Expulsão e Polêmica! A Crise na Gestão de Imagem Tem Algum Lado Positivo? A História de uma Participante de *Reality*

RESUMO

Este caso de ensino se concentra na história de uma participante de *reality* na televisão brasileira. Em especial, o caso se concentra no episódio ocorrido durante a participação na edição 2019 do *Big Brother* quando Fernanda passou por uma grave crise de imagem ao ser vinculada à estigmas racistas e de intolerância religiosa, e ainda, foi expulsa devido uma agressão no último dia do programa. O caso foi elaborado visando estimular o processo de compreensão sobre a importância de como ações rápidas e efetivas, na comunicação e análise de dados das redes sociais, tiveram impacto para contornar o problema de imagem e estimular o faturamento e engajamento da participante.

Diante deste cenário o caso apresenta o seguinte dilema: as estratégias adotadas para o gerenciamento da crise podem ser replicadas? Ao final da discussão espera-se alcançar os seguintes objetivos de aprendizagem: (1) a relevância do uso das redes sociais para criar narrativas reativas em caso de crises; (2) como a rápida reação durante a crise impactou no engajamento; (3) como as ações tomadas durante o decorrer do programa e, em meio a crise, impactaram no faturamento após o *reality show Big Brother* Brasil (BBB).

Palavras-chave: *Big Brother* Brasil; gestão de crise; gestão de imagem; engajamento; influenciadores digitais; caso de ensino.

ABSTRACT

This teaching case focuses on the story of a participant in reality on Brazilian television. In particular, the case focuses on the episode that occurred during participation in the 2019 edition of Big Brother when Fernanda experienced a severe image crisis when she was linked to racist stigmas and religