundamentam a prevenção de crises (Reuter et al., 2018). A série de eventos que requerem estratégias de gestão de crises são muitas vezes causadas por erro humano, falhas de equipamentos, crises económicas inesperadas e desastres naturais (Bradford et al., 2017). Portanto, uma estratégia de gestão de crises eficaz e eficiente pode levar à estabilidade, renovação e crescimento organizacional após uma crise.

Qualquer tamanho ou tipo de organização é vulnerável a crises. Uma crise pode afetar qualquer organização, desde o império mais poderoso até a menor loja. Numa crise, os decisores devem estar prontos para agir rapidamente. Sem uma estratégia adequada de gestão de crises, as organizações podem encontrar-se numa situação em que têm de acelerar a sua estratégia de gestão de crises. As organizações podem demonstrar a criação dinâmica de estruturas organizacionais para lidar com crises. As organizações podem contar com eles para um planeamento eficaz de investimentos e decisões de investimento de qualidade (Renå e Christensen, 2019). Coombs (2020) afirmou que as organizações devem rever periodicamente as suas estratégias de gestão de crises para evitar crises, dado que uma estratégia de gestão de crises é uma parte crítica do crescimento e do bem-estar de uma organização.

Em situações de crise, as ações de uma instituição são avaliadas juntamente com as mensagens enviadas. Portanto, é importante gerir essas mensagens, o que significa não só comunicação, mas também a ação. Os profissionais de relações públicas interagem com todo o ambiente de comunicação interna e externa para alcançar a harmonia entre as expectativas do público e os objetivos organizacionais (Avnel e Laufer, 2015). A comunicação de crise é a gestão da comunicação com o ambiente interno e externo estabelecido em todas as fases de uma crise. Para transmitir a mensagem desejada ao ambiente organizacional, deve-se seleccionar a ferramenta de comunicação mais adequada (Kadarovaa, et al, 2015).

É claro que as atividades de comunicação por si só não podem resolver uma crise, mas Forni (2008) afirma que esta área é um apoio muito importante para as organizações em situações de crise e lamenta a prática comum de envolver as equipas de comunicação apenas quando o facto surge instalado e tem um impacto negativo na empresa. É o papel da equipa de comunicação gerir a crise para limitar os danos enquanto conduz atividades de avaliação e prevenção de riscos. Para o autor, o papel da comunicação de crise é muito importante porque informa o público sobre a situação. Portanto, a comunicação deve ser inteligente e eficaz para impressionar as partes interessadas relevantes, especialmente os meios de comunicação social. Forni alerta ainda que as crises costumam

apresentar sinais e os profissionais sabem lê-los e identificá-los e prepara as organizações e respectivos líderes para serem mais estratégicos e eficazes na resposta a crises, mesmo que sejam inevitáveis.

Para Forney (2008), enquanto no passado a gestão de crises nada mais era do que um plano de contingência, hoje o mundo empresarial tornou-se muito mais sensível e interessado em como as crises são geridas e, mais importante, como são comunicadas as mesmas. Vivemos numa época em que as empresas têm de se preocupar com versões de crises declaradas, logo esta é a base para compreender o papel crítico da comunicação em situações de crise. As empresas devem contar com profissionais de comunicação qualificados para minimizar custos para a empresa durante este período. A comunicação de crise é um conjunto de estratégias, ações e ferramentas de comunicação utilizadas para responder a uma crise ou reduzir seus danos, mantendo a reputação e a imagem de uma empresa.

No entanto, é importante manter uma imagem positiva. Segundo Fita Trias (1999), este fator não deve ser subestimado em nenhuma atividade empresarial, porque quanto mais favorável for a nossa imagem, melhor poderemos utilizá-la quando necessário. No caso de Lampreia (1998), a abordagem de gestão de crises depende do nível de compromisso da gerência da empresa, das precauções tomadas, da formação da equipa de gestão de crises e da viabilidade dos programas implementados. A gestão correta da comunicação útil de crise é importante para que as organizações se recuperem de desastres, limitem os danos e proporcionem novas oportunidades de crescimento (Norsa, 2003). Contudo, é importante que aqueles que propõem e implementam tais medidas demonstrem o seu valor moral, equiparado com o da empresa.

Em suma, existem três elementos que resumem o conteúdo da comunicação de crise. A primeira é a reação das partes interessadas são muito previsíveis quando se trata de atribuições. A segunda é a estratégia, logo o que uma organização utiliza em resposta a uma crise influenciará, sem dúvida, a percepção, logo o comportamento das partes interessadas. Assim, o terceiro fator distorce os limites que resulta em fatores adicionais que afetam a percepção da crise em diferentes níveis (Bundy et al., 2017).

2.4. Principais Modelos e Estratégias de Comunicação de Crise

Segundo Lampreia (2007), qualquer emergência numa organização deve despertar os gestores para encontrarem respostas a três questões importantes: 1) O que aconteceu? 2) Quais

são as nossas responsabilidades? 3) O que está a fazer para resolver a situação? É evidente que a comunicação de crise, tal como outras áreas da comunicação organizacional, está relacionada com outras partes do negócio, com as quais tem muito em comum em termos de funções e capacidades. Este fator deve ser fortemente considerado no desenvolvimento de estratégias de gestão de comunicação de crise. Lampreia (2007) identifica as seguintes ferramentas importantes para a gestão da comunicação de crises: Formação de uma equipa de gestão; A formação e preparação desta equipa; Manual de crise, plano estratégico e perfil de risco. A validação de estratégias de comunicação em situações de crise foi revista por diversos autores, incluindo Luecke (2004), Forni (2008), Coombs e Holladay (2010) e Orduña (2010). Além disso, a necessidade de planeamento de contingência foi acrescentada à gestão das comunicações de crise.

A criação de um comitê de crise é frequentemente considerado o passo inicial e relevante por diversos autores. Lampreia (2007) destaca que esse comitê deve ser multidisciplinar, integrando diferentes partes da organização. Alguns departamentos têm posições permanentes, como o jurídico e recursos humanos, enquanto outros operam de maneira flexível, respondendo conforme a situação de crise. Em certos casos, fatores externos, como consultores, também são considerados. A estrutura hierárquica desses comitês é especial e concede autonomia para decisões estratégicas rápidas, crucial para a eficácia em momentos de crise.

Forney (2008) categoriza as equipas de crise em três grupos: líderes seniores, equipas de suporte e profissionais de comunicação, sendo esta última vista como fundamental no processo, dado que são centralizadores das informações sobre a crise. A criação do comitê é interpretada como resposta sensata da empresa à crise, identificando lacunas na organização e delineando objetivos, estratégias e táticas de resposta.

Outro recurso frequente na gestão de comunicação de crise é o manual de crise, mantido confidencialmente e acessível apenas aos membros do comitê. Orduña (2010) destaca sua importância, abrangendo desde dados práticos até estratégias, explicando os riscos enfrentados pela empresa e sociedade. A ação rápida em situações de crise exige aconselhamento e orientação adequada às vítimas.

A Universidade de Harvard também reforça o uso de auditorias de risco como ferramenta de gestão de crises com o seu guia “Crisis Management: Mastering Disaster Prevention Skills”. Luecke (2004), autor da publicação, explica que a auditoria de risco não deve ser tarefa apenas dos gestores de topo. Isto porque nem sempre estes gestores conhecem todos os indicadores que podem afetar a sua empresa, comprometendo uma avaliação

abrangente da situação. Luecke (2004) sugere o uso de uma ferramenta chamada “lista das 10 piores coisas que podem acontecer” (Figura 3). Trata-se de uma lista distribuída e preenchida pelos colaboradores dos diferentes níveis da hierarquia, que proporciona uma visão geral das situações problemáticas que podem surgir na empresa e permite-lhes compreender as soluções necessárias. Certamente é importante manter a situação na mente dos colaboradores, mas também é importante entender como a sua equipa reagirá numa situação de crise, pois exige uma ação rápida, mas muito confiável.

The 10 Worst Things That Could Happen List

Some managers find it helpful to create a list of the ten worst things that could happen at work and what they would do about those situations. Use this tool to record your own list, or have a team or work group develop a list.

Situation	What I/We Would Do About It
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Figura 3: The 10 Worst Things That Could Happen List

Bernstein (2004) entende que o resultado de uma auditoria de risco é o estabelecimento de um “plano de resposta” para gerenciar as comunicações de crise. Na opinião do autor, este material deverá incluir diretrizes operacionais e de comunicação de acordo com o cenário organizacional. Ele também entende a importância de ser ágil e focado e de ter os recursos necessários. Embora o documento siga protocolos para dois estilos de crise (previsível e imprevisível), Bernstein (s.d.) explica que o documento deve ser flexível para se adaptar às necessidades de cada crise.

Cornelissen (2014) destaca a urgência de um plano estratégico em situações de crise e ressalta a importância de clarificar as principais responsabilidades dos profissionais de comunicação nesse documento, anteriormente à crise. Tanto o comitê de crise quanto outros colaboradores devem estar preparados para lidar eficazmente com essas situações. A coordenação das ações e informações entre todos os envolvidos é crucial para uma resolução

estratégica das crises. A aprendizagem em equipa é um aspeto fundamental, conforme sublinhado por diversos autores.

Existem diversos públicos afetados por uma crise, cada um com necessidades e expectativas específicas. A agilidade na tomada de ações e decisões durante uma crise difere substancialmente de situações normais. Portanto, a equipa deve estar pronta para agir com rapidez e coerência. Lampreia (2007) sugere que uma forma de preparar a equipa é simular uma crise. Esse tipo de modelagem, considerado uma prática regular, aprimora a capacidade de tomada de decisões dos gestores, permitindo a verificação e validação de planos e sistemas de resposta a crises previamente estabelecidos.

Bernstein (n.d.) aborda a amplitude das simulações de crise, desde exercícios mais simples até simulações completas, destacando a relevância de ambas. Essas simulações preparam os funcionários para aplicar planos pré-desenvolvidos em diversas situações possíveis. Desde cenários mais básicos até simulações complexas, o treino permite aos colaboradores a adaptação dos planos a uma variedade de desafios que possam enfrentar durante uma crise real.

Coombs (2007) observa que as estratégias de comunicação de crise variam das mais defensivas (negação do problema) às mais paliativas (aceitar total responsabilidade). Entre os dois extremos, existem estratégias intermédias, como atacar o acusador, minimizar a responsabilidade, dar desculpas, acomodar grupos de interesse, reparar o dano, assumir total responsabilidade e pedir desculpa. O grau de abertura percebida depende dos comportamentos de comunicação internos e externos percebidos. Primeiro, o grupo de trabalho deve saber o que está a acontecer e o que está a fazer para resolver o problema. Externamente, quando o *press secretary* se torna uma figura chave na proteção da credibilidade da instituição, é necessária uma resposta ativa junto dos meios de comunicação social. Tem de ser alguém que conheça a situação e a estratégia a seguir, tenha boa capacidade de comunicação e saiba executá-la. A relação entre as organizações e os meios de comunicação no período pré-crise determina o seu comportamento durante o conflito, porque ao apresentar os factos nesta base, ou são combativos ou simpáticos.

A Teoria Situacional da Comunicação de Crise, formulada por Coombs e Holladay (2007), identifica três principais respostas para lidar com uma crise. Os dois primeiros tipos visam prioritariamente a proteção das partes envolvidas. Um deles concentra-se em informações educacionais para abordar a resposta física à crise, enquanto o segundo opera no nível psicológico, oferecendo informações adaptativas para mudar a perceção da crise. O terceiro tipo diz respeito à reputação da organização, centrando-se na compreensão das

responsabilidades dos *stakeholders*. Essa teoria destaca a importância de compreender o tipo de crise para determinar a estratégia de resposta mais adequada. Tanto a Teoria Situacional da Comunicação de Crise quanto a Teoria da Atribuição Causal têm como objetivo classificar os tipos de crises. Após uma crise, diversas estratégias de resposta emergem, desde a necessidade de reconstruir a imagem da organização até a gestão das reações negativas das partes interessadas (Coombs, 2007, 2012). Coombs propõe estratégias específicas baseadas na Teoria da Restauração de Imagem de Benoit (1995), que apresenta 14 estratégias agrupadas em cinco categorias: negação, responsabilidade, minimização da ofensa, ação corretiva e mortificação. Ao reduzir a natureza agressiva do comportamento, a sociedade procura perceber uma crise ou uma organização como menos perigosa, dado que a ação corretiva procura reparar os danos atuais, prevenir a recorrência da crise, ou ambos. A humilhação força uma organização a aceitar a responsabilidade pela crise e a pedir desculpas. Cada uma das cinco estratégias possui várias subestratégias e a análise de restauração de imagem começa com a identificação das palavras e ações que uma organização utiliza para proteger sua imagem. Essas palavras e ações são classificadas de acordo com o tipo de restauração de imagem de Benoit. O acadêmico então determina se a estratégia de restauração de imagens é relevante para a crise e procura provas do sucesso ou fracasso do esforço de restauração de imagem (Benoit, 1995). No entanto, Coombs simplifica e reclassifica essas estratégias, visando uma compreensão mais clara da intenção e responsabilidade durante uma crise (Coombs, 2007, 2012). Esses modelos teóricos oferecem uma estrutura valiosa para entender e responder adequadamente às crises, considerando não apenas ações imediatas, mas também a gestão da percepção e da reputação organizacional.

A estratégia de resposta definida na teoria da comunicação de crise varia de acordo com o nível de responsabilidade da organização, tal como o nível de atribuição de responsabilidades. Foram identificadas quatro estratégias: negação, diminuição, reconstrução e reforço.

- Negação: remove a conexão entre a organização e a crise. Isso significa que a organização não é responsável pelo que acontece. Essas estratégias incluem:
 - Ataque ao acusador, confrontando o acusado ou o grupo.
 - Negação, assumindo que não há crise.
 - “Bode expiatório”, ou seja, culpar um terceiro.
- Diminuição: Recomendado em situações onde a organização perdeu o controle da situação e quer mostrar que a crise não é tão grave quanto parece. Essas estratégias incluem:

- Desculpa, nega qualquer intenção de prejudicar e não tem controlo sobre os acontecimentos resultantes da crise.
- Justificação, o reconhecimento de que o dano percebido não é tão prejudicial quanto parece.
- Reconstrução: criar novas atitudes positivas em relação à reputação através de recompensas materiais e simbólicas. Essas estratégias incluem:
 - Compensação, pagamento de indemnização à vítima sob a forma de indemnização, benefícios pecuniários ou materiais;
 - Desculpa, uma admissão verbal de responsabilidade com a intenção de buscar o perdão das partes interessadas.
- Reforço: aproveita a boa vontade anterior para ajudar a confirmar uma reputação positiva existente. Essas estratégias incluem:
 - Reforço, ao lembrar e reforçar o bom comportamento anterior às partes interessadas.
 - Elogio, elogiando e incentivar as qualidades dos *stakeholders*.
 - Vitimização, quando uma organização é vista como vítima de uma crise.

Ao apresentar as estratégias de resposta existentes, é possível identificar os tipos de crise e as relações causais. Conclui-se que as estratégias de mitigação são mais adequadas para crises intermitentes em organizações sem histórico de crise e com reputação passada favorável, ou para organizações vítimas de crises com histórico de crise e reputação passada desfavorável. As estratégias de amplificação são ideais para crises intermitentes onde não há história relevante e a crise pode ser evitada. As estratégias de negação devem ser utilizadas em resposta a situações de crise baseadas em rumores ou exigências não razoáveis de intervenientes externos. Se houver um problema, podem ser tomadas medidas corretivas se outras partes interessadas estiverem dispostas a apoiar o problema (Coombs, 2012).

Coombs (2012) destaca a importância de uma resposta rápida e precisa das organizações em tempos de crise, enfatizando a necessidade de evitar problemas adicionais ao tentar preencher as lacunas de comunicação em relação às expectativas das partes interessadas. Jansen e Elliott (2023), por sua vez, reforçam que, num cenário de crise, a rapidez e a adaptabilidade são cruciais para mitigar os impactos negativos e preservar a confiança pública. Os autores argumentam que as organizações devem alinhar suas estratégias de resposta com as exigências dos *stakeholders*, garantindo uma comunicação clara e eficaz durante eventos de crise.

2.5. O Papel da Marca na Comunicação de Crise

Uma marca pode ser entendida como uma base para falar das qualidades específicas de um produto. É o repositório mais importante de possíveis significados na cultura do consumo, tanto em termos de localização como de produção (Sherry, 2006). As marcas também podem ajudar a estruturar e organizar informações sobre um produto e avaliar o significado e o valor dos atributos do produto que indicam um certo nível de qualidade esperado pelos consumidores (Hakala et al., 2012) aumentam a confiança do consumidor nas promessas. O design da marca e a criação do seu valor são o resultado da compreensão de todos os aspetos da marca, sejam eles planeados pela própria ou criados por consumidores, funcionários ou outros *stakeholders* (Semprini, 2010). Com o avanço da Internet e das redes sociais, os consumidores começaram a compreender o poder da sua voz na sociedade e a utilizar novos formatos e ferramentas para criar conteúdo a favor ou contra as marcas (Kliatchko, 2008; Lovett et al., 2013; Pace et al., 2015). Atualmente, uma marca é importante para os seus intervenientes e, ao mesmo tempo, tão sensível à opinião pública. Foi demonstrado que transformar audiências anteriormente passivas em canais de mensagens da marca (Kliatchko, 2008) aumenta a vulnerabilidade da marca antes que os consumidores possam concentrar-se nas informações da marca num ambiente que agora é fácil de monitorizar.

As crises de marca, muitas vezes imprevistas (Coombs, 2007; Bundy et al., 2017), geram incerteza e mudança nas organizações (Hewett e Lemon, 2019), podendo acarretar consequências negativas (Brown e Ki, 2013; Wang e Laufer, 2019). O valor da marca durante uma crise (Dutta e Pullig, 2011; Singh et al., 2020) é evidenciado em exemplos da vida real. Uma crise, para James et al. (2011) e Kahn et al. (2013), é um evento comportamental envolvendo atores afetados por conflitos organizacionais. Informações negativas nos media podem gerar opiniões desfavoráveis sobre produtos e diminuir a confiança nas marcas por parte dos consumidores (Jung & Baek, 2016). Essas perceções se espalham não apenas entre investidores e consumidores, mas também para outros através das redes sociais (Bundy & Pfarrer, 2015; Lee & Atkinson, 2019). Quando as barreiras de comunicação falham, responder e mitigar críticas e informações negativas torna-se desafiador para as marcas e organizações.

Uma crise é um evento incomum, inesperado e repentino que pode criar incerteza, ameaçar os objetivos fundamentais de uma organização, causar perdas financeiras e prejudicar a reputação de uma empresa (Cleeren et al., 2013; Coombs, 2007; Siomkos et al., 2010). As crises não podem ser resolvidas através de procedimentos tradicionais e geralmente afetam a empresa (Rosa, 2001) e as partes interessadas (Coombs, 2007; Kim et al., 2017). As crises de marca podem ser causadas por defeitos de produto, questões de responsabilidade social, má

conduta da empresa, má conduta executiva, mau desempenho de gestão, comportamento inadequado ou opiniões controversas de porta-vozes, perda de apoio público, disputas de propriedade, etc (Baker, 2001).

Dado o número crescente de crises, as organizações devem antecipar que as crises podem ocorrer a qualquer momento (Dawar e Pillutla, 2000; Siomkos et al., 2010). Portanto, as instruções comerciais da empresa significam que a gestão se está a preparar para uma crise. Do ponto de vista do produto, isso significa monitorar todas as variáveis que podem afetar a qualidade, incluindo entradas de gestão de dados e registos de sensores de produção, identificar produtos após a distribuição e fornecer resposta ao cliente por meio de canais de atendimento aos clientes. Do ponto de vista da gestão, a convocação de comités de crise já estabelecidos e a utilização de salas de crise aumentam a consciência da informação disponível, facilita a análise funcional e contribui para a rápida tomada de decisões (Rosa, 2001; Silva, 2010).

Logo, durante crises, é criada uma competição entre organizações e meios de comunicação, de modo a perceber qual foi a melhor forma de resolver uma crise. A velocidade e a confiabilidade das informações tornam-se críticas (Rosa, 2001; Coombs, 2007; Silva, 2010; Koerber & Zabara, 2016; Kim et al., 2017). Em casos de erro humano, padrões claros de liderança, responsabilização e códigos de conduta são essenciais. Sistemas de TI integrados podem treinar e monitorar representantes da organização, fazendo parte de um plano de utilização de big data (Gobble, 2013; Manyika et al., 2011).

Concluindo, as marcas são uma parte fundamental da comunicação de crise e servem como repositórios de significado na cultura de consumo (Sherry, 2006). A sua importância fica evidente na estruturação das informações do produto e na avaliação dos consumidores sobre o seu significado e valor (Hakala et al., 2012). Contudo, crises de marca (Coombs, 2007; Bundy et al., 2017) destacam-se como eventos que criam incerteza e mudança nas organizações (Hewett e Lemon, 2019). Se as crises não forem geridas de forma eficaz, ocorrem consequências negativas, como a redução da confiança do cliente e o feedback negativo (Brown e Kee, 2013; Wang e Laufer, 2019).

2.6. Emoções e Responsabilidade no Impacto na Reputação da Marca

Uma crise pode afetar os consumidores física, emocional e financeiramente. Em muitos casos, isso significa que espalham um boca a boca negativo, decidem parar de comprar produtos da marca em questão ou até mesmo fazem comentários negativos sobre a marca (Claeys e Cauberghe, 2014). As emoções associadas à aceitação da responsabilidade

corporativa são raiva ou compaixão (Shao et al., 2022). A raiva é a emoção mais natural e comum quando a violação foi causada por falta de controlo, foi intencional ou a organização é responsável pelo ocorrido. Isso ocorre porque a raiva é uma emoção que surge da crença de que algo ou alguém poderia ou deveria ter feito algo diferente (Consoli e Patrut, 2010). A empatia surge da crença de que se deve abster-se de julgar a responsabilidade, ou quando algo ou alguém está ferido ou a sofrer, ou quando se sente um desejo, ou seja, quando o estado do ator e o que o mesmo deseja são diferentes. Logo, é um agente em uma determinada situação e múltiplas dimensões do bem-estar (Lishner, Batson e Huss, 2011; Niezink et al., 2012). A raiva e a empatia podem criar um senso de responsabilidade e motivar ações futuras. A raiva muitas vezes faz com que as vítimas deem vazão à sua raiva e retaliem com ações potencialmente prejudiciais. A compaixão empurra as pessoas na direção oposta e cria uma ação social positiva. O processo de atribuição de responsabilidade por parte dos consumidores pode encorajar ações que influenciam as respostas dos consumidores à crise. Atribuições mais elevadas de responsabilidade resultam em emoções negativas em relação à organização, como a raiva (Coombs, 2007; Choi e Linn, 2009; Utz, Schultz, e Glocka, 2012, Jin et al., 2014), o que pode levar à empatia para com a organização. Isso é, diminuir essas emoções pode influenciar as intenções comportamentais dos consumidores. Os consumidores que superaram a sua raiva podem ser motivados a agir contra a organização responsável pela crise através de ações específicas (Coombs e Holladay, 2004; Lerner e Tiedens, 2006). Por exemplo, reduz a intenção de comprar os produtos de uma organização e aumenta as palavras negativas. A atitude em relação à palavra ou à organização como um todo diminui. A raiva e a compaixão surgem como as emoções mais importantes após uma crise. Portanto, o papel mediador entre as duas emoções será discutido com mais detalhes a seguir.

A comunicação de crise pode proteger de forma mais eficaz a reputação de uma organização se levar em conta mais profundamente os sentimentos das partes interessadas (Coombs e Holladay, 2005). Os gestores de crises são mais capazes de responder aos incidentes (Laufer e Coombs, 2006). O papel das respostas emocionais em situações de crise só recentemente foi explorado (Choi e Lin, 2009; Kim e Grunig, 2011; Coombs e Holladay, 2012; Jin et al., 2014) argumentam que as crises evocam respostas emocionais entre os envolvidos, bem como culpa. De acordo com a teoria da atribuição, a raiva e a simpatia são identificadas como as emoções mais importantes em contextos de comunicação pós-crise (Coombs e Holladay, 2008). A raiva pós-crise ocorre quando uma organização é responsabilizada por violar normas (Iyer e Oldmeadow, 2006; Lindner, 2006). A empatia é provocada ao testemunhar o sofrimento dos outros, especialmente quando esse sofrimento é percebido como

injusto (Gruen e Mendelsohn, 1986; Salovey e Rosenhan, 1989). Existem apenas alguns estudos sobre os efeitos da compaixão. No entanto, as evidências de efeitos positivos nos relacionamentos são esmagadoras (Folkman e Moskowitz, 2000; Jin et al., 2014). Na Teoria Situacional da Comunicação de Crise, as emoções são vistas como fatores que podem prever intenções comportamentais, mas não afetam a reputação (Coombs, 2007; Choi e Lin 2009). Jin et al. (2007) argumentam que as emoções vivenciadas durante uma crise podem influenciar a percepção que as pessoas têm da sua organização. Choi e Lin (2009) também apresentam um modelo conceitual modificado da teoria da comunicação de crise situacional que liga diretamente as emoções à reputação. De acordo com esse modelo, quanto mais raiva a pessoa sentir, menor será a reputação da sua organização. Isto mostra a importância de considerar as emoções na proteção da reputação de uma organização (Choi e Lin., 2009b).

As emoções influenciam as intenções comportamentais, bem como a boca a boca negativo (Coombs e Holladay 2007; Coombs 2007; 2014). Este fenômeno tem um forte impacto na raiva porque as pessoas tendem a expressar as suas emoções (Wetzer et al., 2007). Coombs et al. (2007) afirmam que clientes insatisfeitos partilham as suas experiências de compra com amigos e familiares. Utz et al. (2013) também mostram que a raiva influencia a comunicação secundária de crises. Estas chamadas “relações dinâmicas negativas” não foram totalmente confirmadas na literatura. Coombs et al. (2007) sugere níveis moderados de raiva em relação à organização podem não ser suficientes para promover uma comunicação dinâmica negativa. Quando experimentam altos níveis de raiva, os clientes demonstram menos apoio à organização e são mais propensos a espalhar boca a boca negativo (McDonald et al., 2010). Assim como se espera raiva quando uma organização enfrenta uma crise e assume grandes responsabilidades, a intenção dos comentários negativos também é a mesma. Em outras palavras, a raiva tem um poder mediador ao influenciar a responsabilidade por crises de propaganda boca a boca negativa. Acredita-se que a compaixão desempenha um papel menos importante do que a raiva em situações de crise. Isto ocorre porque os efeitos positivos da compaixão podem não se espalhar amplamente entre as partes interessadas (Coombs e Holladay, 2005).

A maneira como uma organização lida com uma crise tem um impacto direto na percepção do público e na atribuição de responsabilidade (Siomkos et al., 2010). As respostas podem variar desde negar a responsabilidade até aceitá-la, passando por tentativas de compensação e cumprimento de obrigações legais. Atitudes percebidas como falsas, indiferentes ou irresponsáveis aumentam a atribuição de culpa à organização. Em

contrapartida, a percepção de transparência, honestidade e responsabilidade aumenta a disposição do público em confiar na organização (Rosa, 2001).

Monitorar continuamente indicadores-chave relacionados ao reconhecimento da marca é crucial para as operações (Biesdorf et al., 2013). Essas informações ajudam a identificar parâmetros relacionados a cenários de crise competitiva, flexibilidade de preços, distribuição de produtos e qualidade de exibição, além de avaliar campanhas publicitárias em curso (Rosa, 2001; Cleeren et al., 2013; Kalaignanam et al., 2013). O monitoramento da reputação da marca e da empresa nas plataformas digitais pode antecipar movimentos fora do padrão, que podem sinalizar possíveis crises (Silva, 2010).

Ao considerar a comunicação de crise, o autor Coombs (2012) enfatiza a importância de uma gestão eficaz em situações adversas. Os resultados da sua investigação mostram que a resposta de uma organização a uma crise desempenha um papel importante na formação da percepção do público e na manutenção do valor da marca. O autor salienta que as crises são acontecimentos inesperados que podem ter consequências graves para a reputação e a confiança do consumidor. Isto realça a necessidade de uma abordagem proactiva à gestão de crises, incluindo a criação de planos de comunicação eficazes, a antecipação de potenciais problemas e a preparação de mensagens-chave para diferentes grupos-alvo. Coombs (2007) também enfatiza a importância da abertura, honestidade e empatia na comunicação em crises. Ele acredita que as organizações que conseguem comunicar de forma aberta e empática durante uma crise são mais capazes de manter a confiança do público e limitar os danos à reputação.

3. Setor de Retalho de Luxo

No cenário do retalho de luxo, a evolução do setor é impulsionada por uma série de tendências microambientais, tal como os autores destacam a influência da globalização (Mandel et al., 2006), convergência cultural (Chadha e Husband, 2006) e o surgimento de novos segmentos de mercado (Chadha e Husband, 2006). Além disso, fatores como o aumento do número de consumidores abastados e a crescente atenção dos media às marcas de luxo são significativos. As tendências culturais, sociais e externas da indústria estão a redefinir não apenas o crescimento do mercado de luxo, mas também o *mix* de marcas e a base de clientes. Essa dinâmica é evidenciada em estudos de caso que ilustram como as marcas de luxo respondem e se adaptam a essas tendências em constante mudança.

3.1. Evolução do Setor de Retalho de Luxo

As origens do luxo são o resultado visual da estratificação social hereditária entre reis, sacerdotes e a nobreza, versus a pequena nobreza e os plebeus. Era obrigatório que os aristocratas mostrassem a sua posição herdada para as multidões, uma vez que gastos vangloriosos eram uma obrigação social para os mesmos, mesmo aqueles que antes estavam numa situação mais precária, embora a distância social tenha sido preservada através de não permitindo que os burgueses ricos se vestissem como aristocratas (Catarè de, 2008).

Durante o século XVIII até à atual sociedade ocidental foi moldada através de pensamentos e da filosofia iluminista, que contribuíram para o desaparecimento de mitos fundadores que legitimaram a estrutura social anterior. Deste modo, surgiu a uma abordagem materialista e sociedade fluida na qual qualquer tipo de estratificação social transcendente desapareceu. Cada pessoa no novo mundo democrático tem a oportunidade de realizar os seus sonhos: cada um faz o seu próprio destino através do trabalho. É até certo ponto possível falar de “sociedades sem classes” (Kapferer e Bastien, 2012).

Primeiramente, existe a história verdadeira, que é autêntica na medida em que é capaz de engendrar um mito moderno (Kapferer e Bastien, 2012). Utilizar a história verdadeira é também o que Kapferer e Bastien (2012) chamam de “abordagem europeia ao luxo”. Para ilustrar a “abordagem europeia do luxo”, Coco Chanel será usada como exemplo. Gabrielle Chanel iniciou seu negócio em 1910, que mais tarde se desenvolveu na marca 'Coco Chanel'. Todo mundo sabe que Gabrielle Chanel nasceu em 1883, e que o perfume nº 5 nasceu em 1921, mas ninguém sabe ao certo quando nasceu a marca Coco Chanel. Gabrielle Chanel morreu em 1971, mas a marca Coco Chanel ainda está viva (Kapferer e Bastien, 2012). A “abordagem

européia do luxo” remonta continuamente ao legado espiritual do seu fundador. No caso de Coco Chanel, Gabrielle Chanel confere à marca um nível simbólico de história. Hoje, o legado espiritual de Gabrielle Chanel foi encarnado por Karl Lagerfeldt, que respeita plenamente o “espírito Chanel” e a sua gramática semiótica nas suas criações para a casa de alta-costura. Também é possível perceber que a Chanel, hoje, está a aproveitar a sua história e a educar continuamente os seus clientes. Por exemplo, o site da Chanel permite-nos visitar o apartamento privado de Gabrielle Chanel, fazendo a pergunta: quem foi 'Mademoiselle Chanel'? (Kapferer e Bastien, 2012). Este é um exemplo claro de como a marca de luxo pode reavivar a memória do seu fundador na “abordagem europeia do luxo”. De referir ainda que a marca teve a oportunidade de o fazer graças ao legado espiritual de Gabrielle Chanel.

O segundo tipo de história é a criação de uma lenda nova e contemporânea (Kapferer, 2014). Kapferer e Bastien (2012) também chamam este uso da história de “abordagem americana ao luxo”. Para ilustrar a “abordagem americana ao luxo”, Shanghai Tang será usado como exemplo. Só para esclarecer, esta abordagem não se aplica apenas às marcas americanas. Além disso, de acordo com o site da Shanghai Tang, é a primeira marca de luxo da China. É um ótimo exemplo de que a história nem sempre precisa ser a da própria marca. Em vez disso, poderia ser a história do seu universo de expressão. O Shanghai Tang foi fundado em 1994, mas se inspira nas décadas de 1920 e 1930. Isso também é possível encontrar no site da marca, daí os seus vestidos rasgados e o seu colorido Qi Pao (Kapferer e Bastien, 2012).

No entanto, há um equilíbrio que combina elementos da “abordagem europeia ao luxo” com a “abordagem americana ao luxo”, integrando aspetos de ambas para criar uma estratégia mais abrangente. Este tipo de história implica a reapropriação de verdadeiros elementos históricos ao serviço de uma marca recente. Um grande exemplo disso é o personagem Dom Pérignon, que foi inventado recentemente (década de 1950), mas que através de seu nome conseguiu emprestar e enriquecer uma história verdadeira e de construção de mitos. Mais especificamente, a história do monge Pierre Pérignon, que em 1665 criou acidentalmente um vinho de palha efervescente, que se tornou o vinho da Corte de Versalhes, e dizia-se que tornava as mulheres mais bonitas (Kapferer e Bastien, 2012).

Estes três casos mostram como as marcas usaram a história de diferentes maneiras para criar um mito em torno dela. Os gestores de marca devem decidir se devem usar apenas a verdadeira história da marca (como no caso de Coco Chanel), ou criar uma história/lenda completamente nova (como no caso de Shanghai Tang), ou a última forma que é um compromisso dos dois mencionados (como no caso de Dom Pérignon). No entanto, como

sublinham Kapferer e Bastien (2012) é necessário tomar uma decisão, uma vez que não pode haver uma marca de luxo sem raízes.

Porém, o que não desapareceu foi a necessidade de estratificação social do Homem, ou seja, conhecer o seu lugar na sociedade (Frank, 2007). Ainda hoje o luxo tem como fundamento função de recriar a estratificação social. Isto implica que numa sociedade democrática, todos podem recriar (até certo ponto) os seus estratos de acordo com seus sonhos (Kapferer e Bastien, 2012).

O setor do luxo está a crescer rapidamente e capta muita atenção das empresas e dos meios de comunicação social. Isto deve-se ao crescimento do sector microeconómico do luxo desde meados da década de 1990, alargando lentamente a sua base de clientes, a chamada classe média (Kapferer, 2014).

Por exemplo, na Grã-Bretanha, as despesas de consumo em bens de luxo aumentaram 50% entre 1994 e 2004, enquanto os produtos não luxuosos apenas aumentaram 7% durante o mesmo período (Keane e McMillan, 2004). Além disso, em França, o setor da moda de luxo é, por si só, o quarto maior gerador de receitas (Okonkwo, 2007).

A Bain & Company (2015), uma empresa de consultoria, estimou o mercado de bens de luxo pessoais num valor superior a 250 mil milhões de euros em 2015. Este foi um grande aumento em relação a 2009, o mercado de bens de luxo pessoais foi então estimado num valor de 153 mil milhões de euros. Embora o mercado de luxo já tivesse atingido o seu pico (nessa altura) em 2007, com 170 mil milhões de euros, devido à crise financeira, caiu em 2009 (Kapferer e Bastien, 2012).

No entanto, vários investidores acreditam que as perspetivas de crescimento do sector do luxo são enormes (Tabatoni e Kapferer, 2010). Segundo Kapferer (2014) eles estão certos, o futuro é brilhante, particularmente nos países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e em breve nos CIVETS (Colômbia, Indonésia, Vietnã, Egito, Turquia e África do Sul). O crescimento do PIB é elevado em todos estes países, uma boa perspetiva porque os analistas financeiros da Bernstein Research demonstraram que o crescimento do mercado de luxo está estritamente correlacionado com o crescimento do PIB. O crescimento do PIB cria uma classe média e promove o otimismo (Kapferer, 2014). Os consumidores nos países BRIC e CIVETS geralmente não poupam para a sua reforma (ao contrário dos consumidores na Europa); em vez disso, gastam dinheiro nos melhores produtos recentemente disponíveis, especialmente aqueles que conferem estatuto e servem como símbolo da sua própria auto-realização (Kapferer, 2014).

A história é vista como importante porque confere à marca um especto não comercial, no sentido da possibilidade de criar um mito em torno dela (Kapferer e Bastien, 2012). Porém,

a marca deve trabalhar ativamente para destacar qualidades adicionais tanto sobre objetos quanto sobre pessoas. A faceta história também é considerada essencial na discussão sobre o poder simbólico das marcas de luxo (Karpik e Scott, 2010; Kapferer, 2014).

No entanto, o ponto principal da discussão sobre a faceta histórica das marcas de luxo é que: se uma marca não tem uma história, tem de inventar uma (Kapferer e Bastien, 2014). Existem basicamente três tipos de história que uma marca de luxo pode utilizar na criação de sua história. Isto implica que a marca de luxo tem de fazer uma escolha estratégica em termos de qual tipo se adaptar.

3.2. Tendências que Influenciam o Consumo de Marcas de Luxo

O consumo de luxo tem sido influenciado por muitas tendências macroambientais, como a globalização e a convergência cultural (Chadha e Husband, 2006); o surgimento de novos segmentos de mercado (Okonkwo, 2009); O número de consumidores com um maior poder de compra está a aumentar constantemente. A atenção dos meios de comunicação social às marcas de luxo está a aumentar (Mandel et al., 2006). A crescente popularidade das compras *online* e o aumento das viagens internacionais (Nuño e Quelch, 1998). Estas tendências não estão apenas a impulsionar o rápido crescimento no setor das marcas de luxo, mas também a causar mudanças significativas nas diversas marcas, especialmente na base de clientes de marcas de luxo. Essas tendências podem ser amplamente divididas em três categorias principais: tendências culturais, sociais e externas da indústria.

3.2.1. Tendências Culturais

Um fenómeno indescritível que tem recebido muita atenção nas últimas duas décadas, a globalização pode ser definida como um processo contínuo no qual as economias, sociedades e culturas regionais se tornam mais integradas através da economia, da sociedade, da tecnologia e da política e outros (Robertson, 1992). Para a indústria das marcas de luxo, uma das principais consequências da globalização e das influências multiculturais (Seo e Gao, 2014) é que os consumidores da Ásia, dos países BRIC, dos CIVETS e de outros países em desenvolvimento (como a Gucci) estão a ganhar aceitação (Kapferer, 2012). Como resultado desta tendência, a base de clientes de luxo está a tornar-se cada vez mais diversificada culturalmente, criando oportunidades e desafios para os executivos das marcas de luxo.

A crescente popularidade das marcas de luxo nos mercados emergentes parece significar que as preferências dos consumidores por estas marcas estão a tornar-se cada vez

mais semelhantes em todo o mundo (Catry, 2003). As características comuns que os consumidores procuram atualmente nas marcas de luxo incluem um elevado sentido de luxo, valor estético e associação com moda e estilos de vida ricos (Okonkwo, 2007). As marcas que conseguem comunicar com sucesso estas características de luxo aos consumidores (por exemplo, Louis Vuitton e Gucci na moda, Rolls-Royce na indústria automóvel) tendem a tornar-se líderes da norma das marcas de luxo a nível mundial (Chadha e Husband, 2006). Mas, por outro lado, observou-se que os mercados emergentes apresentam estilos de consumo de luxo diferentes dos mercados estabelecidos (Shukla, 2012). Por exemplo, Chadha e Husband (2006) salientam que nos países asiáticos, os motivos dos consumidores para comprar bens de luxo estão profundamente enraizados nas tradições culturais destes países (por exemplo, o confucionismo na Coreia do Sul). Portanto, mesmo que os consumidores comprem as mesmas marcas em todo o mundo, os significados que atribuem a essas marcas podem ser diferentes.

Além disso, diferenças nos estilos de consumo de luxo também podem existir dentro dos próprios segmentos de mercado. Chadha e Husband (2006) estudaram o consumo de bens de luxo na Ásia. Argumentam que, embora os países da região partilhem alguns elementos comuns de consumo de marcas de luxo (por exemplo, consumo orientado para o estatuto, foco extremo nas marcas), “cada país tem as suas próprias características que o tornam único” (Chadha e Husband, 2006, pág. 56). Em particular, os mercados asiáticos têm diferentes níveis de “dependência do luxo” e as atitudes dos consumidores em relação às marcas de luxo tendem a refletir as crenças socioculturais que prevalecem nestes países (Chadha e Husband, 2006).

Finalmente, uma atitude indiferente em relação aos bens de luxo significa que os consumidores não se sentem de todo atraídos por bens de luxo. Segundo Dubois et al. (2005), as atitudes em relação ao luxo variam entre países e mercados. Alguns países adotaram uma abordagem em detrimento de outra, enquanto outros combinaram duas ou três abordagens. Desta forma, estudos interculturais que examinam o consumo de marcas de luxo descobriram que os processos culturais, tais como o contexto histórico e as tradições culturais, desempenham um papel importante no estudo das perceções e atitudes dos consumidores em relação às marcas de luxo. A globalização e o conseqüente reconhecimento global das marcas europeias e norte-americanas significam que, embora as preferências dos consumidores por marcas de luxo sejam semelhantes, o consumo é fortemente influenciado por diferenças regionais e culturais. Isto também significa que se aceitarmos que o mundo está a caminhar para uma cultura global onde os consumidores estão ligados pelo consumo das mesmas marcas (Holt et al., 2004), os mercados emergentes estarão além da fronteira.

3.2.2. Tendências Sociais

Tradicionalmente, os bens de luxo têm sido consumidos pelas camadas mais ricas da sociedade para exibir a sua riqueza e estatuto social (Grossman e Shapiro, 1988). No entanto, a indústria das marcas de luxo está a expandir rapidamente a sua base de clientes para classes sociais mais modestas. Isto deve-se tanto ao aumento do rendimento disponível dos consumidores menos abastados como ao surgimento de novas marcas de luxo que combinam alto luxo com preços razoáveis para tornar os bens de luxo mais acessíveis a uma gama mais ampla de consumidores (Truong et al., 2009). Esta tendência é conhecida como “democratização do luxo” (Evrard e Roux, 2005). De acordo com Silverstein e Fiske (2003), os novos consumidores de luxo compram estes produtos por razões diferentes dos consumidores de luxo tradicionais. Estes incluem “o estilo de vida das pessoas mais ricas e da classe social imediatamente acima delas, o desejo de imitar esse estilo de vida com base em produtos de maior qualidade, ou uma base mais hedónica de auto-recompensa.” (Truong et al., 2009, p. 13). Portanto, o consumo de marcas de luxo não é apenas culturalmente diversificado, mas abrange também diferentes segmentos sociais. Chadha e Mari (2006) são *luxuosos gourmet*, autoridades permanentes de luxo e autoridade de luxo luxuosa, de acordo com outras pesquisas (por exemplo, Michman e Mazze, 2006; Chevalier e Mazzalovo, 2008).

É cada vez mais expetável que as marcas de luxo deem prioridade à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), uma vez que os consumidores mostram preferência por produtos sustentáveis (Nielsen, 2015). Contrariamente à crença de que apenas os indivíduos abastados dos mercados desenvolvidos dão prioridade à sustentabilidade, os estudos indicam que os consumidores dos mercados em desenvolvimento também estão dispostos a pagar mais por marcas sustentáveis (Carey, 2016). Para as marcas de luxo, a sustentabilidade está a tornar-se um fator-chave para atrair a próxima geração de clientes (Kapferer, 2009).

No entanto, parece existir um fosso entre as expectativas dos consumidores e os esforços das marcas de luxo para comunicar eficazmente as suas iniciativas de sustentabilidade. Enquanto uma parte significativa dos consumidores de luxo espera a sustentabilidade das marcas de luxo, permanece o ceticismo, especialmente entre os jovens consumidores, sobre a compatibilidade da sustentabilidade com o luxo (Kapferer, 2014).

Três segmentos fazem parte de clientes de marca luxuosos, mas as suas ações e estilos de vida são diferentes. Isso sugere que o reconhecimento, a experiência e os motivos do consumidor podem diferir entre esses segmentos (Chardha e 2006; Okonkwo, 2009). O primeiro tipo de consumidor é aquele que já provém de um meio de luxo, ou seja, aposta nas marcas com um elevado renome; o segundo tipo é o intitulado de “novo rico”, que tem

preferência por peças mais vistosas e que mostrem que tem um certo poder de compra; o terceiro é o consumidor de luxo ocasional, sendo que não terá tantas posses como os previamente mencionados, e satisfar-se-á com peças de luxo compradas não numa base regular. Estas diferenças sugerem que os consumidores de diferentes origens sociais procuram coisas diferentes quando compram marcas de luxo e talvez atribuam significados diferentes ao que as marcas de luxo representam, dado que o produto detém um valor simbólico, ou não, para cada consumidor. Assim, é mostrado que os mesmos diferem perante os grupos.

3.2.3. Tendências Externas

O consumo de luxo também é influenciado por muitos fatores externos à indústria, tais como a crescente popularidade das compras online (Okonkwo, 2007) e o aumento da atenção dos meios de comunicação social às marcas de luxo (Mandel et al., 2006). Aumentou a atenção dos media às marcas de luxo e estas tendências tornam os bens de luxo mais disponíveis e incentivam a compra dos mesmos. Além disso, apesar das diferenças culturais e da democratização dos bens de luxo, estas tendências externas também facilitaram a comunicação e a troca de informações entre os consumidores de marcas de luxo, com as perceções dos consumidores em relação às marcas de luxo a tornarem-se cada vez mais semelhantes (Mandel et al., 2006). Segundo Lippmann (2006), os meios de comunicação definem o mundo dos consumidores pintando imagens nas suas mentes, por exemplo ao mostrarem as diversas tendências de uma respetiva estação e influenciando os consumidores do meio. Revistas populares como "In Style" e "Vogue" destacam como as pessoas bem-sucedidas, incluindo celebridades, se entregam ao consumo de bens de luxo e, através de roupas e outras compras de consumo, inúmeros outros consumidores desfrutam de seu estilo de vida de ostentação para estimular a imitação de estilos (Mandel et al., 2006). Os *websites* de marcas de luxo e as lojas *online* permitem que os consumidores interajam entre si através de comunidades de websites e clubes virtuais dedicados a uma determinada marca de luxo. Além disso, o aumento das viagens internacionais proporciona aos consumidores a oportunidade de experimentar marcas de luxo em diferentes contextos culturais e compreender como os consumidores de outras culturas percebem as marcas de luxo. Estas tendências sugerem que, embora as bases de clientes das marcas de luxo sejam altamente diversificadas cultural e socialmente, as perceções das marcas de luxo estão a convergir entre segmentos, talvez conduzindo a uma “cultura global de marcas de luxo” (Mandel et al., 2006).

Portanto, esta seção destaca que o consumo de luxo contemporâneo é influenciado por diversas tendências microambientais, como a globalização, a convergência cultural e a democratização dos bens de luxo. Estes fatores são muitas vezes contraditórios e afetam os consumidores de diferentes maneiras. Por outro lado, consumidores com diferentes antecedentes culturais e sociais parecem ter percepções diferentes das marcas de luxo. Por outro lado, certas tendências estão a tornar cada vez mais semelhantes as percepções dos consumidores sobre as marcas de luxo nestes segmentos.

3.3. Exemplos de Crise em Marcas de Retalho de Luxo

3.3.1. Estudo de Caso: Gucci

A 6 de fevereiro de 2019, a Gucci foi apanhada numa tempestade nas redes sociais por causa de uma camisola de 890 dólares da sua coleção de outono/inverno de 2018 que se assemelhava a um *blackface*. O produto consistia numa camisola balaclava preta, estilo *jumper*, com um pescoço puxado para cima e um recorte à volta dos lábios, incluindo um círculo vermelho no local do recorte. Assim que as redes sociais viram a camisola, os utilizadores criticaram a marca de luxo ao acaso por ter criado uma camisola que se assemelhava a "Little Black Sambo", uma personagem de um livro infantil que pretendia assemelhar-se a uma "caricatura de crianças de pele escura" (Chiu, 2019; Ocbazghi e Skvaril, 2019). Além disso, os atores de 1800 imitavam os afro-americanos pintando o rosto de preto e deixando um grande contorno à volta dos lábios, à semelhança do desenho da Gucci. A crise começou quando um utilizador foi ao Twitter, publicando uma fotografia do produto no site da Gucci. Os utilizadores das redes sociais e os consumidores de todo o mundo ficaram indignados e consideraram o produto racista, apesar das intenções da Gucci de fazer do produto uma imitação de máscaras de *ski vintage*. Para piorar a situação, as acusações racistas ocorreram durante o Mês da História

Negra, o que levou a Gucci a emitir um pedido de desculpas e a retirar o produto da Internet no mesmo dia em que ocorreu a tempestade de fogo.



Fonte: Allison Shelley. (2018). Amy Held at NPR headquarters in Washington, D.C. [Photograph]. NPR.

No início de 2019, o CEO da Gucci, Marco Bizzarri, liderou uma reunião da empresa em Milão focada na diversidade e inclusão, apresentando o programa *Changemakers*. Esta iniciativa tinha como objetivo aumentar a diversidade na indústria da moda, com 1,5 milhões de dólares atribuídos ao longo de quatro anos para bolsas de estudo e programas comunitários (Gucci, 2019; Givhan, 2019).

No entanto, menos de duas semanas depois, a Gucci enfrentou um escândalo nas redes sociais a 6 de fevereiro. O design de uma camisola da sua coleção de inverno/ outono foi comparado ao *blackface*, causando uma reação negativa significativa, especialmente durante o Mês da História Negra. A Gucci retirou rapidamente a camisola das lojas e emitiu um pedido de desculpas público no espaço de 24 horas (Chiu, 2019; Ocbazghi e Skvaril, 2019).

Para enfrentar a crise e demonstrar o seu compromisso com a diversidade, a Gucci intensificou os seus esforços. Anunciou parcerias com escolas de todo o mundo, reservou 5 milhões de dólares para programas comunitários na América do Norte e permitiu que os funcionários fizessem voluntariado durante o horário de trabalho. Além disso, comprometeram-se a contratar um diretor global para a diversidade e inclusão e a formar um conselho consultivo com figuras como Naomi Campbell (Givhan, 2019).

Em julho, a Gucci nomeou Renee Tirado como diretora global de diversidade, equidade e inclusão da marca. O papel de Tirado foi crucial na implementação de uma estratégia para um local de trabalho mais inclusivo. A Gucci sublinhou a importância de Tirado na promoção

do seu compromisso com a diversidade e destacou a seriedade dos seus esforços (Valinsky, 2019).

Como uma das "Top 100 Global Brands", a reputação da Gucci é moldada não só pela qualidade dos produtos, mas também pela sua posição relativamente a questões ambientais, políticas e sociais (Bonacchi, Perego e Ravagli, 2014). A Gucci foi pró-ativa no estabelecimento de um plano de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), comprometendo-se com os esforços de RSC logo em 2004. Este compromisso incluiu a assinatura de acordos com sindicatos para obter a norma SA800 para a gestão da cadeia de abastecimento, com o objetivo de abordar questões como o trabalho infantil e a saúde e segurança (Bonacchi, Perego, Ravagli, 2014).

Em 2010, a Gucci solidificou ainda mais o seu compromisso com a RSC, desenvolvendo os princípios do PPR, que englobam objetivos como a gestão de competências, a formação em diversidade para os gestores e a promoção de produtos e práticas responsáveis. No entanto, durante a crise da camisola Balaclava, a Gucci violou dois destes princípios, o que foi particularmente surpreendente dado o seu compromisso de longa data com a diversidade (Gucci).

Quando Alessandro Michele se tornou Diretor Criativo e Marco Bizzari CEO em 2015, ambos enfatizaram o avanço dos esforços de diversidade e inclusão. A abordagem de Michele à moda visava abraçar a androginia, a fluidez de género e as referências de subcultura, enquanto Bizzari anunciou um plano de sustentabilidade de dez anos que enfatizava o impacto social e ambiental (Pioste, 2019).

Apesar destes esforços, a Gucci ficou aquém no processo criativo da camisola Balaclava. Bizzari atribuiu o erro a uma falta de compreensão da cultura afro-americana no seio da equipa criativa predominantemente italiana. Assumiu a responsabilidade pelo erro, reconhecendo a sua própria negligência e concentrando os esforços da empresa na educação e na sensibilização cultural (Washington Post, 2019).

Em resposta à crise, a Gucci concentrou-se em medidas proactivas, incluindo a criação de um programa de bolsas de estudo e a nomeação de um diretor global e de um conselho consultivo para educar os funcionários sobre as diferenças culturais. Estas ações sublinharam o empenho da Gucci em aprender com os erros e em promover mudanças positivas na indústria da moda (Associated Press, 2019). O escândalo da camisola Balaclava levou a Gucci a reavaliar as suas estratégias de comunicação e relações públicas, utilizando o ciclo de vida da gestão de conflitos para analisar os seus esforços de comunicação de crise.

Durante a fase pró-ativa, os esforços da Gucci foram considerados fracos, uma vez que poderiam ter antecipado a reação adversa realizando uma análise ambiental mais completa. Dado o historial da indústria da moda de lançar produtos insensíveis, uma abordagem proactiva mais robusta poderia ter ajudado a Gucci a evitar a crise (Associated Press, 2019; McDermott, 2019).

Na fase estratégica, a Gucci posicionou-se bem ao ter táticas de comunicação de risco previamente preparadas. No entanto, havia espaço para melhorias, uma vez que uma melhor utilização dos conhecimentos da fase proactiva poderia ter melhorado a sua compreensão de como lidar com a situação (Associated Press, 2019).

Durante a fase reativa, a Gucci respondeu rapidamente, divulgando uma declaração nas plataformas das redes sociais e emitindo um pedido de desculpas. A retirada da camisola das lojas e a suspensão das vendas demonstraram ainda mais o seu empenho em resolver prontamente a crise (Associated Press, 2019).

Na fase de recuperação, a Gucci destacou-se por manter a comunicação com o público e implementar um plano abrangente de diversidade e inclusão. Este plano incluiu iniciativas como bolsas de estudo e novas políticas destinadas a promover a diversidade na indústria da moda, demonstrando a determinação da Gucci em promover mudanças positivas (Associated Press, 2019).

Em conclusão, a análise da resposta da Gucci ao escândalo da camisola Balaclava através do ciclo de vida da gestão de conflitos oferece informações valiosas sobre os esforços de comunicação de crise da marca. Apesar de a fase proactiva da Gucci ter sido considerada fraca, uma vez que poderia ter antecipado melhor a crise, a marca posicionou-se estrategicamente com táticas de comunicação de risco previamente preparadas. A reação rápida da Gucci durante a fase de crise, incluindo a emissão de uma declaração, a retirada da camisola das lojas e a suspensão das vendas, demonstrou uma forte resposta reativa. No entanto, a fase de recuperação da marca foi a que mais se destacou, com a Gucci a manter a comunicação com o público e a implementar um plano abrangente de diversidade e inclusão. Esta abordagem demonstrou o empenho da Gucci em enfrentar a crise, promover mudanças positivas e, em última análise, reconstruir a sua reputação na indústria da moda (Associated Press, 2019).

3.3.2. Estudo de Caso: Burberry

A prática da Burberry de destruir os produtos não vendidos, revelada no seu relatório financeiro de 2018, suscitou a indignação e a condenação do público. Com quase 30 milhões

de libras de produtos eliminados só nesse ano e mais de 90 milhões de libras nos cinco anos anteriores, o volume de artigos destruídos foi impressionante (Khomami, 2018). Esta prática foi defendida pela Burberry como uma medida de combate à contrafação e de proteção das suas cadeias de abastecimento. No entanto, os críticos consideraram esta explicação insuficiente, especialmente para uma empresa conhecida pela sua inovação e avanços digitais na indústria da moda de luxo. O ato de destruir vestuário de elevado valor, em vez de encontrar soluções alternativas, como a doação ou a reciclagem, foi visto como um desperdício e como algo desfasado das preocupações crescentes com a desigualdade social e a sustentabilidade ambiental.

A Burberry foi alvo de críticas e reações generalizadas depois de ter sido revelado que estava a incinerar os seus produtos não vendidos. Esta prática não só irritou pessoas de várias origens, como também contradisse a própria identidade da marca Burberry ("O prisma da identidade da marca", 2017). A Burberry orgulha-se de ser moderna, sofisticada e inovadora, qualidades que fazem parte integrante da sua imagem como uma marca essencialmente britânica. No entanto, o ato de queimar o *stock* não vendido foi entendido como uma traição a estes valores e ameaçou prejudicar as relações que a Burberry tinha cultivado com os seus clientes (Bech-larsen et.al, 2007).

A justificação da Burberry para incinerar os produtos não vendidos como medida de proteção da sua propriedade intelectual e de combate à contrafação sublinha os desafios contínuos que as marcas de luxo enfrentam a este respeito (Fontana et al., 2019). No entanto, os elevados custos associados aos meios legais e políticos tradicionais de combate à contrafação levam a uma reconsideração da estratégia na indústria do luxo.

Uma abordagem alternativa envolve mudar o foco dos logótipos para enfatizar a qualidade excecional e o artesanato, tornando as contrafações menos atraentes para os consumidores (Fontana et al., 2019). Marcas como a Max Mara, com designs icónicos reconhecidos pela sua qualidade artesanal, demonstram a eficácia desta estratégia na dissuasão da contrafação (Fontana et al., 2019). Estudos têm destacado a importância da inovação de produtos e das perceções dos clientes sobre a dificuldade de produção para influenciar a vontade dos consumidores de comprar marcas de luxo genuínas (Cheah et al., 2015; Jiang e Juan, 2016). Por conseguinte, a Burberry poderia introduzir continuamente novas coleções limitadas e melhorar as suas carteiras de produtos para atrair clientes exigentes.

Além disso, a Burberry pode melhorar os aspetos intangíveis das suas ofertas, criando ambientes confortáveis e exclusivos nas lojas, aumentando assim a diferença de qualidade percebida entre as marcas genuínas e as contrafações (Butcher et al., 2017; Shimul e Phau,

2018). A principal loja da Burberry em Londres é um excelente exemplo desta estratégia, proporcionando um espaço digitalmente integrado que transcende a experiência do cliente (Kansara, 2018). Através de características como etiquetas RFID incorporadas nos produtos e expositores interativos que mostram o trabalho artesanal, a Burberry demonstra a sua capacidade de inovação e define o padrão para o retalho experimental (Goldson, 2017).

A justificação da Burberry para incinerar os produtos não vendidos, a fim de manter o controlo sobre a sua cadeia de abastecimento e a exclusividade, realça um aspeto preocupante da indústria da moda de luxo. Embora os desfiles de moda da Burberry transmitidos em direto e a disponibilidade imediata para compra tenham levado a um aumento das vendas, também resultaram em desafios na previsão da procura e na gestão do inventário (Kapferer, 2009). A acumulação de dezenas de milhares de peças de vestuário excedentárias nos últimos anos sugere um erro de cálculo na produção.

Para preservar as noções de exclusividade e escassez sem recorrer a práticas destrutivas, a Burberry poderia adotar a anti-lei "Não responder ao aumento da procura" (Kapferer, 2009). Em vez de produzir mais para satisfazer a procura, manter um sentido de escassez pode reforçar a exclusividade da marca (Bruculier, 2018). As colaborações de edição limitada, como as bem-sucedidas bolsas "Cherry Blossom" da Louis Vuitton e de Takashi Murakami, podem criar expectativa e impulsionar a procura (Radon, 2012). A incorporação do rico património da Burberry nestas coleções pode aumentar ainda mais o seu valor narrativo.

A estratégia de distribuição da Burberry, com uma abordagem a vários níveis, incluindo lojas emblemáticas, pontos de venda a retalho e colaborações com grandes armazéns, permite gerir eficazmente os excedentes de *stock* (Strategic Direction, 2005). As lojas *outlet* podem vender produtos fabricados com tecidos excedentários ou com pequenas imperfeições, enquanto a Burberry pode também explorar iniciativas de doação e reciclagem de materiais não utilizados. Isto levanta questões sobre a necessidade de incinerar os produtos não vendidos quando existem métodos alternativos de gestão do excesso de stock.

O verdadeiro luxo, caracterizado pela raridade e qualidade excecional, depende de práticas sustentáveis para garantir a longevidade do sector do luxo (Kapferer, 2010). Marcas de luxo como a Burberry, apesar de enfrentarem críticas por se desfazerem de produtos não vendidos, estão ativamente envolvidas em iniciativas sociais e ambientais nos bastidores. O envolvimento da Burberry em programas como o Make Fashion Circular da Fundação Ellen MacArthur e o seu empenho em adquirir materiais de forma ética demonstram os seus esforços de RSC (Petter, 2018).

No entanto, a Burberry e outras marcas de luxo precisam de melhorar as suas estratégias de comunicação para transmitir eficazmente as suas iniciativas de RSE aos consumidores. A integração de mensagens de RSE de forma mais proeminente nos materiais de comunicação e marketing da marca pode aumentar a transparência e criar credibilidade entre os consumidores (Burberry, n.d.).

Em conclusão, à medida que as marcas de luxo navegam na paisagem em evolução das preferências dos consumidores e das expectativas da sociedade, a abordagem eficaz da sustentabilidade e a comunicação dos esforços de RSE serão cruciais para manter a relevância da marca e o sucesso a longo prazo.

3.3.3. Estudo de Caso: Dolce & Gabanna

Em 2018, a marca de moda de luxo D&G enfrentou uma grande crise na China, um dos seus maiores e mais importantes mercados (Atwal et al., 2020). A controvérsia começou com a D&G lançando vídeos promocionais em plataformas de *social media* destinados a promover o próximo desfile de moda da marca, "o grande espetáculo" em Xangai, agendado para 21 de novembro. O vídeo mostrava uma modelo chinesa a tentar comer comida italiana com pauzinhos, acompanhada de legendas estereotipadas e insensíveis (Ban & Lovari, 2021). A D&G utilizou as contas oficiais da corporação nas redes sociais, como Instagram, Facebook e Twitter, para além das principais plataformas chinesas (Ban & Lovari, 2021), como o WeChat, Sina Weibo e Douyin (China, 2022) para promover o grande espetáculo.

O vídeo foi muito criticado por ser um estereótipo culturalmente ofensivo, racista e de apropriação cultural (por exemplo, Atwal et al., 2020; Ban & Lovari, 2021; Haghirian, 2022; Maslikhan, 2019; Pan, 2018; Puppín, 2018; Shih, 2018; Wiener-Bronner, 2018; Yu & Hu, 2020). Yu e Hu (2020) afirmaram que a campanha da D&G era "desrespeitosa e racista". Explicaram que os consumidores chineses a criticaram como desrespeitosa e apelaram e apelaram a um boicote. O estudo de Yu e Hu sugeriu que o marketing transcultural deve centrar-se em mais do que envolver rostos locais, "mas também inclui a forma como os elementos interculturais são organizados e apresentados" (p. 10). Puppín (2018) descreveu este incidente como "sem piada, um verdadeiro escândalo e ofensivo".



Fonte: [Photograph of Dolce & Gabbana ad campaign]. Retrieved from <https://edition.cnn.com/style/article/dolce-gabbana-chinese-model-controversy/index.html>

Num artigo da CNN Business, Thomai Serdari, um estratega em marketing e branding de luxo e branding de luxo, chamou a esta campanha "uma imagem muito antiquada da China". Maslikhan (2019) salientou que esta campanha causou publicidade negativa, prejudicou a imagem da marca e afetou a intenção de compra, levando a um ciclo de vida causal específico de ódio à marca controversia inicial até ao anti-consumo a longo prazo. De forma semelhante, Atwal et al. (2020) constataram que as críticas à campanha da D&G levaram a um ciclo de vida causal específico de ódio à marca, redundante à controversia inicial que resultou no anti-consumo a longo prazo.

O público discutiu a campanha "Boycott Dolce" em chinês e inglês quase 20 000 vezes, apesar de a D&G ter apagado os vídeos no espaço de 24 horas (Pan, 2018). Muitas celebridades chinesas, como Zhang Ziyi, Li Bingbing e Chen Kun, e influenciadores das redes sociais e Chen Kun, e influenciadores das redes sociais apelaram a um boicote à marca (Atwal et al., 2020; Ban & Lovari, 2021). Como resultado, a D&G foi forçada a cancelar "o grande espetáculo" (Atwal et al., 2020; Ban & Lovari, 2021; Maslikhan, 2019). Além disso, os parceiros de retalho na China e os sites de comércio eletrónico chineses retiraram os produtos da marca das suas lojas (Shih, 2018). Esta crise resultou em danos significativos para a reputação, as receitas e o capital da D&G devido à controversia (Atwal et al., 2020).

Primeiro, foi utilizada uma estratégia de negação quando a empresa anunciou que "A nossa conta do Instagram foi pirateada. Assim como a conta de Stefano Gabbana". Ao fazê-lo, a empresa evitou admitir que Gabbana tinha feito ele próprio as observações ofensivas que foram divulgadas. O anúncio afirmava ainda que o gabinete jurídico da D&G estava a

"investigar urgentemente" um incidente de pirataria informática, o que enquadrava a empresa como vítima de cibercrime. A estratégia de vitimização pode ser utilizada para reforçar a imagem da empresa, criando a impressão de que tanto a empresa como o público lesado foram transgredidos por um inimigo comum (Ban e Lovari, 2021).

A segunda estratégia tenta reduzir a ofensividade do acontecimento, redefinindo o incidente de um caso de racismo e sexismo para um mero mal-entendido. Por exemplo, no pedido de desculpas oficial, Domenico Dolce e Stefano Gabbana pediram perdão pelo "desvio da nossa compreensão cultural". Para reforçar ainda mais o seu argumento, os co-fundadores juraram a sua afinidade para com a China em declarações que também tinham como objetivo agradar ao público chinês zangado ("O nosso amor pela China é tão forte como sempre. As nossas inúmeras visitas fazem-nos amar ainda mais a cultura chinesa". "Não se tratou de um simples desfile de moda, mas de algo que criámos especialmente com amor e paixão pela China.") (Ban e Lovari, 2021).

Além disso, as estratégias de mortificação e de ação corretiva podem ser identificadas quando a empresa pede perdão ("Finalmente, pedimos o vosso perdão do fundo do coração.") e prometeu não voltar a transgredir. ("Nunca esqueceremos esta experiência e lição. Coisas desta natureza não voltarão a acontecer.") (Ban e Lovari, 2021).

Uma vez que a escansão envolve tipicamente a indignação relativamente a uma questão específica moralmente carregada, uma outra estratégia de comunicação importante pode ser caracterizada como uma resposta de reconhecimento moral, na qual a empresa salientou a aceitação e a adesão ao princípio moral em questão. Neste caso, os co-fundadores responderam às críticas sobre estereótipos e discriminação salientando a sua posição positiva sobre a diversidade cultural. ("A nossa educação em casa ensina-nos a respeitar as diferentes culturas do mundo.") (Ban e Lovari, 2021).

No entanto, a crise continuou a eclodir. Enquanto as críticas sobre os vídeos e as mensagens continuavam a circular, o clamor público começou a centrar-se na inadequação e na falta de sinceridade da resposta da D&G. Nos dias que se seguiram à publicação em linha do pedido de desculpas oficial, a reação do público ao pedido de desculpas deu a entender que a "terapia" tinha acrescentado mais danos ao insulto inicial (Ban e Lovari, 2021).

Neste estudo, pretendemos compreender como o público online comunicou a crise da D&G no Twitter no contexto das estratégias de resposta à crise da corporação. Não é de surpreender que a maioria do sentimento público tenha sido negativa em relação aos esforços de comunicação de crise da D&G, e nossa análise identificou quatro temas proeminentes enquadrando as mensagens públicas: "Desculpas não são suficientes", "Desculpas mal feitas",

“Chamado para nos unirmos contra a D&G” e “Sarcasmo, zombaria e abuso.” Estes temas refletem várias estratégias de comunicação de crise utilizadas pelos públicos online (Ban e Lovari, 2021).

O tema “Desculpas não são suficientes” gira em torno da ideia de que algumas transgressões são graves demais para serem perdoadas com um mero pedido de desculpas. O público online contesta a gravidade e a natureza da crise, argumentando que o comportamento racista é inaceitável e não pode ser desculpado com gestos simbólicos. Muitos consideram os danos causados pela má conduta da empresa como irreparáveis, enfatizando a necessidade de formas mais substanciais de reparação, além de desculpas (Ban e Lovari, 2021).

“Desculpas mal feitas” concentra-se nas críticas aos esforços de comunicação de crise da D&G, destacando a percepção de desonestidade, insinceridade e baixa qualidade de produção em seu vídeo de desculpas. A negação inicial de responsabilidade da empresa e o subsequente pedido de desculpas foram vistos como inconsistentes e falsos, exacerbando ainda mais a desconfiança pública. Os críticos apontaram falhas técnicas no vídeo de desculpas e interpretaram o gesto como uma tentativa desesperada de controle de danos, em vez de remorso genuíno (Ban e Lovari, 2021).

O tema “Apelo à união contra a D&G” reflete os esforços do público online para se mobilizar contra a empresa, aproveitando o pedido de desculpas como um sinal de fraqueza e uma oportunidade para ação coletiva. As discussões giraram em torno do boicote aos produtos da D&G, da documentação e partilha de informações sobre o incidente e do incentivo à solidariedade entre os povos étnicos chineses em todo o mundo. As plataformas online serviram como espaços para traçar estratégias e compartilhar táticas eficazes de protesto contra a empresa (Ban e Lovari, 2021).

“Sarcasmo, gozo e abuso” representam estratégias de escalada e confronto empregadas por alguns usuários online, caracterizadas por linguagem sarcástica e zombeteira dirigida à D&G. Táticas de depreciação verbal, incluindo ataques pessoais e linguagem abusiva, foram usadas para expressar raiva e ridículo em relação à empresa. Alguns usuários recorreram a estereótipos raciais e linguagem depreciativa nas suas críticas (Ban e Lovari, 2021).

No geral, estes temas ilustram as diversas formas como o público online respondeu às atividades de comunicação de gestão de crises da D&G no Twitter, refletindo uma série de atitudes e estratégias em relação à empresa (Ban e Lovari, 2021).

A análise do caso da D&G na China destaca a necessidade de reformular a comunicação de crises, adotando uma abordagem mais flexível e orientada para os públicos afetados. As estratégias tradicionais, que muitas vezes priorizam a perspectiva corporativa e o impacto

financeiro, não são suficientes em contextos contemporâneos. Em vez disso, é crucial priorizar as vozes e preocupações dos públicos diretamente impactados pela crise, reconhecendo suas lutas e perspectivas. Essa abordagem mais inclusiva e dinâmica melhora a conexão entre a marca e os *stakeholders* (Ban e Lovari, 2021).

4. Metodologia

Após realizar a revisão de literatura, avançamos para definir a pertinência do estudo, pergunta de partida, objetivos do estudo, estratégia metodológica, técnicas de recolha de dados e universo e amostra. A revisão de literatura ajudou a estabelecer uma base sólida para o projeto, identificar o tema central e a sua importância dentro do contexto. Agora, iremos apresentar a questão central que será explorada e o modelo de análise que utilizaremos para investigá-la.

4.1. Pertinência do Estudo

Um estudo sobre gestão de crise na indústria de retalho de luxo, como a Balenciaga, é relevante por várias razões.

Primeiramente, a pertinência do setor de retalho de luxo está na sua significativa contribuição económica, influência cultural, exigência de estratégias de gestão especializadas, compreensão das dinâmicas do consumidor e promoção de práticas sustentáveis e de responsabilidade social (Kapferer e Bastien, 2012).

Em segundo lugar, é necessário salvaguardar a reputação da marca, especialmente para empresas de luxo como a Balenciaga, que dependem fortemente da mesma para atrair e manter clientes fiéis (Doorley & Garcia, 2007). Um estudo de gestão de crise pode ajudar a minimizar o impacto negativo nas perceções dos clientes e do público em geral durante momentos difíceis (Coombs, 2007). Além disso, a preservação do valor da marca é uma preocupação central, pois qualquer crise que afete a imagem pode ter um impacto direto no valor percebido da marca (Kay, 2006).

Manter a confiança dos clientes é crucial para o sucesso de uma marca de luxo (Olins, 2005). Durante períodos de crise, os clientes podem manifestar preocupações em várias etapas da experiência de compra. Portanto, um estudo de gestão de crises pode ajudar a implementar medidas que fortaleçam a confiança dos clientes e demonstrem o compromisso da empresa com a excelência.

Além disso, é fundamental estar preparado para enfrentar desafios futuros, mesmo na ausência de uma crise iminente (Doorley & Garcia, 2007). Um estudo de gestão de crises pode auxiliar na elaboração de planos de contingência e procedimentos de resposta, garantindo que a empresa esteja pronta para lidar eficazmente com qualquer situação adversa que possa surgir.

O estudo de caso da Balenciaga, que será retratado nesta dissertação, fornece uma análise detalhada e precisa de como a empresa, conhecida mundialmente pela sua influência

no setor do luxo, respondeu e geriu a crise. Este estudo não só examina as estratégias de comunicação utilizadas, mas também avalia a eficácia destas abordagens na proteção da reputação e na manutenção da confiança do cliente. Ao analisar as ações da Balenciaga durante situações de crise, podemos entender melhor como a Balenciaga mitiga os impactos negativos e mantém o valor da sua marca. Além disso, este estudo fornece informações valiosas sobre o planeamento de emergência e procedimentos de resposta para garantir que as empresas estejam preparadas para enfrentar desafios futuros. Em última análise, o estudo de caso da Balenciaga ilustra a importância de uma gestão eficaz de crises na indústria do retalho de luxo.

Em suma, um estudo de gestão de crise na indústria de retalho de luxo da Balenciaga pode ajudar a proteger sua reputação, preservar o seu valor, manter a confiança dos clientes e preparar a empresa para enfrentar desafios futuros de maneira eficaz.

4.2. Pergunta de Partida

Primeiramente, a questão de partida ajuda a avaliar a eficácia da estratégia de gestão de crise da Balenciaga e a determinar se existem áreas que podem ser melhoradas. Para este estudo esta foi a pergunta de partida “A abordagem adotada pela Balenciaga na gestão de crise foi a mais eficaz para alcançar o sucesso junto dos seus *stakeholders*?”.

4.3. Objetivos do Estudo

O presente estudo revela três principais objetivos que forneceram o fio condutor da investigação, através da estratégia metodológica definida:

- 1. Analisar a comunicação de crise da Balenciaga numa campanha publicitária específica:** O objetivo é estudar como a Balenciaga geriu a comunicação de crise em torno de uma campanha publicitária controversa, focando-se nas estratégias de resposta adotadas para proteger a sua reputação e minimizar o impacto negativo junto do público.
- 2. Examinar o impacto das campanhas publicitárias da Balenciaga na perceção pública:** O objetivo é avaliar como determinadas campanhas publicitárias da Balenciaga, especialmente as mais controversas, afetaram a perceção pública e a resposta dos consumidores, incluindo o papel das redes sociais e as estratégias da marca perante as críticas.
- 3. Analisar a resposta da Balenciaga à crise de 2022:** O objetivo é investigar a resposta da Balenciaga ao escândalo de 2022, avaliando as estratégias de gestão de crise adotadas pela

marca, identificando os pontos fortes e as fragilidades da abordagem e oferecendo recomendações sobre como gerir crises no setor do luxo.

4.4. Estratégia Metodológica

A criação de um modelo de análise é fundamental para conectar a questão inicial de pesquisa com o estudo empírico planeado. No caso específico da investigação da crise na Balenciaga e na concretização dos objetivos estabelecidos, optou-se por realizar um estudo de caso com uma abordagem quantitativa. Os métodos quantitativos oferecem a capacidade de quantificar dados e identificar tendências numéricas relevantes, proporcionando uma análise objetiva e detalhada. O modelo de análise proposto visa capturar de forma precisa os fatores envolvidos na crise na Balenciaga, permitindo uma compreensão mais clara dos padrões de percepções e reações dos consumidores. Isso contribuirá para a formulação de estratégias de gestão e de resposta mais fundamentadas e eficazes.

Este estudo de caso investiga as respostas dos consumidores da Balenciaga durante uma crise organizacional, analisando as suas percepções e reações (Costa, 2023). Através da recolha direta de dados, procuramos compreender como os consumidores percebem a fase pós-crise da organização e como essas percepções afetam as suas reações a crises futuras. O objetivo é examinar minuciosamente as respostas dos consumidores da Balenciaga numa crise, utilizando o método de estudo de caso (Moore, 2014). Isso permitirá entender como os consumidores agem e respondem em situações de crise organizacional (Costa, 2023).

A estrutura deste estudo de caso concentra-se exclusivamente em métodos quantitativos. Estes métodos concentram-se na análise de factos observáveis e mensuráveis, bem como na medição e avaliação de variáveis comportamentais e socioafetivas (Costa, 2023). São úteis para identificar padrões, comparar dados e examinar relações durante a pesquisa empírica. A abordagem quantitativa permitirá uma análise objetiva das respostas dos consumidores e das dinâmicas envolvidas na crise da Balenciaga, oferecendo uma compreensão clara dos dados relevantes para a situação e ajudando na formulação de estratégias de gestão e respostas mais eficazes.

Neste estudo, a componente quantitativa será conduzida por meio de um inquérito por questionário. Logo, a análise dos dados quantitativos do inquérito por questionário visa estudar como o mercado potencial da Balenciaga percebe a gravidade de uma crise organizacional. Isso será avaliado com base nas suas perspetivas sobre as práticas de gestão de crise e comunicação adotadas pela empresa.

Logo, após a revisão de literatura foram identificados os modelos teóricos mais adequados para analisar as diversas variáveis e direcionar a construção do questionário. Na Tabela 1, são apresentados os métodos aplicados para cada objetivo da pesquisa, acompanhados do modelo teórico selecionado para orientar a definição das variáveis a serem investigadas.

Tabela 1: Construto Metodológico

Objetivos	Método para inferir os resultados	Modelo Teórico	Variáveis a estudar	Questão do Questionário
1	Inquérito por Questionário	Modelo de Resposta à Crise de Coombs (2007)	Tempo de resposta, transparência, empatia, responsabilização, adequação da resposta, uso de plataformas, consistência, medidas corretivas.	5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 24 e 38
2	Inquérito por Questionário	Modelo de Resposta à Crise de Coombs (2007)	Percepção da marca, confiança, reconstrução da reputação, impacto das redes sociais, interação com o público, intenção de compra, opiniões sobre campanhas, lealdade.	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 16, 17, 21 e 22
3	Inquérito por Questionário	Modelo da Teoria de Comunicação de Crise de Ulmer, Seeger e Sellnow (2007)	Planeamento de contingências, avaliação de riscos, monitorização, medidas preventivas, capacidade de adaptação, auditoria interna, colaboração com	18, 19, 20, 23, 25-40

			especialistas, formação interna, melhoria contínua, capacidade de recuperação.	
--	--	--	--	--

Fonte: Própria

4.5. Técnicas de Recolha de Dados

Este estudo de caso adota uma abordagem quantitativa para investigar a crise na Balenciaga. O foco está na análise de dados mensuráveis e variáveis comportamentais, com o objetivo de entender como os consumidores percebem e reagem à gestão da crise pela empresa. A pesquisa quantitativa será realizada por meio de um inquérito questionário, permitindo avaliar as percepções dos clientes sobre as ações da marca durante a crise. Esse método possibilita uma compreensão clara das respostas dos consumidores e das dinâmicas organizacionais associadas à crise na marca de luxo.

4.5.1. Recolha de Dados Quantitativos

Para obter insights dos clientes da Balenciaga, um questionário foi desenvolvido como a fonte de dados para este estudo. O questionário foi elaborado com base em informações obtidas na fase exploratória da pesquisa, que incluiu a revisão de literatura.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2017), o uso de questionários permite a análise de fenómenos sociais de forma mais abrangente, principalmente quando se trata de informações relacionadas aos indivíduos da população em estudo. Os autores destacam que esse método possibilita a quantificação de uma variedade de dados, permitindo análises de diversas correlações.

4.5.1.1. Inquérito por Questionário

O questionário desenvolvido para este estudo é composto por quatro blocos distintos, cada um projetado para explorar diferentes aspetos da crise e da resposta dos consumidores. Cada bloco é apoiado por teorias relevantes, assegurando que as perguntas são fundamentadas em bases académicas sólidas e que os dados recolhidos são pertinentes para a análise.

1. **Caracterização da Amostra:** Este bloco inicial visa obter informações demográficas e sociodemográficas dos inquiridos, como idade, género, nível de educação, entre

outros. Essas informações são essenciais para contextualizar as respostas e permitir análises segmentadas.

2. **Percepção e Consciência da Crise e sua Comunicação:** Neste bloco, são exploradas as percepções dos consumidores sobre a crise e como a comunicação da empresa foi percebida. As perguntas são fundamentadas no Modelo de Gestão de Crises de Coombs, que ajuda a entender como os consumidores interpretam a comunicação da empresa durante a crise e como isso afeta suas percepções e reações.
3. **Atitudes e Opiniões em Relação à Marca Após o Incidente:** Este bloco investiga as mudanças nas atitudes e opiniões dos consumidores em relação à marca no pós-crise. As perguntas são baseadas na Teoria da Comunicação em Crises de Ulmer, que explora como a comunicação da empresa durante e após a crise influencia as percepções da marca e a lealdade dos consumidores.

As perguntas em todos os blocos são fechadas, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos. Esta escala varia de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", permitindo que os inquiridos expressem o grau de concordância com cada afirmação. A utilização de perguntas fechadas e uma escala de Likert facilita a quantificação e a análise estatística dos dados, garantindo consistência nas respostas e permitindo comparações claras entre diferentes grupos de respondentes.

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e foi divulgado através de um grupo autorizado, no *Facebook*, da Balenciaga. A escolha de distribuir o questionário *online* permite uma disseminação mais rápida e abrangente, alcançando um público-alvo mais amplo. Essa abordagem foi adotada com base na eficácia demonstrada pela pesquisa em estudos anteriores (Baptista e Sousa, 2011; Matos, 2014).

4.5.2. Universo e Amostra

Para realizar este estudo, foi necessário criar uma amostra de conveniência. A utilização de uma amostra é necessária quando duas condições estão presentes: i) quando a população é extensa e recolher dados de todos os indivíduos é impraticável; ii) quando é importante obter uma imagem correspondente àquela que seria obtida interrogando toda a população, garantindo representatividade.

Antes de determinar quantitativamente o universo e a amostra deste estudo, é essencial definir os conceitos. O universo, ou população, refere-se a todos os elementos que compõem o objeto de estudo, onde o número total de indivíduos é denominado "N". Quando as conclusões

da pesquisa se aplicam a toda essa população, falamos em generalização de resultados. A amostra é um subconjunto da população, com o número de indivíduos denominado "n".

No contexto desta investigação, o universo corresponde a um conjunto amplo e diversificado de indivíduos interessados na marca Balenciaga, com base nos canais de distribuição do questionário: Instagram e WhatsApp. Apesar da Tabela de Dimensão da Amostra (Hout, 2002) – Tabela 1 – indicar que para um universo superior a 50.000 indivíduos uma amostra significativa requer 381 respostas, o estudo contou com um total de 234 respostas válidas. Este número, embora abaixo do recomendado, apresenta-se como uma amostra relevante e representativa, dada a especificidade do público-alvo e a dispersão dos canais de distribuição utilizados. A disseminação do questionário em redes sociais como o Instagram e por meio do WhatsApp permitiu alcançar uma diversidade de participantes, garantindo a heterogeneidade necessária para a análise das percepções e respostas ao caso de estudo.

Tabela 1 – Tabela de Huot

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	88	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Hout, 2002

O questionário foi divulgado *online*, onde foi constituída a base de sondagem, composta por todos os indivíduos inscritos no grupo em questão. O questionário foi divulgado entre os dias 8 e 22 de outubro de 2024 e recebeu um total de 234 respostas válidas.

5. Estudo de Caso Balenciaga

Neste capítulo, irá ser abordada a trajetória da Balenciaga, uma marca de retalho de luxo conhecida pela sua inovação e impacto no setor. Começaremos com uma análise da história da marca, explorando as suas origens e evolução ao longo dos anos. Em seguida, examinaremos a evolução da comunicação da marca, destacando como a Balenciaga construiu e geriu a sua imagem ao longo do tempo, incluindo algumas das suas estratégias e campanhas. Finalmente, focaremos no recente escândalo que abalou a marca, discutindo o contexto da crise, a reação pública e as medidas tomadas pela Balenciaga em resposta às controvérsias. Esta abordagem fornecerá uma visão abrangente sobre como a marca navegou por desafios e filtrou a sua posição no mercado global.

5.1. História da Balenciaga

A Balenciaga é uma marca de moda de luxo fundada em 1917 pelo designer espanhol Cristóbal Balenciaga, em San Sebastián, Espanha. Desde cedo, Cristóbal foi reconhecido como um mestre na alta-costura, com um estilo caracterizado pela sua precisão técnica, silhuetas inovadoras e design arquitetónico. A marca rapidamente ganhou notoriedade entre a elite europeia e Balenciaga foi considerado um dos mais influentes estilistas do século XX. Em 1937, mudou a sede da marca para Paris, onde consolidou a sua reputação.

Nos anos 1950 e 1960, a Balenciaga destacou-se pela criação de formas inovadoras, como a silhueta "baby doll", os vestidos em forma de saco e o casaco com manga de morcego, que revolucionaram a moda da época. Durante este período, Cristóbal Balenciaga vestiu grandes figuras da sociedade, incluindo a família real espanhola e estrelas de *Hollywood*.

No entanto, em 1968, o próprio Cristóbal decidiu encerrar a casa de moda e retirou-se deste mundo. A marca permaneceu em silêncio até ser relançada nos anos 80, após a morte de Balenciaga. Desde então, a Balenciaga tem passado por várias transformações, com diferentes diretores criativos ao longo das décadas, que ajudaram a modernizar a marca e a mantê-la relevante.

Em 2001, a Balenciaga foi adquirida pelo grupo Kering (anteriormente PPR), uma multinacional francesa especializada em bens de luxo. Nos anos seguintes, a marca tornou-se um ícone da moda contemporânea, especialmente sob a direção criativa de Nicolas Ghesquière, que liderou a marca entre 1997 e 2012. Ghesquière modernizou a Balenciaga com designs futuristas e influentes.

Desde 2015, Demna Gvasalia é o diretor criativo da Balenciaga, tendo dado uma nova identidade à marca com um estilo disruptivo e de *streetwear* de luxo. Sob a sua liderança, a Balenciaga tornou-se uma das marcas mais influentes e comentadas da atualidade, com peças icônicas como as sapatilhas "Triple S" e colaborações ousadas com figuras da cultura *pop* e outros designers.

No entanto, em 2022, a marca esteve envolvida numa polémica em torno de uma campanha publicitária que foi amplamente criticada nas redes sociais por supostamente sexualizar crianças. A gestão da crise e as reações subsequentes levantaram questões sobre a direção criativa e as decisões corporativas da Balenciaga.

Apesar desta controvérsia, a Balenciaga continua a ser uma das marcas de luxo mais reconhecidas e inovadoras do mundo da moda, conhecida por desafiar as convenções e moldar as tendências da moda contemporânea.

5.2. Comunicação da Marca

A evolução da comunicação da marca Balenciaga reflete as mudanças profundas que ocorreram no setor da moda e no comportamento dos consumidores ao longo do tempo. Inicialmente, nos tempos de Cristóbal Balenciaga, a comunicação da marca estava fortemente centrada no prestígio da alta-costura e na qualidade inquestionável dos seus designs. O marketing era restrito às elites, e a comunicação era feita quase exclusivamente através de desfiles de moda e da imprensa de luxo, que eram os principais canais para promover as coleções.

Nos anos mais recentes, a Balenciaga adaptou-se às novas formas de comunicação, especialmente com a ascensão das redes sociais. A campanha "Triple S" de 2018, por exemplo, foi um marco na estratégia de marketing da marca. A Balenciaga promoveu o seu icónico modelo de sapatilhas através de campanhas visuais que capturaram a atenção de uma audiência global, demonstrando a capacidade da marca para se conectar com uma nova geração de consumidores (Kapferer, 2012).

Sob a direção criativa de Demna Gvasalia, a Balenciaga tornou-se conhecida por campanhas que combinam alta moda com elementos da cultura pop e do *streetwear*. A campanha "IKEA Collaboration" de 2021 exemplifica essa abordagem inovadora. A Balenciaga e a IKEA colaboraram na criação de uma linha de produtos que incluía sacos de compras e cadeiras estilizadas, um exemplo claro de como a marca utiliza o humor e o contraste

para criar uma forte presença visual (Lipovetsky, 2007). Esta colaboração não só captou a atenção dos media, mas também gerou um *buzz* significativo nas redes sociais.



Fonte: Gibson, S. (2021). The \$2,000 Balenciaga-IKEA bag is actually awesome.

Outra campanha relevante foi a coleção "Fall 2022" apresentada em Paris, onde a Balenciaga explorou temas de distopia e realidade virtual. O desfile foi transmitido ao vivo, mostrando uma nova abordagem de marketing que combinava tecnologia e moda para criar uma experiência imersiva (Holt, 2004). Esta estratégia demonstrou a capacidade da Balenciaga para integrar novas tecnologias e criar um impacto duradouro.



Fonte: Paton, E., e Friedman, V. (2022). Balenciaga takes a stand on Ukraine while Valentino stays silent.

No entanto, a Balenciaga também enfrentou controvérsias. A crise de 2022, relacionada com a campanha de que envolveu crianças e adereços considerados inadequados, demonstrou o impacto que uma estratégia de comunicação mal controlada pode ter. Este incidente exemplifica o que autores como Stuart Hall (1980) definem como "decodificação opositiva" – quando os consumidores interpretam as mensagens de forma completamente contrária à intenção da marca, resultando em reações negativas e crises reputacionais.

A resposta da Balenciaga à crise, através de pedidos de desculpas e a tentativa de reposicionar a sua narrativa, também é analisada por autores como Coombs e Holladay (2007). A marca procurou distanciar-se da controvérsia, adotando uma comunicação mais cuidadosa e enfatizando a sua responsabilidade social, uma tendência que se alinha com a crescente exigência dos consumidores por transparência e ética por parte das marcas, como notam autores como Holt (2004).

Em suma, a evolução da comunicação da Balenciaga ilustra como uma marca de luxo pode adaptar-se às mudanças culturais e tecnológicas, mas também revela os perigos de uma comunicação que não está em sintonia com as sensibilidades contemporâneas. A marca continua a equilibrar a sua herança com a modernidade, usando estratégias que combinam exclusividade, inovação e provocação, sempre navegando as complexidades da era digital.

5.3. Caso Balenciaga

Em novembro de 2022, a Balenciaga, uma das marcas de moda mais prestigiadas e influentes, esteve no centro de uma controvérsia significativa que abalou a sua reputação e gerou um intenso debate público. O escândalo envolveu uma campanha publicitária que foi amplamente criticada pelo seu conteúdo e a resposta da marca à crise.

5.3.1. O Início da Controvérsia

No dia 16 de novembro de 2022, a Balenciaga lançou uma campanha de Natal que apresentava crianças a posar nos seus quartos, cercadas por produtos da marca dispostos como brinquedos. As imagens foram fotografadas por Gabriele Galimberti, conhecida pelo seu trabalho retratando pessoas com as suas coleções pessoais, que incluíam desde brinquedos a armas e medicamentos.

O problema começou quando o público começou a perceber que algumas das imagens incluíam ursos de peluche com inspiração em BDSM (Sadomasoquismo), vestidos com

acessórios que sugeriam conotações sexuais. A campanha foi imediatamente criticada por supostamente sexualizar crianças e fazer referências inapropriadas.



Fonte: Fashion Network. (2022). Balenciaga apologizes for depraved kids ad campaign.

5.3.2. Ampliação da Crise

A controvérsia intensificou-se quando, semanas antes, outro material publicitário da Balenciaga foi descoberto, envolvendo a atriz Isabelle Huppert. Nesta campanha da coleção Primavera/Verão 2023, Huppert era retratada num cenário de escritório, com um documento legal visível que fazia referência a uma decisão do Supremo Tribunal dos Estados Unidos sobre pornografia infantil. A coincidência gerou preocupações adicionais sobre a sensibilidade da marca em relação ao tema (Kavilans, 2022).



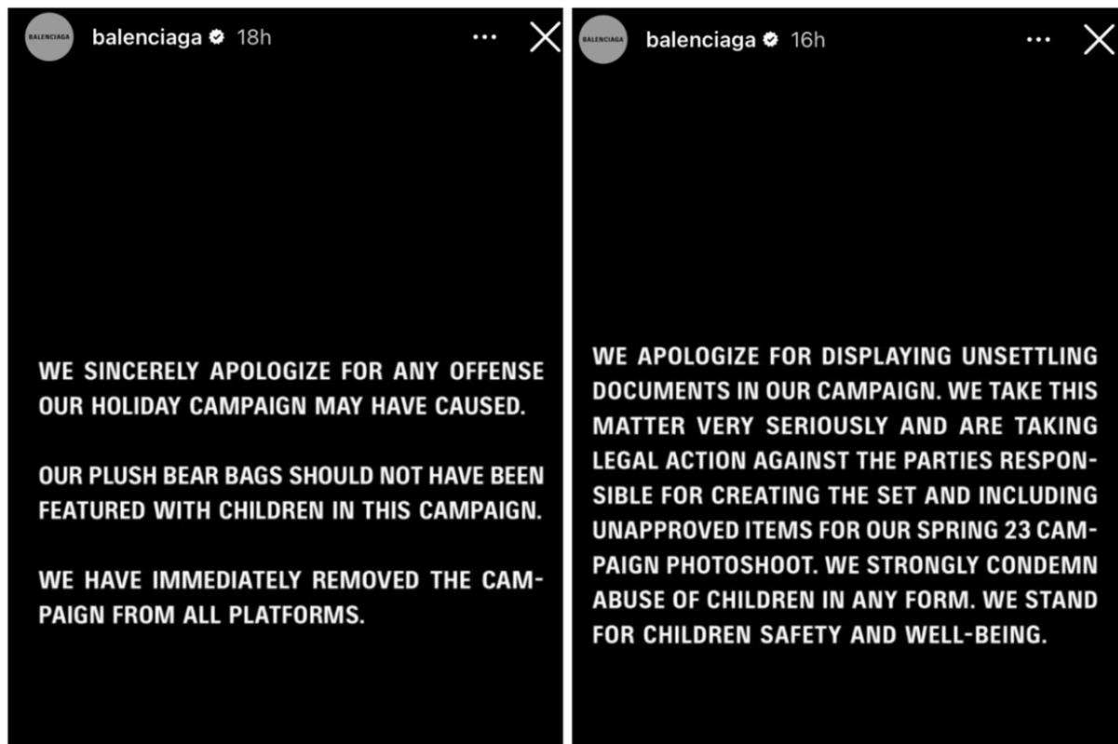
Fonte: Garrahan, M. (2022). Scrapped Balenciaga campaign featured book by artist whose works include castrated toddlers

No dia 21 de novembro, a crise ganhou ainda mais atenção quando um tweet de um usuário de redes sociais identificado como @shoe0nhead viralizou. O tweet afirmava que a Balenciaga havia incluído de forma "propositalmente mal escondida" um documento sobre pornografia infantil virtual na campanha. O post foi amplamente compartilhado, acompanhando hashtags como #burnbalenciaga e #cancelbalenciaga, o que exacerbou a crise.

5.3.3. A Resposta da Marca

No dia 22 de novembro, o primeiro meio de comunicação a abordar o escândalo foi a *Fox News*, através do comentarista Tucker Carlson, que acusou abertamente a Balenciaga de promover pornografia infantil. A marca respondeu rapidamente, emitindo um pedido de desculpas que mais tarde foi apagado. A declaração afirmava: “Pedimos sinceramente desculpas por qualquer ofensa que nossa campanha de Natal possa ter causado. Os nossos ursos

de peluche não deveriam ter sido apresentados com crianças nesta campanha. Pedimos desculpas por exibir documentos perturbadores em nossa campanha” (Balenciaga, 2022).



Fonte: Moore, S. (2022). Balenciaga pulls campaign and apologises after backlash

A Balenciaga anunciou também que tomaria medidas legais contra a *North Six Inc.*, a empresa de produção responsável pela campanha, e Nicholas Des Jardins, o designer do cenário. A marca processou essas partes por 25 milhões de dólares, alegando que as ações e omissões dos réus foram “malevolentes ou, no mínimo, extraordinariamente imprudentes” (Diet Prada, 2022).

5.3.4. A Reação Pública e as Consequências

Nos dias seguintes, a crise cresceu. Em 25 de novembro, a Balenciaga entrou com uma ação judicial contra a *North Six Inc.* e Des Jardins, acusando-os de responsabilidade pela crise. A decisão de processar externamente foi vista por alguns como uma tentativa de desviar a culpa e criar “vilões” fora da marca, conforme observado por Susan Scafidi, do Fashion Law Institute da Fordham University (Diet Prada, 2022).

Em 27 de novembro, Kim Kardashian, uma das celebridades associadas à marca, fez uma declaração pública no Twitter, indicando que estava reavaliando a sua relação com a Balenciaga e a aguardar ações concretas para garantir a proteção das crianças (Diet Prada,

2022). Este foi um dos poucos comentários públicos de celebridades sobre o assunto, o que contribuiu para a crescente atenção dos media e do público.

No dia seguinte, a crise atingiu o auge com o maior número de pesquisas no Google sobre o "escândalo Balenciaga". O impacto foi particularmente forte nos Estados Unidos, um dos maiores mercados da marca, que representa 34% da sua receita anual (Carmona, 2022).

5.3.5. A Resposta Final e as Medidas Tomadas

Pelo menos duas lojas da Balenciaga - na Rodeo Drive de Los Angeles e na Bond Street de Londres - foram vandalizadas e utilizadores das redes sociais publicaram vídeos a destruir produtos da marca. Como resposta, a 28 de novembro, a marca emitiu um comunicado admitindo "uma série de erros graves pelos quais a Balenciaga assume a responsabilidade", e anunciou "investigações internas e externas" em curso, bem como a colaboração com "organizações que se especializam na proteção infantil e que visam acabar com o abuso e a exploração de crianças."

Finalmente, a 2 de dezembro, Demna - o diretor criativo da Balenciaga - e Cédric Charbit - presidente e CEO - emitiram declarações separadas de desculpas. Demna assumiu a responsabilidade e pediu desculpa pela "má escolha artística do conceito" e declarou (PA Media, 2022): "Por mais que eu, por vezes, goste de provocar um pensamento através do meu trabalho, NUNCA teria a intenção de fazer isso com um assunto tão horrível como o abuso infantil que eu condeno. Ponto final." Por outro lado, Charbit reiterou "as minhas sinceras desculpas pela ofensa causada e assumo a minha responsabilidade" (Balenciaga, 2022), e listou um conjunto extenso de ações que a marca tomaria para "aprender com os nossos erros como organização", tais como novos controlos de validação de conteúdos, uma reorganização do seu departamento de imagem, o abandono do processo contra terceiros envolvidos na campanha e doações a organizações que se dedicam à segurança infantil.

Desde o escândalo, a Balenciaga manteve um perfil discreto nas redes sociais e em aparições públicas. Demna cancelou a sua participação no encontro anual VOICES 2022 da *Business of Fashion* e nos Prémios de Moda de Londres pelo *British Fashion Council*, onde inicialmente era um candidato ao Prémio de Designer do Ano - mas foi posteriormente retirado da lista para o prémio (Socha, 2022). Além disso, a Balenciaga não esteve no desfile consequente de *Haute Couture* em Paris. A *Fédération de la Haute Couture et de la Mode* divulgou o calendário provisório dos desfiles de moda que decorreram de 23 a 26 de janeiro de 2023 e a Balenciaga estava ausente (Haute Couture Week, 2022). A resposta das celebridades

à crise foi discreta. Além da declaração de Kim Kardashian, nenhuma outra se pronunciou nas suas redes sociais. A cantora Dua Lipa dispensou os trajes da Balenciaga para a sua *tour* de concertos *Future Nostalgia* e a modelo Bella Hadid apagou uma foto da campanha que fez com a marca do seu Instagram. Por outro lado, a atriz Nicole Kidman não removeu as fotos da campanha com a Balenciaga da sua conta de Instagram, o que gerou mais de 13.000 comentários de crítica (Nicole Kidman, 2023).

5.4. Apresentação de resultados – Inquéritos por Questionário

Neste subcapítulo, serão apresentados os dados obtidos através do inquérito por questionário aplicado a consumidores e não consumidores da marca Balenciaga. O questionário esteve disponível *online* de 8 a 22 de outubro de 2024 e reuniu um total de 234 respostas.

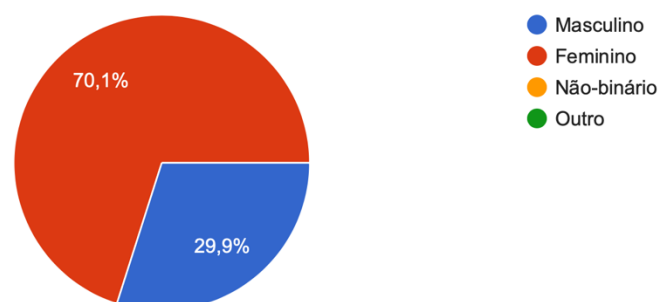
Embora este estudo inclua análises separadas para consumidores e não consumidores, o foco principal é entender como todos os inquiridos percecionam a crise da marca. Por isso, as respostas são analisadas no total e, quando relevante, separadamente para consumidores, potenciais consumidores e não consumidores.

A primeira parte do questionário teve como objetivo identificar o tipo de relação dos participantes com a marca, facilitando a análise de cada grupo de forma clara e consistente.

Secção 1

Gráfico 1 – “Género”

Género
234 respostas



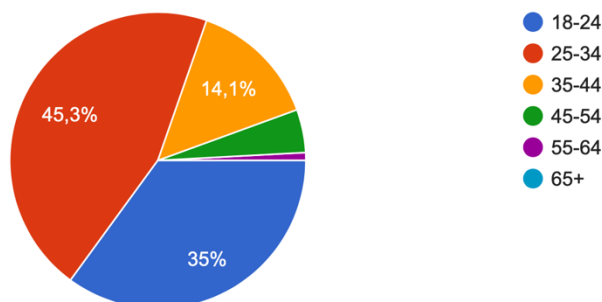
Fonte: Google Forms

Na primeira questão, obtiveram-se um total de 234 respostas. 164 pessoas (70,1%) identificam-se com o género feminino, enquanto outras 70 pessoas (29,9%) com o género masculino.

Gráfico2–“Idade”

Idade

234 respostas



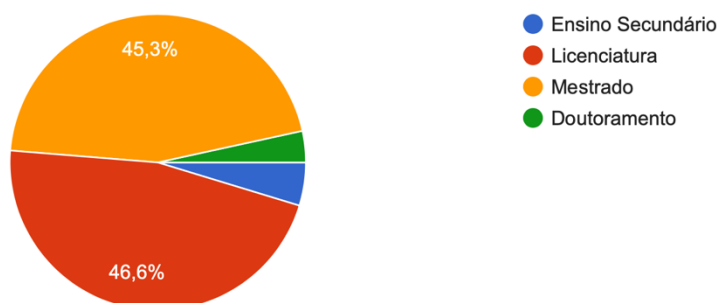
Fonte: Google Forms

Na segunda questão, obtiveram-se um total de 234 respostas. 106 pessoas (45,3%) têm idades compreendidas entre 25-34; outras 82 pessoas (35%) detêm idades compreendidas entre os 18-24; 33 pessoas (14,1%) selecionaram a faixa etária 35- 44; 11 pessoas (4,7%) situam-se entre os 45-54; enquanto, 2 pessoas (0,9%), estão entre os 55-64.

Gráfico 3 – “Nível de Educação”

Nível de Educação

234 respostas



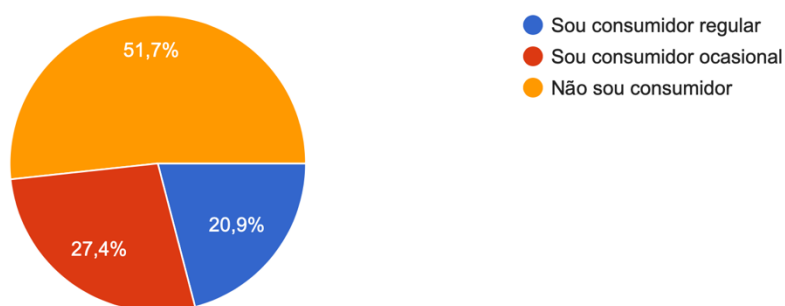
Fonte: Google Forms

Na terceira questão, obtiveram-se um total de 234 respostas. 109 pessoas (46,6%) detêm licenciatura; 106 pessoas (45,3%) têm um mestrado; 11 pessoas (4,7%) detêm o ensino secundário; enquanto, 8 pessoas (3,4%) têm um doutoramento.

Gráfico 4 – “É consumidor da marca Balenciaga?”

É consumidor da marca Balenciaga?

234 respostas



Fonte: Google Forms

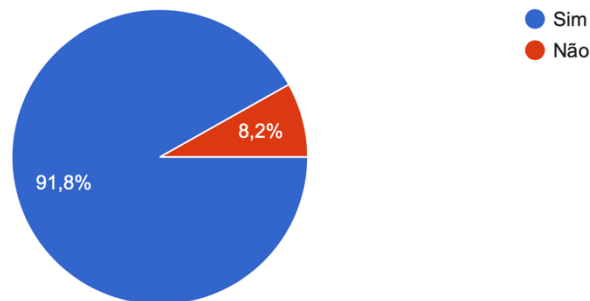
Na quarta questão, obtiveram-se um total de 234 respostas. 121 pessoas (51,7%) não são consumidoras; 64 pessoas (27,4%) são consumidoras ocasionais; enquanto, 49 pessoas (20,9%) são consumidoras regulares.

De seguida, serão analisados nos gráficos 5, 6 e 7 as respostas de consumidores regulares, ocasionais e não consumidores, na respetiva ordem.

Gráfico 5.1. – “Antes deste questionário, tinha conhecimento da controvérsia relacionada com o BDSM e as crianças associadas à marca Balenciaga?”

Antes deste questionário, tinha conhecimento da controvérsia relacionada com o BDSM e as crianças associadas à marca Balenciaga?

49 respostas

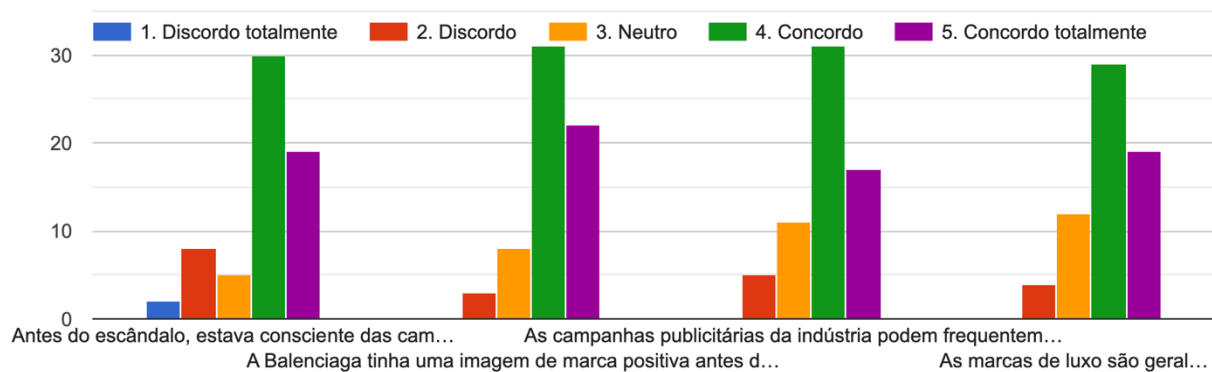


Fonte: Google Forms

Nesta questão, foi obtido um total de 49 respostas. 45 pessoas (91,8%) responderam que sim e 4 (8,2%) pessoas responderam que não.

Gráfico 5.2. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”

Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).



Fonte: Google Forms

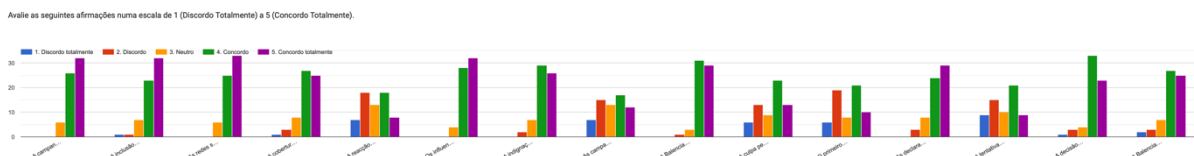
Nesta secção, houve um total de 49 respostas em cada pergunta. Na primeira questão, “Antes do escândalo, estava consciente das campanhas publicitárias da Balenciaga.”, 2 pessoas responderam discordo, 2 neutro, 21 concordo e 24 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A Balenciaga tinha uma imagem de marca positiva antes do incidente de novembro de 2022.”, 2 pessoas responderam neutro, 22 concordo e 25 concordo totalmente.

Na terceira questão, “As campanhas publicitárias da indústria podem frequentemente conter mensagens polémicas.”, 2 pessoas responderam discordo, 6 neutro, 15 concordo e 26 concordo totalmente.

Na quarta questão, “As marcas de luxo são geralmente cuidadosas com a imagem que transmitem nas suas campanhas.”, 1 pessoa respondeu discordo, 1 neutro, 21 concordo e 26 concordo totalmente.

Gráfico 5.3. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 49 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “A campanha da Balenciaga com crianças e ursos de peluche inspirados em BDSM foi inapropriada.”, 1 pessoa respondeu discordo, 3 neutro, 23 concordo e 22 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A inclusão de documentos legais na campanha da Balenciaga foi uma estratégia imprudente.”, 1 pessoa respondeu neutro, 27 concordo e 21 concordo totalmente.

Na terceira questão, “As redes sociais foram cruciais para trazer atenção ao escândalo da Balenciaga.”, 3 pessoas responderam neutro, 17 concordo e 29 concordo totalmente.

Na quarta questão, “A cobertura mediática sobre o escândalo da Balenciaga foi justa e equilibrada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 5 discordo, 11 neutro, 18 concordo e 14 concordo totalmente.

Na quinta questão, “A reação dos media foi exagerada em relação ao incidente da Balenciaga.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 12 discordo, 9 neutro, 13 concordo e 11 concordo totalmente.

Na sexta questão, “Os influenciadores digitais têm um papel significativo na amplificação de crises de marca.”, 1 pessoa respondeu discordo, 6 neutro, 17 concordo e 25 concordo totalmente.

Na sétima questão, “A indignação pública em relação ao escândalo foi justificada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 3 discordo, 5 neutro, 18 concordo e 22 concordo totalmente.

Na oitava questão, “As campanhas de boicote contra a Balenciaga nas redes sociais foram exageradas.”, 6 pessoas responderam discordo totalmente, 7 discordo, 8 neutro, 17 concordo e 11 concordo totalmente.

Na nona questão, “A Balenciaga foi a principal responsável pela escolha do conceito da campanha.”, 1 pessoas respondeu discordo totalmente, 1 discordo, 6 neutro, 24 concordo e 17 concordo totalmente.

Na décima questão, “A culpa pela controvérsia foi corretamente atribuída à empresa de produção e ao designer do cenário.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 8 neutro, 17 concordo e 11 concordo totalmente.

Na décima primeira questão, “O primeiro pedido de desculpas público da Balenciaga foi adequado e oportuno.”, 10 pessoas responderam discordo totalmente, 3 discordo, 6 neutro, 20 concordo e 10 concordo totalmente.

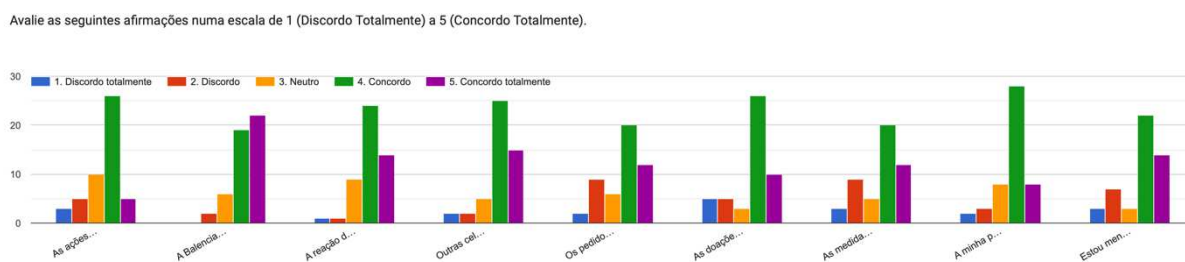
Na décima segunda questão, “As declarações iniciais da Balenciaga mostraram uma falta de responsabilidade clara.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 2 discordo, 7 neutro, 26 concordo e 13 concordo totalmente.

Na décima terceira questão, “A tentativa da Balenciaga de processar a empresa de produção e o designer do cenário foi justificada.”, 8 pessoas responderam discordo totalmente, 5 discordo, 5 neutro, 21 concordo e 10 concordo totalmente.

Na décima quarta questão, “A decisão de processar os terceiros envolvidos foi uma tentativa de desviar a responsabilidade.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 6 discordo, 5 neutro, 15 concordo e 22 concordo totalmente.

Na décima quinta questão, “A Balenciaga tomou a decisão correcta ao retirar o processo contra os terceiros envolvidos.”, 3 pessoas responderam discordo, 7 neutro, 24 concordo e 15 concordo totalmente.

Gráfico 5.4. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 49 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “As ações anunciadas pela Balenciaga para melhorar os seus processos internos foram suficientes.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 5 discordo, 10 neutro, 26 concordo e 5 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A Balenciaga deveria ter feito mais para reparar a sua imagem pública.”, 2 pessoas responderam discordo, 6 neutro, 19 concordo e 22 concordo totalmente.

Na terceira questão, “A reação de Kim Kardashian ao escândalo foi apropriada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 1 discordo, 9 neutro, 24 concordo e 14 concordo totalmente.

Na quarta questão, “Outras celebridades deveriam ter tudo um papel mais ativo com a Balenciaga.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 2 discordo, 5 neutro, 25 concordo e 15 concordo totalmente.

Na quinta questão, “Os pedidos de desculpas subsequentes de Demna e Cédric Charbit foram sinceros e apropriados.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 6 neutro, 20 concordo e 12 concordo totalmente.

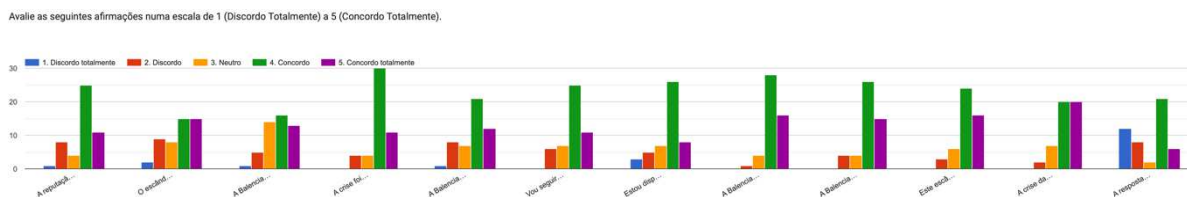
Na sexta questão, “As doações anunciadas pela Balenciaga para organizações de proteção infantil foram gestos genuínos de reparação.”, 5 pessoas responderam discordo totalmente, 5 discordo, 3 neutro, 26 concordo e 10 concordo totalmente.

Na sétima questão, “As medidas tomadas pela Balenciaga foram eficazes para restaurar a sua reputação.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 5 neutro, 20 concordo e 12 concordo totalmente.

Na oitava questão, “A minha perceção sobre a Balenciaga mudou negativamente após o escândalo.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 3 discordo, 8 neutro, 28 concordo e 8 concordo totalmente.

Na nona questão, “Estou menos inclinado a comprar produtos da Balenciaga no futuro.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 7 discordo, 3 neutro, 22 concordo e 14 concordo totalmente.

Gráfico 5.5. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 49 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “A reputação da Balenciaga permanece prejudicada, apesar das suas ações de recuperação.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 8 discordo, 4 neutro, 25 concordo e 11 concordo totalmente.

Na segunda questão, “O escândalo terá um impacto duradouro nas vendas da Balenciaga.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 8 neutro, 15 concordo e 15 concordo totalmente.

Na terceira questão, “A Balenciaga conseguiu lidar bem com a crise e manter a sua base de clientes.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 5 discordo, 14 neutro, 16 concordo e 13 concordo totalmente.

Na quarta questão, “A crise foi uma oportunidade para a Balenciaga melhorar as suas práticas internas.”, 4 pessoas responderam discordo, 4 neutro, 30 concordo e 11 concordo totalmente.

Na quinta questão, “A Balenciaga aprendeu com os seus erros e implementou mudanças significativas.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 8 discordo, 7 neutro, 21 concordo e 12 concordo totalmente.

Na sexta questão, “Vou seguir de perto as futuras campanhas da Balenciaga antes de decidir comprar os seus produtos.”, 6 pessoas responderam discordo, 7 neutro, 25 concordo e 11 concordo totalmente.

Na sétima questão, “Estou disposto a perdoar a Balenciaga, desde que não ocorram incidentes semelhantes no futuro.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 5 discordo, 7 neutro, 26 concordo e 8 concordo totalmente.

Na oitava questão, “A Balenciaga deveria ser mais transparente sobre as suas práticas de marketing no futuro.”, 1 pessoa respondeu discordo, 4 neutro, 28 concordo e 16 concordo totalmente.

Na nona questão, “A Balenciaga falhou em ser transparente durante todo o processo de crise.”, 4 pessoas responderam discordo, 4 neutro, 26 concordo e 15 concordo totalmente.

Na décima questão, “Este escândalo terá um impacto significativo sobre como outras marcas de luxo conduzem as suas campanhas.”, 3 pessoas responderam discordo, 6 neutro, 24 concordo e 16 concordo totalmente.

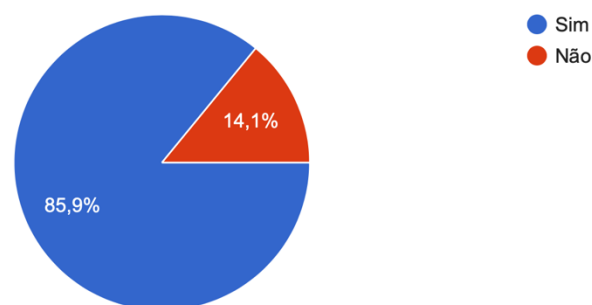
Na décima primeira questão, “A crise da Balenciaga servirá como uma lição para a indústria da moda sobre os limites do marketing provocador.”, 2 pessoas responderam discordo, 7 neutro, 20 concordo e 20 concordo totalmente.

Na décima segunda questão, “A resposta da Balenciaga à crise foi adequada para evitar incidentes futuros semelhantes.”, 12 pessoas responderam discordo totalmente, 8 discordo, 2 neutro, 21 concordo e 6 concordo totalmente.

Gráfico 6.1. – “Antes deste questionário, tinha conhecimento da controvérsia relacionada com o BDSM e as crianças associadas à marca Balenciaga?”

Antes deste questionário, tinha conhecimento da controvérsia relacionada com o BDSM e as crianças associadas à marca Balenciaga?

64 respostas

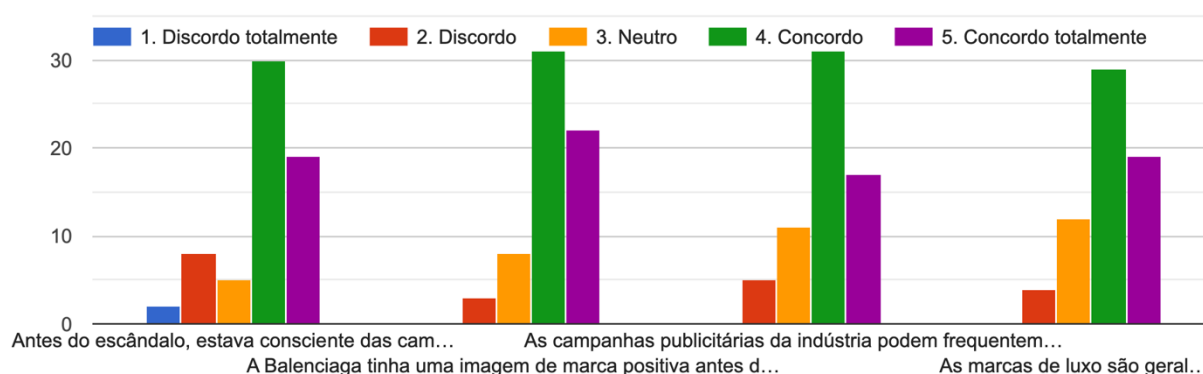


Fonte: Google Forms

Nesta questão, foi obtido um total de 64 respostas. 55 pessoas (85,9%) responderam que sim e 9 (14,1%) pessoas responderam que não.

Gráfico 6.2. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”

Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 64 respostas. Na primeira questão, “Antes do escândalo, estava consciente das campanhas publicitárias da Balenciaga.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 8 discordo, 5 neutro, 30 concordo e 19 concordo totalmente.

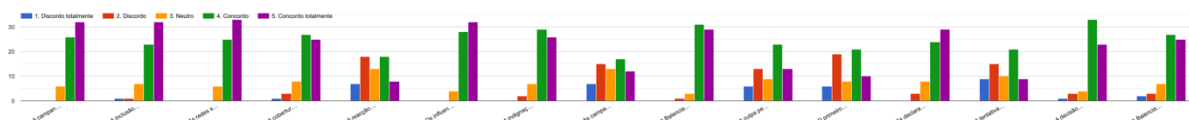
Na segunda questão, “A Balenciaga tinha uma imagem de marca positiva antes do incidente de novembro de 2022.”, 3 pessoas responderam discordo, 8 neutro, 31 concordo e 22 concordo totalmente.

Na terceira questão, “As campanhas publicitárias da indústria podem frequentemente conter mensagens polémicas.”, 5 pessoas responderam discordo, 11 neutro, 31 concordo e 17 concordo totalmente.

Na quarta questão, “As marcas de luxo são geralmente cuidadosas com a imagem que transmitem nas suas campanhas.”, 4 pessoas responderam discordo, 12 neutro, 29 concordo e 19 concordo totalmente.

Gráfico 6.3. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”

Avale as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 64 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “A campanha da Balenciaga com crianças e ursos de peluche inspirados em BDSM foi inapropriada.”, 6 pessoas responderam neutro, 26 concordo e 32 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A inclusão de documentos legais na campanha da Balenciaga foi uma estratégia imprudente.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 1 discordo, 7 neutro, 23 concordo e 32 concordo totalmente.

Na terceira questão, “As redes sociais foram cruciais para trazer atenção ao escândalo da Balenciaga.”, 6 pessoas responderam neutro, 25 concordo e 33 concordo totalmente.

Na quarta questão, “A cobertura mediática sobre o escândalo da Balenciaga foi justa e equilibrada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 3 discordo, 8 neutro, 27 concordo e 25 concordo totalmente.

Na quinta questão, “A reação dos media foi exagerada em relação ao incidente da Balenciaga.”, 7 pessoas responderam discordo totalmente, 18 discordo, 13 neutro, 18 concordo e 8 concordo totalmente.

Na sexta questão, “Os influenciadores digitais têm um papel significativo na amplificação de crises de marca.”, 4 pessoas responderam neutro, 28 concordo e 32 concordo totalmente.

Na sétima questão, “A indignação pública em relação ao escândalo foi justificada.”, 2 pessoas responderam discordo, 7 neutro, 29 concordo e 26 concordo totalmente.

Na oitava questão, “As campanhas de boicote contra a Balenciaga nas redes sociais foram exageradas.”, 7 pessoas responderam discordo totalmente, 15 discordo, 13 neutro, 17 concordo e 12 concordo totalmente.

Na nona questão, “A Balenciaga foi a principal responsável pela escolha do conceito da campanha.”, 1 pessoa respondeu discordo, 3 neutro, 31 concordo e 29 concordo totalmente.

Na décima questão, “A culpa pela controvérsia foi corretamente atribuída à empresa de produção e ao designer do cenário.”, 6 pessoas responderam discordo totalmente, 13 discordo, 9 neutro, 23 concordo e 13 concordo totalmente.

Na décima primeira questão, “O primeiro pedido de desculpas público da Balenciaga foi adequado e oportuno.”, 6 pessoas responderam discordo totalmente, 19 discordo, 8 neutro, 21 concordo e 10 concordo totalmente.

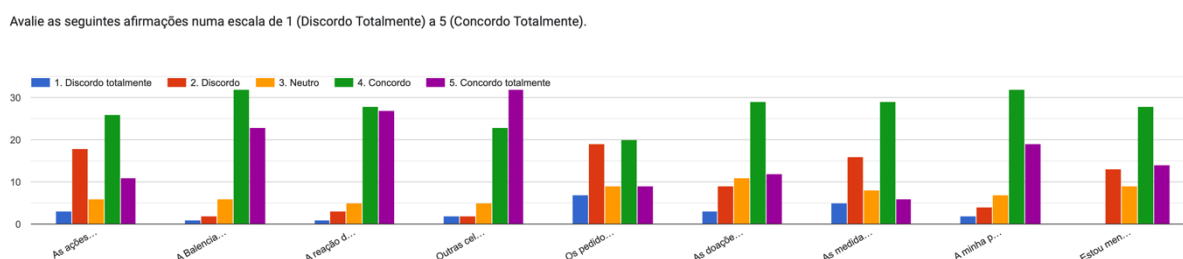
Na décima segunda questão, “As declarações iniciais da Balenciaga mostraram uma falta de responsabilidade clara.”, 3 pessoas responderam discordo, 8 neutro, 24 concordo e 29 concordo totalmente.

Na décima terceira questão, “A tentativa da Balenciaga de processar a empresa de produção e o designer do cenário foi justificada.”, 9 pessoas responderam discordo totalmente, 15 discordo, 10 neutro, 21 concordo e 9 concordo totalmente.

Na décima quarta questão, “A decisão de processar os terceiros envolvidos foi uma tentativa de desviar a responsabilidade.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 3 discordo, 4 neutro, 33 concordo e 23 concordo totalmente.

Na décima quinta questão, “A Balenciaga tomou a decisão correcta ao retirar o processo contra os terceiros envolvidos.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 3 discordo, 7 neutro, 27 concordo e 25 concordo totalmente.

Gráfico 6.4. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 64 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “As ações anunciadas pela Balenciaga para melhorar os seus processos internos foram suficientes.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 18 discordo, 6 neutro, 26 concordo e 11 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A Balenciaga deveria ter feito mais para reparar a sua imagem pública.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 2 discordo, 6 neutro, 32 concordo e 23 concordo totalmente.

Na terceira questão, “A reação de Kim Kardashian ao escândalo foi apropriada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 3 discordo, 5 neutro, 28 concordo e 27 concordo totalmente.

Na quarta questão, “Outras celebridades deveriam ter tudo um papel mais ativo com a Balenciaga.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 2 discordo, 5 neutro, 23 concordo e 32 concordo totalmente.

Na quinta questão, “Os pedidos de desculpas subsequentes de Demna e Cédric Charbit foram sinceros e apropriados.”, 7 pessoas responderam discordo totalmente, 19 discordo, 9 neutro, 20 concordo e 9 concordo totalmente.

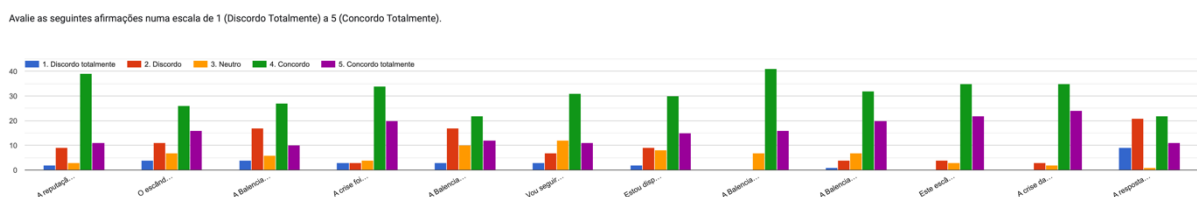
Na sexta questão, “As doações anunciadas pela Balenciaga para organizações de proteção infantil foram gestos genuínos de reparação.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 11 neutro, 29 concordo e 12 concordo totalmente.

Na sétima questão, “As medidas tomadas pela Balenciaga foram eficazes para restaurar a sua reputação.”, 5 pessoas responderam discordo totalmente, 16 discordo, 8 neutro, 29 concordo e 6 concordo totalmente.

Na oitava questão, “A minha perceção sobre a Balenciaga mudou negativamente após o escândalo.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 4 discordo, 7 neutro, 32 concordo e 19 concordo totalmente.

Na nona questão, “Estou menos inclinado a comprar produtos da Balenciaga no futuro.”, 13 pessoas responderam discordo, 9 neutro, 28 concordo e 14 concordo totalmente.

Gráfico 6.5. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 64 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “A reputação da Balenciaga permanece prejudicada, apesar das suas ações de recuperação.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 3 neutro, 39 concordo e 11 concordo totalmente.

Na segunda questão, “O escândalo terá um impacto duradouro nas vendas da Balenciaga.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 11 discordo, 7 neutro, 26 concordo e 16 concordo totalmente.

Na terceira questão, “A Balenciaga conseguiu lidar bem com a crise e manter a sua base de clientes.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 17 discordo, 6 neutro, 27 concordo e 10 concordo totalmente.

Na quarta questão, “A crise foi uma oportunidade para a Balenciaga melhorar as suas práticas internas.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 3 discordo, 4 neutro, 34 concordo e 20 concordo totalmente.

Na quinta questão, “A Balenciaga aprendeu com os seus erros e implementou mudanças significativas.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 17 discordo, 10 neutro, 22 concordo e 12 concordo totalmente.

Na sexta questão, “Vou seguir de perto as futuras campanhas da Balenciaga antes de decidir comprar os seus produtos.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 7 discordo, 12 neutro, 31 concordo e 11 concordo totalmente.

Na sétima questão, “Estou disposto a perdoar a Balenciaga, desde que não ocorram incidentes semelhantes no futuro.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 9 discordo, 8 neutro, 30 concordo e 15 concordo totalmente.

Na oitava questão, “A Balenciaga deveria ser mais transparente sobre as suas práticas de marketing no futuro.”, 7 pessoas responderam neutro, 41 concordo e 16 concordo totalmente.

Na nona questão, “A Balenciaga falhou em ser transparente durante todo o processo de crise.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 4 discordo, 7 neutro, 32 concordo e 20 concordo totalmente.

Na décima questão, “Este escândalo terá um impacto significativo sobre como outras marcas de luxo conduzem as suas campanhas.”, 4 pessoas responderam discordo, 3 neutro, 35 concordo e 22 concordo totalmente.

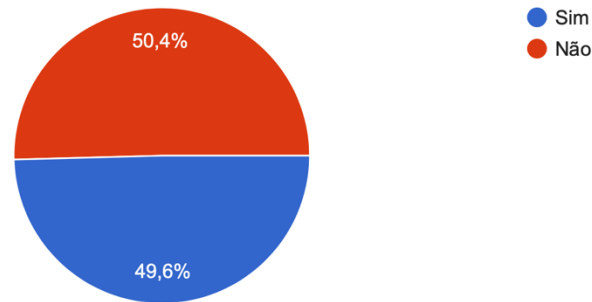
Na décima primeira questão, “A crise da Balenciaga servirá como uma lição para a indústria da moda sobre os limites do marketing provocador.”, 3 pessoas responderam discordo, 2 neutro, 35 concordo e 24 concordo totalmente.

Na décima segunda questão, “A resposta da Balenciaga à crise foi adequada para evitar incidentes futuros semelhantes.”, 9 pessoas responderam discordo totalmente, 21 discordo, 1 neutro, 22 concordo e 11 concordo totalmente.

Gráfico 7.1. – “Antes deste questionário, tinha conhecimento da controvérsia relacionada com o BDSM e as crianças associadas à marca Balenciaga?”

Antes deste questionário, tinha conhecimento da controvérsia relacionada com o BDSM e as crianças associadas à marca Balenciaga?

119 respostas

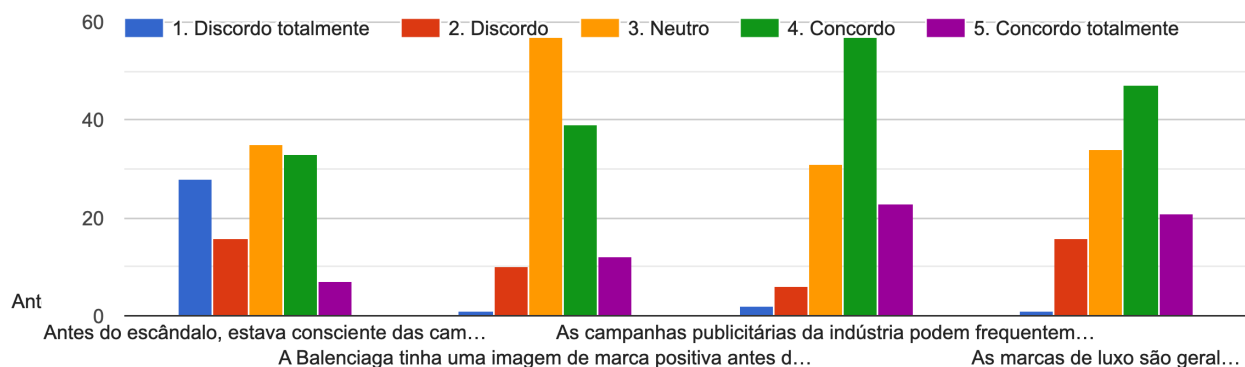


Fonte: Google Forms

Nesta questão, foi obtido um total de 119 respostas. 60 pessoas (50,4%) responderam que não e 59 (49,6%) pessoas responderam que sim.

Gráfico 7.2. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”

Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).



Fonte: Google Forms

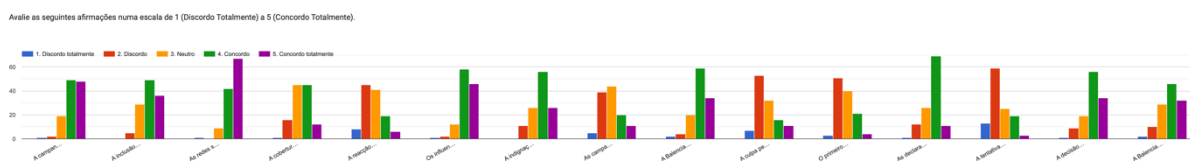
Nesta secção, houve um total de 119 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “Antes do escândalo, estava consciente das campanhas publicitárias da Balenciaga.”, 28 pessoas responderam discordo totalmente, 16 discordo, 35 neutro, 33 concordo e 7 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A Balenciaga tinha uma imagem de marca positiva antes do incidente de novembro de 2022.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 10 discordo, 57 neutro, 39 concordo e 12 concordo totalmente.

Na terceira questão, “As campanhas publicitárias da indústria podem frequentemente conter mensagens polémicas.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 6 discordo, 31 neutro, 57 concordo e 23 concordo totalmente.

Na quarta questão, “As marcas de luxo são geralmente cuidadosas com a imagem que transmitem nas suas campanhas.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 16 discordo, 34 neutro, 47 concordo e 21 concordo totalmente.

Gráfico 7.3. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 119 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “A campanha da Balenciaga com crianças e ursos de peluche inspirados em BDSM foi inapropriada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 2 discordo, 19 neutro, 49 concordo e 48 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A inclusão de documentos legais na campanha da Balenciaga foi uma estratégia imprudente.”, 5 pessoas responderam discordo, 29 neutro, 49 concordo e 36 concordo totalmente.

Na terceira questão, “As redes sociais foram cruciais para trazer atenção ao escândalo da Balenciaga.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 9 neutro, 42 concordo e 67 concordo totalmente.

Na quarta questão, “A cobertura mediática sobre o escândalo da Balenciaga foi justa e equilibrada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 16 discordo, 45 neutro, 45 concordo e 12 concordo totalmente.

Na quinta questão, “A reação dos media foi exagerada em relação ao incidente da Balenciaga.”, 8 pessoas responderam discordo totalmente, 45 discordo, 41 neutro, 19 concordo e 6 concordo totalmente.

Na sexta questão, “Os influenciadores digitais têm um papel significativo na amplificação de crises de marca.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 2 discordo, 12 neutro, 58 concordo e 46 concordo totalmente.

Na sétima questão, “A indignação pública em relação ao escândalo foi justificada.”, 11 pessoas responderam discordo, 26 neutro, 56 concordo e 26 concordo totalmente.

Na oitava questão, “As campanhas de boicote contra a Balenciaga nas redes sociais foram exageradas.”, 5 pessoas responderam discordo totalmente, 39 discordo, 44 neutro, 20 concordo e 11 concordo totalmente.

Na nona questão, “A Balenciaga foi a principal responsável pela escolha do conceito da campanha.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 4 discordo, 20 neutro, 59 concordo e 34 concordo totalmente.

Na décima questão, “A culpa pela controvérsia foi corretamente atribuída à empresa de produção e ao designer do cenário.”, 7 pessoas responderam discordo totalmente, 53 discordo, 32 neutro, 16 concordo e 11 concordo totalmente.

Na décima primeira questão, “O primeiro pedido de desculpas público da Balenciaga foi adequado e oportuno.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 51 discordo, 40 neutro, 21 concordo e 4 concordo totalmente.

Na décima segunda questão, “As declarações iniciais da Balenciaga mostraram uma falta de responsabilidade clara.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 12 discordo, 26 neutro, 69 concordo e 11 concordo totalmente.

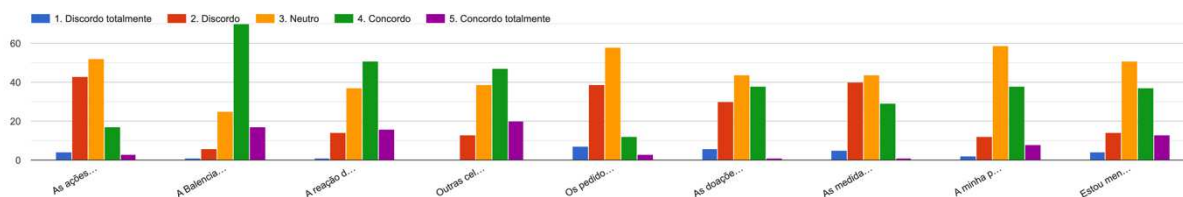
Na décima terceira questão, “A tentativa da Balenciaga de processar a empresa de produção e o designer do cenário foi justificada.”, 13 pessoas responderam discordo totalmente, 59 discordo, 25 neutro, 19 concordo e 3 concordo totalmente.

Na décima quarta questão, “A decisão de processar os terceiros envolvidos foi uma tentativa de desviar a responsabilidade.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 9 discordo, 19 neutro, 56 concordo e 34 concordo totalmente.

Na décima quinta questão, “A Balenciaga tomou a decisão correta ao retirar o processo contra os terceiros envolvidos.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 10 discordo, 29 neutro, 46 concordo e 32 concordo totalmente.

Gráfico 7.4. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”

Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 119 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “As ações anunciadas pela Balenciaga para melhorar os seus processos internos foram suficientes.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 43 discordo, 52 neutro, 17 concordo e 3 concordo totalmente.

Na segunda questão, “A Balenciaga deveria ter feito mais para reparar a sua imagem pública.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 6 discordo, 25 neutro, 70 concordo e 17 concordo totalmente.

Na terceira questão, “A reação de Kim Kardashian ao escândalo foi apropriada.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 14 discordo, 37 neutro, 51 concordo e 16 concordo totalmente.

Na quarta questão, “Outras celebridades deveriam ter tudo um papel mais ativo com a Balenciaga.”, 13 pessoas responderam discordo, 39 neutro, 47 concordo e 20 concordo totalmente.

Na quinta questão, “Os pedidos de desculpas subsequentes de Demna e Cédric Charbit foram sinceros e apropriados.”, 7 pessoas responderam discordo totalmente, 39 discordo, 58 neutro, 12 concordo e 3 concordo totalmente.

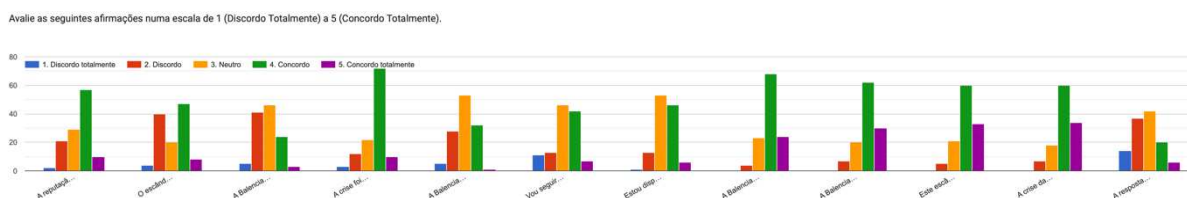
Na sexta questão, “As doações anunciadas pela Balenciaga para organizações de proteção infantil foram gestos genuínos de reparação.”, 6 pessoas responderam discordo totalmente, 30 discordo, 44 neutro, 38 concordo e 1 concordo totalmente.

Na sétima questão, “As medidas tomadas pela Balenciaga foram eficazes para restaurar a sua reputação.”, 5 pessoas responderam discordo totalmente, 40 discordo, 44 neutro, 29 concordo e 1 concordo totalmente.

Na oitava questão, “A minha perceção sobre a Balenciaga mudou negativamente após o escândalo.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 12 discordo, 59 neutro, 38 concordo e 8 concordo totalmente.

Na nona questão, “Estou menos inclinado a comprar produtos da Balenciaga no futuro.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 14 discordo, 51 neutro, 37 concordo e 13 concordo totalmente.

Gráfico 7.5. – “Avalie as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).”



Fonte: Google Forms

Nesta secção, houve um total de 119 respostas a cada pergunta. Na primeira questão, “A reputação da Balenciaga permanece prejudicada, apesar das suas ações de recuperação.”, 2 pessoas responderam discordo totalmente, 21 discordo, 29 neutro, 57 concordo e 10 concordo totalmente.

Na segunda questão, “O escândalo terá um impacto duradouro nas vendas da Balenciaga.”, 4 pessoas responderam discordo totalmente, 40 discordo, 20 neutro, 47 concordo e 8 concordo totalmente.

Na terceira questão, “A Balenciaga conseguiu lidar bem com a crise e manter a sua base de clientes.”, 5 pessoas responderam discordo totalmente, 41 discordo, 46 neutro, 24 concordo e 3 concordo totalmente.

Na quarta questão, “A crise foi uma oportunidade para a Balenciaga melhorar as suas práticas internas.”, 3 pessoas responderam discordo totalmente, 12 discordo, 22 neutro, 72 concordo e 10 concordo totalmente.

Na quinta questão, “A Balenciaga aprendeu com os seus erros e implementou mudanças significativas.”, 5 pessoas responderam discordo totalmente, 28 discordo, 53 neutro, 32 concordo e 1 concordo totalmente.

Na sexta questão, “Vou seguir de perto as futuras campanhas da Balenciaga antes de decidir comprar os seus produtos.”, 11 pessoas responderam discordo totalmente, 13 discordo, 46 neutro, 42 concordo e 7 concordo totalmente.

Na sétima questão, “Estou disposto a perdoar a Balenciaga, desde que não ocorram incidentes semelhantes no futuro.”, 1 pessoa respondeu discordo totalmente, 13 discordo, 53 neutro, 46 concordo e 6 concordo totalmente.

Na oitava questão, “A Balenciaga deveria ser mais transparente sobre as suas práticas de marketing no futuro.”, 4 pessoas responderam discordo, 23 neutro, 68 concordo e 24 concordo totalmente.

Na nona questão, “A Balenciaga falhou em ser transparente durante todo o processo de crise.”, 7 pessoas responderam discordo, 20 neutro, 62 concordo e 30 concordo totalmente.

Na décima questão, “Este escândalo terá um impacto significativo sobre como outras marcas de luxo conduzem as suas campanhas.”, 5 pessoas responderam, 21 neutro, 60 concordo e 33 concordo totalmente.

Na décima primeira questão, “A crise da Balenciaga servirá como uma lição para a indústria da moda sobre os limites do marketing provocador.”, 7 pessoas responderam discordo, 18 neutro, 60 concordo e 34 concordo totalmente.

Na décima segunda questão, “A resposta da Balenciaga à crise foi adequada para evitar incidentes futuros semelhantes.”, 14 pessoas responderam discordo totalmente, 37 discordo, 42 neutro, 20 concordo e 6 concordo totalmente.

5.5. Discussão de Resultados

Objetivo 1: Analisar a comunicação de crise da Balenciaga numa campanha publicitária específica

Os resultados obtidos pelos questionários realçam falhas na gestão de crise feita pela Balenciaga, principalmente quanto à sua comunicação inicial e à abordagem utilizada para lidar com o escândalo de 2022. O incidente, que continha elementos polémicos, requeria uma resposta imediata, transparente e focada na responsabilidade. No entanto, a perceção dos consumidores foi que a marca falhou nos diversos campos.

Entre os consumidores regulares, grupo mais fiel à marca, 85% (Gráfico 5.3.) relataram que a Balenciaga não assumiu adequadamente a responsabilidade pelos eventos. como uma estratégia para desviar a atenção da responsabilidade central da marca. Somente 30% (Gráfico 5.3.) destes consumidores consideraram que o primeiro pedido de desculpas foi adequado à situação, o que demonstra uma discordância entre as ações da marca e as expectativas. Além disso, 70% (Gráfico 5.3.) não concordaram com a tentativa de atribuir a culpa da controvérsia a terceiros, neste caso a empresa de produção e o designer do cenário. Esta abordagem foi vista como uma estratégia de reduzir a responsabilidade da marca.

A análise do impacto das medidas corretivas anunciadas também reflete percepções amplamente negativas. 78% (Gráfico 5.4.) dos consumidores regulares avaliaram positivamente essas ações, como as doações feitas a organizações de proteção infantil e as mudanças internas anunciadas pela Balenciaga. No entanto, a esmagadora maioria continuou a expressar desconfiança em relação à marca, destacando a ineficácia das suas iniciativas para restaurar a reputação.

No entanto, os consumidores ocasionais, apresentaram percepções ligeiramente mais equilibradas. 55% (Gráfico 6.3.) consideraram os pedidos de desculpa inadequados, mas 64% (Gráfico 6.4.) reconheceram as doações como gestos genuínos de reparação. Embora esse grupo tenha demonstrado uma maior abertura para reconhecer algumas das iniciativas da Balenciaga, 88% (Gráfico 6.3.) ainda concordaram que a tentativa de processar terceiros foi uma estratégia para desviar a atenção da responsabilidade. A decisão posterior de retirar o processo foi avaliada de forma mais positiva, com 92% (Gráfico 6.3.), considerando-a acertada.

Entre os não consumidores, a resposta da Balenciaga foi ainda mais criticada. 86% (Gráfico 7.5.) discordaram da transparência da marca durante a gestão da crise, enquanto apenas 25% (Gráfico 7.4.) consideraram eficazes as ações corretivas anunciadas. Este grupo destacou uma percepção de falta de ética e responsabilidade, que reforçou preconceitos negativos já existentes.

A revisão de literatura fornece referências para compreender as falhas da Balenciaga na gestão da crise. Benoit (2010) realça três pilares fundamentais para uma comunicação de crise de sucesso: assumir a responsabilidade, apresentar desculpas claras e implementar medidas corretivas eficazes. Os dados mostram que a Balenciaga não teve capacidade de se comprometer a essas exigências, principalmente no que toca a assumir a responsabilidade, que foi amplamente questionada por consumidores regulares e não consumidores.

Coombs (2007) realça que as respostas rápidas, transparentes e empáticas são fundamentais para diminuir os impactos de uma crise. Por outro lado, os consumidores

avaliaram a resposta da Balenciaga como vagarosa e oblíqua. A investida de uma transferência da culpa para terceiro foi vista como prejudicial, dado que contradiz as recomendações de autores como Pace et al. (2015), que advertem que estes tipos de estratégias podem aumentar as opiniões negativas, especialmente na indústria de luxo, onde as expectativas de responsabilidade e veracidade são maiores.

Além disso, Keller (2009) realça que as marcas desta indústria devem deter os seus valores de ética e exclusividade alinhados com as suas ações, de modo a promover a exclusividade. A desconexão entre a narrativa da Balenciaga e as expectativas do público contribuiu para ampliar as perceções negativas.

A comunicação de crise da Balenciaga foi vista de uma forma inadequada com diversas falhas nas etapas essenciais ao processo de gestão de crise. A tentativa de desvio da responsabilidade foi uma das etapas mais criticadas, realçando a importância de assumir, de uma maneira clara, os seus erros para manter a confiança dos consumidores. No entanto, os consumidores ocasionais demonstraram uma maior disposição em reconhecer atitudes de reparação, tal como as doações feitas a organizações de proteção infantil, mas que estas não foram suficientes para compensar os danos causados pela comunicação inicial pouco adequada.

Para os consumidores regulares e não consumidores, é notável que a crise fomentou as perceções negativas que poderão vir a ter impactos duradouros na reputação da marca. Logo, de modo que a marca possa evitar crises semelhantes no futuro, a mesma deve adotar uma abordagem mais diligente e coesa com os valores éticos do setor de luxo. Neste campo está incluído uma comunicação clara e transparente, em conjunto com ações de reparação que demonstrem um sentido de compromisso genuíno mudanças reais.

Refletindo acerca da comunicação de crise da Balenciaga, vejo que o ponto mais tenso foi a falta de uma resposta coesa e rápida, que é um aspeto fulcral para manter a confiança pública. Os consumidores, especialmente os mais fiéis, esperavam a adoção de uma postura de maior transparência e responsabilidade perante a crise, mas em vez disso, a Balenciaga mitiu em assumir o erro de maneira discreta e objetiva. Isso faz-me pensar que a marca, ao tentar controlar a narrativa e minimizar o impacto, acabou tomando uma atitude que mais contribuiu para aumentar a insatisfação. Como vimos na literatura, a falha em pedir desculpas de maneira sincera e imediata foi um erro estratégico grave. Benoit (2010) já dizia que a assunção de responsabilidade é essencial, e é claro que a Balenciaga falhou nisso. Os consumidores regulares queriam, preferencialmente, sentir que a marca estava disposta a corrigir o erro e fazer mudanças. Se num momento inicial a Balenciaga tivesse adotado uma postura mais clara e responsável, possivelmente o impacto negativo da crise teria sido menor. Neste momento, é

claro que a marca não pode ignorar a importância de uma crise bem estruturada, e necessita de reconsiderar a sua forma de comunicação, velando pela transparência dos valores que difunde. Num mundo hiperconectado, onde as informações se repartem rapidamente, a perspicácia na comunicação é essencial para evitar que os erros de julgamento se tornem falhas irremediáveis.

Concluindo, os dados demonstram que a comunicação de crise da Balenciaga não foi eficiente para ganhar novamente a confiança do público, especialmente no campo dos consumidores regulares e não consumidores. A falha numa resposta veloz, clara e refletida, associada a uma tentativa de transferir a culpa para terceiros, prejudicou ainda mais a conjuntura, lesando a imagem da marca. Apesar de os consumidores terem demonstrado uma maior agilidade nas suas avaliações, esta postura mais versátil não foi razoável para impedir que a marca fosse extremamente crítica pela sua falta de transparência. A revisão de literatura acerca de gestão de crise, como a de Coombs (2007) e Benoit (2010), afirma que a rapidez e a compreensão são fulcrais para reprimir os efeitos negativos, mas os resultados mostram que a Balenciaga falhou em adotar essas práticas. Para a marca, isso evidencia a necessidade de reformular a sua estratégia de comunicação, agregando uma maior responsabilidade e transparência, que são elementos essenciais para marcas desta indústria, que estão sob constantemente sob os olhos do público.

Objetivo 2: Examinar o impacto das campanhas publicitárias da Balenciaga na percepção pública

Os dados demonstram que a campanha publicitária de 2022 teve uma repercussão negativa no público da marca, com alternâncias entre os diversos tipos de consumidores. Antecedentemente da crise, 90% dos consumidores regulares (Gráfico 5.2.) avaliavam a Balenciaga de uma forma positiva, no entanto, depois do incidente, 85% (Gráfico 5.2.) aferem mudanças negativas quanto à concepção da Balenciaga.

A questão "A campanha da Balenciaga com crianças e ursos de peluche inspirados em BDSM foi inapropriada." obteve impressões negativas. 92% dos consumidores regulares (Gráfico 5.3.) assumiram que a campanha excedeu os limites para uma marca desta indústria, demonstrando incoerência entre as mensagens da campanha e os valores da Balenciaga. No entanto, 94% (Gráfico 5.3.) sustentaram que as redes sociais foram fulcrais, moldando as suas percepções.

Perante os consumidores ocasionais, o impacto não foi positivo, mas não tão enunciado. Antes do incidente, 82% (Gráfico 6.2.) avaliavam a marca de uma forma positiva, mas após a controvérsia, 80% (Gráfico 6.4.) salientaram mudanças negativas. No entanto, 40% (Gráfico

6.3.) assumiram as críticas como excessivas, mostrando uma maior disposição para reconsiderar a percepção da marca, desde que ações corretivas sejam executadas.

Quanto aos consumidores ocasionais, o impacto foi desfavorável, mas não tão notável. Antes do incidente, 77% (Gráfico 6.2.) avaliaram de forma positiva a Balenciaga, mas, após a controvérsia, 91% (Gráfico 6.4.) apresentaram mudanças negativas. No entanto, 70% (Gráfico 6.5.) assumiram que as críticas intensas, mostraram uma maior disposição em reconsiderar a percepção da marca, desde que as ações corretivas sejam postas em prática

Os não consumidores apresentaram percepções mais polarizadas. Apenas 43% (Gráfico 7.2.) avaliavam positivamente a Balenciaga antes da crise, e esse número caiu para 39% (Gráfico 7.5.) após o incidente. Para este grupo, a campanha foi considerada imprudente por 82% dos inquiridos, consolidando percepções negativas já existentes.

Aaker (1996) argumenta que a percepção pública de uma marca é construída ao longo do tempo, mas pode ser rapidamente prejudicada por crises mal geridas. Os resultados mostram que as associações positivas previamente estabelecidas pela Balenciaga foram rompidas devido à campanha de 2022, especialmente entre consumidores regulares e ocasionais.

Kapferer (2008) observa que marcas de luxo enfrentam riscos significativos ao construir narrativas publicitárias, pois qualquer desconexão entre os valores promovidos e as ações percebidas pode abalar sua reputação. Isso foi claramente evidenciado pelos dados, que mostram que a campanha foi amplamente vista como inapropriada e desalinhada com os valores esperados no setor de luxo.

Swaminathan et al. (2020) enfatizam o papel das redes sociais na amplificação de crises, algo que foi amplamente reconhecido pelos consumidores regulares e ocasionais. Esses resultados destacam a necessidade de uma gestão mais eficaz da narrativa digital para evitar que campanhas mal interpretadas se transformem em crises de grande escala.

Os resultados mostram que a campanha de 2022 impactou negativamente a interpretação da marca, perante o público, nos diversos grupos de consumidores analisados, sendo que os regulares e não consumidores, revelaram uma maior inclinação neste sentido. As redes sociais foram fulcrais para disseminar as críticas, revelando a necessidade de uma comunicação mais diligente e alinhada aos valores de ética da indústria de retalho de luxo.

De modo a restaurar a sua reputação, a Balenciaga deve alinhar as suas práticas publicitárias aos valores difundidos pela marca, elaborando estratégias que privilegiem a transparência e a responsabilidade. Isso inclui uma revisão total das suas abordagens criativas e um maior envolvimento com o público, de modo a entender melhor as suas expectativas e percepções.

A campanha publicitária de 2022 teve um efeito duradouro na percepção pública da marca. A mesma foi regida pela controvérsia, dado que envolveu imagens e mensagens sensíveis, foi vista como inadequada por bastantes consumidores regulares e deteve um impacto negativo, refletido na quase 85% na confiança dos consumidores após o incidente. O autor Kapferer (2008) demonstra a importância de manter uma coerência entre a imagem pública da Balenciaga e a mensagem difundida pelas campanhas publicitárias. Além disso, os dados demonstram que as redes sociais foram fundamentais para uma amplificação da crise, mostrando a importância da gestão digital em crises contemporâneas, como foi destacado por Swaminathan et al. (2020). A marca não estava preparada para o impacto automático que a campanha teria na percepção dos consumidores, especialmente no meio digital, onde as críticas são disseminadas mais rapidamente e amplificam os danos à imagem da marca. Refletindo do impacto das redes sociais, é possível ver como as plataformas amplificam a crise. O estudo de Swaminathan et al. (2020) sobre o papel das redes sociais em crises de marca nunca pareceu tão relevante. A crise da Balenciaga me fez entender, ainda mais claramente, que as marcas de luxo precisam ser ainda mais cuidadosas com suas campanhas, pois qualquer falha pode levar à destruição da sua imagem, que leva anos para ser construída.

Os dados indicam que, mesmo que os consumidores ocasionais tenham demonstrado uma flexibilidade maior em suas percepções, reconhecendo alguns esforços da marca, como as doações a organizações de proteção infantil, essa postura não foi suficiente para restaurar completamente a confiança. O impacto, especialmente entre os consumidores regulares, foi severo e foi diretamente causado pela desconexão entre a campanha e os valores que a Balenciaga representa. A percepção negativa foi amplificada pelas redes sociais, onde as críticas e discussões sobre a campanha se tornaram virais, transformando a crise em algo de maior proporção. A Balenciaga precisa agora entender que suas campanhas publicitárias não podem ser apenas uma forma de destacar seu estilo ousado, mas devem refletir um compromisso profundo com os valores que a tornam uma marca de luxo. Não se trata apenas de criar campanhas provocativas, mas de alinhar essas campanhas com a responsabilidade social, algo que é esperado de todas as grandes marcas no atual ambiente digital.

Objetivo 3: Analisar a resposta da Balenciaga à crise de 2022

Os resultados demonstram que a resposta da marca à crise foi vista como inadequada em todos os grupos analisados, com diversas flutuações. Quanto aos consumidores regulares, 80% (Gráfico 5.3.) confirmaram que as declarações iniciais da marca mostram uma falta de responsabilidade, no entanto apenas 65% (Gráfico 5.3.) consideraram as ações corretivas como

eficazes. Os números demonstram que a abordagem inicial da Balenciaga não teve a capacidade de corresponder às expectativas de transparência e ética dos seus consumidores.

Outro ponto a realçar foi a tentativa da Balenciaga culpar terceiros, tal como a empresa de produção e o designer do cenário, pela alteração. A abordagem não foi aceite por 76% dos consumidores regulares (Gráfico 5.3.), que foi vista como uma tentativa de tentar desviar a atenção da responsabilidade da marca. Este comportamento promoveu uma maior insatisfação perante este grupo, refletindo uma separação entre as ações e os valores da Balenciaga.

De seguida, no grupo dos consumidores ocasionais, as respostas foram um pouco mais positivas. Embora 61% (Gráfico 6.3.) considerassem os pedidos de desculpa inadequados, 81% (Gráfico 6.4.) reconheceram as doações a organizações de proteção infantil como gestos genuínos de reparação. Estas respostas demonstram que os consumidores ocasionais, apesar de críticos, estavam mais recetivos a reconhecer as iniciativas da Balenciaga como um esforço para remediar os danos. No entanto, a decisão de processar terceiros foi vista como uma tentativa de desviar o foco da responsabilidade, sendo que 47% (Gráfico 6.3.) concordaram com esta visão. A retirada posterior do processo foi avaliada de forma mais positiva, com 81% (Gráfico 6.3.) considerando-a uma decisão acertada.

Os não consumidores apresentaram as perceções mais críticas. 77% (Gráfico 7.5.) discordaram da transparência da Balenciaga durante a gestão da crise, e apenas 25% (Gráfico 7.4.) avaliaram positivamente as ações corretivas anunciadas. Além disso, 79% (Gráfico 7.3.) consideraram que as declarações iniciais da Balenciaga foram evasivas, refletindo uma falta de clareza e responsabilidade que consolidou perceções negativas pré-existentes.

A resposta da Balenciaga contrasta diretamente com os princípios estabelecidos pela revisão de literatura, quanto a gestão de crise. Coombs (2007) defende que respostas eficazes devem ser rápidas, transparentes e responsáveis, elementos que faltaram na abordagem inicial da marca. A tentativa de culpar terceiros contradiz diretamente as recomendações de Benoit (2010), que salienta que assumir a responsabilidade é essencial para restaurar a confiança do público. Keller (2009) e Pace et al. (2015) destacam que marcas de luxo enfrentam expectativas mais elevadas em relação à ética e responsabilidade. A perceção predominante de que a Balenciaga falhou em seguir esses padrões foi amplificada pela reação do público, especialmente entre consumidores regulares e não consumidores. Para esses grupos, a falta de transparência e a perceção de que a marca tentou desviar a atenção da responsabilidade central reforçaram as críticas e ampliaram os danos à sua reputação.

Além disso, Swaminathan et al. (2020) destacam que o ambiente digital amplifica a perceção pública de falhas organizacionais. A incapacidade da Balenciaga de controlar a

narrativa inicial em plataformas digitais contribuiu para a disseminação de críticas e para a amplificação das percepções negativas, especialmente entre os consumidores que já tinham visões menos favoráveis da marca.

Os resultados revelam que a resposta da Balenciaga à crise de 2022 foi amplamente percebida como insuficiente, com falhas em responsabilidade, transparência e clareza. Para consumidores regulares, a tentativa de culpar terceiros e a falta de medidas corretivas significativas foram os principais fatores de insatisfação. Os consumidores ocasionais, embora mais receptivos a algumas iniciativas, como as doações a organizações de proteção infantil, ainda expressaram críticas à falta de responsabilidade inicial e à lentidão na implementação de mudanças efetivas.

Os não consumidores, que já possuíam percepções negativas da marca, reforçaram essas opiniões, avaliando a resposta da Balenciaga como evasiva e ineficaz. A falta de clareza e a percepção de que a marca tentou minimizar sua responsabilidade exacerbaram as percepções negativas nesse grupo, destacando o impacto duradouro de uma gestão de crise mal executada.

Para evitar crises semelhantes no futuro, a Balenciaga deve reformular a sua abordagem de comunicação e gestão de crise, começando por assumir a responsabilidade de forma clara e inequívoca desde o início, uma estratégia que demonstra integridade e compromisso com os valores promovidos pela marca, como ética e exclusividade. Este passo é essencial para conter rapidamente os impactos da controvérsia e reforçar a confiança dos consumidores. Paralelamente, é crucial implementar medidas corretivas significativas, como políticas internas mais rigorosas e iniciativas que mostrem um compromisso genuíno com mudanças estruturais e éticas, prevenindo a repetição de falhas. A transparência deve ser um pilar central dessa abordagem, com destaque para a gestão eficaz da comunicação digital, onde as redes sociais desempenham um papel decisivo na formação da percepção pública. Isso implica uma utilização proativa das plataformas para transmitir mensagens claras, combater desinformação e atualizar os consumidores sobre as ações corretivas em curso, garantindo que a narrativa da marca permaneça alinhada aos seus valores e às expectativas do público.

A resposta da Balenciaga à crise de 2022 destaca a importância de alinhar a comunicação de crise aos princípios fundamentais do setor de luxo, como ética, exclusividade e autenticidade. Apenas uma abordagem transparente e proativa será capaz de restaurar a confiança do público e mitigar os danos causados por crises futuras.

Seguidamente, a resposta da marca à crise foi amplamente criticada, com falhas notáveis em rapidez, transparência e assumir de responsabilidade. Embora a marca tenha tentado remediar a situação, as declarações iniciais foram vistas como evasivas e insuficientes,

e a tentativa de culpar terceiros pela controvérsia foi particularmente mal recebida. Esse comportamento vai contra as recomendações de Coombs (2007) e Benoit (2010), que afirmam que em situações de crise as marcas devem assumir responsabilidade de maneira clara e sem hesitação. Os consumidores regulares e não consumidores demonstraram um forte desapontamento, com 90% dos não consumidores criticando a falta de transparência. A análise mostra que, enquanto os consumidores ocasionais reconheceram algumas ações corretivas, como as doações a organizações de proteção infantil, essas ações foram insuficientes para reparar completamente os danos causados pela resposta inicial da marca.

No entanto, vejo que a Balenciaga perdeu uma oportunidade de recuperar a confiança mais rapidamente. Ao invés de adotar uma postura de responsabilidade clara e rápida, a marca hesitou e falhou em proporcionar uma resposta convincente. A tentativa de desviar a culpa para terceiros foi vista como uma estratégia para minimizar os danos, mas isso apenas piorou a situação. Keller (2009) e Pace et al. (2015) defendem que as marcas de luxo devem agir com uma postura ética e transparente, principalmente em momentos de crise, e a falha da Balenciaga em adotar essa abordagem foi um erro crítico. A verdadeira recuperação da marca dependerá de um comprometimento genuíno com os valores de responsabilidade social e ética, além de uma gestão de crise eficaz que seja tanto rápida quanto transparente.

No futuro, a Balenciaga necessita ser mais ágil e clara em suas respostas, incorporando um compromisso com mudanças estruturais e práticas éticas, a fim de restaurar a confiança e a lealdade dos seus consumidores. A marca deve investir em um planejamento estratégico de crises e estar preparada para agir de forma mais eficaz quando situações adversas surgirem, para evitar o agravamento de crises como a de 2022.

Conclusão

A crise enfrentada pela Balenciaga em 2022 sublinhou as complexidades e os desafios inerentes à gestão de crises no setor do luxo. Este estudo, utilizando uma abordagem quantitativa, revelou que a comunicação de crise da marca não correspondeu às expectativas éticas e sociais dos consumidores, levando a uma erosão significativa da confiança e a uma perda de legitimidade. A análise dos dados recolhidos indicou que as percepções negativas foram exacerbadas por uma resposta inicial inadequada, caracterizada pela falta de transparência, rapidez e clareza.

Entre os consumidores regulares, que constituem a base mais fiel da marca, verificou-se uma insatisfação acentuada com a forma como a Balenciaga lidou com a controvérsia. Estes consumidores identificaram falhas fundamentais, incluindo a ausência de um pedido de desculpas genuíno e a tentativa de transferir a responsabilidade para terceiros, como a empresa de produção envolvida na campanha. A confiança, que é crucial para manter a relação com a marca, foi comprometida, com 84% dos consumidores regulares (Gráfico 5.5.) a afirmarem que a Balenciaga não assumiu adequadamente a responsabilidade pelas suas ações. Estes resultados sublinham a necessidade de a marca adotar uma postura mais ética e responsável, particularmente durante crises que afectam diretamente os seus valores e reputação.

Os consumidores ocasionais apresentaram uma reação mais equilibrada, mas ainda assim crítica. Este grupo pareceu mais receptivo às ações corretivas da Balenciaga, tais como doações a organizações de proteção de crianças, com 64% (Gráfico 6.4) a avaliar positivamente estas medidas. No entanto, a maioria continuou a manifestar ceticismo relativamente à eficácia global da gestão da crise, indicando que a marca não conseguiu alinhar as suas estratégias com as expectativas deste público. Esta flexibilidade parcial sugere que ações mais pró-activas e genuínas poderiam ter produzido um impacto positivo mais significativo junto deste segmento.

Por outro lado, os não-consumidores, que já tinham uma percepção negativa da marca, reforçaram essa visão durante a crise. Este grupo criticou severamente a falta de transparência e a aparente tentativa de minimizar o impacto do incidente. Para 75% dos não consumidores (Gráfico 7.4), as medidas corretivas da Balenciaga foram consideradas insuficientes, indicando uma incapacidade de atenuar os danos à sua imagem. Este resultado sublinha a importância de uma comunicação clara e ética para atingir mesmo os públicos que não são diretamente leais à marca, mas que têm influência na reputação global.

Para além das falhas de comunicação, o papel das redes sociais foi crucial na amplificação da crise. As plataformas digitais facilitaram a disseminação rápida das críticas, complicando ainda mais os esforços da Balenciaga para controlar a narrativa. A ausência de

uma estratégia digital eficaz e de uma monitorização proactiva das perceções públicas expôs a marca a danos ainda maiores, como salientam autores como Swaminathan et al. (2020). A lição que emerge deste caso é a necessidade de integrar a gestão das redes sociais como uma componente central da gestão de crises, particularmente em contextos de elevada visibilidade como o sector do luxo.

Este estudo também revelou que a crise da Balenciaga evidenciou falhas estruturais na forma como as marcas de luxo gerem os valores éticos associados às suas campanhas publicitárias. A desconexão entre a imagem de exclusividade e os elementos controversos da campanha enfatizou a necessidade de uma maior supervisão e alinhamento ético nas práticas de comunicação. Estas conclusões corroboram as observações de Kapferer (2008), que indicam que o sucesso de uma marca de luxo depende, em grande medida, da sua capacidade de manter uma narrativa coesa e autêntica que se alinhe com as expectativas dos consumidores exigentes.

A Balenciaga deve efetuar uma reavaliação abrangente das suas práticas de gestão de crises, centrando-se em estratégias que privilegiem a transparência e a responsabilidade. É aconselhável implementar medidas preventivas, como a criação de equipas especializadas em comunicação de crises e a realização de auditorias regulares às práticas de *marketing*. Além disso, a marca deve reforçar o seu compromisso com os valores éticos, assegurando que as campanhas publicitárias e as ações corporativas refletem genuinamente esses princípios.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. A metodologia quantitativa utilizada, embora útil para identificar padrões gerais, não explorou as nuances emocionais e subjetivas das respostas, o que poderia ser enriquecido com métodos qualitativos, como entrevistas ou *focus groups*. A amostra de 234 participantes, apesar de relevante, não atingiu o ideal recomendado para universos superiores a 50.000, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a disseminação do questionário via Instagram e WhatsApp pode ter introduzido um viés de seleção, atingindo predominantemente indivíduos com uma maior presença digital e possivelmente excluindo consumidores menos conectados. A dependência de dados autodeclarados também apresenta limitações, uma vez que as respostas podem refletir vieses de socialização ou justificativas subjetivas, comprometendo parcialmente a validade externa. Por fim, o foco no caso específico da Balenciaga em 2022 restringe a aplicabilidade dos resultados a outras marcas ou contextos, uma vez que crises possuem características únicas que variam de acordo com a cultura e o mercado.

Por outro lado, futuras investigações podem beneficiar da integração de métodos mistos, combinando dados quantitativos e qualitativos para aprofundar a compreensão das

motivações e percepções dos consumidores. Estudos longitudinais são recomendados para avaliar os impactos de longo prazo das medidas corretivas implementadas pela Balenciaga, ajudando a determinar se as percepções negativas diminuíram ou persistiram. Adicionalmente, é necessário investigar como as estratégias digitais podem ser otimizadas para gerir narrativas em redes sociais, especialmente no uso de influenciadores para mitigar crises e reconstruir reputações. Uma análise comparativa entre diferentes mercados culturais também seria valiosa, considerando que a forma como crises são percebidas varia significativamente entre regiões. Finalmente, explorar como outras marcas de luxo enfrentam crises similares pode oferecer parecer generalizados sobre melhores práticas de gestão e comunicação de crises globais.

Em suma, este estudo afirma que as crises, como a que a Balenciaga enfrentou, não são apenas desafios isolados, mas momentos cruciais que moldam a percepção pública e o futuro das organizações. As evidências apresentadas indicam que a gestão de crise eficaz na indústria de retalho de luxo exige não só respostas rápidas e claras, mas também um alinhamento consistente com os valores éticos e culturais do público-alvo. Para a Balenciaga e outras marcas de luxo, esta crise exemplifica a importância de aprender com os erros e de implementar mudanças estruturais para garantir a resiliência e a relevância no mercado global.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Aguirre, Elizabeth, Anne L. Roggeveen, Dhruv Grewal, and Martin Wetzels (2016). The Personalization-Privacy Paradox: Implications for New Media. *Journal of Consumer Marketing*, 33(2), 98–110.

Ahuvia, A. C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171–184.

Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80, 331-342.

Ajzen, I. (2002). Residual Effects of Past on Later Behavior: Habitual and Reasoned Action Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 107-122.

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research*, 61(10), 1062–1075.

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2010). Passion for the brand and consumer brand relationships. In *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference* (pp. 1–9). Dunedin, AU: Australian and New Zealand Marketing Academy.

Aldecoa, J. M. (2019). *Identity Development in Identity Theory* (Doctoral dissertation, University of California, Riverside).

Altinay, L., & Taheri, B. (2019). Emerging themes and theories in the sharing economy: A critical note for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 180–193.

Alves, C. (2007). *Comportamento Organizacional: a Gestão de Crise nas Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Alves, M. S. F. L. (2017). *DA IDENTIDADE CORPORATIVA À IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA: Reciprocidades e Incongruências*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand Development Versus New Product Development: Toward a Process Model of Extension Decisions. *Journal of Product & Brand Management*. American Marketing Association. (2019). Brand. Available at <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>.

Andrade, G. (2015). Homepage. Retrieved November, 2023, from <http://saraesuatorma.com.br/livros.html>

Andrade, J. G. (2009). Gestão de crises organizacionais e a Web 2.0. In *6º Congresso SOPCOM*. Recuperado de http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/viewFile/372/366

Argenti, P. A. (2002). Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review*, 2002(12), 103-109.

Arnault, B. (2020). *The Art of Creating Desire: How Luxury Brands Remain Relevant*. HarperCollins Publishers.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

Associated Press. (2019, February 17). Retailers, fashion brands struggle with racial insensitivity. *NBC News*. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/retailers-fashion-brands-struggle-racial-insensitivity-n972601>

Assumpção, Mariah Theme. (2015). *Emoção na construção de marca: um estudo sobre lovemarks e o caso Havaianas*. Mariah Theme Assumpção.

Averill, J. R. (1983). Studies on anger and aggression: Implications for theories of emotion.

American Psychologist, 38(11), 1145–1160. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.38.11.1145>

Avnel, T., & Laufer, D. (2015). Exploring the effectiveness of creating regulatory fit in crisis communications: Can it change perceptions of media coverage during a crisis. *Business Horizons*, 58(2), 149-156.

Bäckström, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais: Métodos Quantitativos*. Caderno de apoio. Universidade Aberta.

Baker, G. (2001). "Race and reputation: Restoring image beyond the crisis." In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage, pp. 513–520. APA

Balenciaga. (2022). Instagram highlights. *Instagram*. <https://www.instagram.com/stories/highlights/17932919366441828/>

Ban, Z., & Lovari, A. (2021). Rethinking crisis dynamics from the perspective of online publics: A case study of Dolce & Gabbana's China crisis. *Public Relations Inquiry*, 10(3), 311-331. <https://doi.org/10.1177/2046147X211026854>

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229.

Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). Liquid Consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582–97.

Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, 57, 180-192.

Batra, R., Ahuvia, A., Bagozzi, R. P., & Love, B. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.

Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bautista, F. (2009). Actas de Diseño - IV Encuentro Latinoamericano de Diseño. *Comunicaciones Académicas*, Buenos Aires, 7, 35-217

Bech-Larsen, T., Esbjerg, L., Grunert, K. G., Juhl, H. J., & Brunsø, K. (2007). The Supermalt Identity: How Brixton-Based Afro-Caribbean Consumers Construct a Danish Malt Beer Brand as One of their Own. *The Journal of Product and Brand Management*, 16(1), 5-15. doi:<http://dx.doi.org/dbgw.lis.curtin.edu.au/10.1108/10610420710731115>

Belk, R., & Tumbat, G. (2005). The cult of Macintosh. *Consumption Markets & Culture*, 8(3), 205-217.

Ben Youssef, K., Leicht, T., & Marongiu, L. (2018). Storytelling in the context of destination marketing: an analysis of conceptualizations and impact measurement. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), 696–713.

Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105.

Benoit, W. L. (2010). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-180.

Benoit, W. L. (2012). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 39(4), 5243–5251. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>

Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17(7), 504–518.

Bernstein, J. (2004). The 10 Steps of Crisis Communications. *Crisis Response, Prevention, Planning and Training*, 106.

Bernstein, J. (n.d.). 10 Steps of Crisis Prevention. Retrieved from <https://www.bernsteincrisismanagement.com/10-steps-crisis-prevention/>

Biel, L. B. (1997). Discovering Brand Magic: The Hardness of the Softer Side of Branding. *International Journal of Advertising*, 16(3), 199-210. Available at http://www.brandhomemuseum.com/docs/P0072_Magic%20branding.pdf.

Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: Building brand relationships. In *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands* (pp. 113–124).

Boin, A., & 't Hart, P. (2001). Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics. *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities* (Chapter 2). Charles C. Thomas.

Boisvert, J., & Burton, S. (2011). Towards a better understanding of factors affecting transfer of brand associations. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 57–66. doi:10.1108/073637611111101958.

Bond Brand Loyalty. (2023). *The Loyalty Report 2023*. Retrieved from [Bond Brand Loyalty](#)

Bowlby, J. (1979). On knowing what you are not supposed to know and feeling what you are not supposed to feel. *Canadian Journal of Psychiatry. Revue Canadienne de Psychiatrie*, 24(5), 403–408. doi:10.1177/070674377902400506.

Bradford, D., Courtemanche, C., Heutel, G., McAlvanah, P., & Ruhm, C. (2017). Time preferences and consumer behavior. *Journal of Risk and Uncertainty*, 55(2-3), 119-145. <https://doi.org/10.1007/s11166-018-9272-8>

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.

Bruculieri, J. (2018). Here's Why Brands Like Burberry Burn Excess Inventory And How They Could Stop. *HuffPost*. https://www.huffingtonpost.com.au/entry/burberry-stops-burning-excess-inventory_n_5b92941ae4b0162f472ca263

Buckingham, D. (2008). *INTRODUCING IDENTITY*. In D. Buckingham (Ed.), *Youth Identity and Digital Media* (pp. page numbers of the chapter). MIT Press.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

Butcher, L., Phau, I., & Shimul, A. S. (2017). Uniqueness and status consumption in generation Y consumers: does moderation exist? *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 673-687.

Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.

Carey, Patrick. (2018, April 15). Is 'green living' a luxury affordable only to the middle and upper classes? *ABC Radio National*. <https://www.abc.net.au/news/2018-04-15/is-environmentalism-only-for-the-wealthy/9653306>

Carlsen, B., & Glenton, C. (2011). *What about N? A methodological study of sample-size reporting in focus group studies*. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 26. doi:10.1186/1471-2288-11-26

Carmona, I. (2022). "Bye, Balenciaga": La firma pierde a sus embajadores y pone en jaque su marca por el escándalo. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/bye-balenciaga-la-firma-pierde-a-sus-embajadores-y-pone-en-jaque-su-marca-por-el-escandalo>

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. doi:10.1007/s11002-006-4219-2.

Chadha, R., & Husband, P. (2006). *The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair With Luxury*. Nicholas Brealey Publishing, Boston, MA.

Cheah, I., Phau, I., Chong, C., & Shimul, A. S. (2015). Antecedents and outcomes of brand prominence on willingness to buy luxury brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(4), 402-415.

Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70.

Choi, Y., & Lin, Y-H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198-207.

Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), 64–71.

Cleeren, K., Van Heerde, H., & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 77(2), 58-77.

Clifton, R. (2009). The Future of Brands. In *Brands and Branding*, Rita Clifton (Ed.), 246–60. New York: Bloomberg Press.

Cloke, K., & Goldsmith, J. (2000). *Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Consoli, D., & Patrut, B. (2010). A new concept of marketing: the emotional marketing. *Broad Research in Accounting, Negotiation, Distribution*, 1, 52–59

Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T. (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. T. (2010). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

Coombs, W. T. (2020). Conceptualizing crisis communication. In R. Heath & H. D. O’Hair (Eds.), *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 99-118). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203891629.ch5>

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). *The negative communication dynamic: Extending the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) to the realm of crisis communication strategies*. *Communication Studies*, 58(2), 1-12.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). Amazon.com’s Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, 16(3), 280-295.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2010). *The Handbook of Crisis Communication* (Vol. 22). John Wiley & Sons.

Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>

Coombs, W., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage.

Costa, A. P. (2023). *Qualitative Research Methods: do digital tools open promising trends?* *Revista Lusófona de Educação*, 59, 67-76. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle59.04>

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11, 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>

Cullop, J. (2016). The Difference Between Visual Identity and Branding. Accessed August 15th, 2018. Blog post. *JCI Marketing*. <https://blog.jcimarketing.com/business-marketing/the-difference-between-visual-identity-and-branding>.

Culture, 8(3), 205-217. doi: 10.1080/10253860500160403.

Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226.

De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a “brand”: Beyond the literature with experts’ interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443.

de Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Industrial and Service Markets, 3rd Edition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Deveney, J. (2018). Crisis communications management on digital platforms. *Journal of Brand Strategy*, 7(2), 163–172

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

Diet Prada. (2022, novembro 29). Instagram post. *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/ClgrTWLOTKZ/?hl=es>

Diet Prada. (2022, novembro 30). Instagram post. *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/Clg5jE4O-xI/?igshid=Zjc2ZTc4Nzk%3D>

Dobni, D., & Zinkhan, G. (1990). In Search of Brand Image: A Foundation Analysis. *Advances in Consumer Research*, 17(1), 110-119.

Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The key to successful public relations and corporate communication*. Nova Iorque, Routledge.

Dubois, B., Czellar, S., & Laurent, G. (2005). Consumer segments based on attitudes toward luxury: empirical evidence from twenty countries. *Marketing Letters*, 16(2), 115-128.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image.

Edworthy, J., Hellier, E., Newbold, L., & Titchener, K. (2015). Passing crisis and emergency risk communications: The effects of communication channel, information type, and repetition. *Applied Ergonomics*, 48, 252-262. doi: 10.1016/j.apergo.2014.12.009.

Evrard, Y., & Roux, E. (2005). *Culture vs Luxury: The Paradoxes of Democratisation*. CEROG, Puyricard.

FARHANA, M. (2014). Implication of brand identity facets on marketing communication of lifestyle magazine: case study of a Swedish brand. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 4(1), 23-41.

Fashion Network. (2022, November 25). *Balenciaga apologizes for depraved kids ad campaign*. Fashion Network. <https://ww.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-apologizes-for-depraved-kids-ad-campaign,1461677.html>

Fayrene, C., & Lee, G. (2011). Customer-based brand equity: a literature review. *International Refereed Research Journal*, 2(1), 33-42.

Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communication: A Casebook Approach* (Vol. 4). New York: Routledge.

Fearn-Banks, K. (2017). Crisis Communications: A Casebook Approach. In S. E. Jennings Bryant/Dolf Zillmann & Selected (Eds.), *Routledge Communication Series* (Fifth Ed.). University of Washington: Routledge Communication Series.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2015). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Routledge.

Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in Practice*. Copenhagen.

Fontana, et al. (2019). How Luxury Brands Can Beat Counterfeiters. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/05/how-luxury-brands-can-beat-counterfeiters>

Forni, J. J. (2008). Comunicação em Tempo de Crise. In J. Duarte (Ed.), *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia* (2nd ed) São Paulo: Atlas.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.

Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54, 193-207.

Fournier, S., & Mick, D. G. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(4), 5–23.

Frank, R. H. (2007). *Richistan*. London: Piatkus Books.

Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Furlan, R. (2017). Reflexões sobre o método nas ciências humanas: quantitativo ou qualitativo, teorias e ideologias. *Psicologia USP*, 28(1), Jan-Abr. <https://doi.org/10.1590/0103-656420150134>

Gaffney, A. M., & Hogg, M. A. (2023). Social Identity Theory. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.681>

Garrahan, M. (2022, November 29). *Scrapped Balenciaga campaign featured book by artist whose works include castrated toddlers*. New York Post. <https://nypost.com/2022/11/29/scrapped-balenciaga-campaign-featured-book-by-artist-whose-works-include-castrated-toddlers/>

Généreux, M., Lafontaine, M., & Eykelbosh, A. (2019). From science to policy and practice: A critical assessment of knowledge management before, during, and after environmental public health disasters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4), 587-604. <https://doi.org/10.3390/ijerph16040587>

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242-256.

Gibson, S. (2021, October 25). *The \$2,000 Balenciaga-IKEA bag is actually awesome*. GQ. <https://www.gq.com/story/the-2000-dollar-balenciaga-ikea-bag-is-actually-awesome>

Givhan, R. (2019, May 07). Analysis: 'I was the person who made the Mistake': How Gucci is trying to recover from its blackface sweater controversy. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/i-was-the-person-who-made-the-mistake-how-gucci-is-trying-to-recover-from-its-blackface-sweater-controversy/2019/05/06/04eccbb6-6f7d-11e9-8be0-ca575670e91c_story.html

Gobble, M. M. (2013). Big data: The next big thing in innovation. *Research-Technology Management*, 56(1), 64-67. doi:10.5437/08956308X5601005

Goffman, Erving (1959). *Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.

Goldfarb, Avi, & Tucker, Catherine E. (2011). Privacy Regulation and Online Advertising. *Management Science*, 57(1), 57–71.

Goldson, N. J. (2017). What You Need To Know About Luxury Consumer Trends For 2018. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/njgoldston/2017/12/29/what-you-need-to-know-about-luxury-consumer-trends-for-2018/#7db323fd21eb>

Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: “living the brand”. *Management Decision*, 39(2), 99-104.

Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173–182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.001>

Grossman, G. M., & Shapiro, C. (1988). Foreign counterfeiting of status goods. *The Quarterly Journal of Economics*, 103(412), 79-100.

Hafer, J., Ran, B., & Duimering, P. R. (2023). Social identity dynamics in a networked society. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1264534>

Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: A cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 439-451. doi:10.1108/10610421211264928

Hall, S. (1980). *Encoding/Decoding*. In Centre for Contemporary Cultural Studies (Ed.), *Culture, Media, Language: Working Papers in Cultural Studies, 1972-79* (pp. 128-138). Routledge.

Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade* (11a. Edição). São Paulo: DP&A.

Hamilton, R., & Chernev, A. (2010). The impact of product line extensions and consumer goals on the formation of price image. *Journal of Marketing Research*, 47(1), 51-62.

Harvard Business School. (2023). How to rebuild brand legitimacy after a crisis. *Harvard Business Review*.

Hansen, N., Kupfer, A. K., & Hennig-Thurau, T. (2018). Brand crises in the digital age: The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), 557–574. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.08.001>

Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2017). Demographic Diversity in the Workplace and its Impact on Employee Voice: The Role of Trust in the Employer. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 970–994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322120>

Haute Couture Week. (2023). *Spring/Summer 2023 Calendar*. Fédération de la Haute Couture et de la Mode. <https://hautecouture.fhcm.paris/en/calendar-spring-summer-2023/>

Hawkins, M., Motherbaugh, D. L., & Roger, J. Best. (2007). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Heath, R. (2010). Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics. In T. Coombs & S. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 1-14). Wiley-Blackwell.

Heath, T. B., DelVecchio, D., & McCarthy, M. S. (2011). The asymmetric effects of extending brands to lower and higher quality. *Journal of Marketing*, 75(4), 3-20.

Hegner, S. M., Fetscherin, M., & van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>

Held, A. (2019, February 7). Gucci Apologizes And Removes Sweater Following 'Blackface' Backlash. NPR. Retrieved from <https://www.npr.org/2019/02/07/692314950/gucci-apologizes-and-removes-sweater-following-blackface-backlash>

Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.

Holland, O., & Wang, S. (2019, January 23). Chinese model: Dolce & Gabbana ad campaign

'almost ruined my career'. CNN. Retrieved from <https://edition.cnn.com/style/article/dolce-gabbana-chinese-model-controversy/index.html>

Holt, D. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Review Press.

Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 82(9), 68-75.

Holt, Douglas B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90.

Huot, R. (2002). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Instituto Piaget.

Ismail, A. R., & Spinelli, G. (2012). Effects of brand love, personality, and image on word of mouth: The case of fashion brands among young consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(4), 386–398.

Jain, R. (2017). Basic Branding Concepts: Brand Identity, Brand Image, and Brand Equity. *International Journal of Sales & Marketing Management Research and Development (IJSMMRD)*, 7(4), 1-8.

Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *J Basic Clin Pharm*, 5(4), 87–88. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>

Jansen, B., & Elliott, R. (2023). Improving responses to crises: Incorporating ESG considerations into effective crisis management. *Barnes & Thornburg*.

Jardine, Alexander (2019). Procter & Gamble Is Ad Age Marketer of the Year. *Advertising Age*, December 9. <https://adage.com/article/cmo-strategy/procter-gamble-ad-age-marketer-year/2221121>.

Jiang, L., & Shan, J. (2016). Genuine brands or high quality counterfeits: An investigation of luxury consumption in China. doi:10.1002/cjas.1416

Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., & Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, 40(3), 509–518.

Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2007). Integrated crisis mapping: Towards a publics-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, 7, 81–96.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity, and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

Joachimsthaler, E., & Aaker, D. A. (1997). Building Brands Without Mass Media. *Harvard Business Review*, January-February 1997, 39-50.

Kalaignanam, K., Kushwaha, T., & Eilert, M. (2013). The impact of product recalls on future product reliability and future accidents: Evidence from the automobile industry. *Journal of Marketing*, 77(2), 41-57.

Kang, A. (2015). Brand love—Moving beyond loyalty: An empirical investigation of perceived brand love of Indian consumers. *Arab Economic and Business Journal*, 10(2), 90–101.

Kansara, V. A. (2018). Burberry's Bet on Retail Entertainment. *Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/retail-recon/retail-recon-burberrys-bet-on-retail-entertainment>

Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th Edition. London: Kogan Page.

Kapferer, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. (A. Ryngelblum, Trans.). 3rd ed. Porto Alegre: Bookman.

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (1994). *Marcas – capital da empresa*. Lisboa: Edições CETOP.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. London: Kogan Page Publishers.

Karjaluoto, H., Munnukka, J., & Kiuru, K. (2016). Brand love and positive word of mouth: The moderating effects of experience and price. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 527–537.

Karpik, L., & Scott, N. (2010). *Valuing the Unique: The Economics of Singularities*. Princeton: Princeton University Press.

Kaufmann, H. R., Loureiro, S. M. C., & Manarioti, A. (2016). Exploring behavioral branding, brand love, and brand co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 516–526. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0919>

Kavilanz, P. (2022). *Balenciaga suing production company for \$25 million over controversial campaign*. CNN. <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-lawsuit-controversial-campaign/index.html>

Kay, M. J. (2006). *Strong brands and corporate brands*. *European Journal of Marketing*, 40, 742-760.

Keane, M. J., & McMillan, Z. (2004). Above and beyond. *Brand Strategy*, 30, 30-40.

Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10(July-August), 14-19.

Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). New Jersey.

Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding, and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7-20.

Keller, K. L. (2023). Brand resonance: Building emotional connections and customer loyalty. *Journal of Consumer Research*, 49(4), 591–606.

Khare, A. (2014). Antecedents to fashion clothing involvement: Role of global self-identity, cosmopolitanism, and normative influence. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(1), 39–59. <https://doi.org/10.1080/20932685.2013.856099>

Khomami, N. (2018). “Burberry destroys £28m of stock to guard against counterfeits.” *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/fashion/2018/jul/19/burberry-destroys-28m-stock-guard-against-counterfeits>

Kim, J.-N., & Grunig, J. E. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61, 120-149.

Kim, Y., & Park, H. (2017). Is there still a PR problem online? Exploring the effects of different sources and crisis response strategies in online crisis communication via social media. *Corporate Reputation Review*, 20(1), 76–104. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0016-5>

Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.

Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016.

Koerber, D., & Zabara, N. (2016). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193-200. doi:10.1016/j.pubrev.2016.12.002

Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? *Business Horizons*, 58, 35-44.

König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs’ trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.038>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Kovoor-Misra, S., Zammuto, R. F., & Mitroff, I. I. (2000). *Crisis Preparation in Organizations: Prescription versus Reality*. *Technological Forecasting & Social Change*, 63(1), 43-62. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00049-9)

Kraujalienė, L., & Kromalca, S. (2022). *Brand positioning strategy in the competitive aspect*. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 467–475. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.17223>

Kress, V. E., & Shoffner, M. F. (2007). *Focus groups: A practical and applied research approach for counselors*. *Journal of Counseling & Development*, 85(2), 189–195. doi:10.1002/j.1556-6678.2007.tb00462.x

Lam, S. K., Ahearne, M., Mullins, R., Hayati, B., & Schillewaert, N. (2013). Exploring the dynamics of antecedents to consumer–brand identification with a new brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 234-252. doi:10.1007/s11747-012-0301-x

Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Editora Texto.

Latiff, Z. A., & Safiee, N. A. S. (2015). New Business Set Up for Branding Strategies on Social Media – Instagram. *Procedia Computer Science*, 72, 13–23.

Leddick, G. R. (2011). Distinguishing member roles. In B. Erford (Ed.), *Group work: Processes and applications* (pp. 52–60). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Lee, S. Y., Sung, Y. H., Choi, D., & Kim, D. H. (2019). Surviving a crisis: How crisis type and psychological distance can inform corporate crisis responses. *Journal of Business Ethics*, 168, 795–811. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04233-5>

Lerner, J. S., & Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of The Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 115–137. <https://doi.org/10.1002/bdm.515>

Levy, Sidney, J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117–124.

Liang, Y., & Shen, W. (2016). Fan economy in the Chinese media and entertainment industry: How feedback from super fans can propel creative industries' revenue.

Lipovetsky, G. (2007). *O império do efêmero: A moda e o seu destino nas sociedades modernas*. Companhia das Letras.

Lishner, D. A., Batson, C. D., & Huss, E. (2011). Tenderness and sympathy: Distinct empathic emotions elicited by different forms of need. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(5), 614–625. <https://doi.org/10.1177/0146167211403157>

Lovett, M. J., Peres, R., & Shachar, R. (2013). On brands and word of mouth. *Journal of Marketing Research*, 50(August), 427-444.

Luecke, R. (2004). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*.

Make Is a Chance to Vote with Your Wallet. *Fast Company*, April 5. <https://www.fastcompany.com/40402079/every-purchase-you-make-is-a-chance-to-vote-with-your-wallet>

Mandel, N., Petrova, P. K., & Cialdini, R. B. (2006). Images of success and the preference for luxury brands. *Journal of Consumer Psychology*, 16(1), 57-69.

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>

Martins, J. I. P. S. (2021). *Identidade Organizacional e Comunicação Interna: O Caso do Centro-X* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto).

Matos, M. (2014). *Metodologias qualitativas e quantitativas: de que falamos?* Fórum Sociológico, 14, 1-15. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1061>

Mayasari, I., Haryanto, H. C., Hutagaol, O. D., Ramadhan, A. R., & Amir, I. (2023). Examining the role of social media marketing on brand love and its impact on brand centrality: The study of local fashion brands for the millennials. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(2), 147–165.

McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54. doi:10.1509/jmkg.66.1.38.18451

McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal Name*, 14(2). Blackwell Publishing Ltd.

McDermott, M. (2019, February 22). Blackface shoes and Holocaust T-shirts: Fashion brands' most controversial designs. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/life/people/2019/02/22/blackface-gucci-prada-zara-burberry-fashion-most-controversial-designs/2926837002/>

Mendes, A. M., & Pereira, F. C. (2006). *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Sílabo.

Michman, R., & Mazze, E. (2006). *The Affluent Consumer: Marketing and Selling the Luxury Lifestyle*. Greenwood Publishing Group, Santa Barbara, CA.

Milberg, S. J., Park, C. W., & McCarthy, M. S. (1997). Managing negative feedback effects associated with brand extensions: The impact of alternative branding strategies. *Journal of Consumer Psychology*, 6(2), 119-40.

Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building brand identity. *Procedia Economics and Finance*, 20, 393–403.

Moore, A. (2014). *Syllabus: Qualitative methods and social science research*. [Arquivo de curso].

Moore, S. (2022, November 28). *Balenciaga pulls campaign and apologises after backlash*. Campaign Live. <https://www.campaignlive.com/article/balenciaga-pulls-campaign-apologises-backlash/1806092>

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314.

Morhart, Felicitas, Lucia Malaïr, Amélie Gue`vremont, Florent Girardin, and Bianca Grohmann (2015), “Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale.” *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–18.

Moro, S., & Rita, P. (2018). Brand strategies in social media in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 343-364.

Multijournals. (2023). Leadership in times of crisis: How adaptive organizational cultures lead to resilience. *Journal of Management and Business*, 12(4), 109-121.

Nielsen. (2015, October 12). Consumer-goods’ brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don’t [Press Release]. <https://www.nielsen.com/us/en/press-room/2015/consumer-goods-brands-that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html>

Nielsen. (2015, October 12). Consumer-goods’ brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don’t [Press Release]. <https://www.nielsen.com/us/en/press-room/2015/consumer-goods-brands-that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html>

Niezink, L. W., Siero, F. W., Dijkstra, P., Buunk, A. P., & Barelds, D. P. H. (2012). Empathic concern: Distinguishing between tenderness and sympathy. *Motivation and Emotion*, 36(4), 544–549. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9276-z>

Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), 61-68.

Odin, Y., Odin, N., & Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53(2), 75–84.

Ojasalo, J., Nätti, S., & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 92–107.

Olins, W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.

Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311–336. doi:10.1016/S0022-4359(97)90021-X

Orduña, I. R. (2002). *A Comunicação em Momentos de Crise*. [Place of publication: Publisher, if available].

Oscarsson, O. (2022). Crisis-as-practice: Conceptualizing the role of everyday work practices in crisis management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 83, 103438. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103438>

Oyedokun, G. E. (2016, May 24). Revenue Recognition Paradox: A Review of IAS 18 and IFRS 15. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2912250>

Özdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4).

PA Media. (2022). Balenciaga designer sorry for 'inappropriate' campaign featuring children. The Guardian. <https://www.theguardian.com/fashion/2022/dec/03/balenciaga-designer-demna-apologises-for-inappropriate-campaign>

Pace, S., Balboni, B., & Gistri, G. (2015, December). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135-148. doi:10.1080/13527266.2014.966478

Palusuk, N., Koles, B., & Hasan, R. (2019). "All you need is brand love": a critical review and comprehensive conceptual framework for brand love. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 97-129. doi: 10.1080/0267257X.2019.1572025.

Park, C. W., MacInnis, D. J., & Priester, J. R. (2006). Beyond attitudes: Attachment and consumer behavior. *Seoul National Journal*, 12(2), 3–36.

Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.

Pasquarelli, Adrienne and E.J. Schultz (2018), "Nike Is Ad Age's Marketer of the Year for 2018," *Advertising Age*, (December 3). <https://adage.com/article/cmo-strategy/nike-ad-age-s-marketer-year-2018/31579/>

Paton, E., & Friedman, V. (2022, March 7). *Balenciaga takes a stand on Ukraine while Valentino stays silent*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/03/07/style/balenciaga-ukraine-valentino.html>

Paton, E., Friedman, V., & Testa, J. (2022). *When High Fashion and QAnon Collide*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/11/28/style/balenciaga-campaign-controversy.html>

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960>

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>

Pearson, D., & Vossler, A. (2016). *Methodological issues in focus group research: The example of investigating counsellors' experiences of working with same-sex couples*. *Counselling Psychology Review*, 31(1).

Pereira de Paula, V. (2021). *O impacto do Ativismo de Marca na lealdade do consumidor: o caso do vídeo da Burger King em apoio à comunidade LGBTQI no Brasil* (Projeto de Dissertação de Mestrado, Mestrado em Marketing). Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Perren, Rebeca and Robert V. Kozinets (2018), "Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy," *Journal of Marketing*, 82(1), 20–36.

Petter, O. (2018, September 14). Burberry is the most sustainable luxury brand, according to Dow Jones Index. *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/burberry-sustainable-dow-jones-index-2018-fashion-week-london-riccardo-tisci-a8537546.html>

Petter, O. (2018, September 14). Burberry is the most sustainable luxury brand, according to Dow Jones Index. *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/burberry-sustainable-dow-jones-index-2018-fashion-week-london-riccardo-tisci-a8537546.html>

Plummer, J. T. (1985). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, 24(6), 27–31. doi:10.2501/JAR-40-6-79-83

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Criação de valor compartilhado*. In: *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Quezado, T. C. C., Cavalcante, W. Q. F., Fortes, N., & Ramos, R. F. (2022). *Corporate Social Responsibility and Marketing: A Bibliometric and Visualization Analysis of the Literature between the Years 1994 and 2020*. *Sustainability*, 14, 1694. <https://doi.org/10.3390/su14031694>

Radon, A. (2012). *Luxury Brand Exclusivity Strategies – An Illustration of a Cultural Collaboration*. doi:10.5430/jbar.v1n1p106

Rajavi, Koushyar, Tarun Kushwaha, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (2019), "In Brands We Trust? A Multicategory, Multi-country Investigation of Sensitivity of Consumers' Trust in Brands to Marketing-Mix Activities," *Journal of Consumer Research*, 46(4), 651–70.

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33, 93-106.

Reed, Americus, Mark Forehand, Stefano Puntoni, and Luk Warlop (2012), "Identity-Based Consumer Behavior," *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 310–21.

Reis, J. (2015). Da Gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise à função Porta-voz. In M. Portugal & J. Caetano (Eds.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Desafios da Globalização* (pp. 311-326). Lisboa: Escolar Editora.

Renã, H., & Christensen, J. (2019). Learning from crisis: The role of enquiry commissions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 41-49. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12269>. APA

Reuter, C., Hughes, A. L., & Kaufhold, M.-A. (2018). Social media in crisis management: An evaluation and analysis of crisis informatics research. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(4), 280-294. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1427832>

Ries, A., Trout, J., & Kotler, P. (Foreword). (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>.

Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Vol. 16. Sage Publications Ltd, London

Rokka, J., & Canniford, R. (2016). Heterotopian selfies: How social media destabilizes brand assemblages. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1789-1813.

Rosa, M. (2001). *Como Lidar com Crises de Imagem: A Síndrome de Aquiles*. São Paulo: Ed. Gente.

Roseman, I. J. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition and Emotion*, 5(3), 161–200. <https://doi.org/10.1080/02699939108411034>

Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Charles C Thomas Publisher.

Rubin, Z. (1973). *Liking and loving: An invitation to social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.

Santos Silva, A. (2018). Como Abordar a Identidade Nacional Portuguesa? *Todas as Artes Porto*, 1(1), 9-20. DOI: 10.21747/21843805/tav1n1a1.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. (6ª ed.). Rio de Janeiro: LTC. APA

Schultz, F., Utz, S., & Glocka, S. (2012). Towards a Networked Crisis Communication Theory: Analyzing the Effects of (Social) Media, Media Credibility, Crisis Type, and Emotions. In *Proceedings of the International Communication Association All Academics*. Retrieved from http://www.allacademic.com/meta/p556371_index.html

Schultz, M., Hatch, M. J., and Larsen, M. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press, Oxford.

Semprini, A. (2010). *A Marca Pós-Moderna* (2nd ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores.

Seo, Y., & Gao, H. (2014). Towards a value-based perspective of consumer multicultural orientation. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2014.06.001

Serrat, O. (2008). *Knowledge Solutions: Storytelling*. Asian Development Bank.

Shao, J., Zhang, T., Wang, H., & Tian, Y. (2022). Corporate Social Responsibility and Consumer Emotional Marketing in Big Data Era: A Mini Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919601>

Sherry, J. F., Jr. (2006). O significado da marca. In A. M. Tybout & T. Calkins (Eds.), *Branding* (pp. 40-69). São Paulo: Atlas.

Shimp, T. A., & Madden, T. J. (1988). Consumer-object relations: A conceptual framework based analogously on Sternberg's triangular theory of love. *ACR North American Advances* 15, 163–168.

Shukla, P. (2012). The influence of value perceptions on luxury purchase intentions in developed and emerging markets. *International Marketing Review*, 29(6), 574-596.

Silva Neto, B. R. (2010). *Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável*. São Paulo: Saraiva.

Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard Business Review*, 81(4), 48-57.

Siomkos, G., Triantafyllidou, A., Vassilikopoulou, A., & Tsiakis, I. (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 770–791. <https://doi.org/10.1108/02634501011078156>

Sirgy, M. J. (2015). The self-concept in relation to product preference and purchase intention. In *Marketing Horizons: A 1980's Perspective* (pp. 350–354). Springer.

Socha, M. (2022). *Balenciaga CEO, Demna Apologize for 'Disturbing' Ads*. WWD. <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/demna-apology-balenciaga-ad-campaign-children-1235435961/>

Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally Speaking: Culture, Communication and Politeness Theory* (2nd edition). London: Continuum.

Spry, Pappu, R., & Cornwell, T. (2009). Celebrity endorsement, brand credibility, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 45(6), 882-909.

Srivastava, R., and Gregory, T. (2010). Managing Brand Performance: Aligning Positioning, Execution and Experience. *Journal of Brand Management*, 17(July), 465–471.

Stern, E., & Sundelius, B. (2002). *Crisis Management Europe: An Integrated Regional Research and Training Program*. *International Studies Perspectives*, 3(1), 71-88. <https://doi.org/10.1111/1528-3577.00080>

Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93(2), 119. doi:10.1037/0033-295X.93.2.119

Strizhakova, Y., Coulter, R., and Price, L. (2008). The Meanings of Branded Products: A Cross-National Scale Development and Meaning Assessment. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 82-93.

Suh, Ayoung (2013). "The Influence of Self-Discrepancy Between the Virtual and Real Selves in Virtual Communities." *Computers in Human Behavior*, 29(1), 246–56.

Sveningsson, S., and Alvesson, M. (2016). *Managerial Lives – Leadership and Identity in an Imperfect World*. Cambridge University Press.

Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., Gibson O’Guinn, T. C., and Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46. DOI: 10.1177/0022242919899905.

Tabatoni, O., & Kapferer, J. N. (2010). *Is the luxury industry really a financier's dream?* (Vol. 935). Groupe HEC.

Thomson, M., MacInnis, D. J., and Whan Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers’ emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.

Thorson, E. A. (2018). Strategies for meaningful public engagement. *Political Communication*, 35(4), 674-676. <https://doi.org/10.1080/10584609.2018.1477523>

Tkalac Verčič, A., Kordić, L., & Čorak, L. (2023). Organizational crisis and reputation management: A review of literature and emerging trends. *Journal of Strategic Communication*, 29(1), 45-64.

Trepte, S. (2006). Social Identity Theory. In J. Bryant & P. Vorderer (Eds.), *Psychology of Entertainment* (pp. 255–271). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382.

Turgut, M.U., and Gultekin, B. (2015). "The critical role of brand love in clothing brands." *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(1), 126-152.

Turkle, Sherry (2017). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. London: Hachette UK.

Valinsky, J. (2019, July 30). Gucci hires diversity chief after blackface scandal. *CNN*. <https://www.cnn.com/2019/07/30/business/gucci-diversity-officer-blackface-scandal/index.html>

Van der Meer, Toni G.L.A., & Verhoeven, Joost W.M. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40(3), 526–536. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.03.004>

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2002). *Which Company is Most Visible in Your Country? An Introduction to the Special Issue on the Global RQ: Project Nominations*. *Corporate Reputation Review*, 4(4).

Vernuccio, M., Pagani, M., Barbarossa, C., & Pastore, A. (2015). Antecedents of brand love in online network-based communities. A social identity perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 706–719. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2014-0772>

Viana, F. J. B. S. P., & Duarte, P. (2016). A Força das Marcas: Aplicação dos modelos de Brand Equity de David Aaker e Kevin Keller ao caso do Futebol Clube do Porto [Master's thesis, Católica Porto Business School].

Victorino, M. (2015). Antes da crise: a utilização de ferramentas preventivas de crises reputacionais nos diversos setores empresariais. *Revista Comunicação e Marketing*, 6(1), 4-27.

Vivek, S. (2009). A scale of consumer engagement (Doctor of Philosophy Dissertation). Department of Management & Marketing, Graduate School–The University of Alabama.

Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: Brand love and WOM outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 33–42.

Wang, H., Wei, Y., & Yu, C. (2008). Global brand equity model: Combining customer-based with product-market outcome approaches. *Journal of Product & Brand Management*, 17(5), 305–316.

Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York: Springer Verlag.

Wentz, L. (1993) "Unilever Brands 'Alive and Kicking' Chairman Assures." *Brandweek*, 64, 39.

Wentz, L., and Suchard, D. (1993) "Euro Ad Execs Pay Homage to the Brand." *Brandweek*, 64, 39.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–216).

Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2013). The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude. *International Journal of*

Anexos

Anexo 1 - Questionário

1. “Antes do escândalo, estava consciente das campanhas publicitárias da Balenciaga.”
2. “A Balenciaga tinha uma imagem de marca positiva antes do incidente de novembro de 2022.”
3. “As campanhas publicitárias da indústria podem frequentemente conter mensagens polêmicas.”
4. “As marcas de luxo são geralmente cuidadosas com a imagem que transmitem nas suas campanhas.”
5. “A campanha da Balenciaga com crianças e ursos de peluche inspirados em BDSM foi inapropriada.”
6. “A inclusão de documentos legais na campanha da Balenciaga foi uma estratégia imprudente.”
7. “As redes sociais foram cruciais para trazer atenção ao escândalo da Balenciaga.”
8. “A cobertura mediática sobre o escândalo da Balenciaga foi justa e equilibrada.”
9. “A reação dos media foi exagerada em relação ao incidente da Balenciaga.”
10. “Os influenciadores digitais têm um papel significativo na amplificação de crises de marca.”
11. “A indignação pública em relação ao escândalo foi justificada.”
12. “As campanhas de boicote contra a Balenciaga nas redes sociais foram exageradas.”
13. “A Balenciaga foi a principal responsável pela escolha do conceito da campanha.”
14. “A culpa pela controvérsia foi corretamente atribuída à empresa de produção e ao designer do cenário.”
15. “O primeiro pedido de desculpas público da Balenciaga foi adequado e oportuno.”
16. “As declarações iniciais da Balenciaga mostraram uma falta de responsabilidade clara.”
17. “A tentativa da Balenciaga de processar a empresa de produção e o designer do cenário foi justificada.”
18. “A decisão de processar os terceiros envolvidos foi uma tentativa de desviar a responsabilidade.”
19. “A Balenciaga tomou a decisão correta ao retirar o processo contra os terceiros envolvidos.”
20. “A reação de Kim Kardashian ao escândalo foi apropriada.”
21. “Outras celebridades deveriam ter tido um papel mais ativo com a Balenciaga.”
22. “Os pedidos de desculpas subsequentes de Demna e Cédric Charbit foram sinceros e apropriados.”

23. “As ações anunciadas pela Balenciaga para melhorar os seus processos internos foram suficientes.”
24. “As doações anunciadas pela Balenciaga para organizações de proteção infantil foram gestos genuínos de reparação.”
25. “A Balenciaga deveria ter feito mais para reparar a sua imagem pública.”
26. “As medidas tomadas pela Balenciaga foram eficazes para restaurar a sua reputação.”
27. “A minha perceção sobre a Balenciaga mudou negativamente após o escândalo.”
28. “Estou menos inclinado a comprar produtos da Balenciaga no futuro.”
29. “A reputação da Balenciaga permanece prejudicada, apesar das suas ações de recuperação.”
30. “O escândalo terá um impacto duradouro nas vendas da Balenciaga.”
31. “A Balenciaga conseguiu lidar bem com a crise e manter a sua base de clientes.”
32. “A crise foi uma oportunidade para a Balenciaga melhorar as suas práticas internas.”
33. “A Balenciaga aprendeu com os seus erros e implementou mudanças significativas.”
34. “Vou seguir de perto as futuras campanhas da Balenciaga antes de decidir comprar os seus produtos.”
35. “Estou disposto a perdoar a Balenciaga, desde que não ocorram incidentes semelhantes no futuro.”
36. “A Balenciaga deveria ser mais transparente sobre as suas práticas de marketing no futuro.”
37. “A Balenciaga falhou em ser transparente durante todo o processo de crise.”
38. “Este escândalo terá um impacto significativo sobre como outras marcas de luxo conduzem as suas campanhas.”
39. “A crise da Balenciaga servirá como uma lição para a indústria da moda sobre os limites do marketing provocador.”
40. “A resposta da Balenciaga à crise foi adequada para evitar incidentes futuros semelhantes.”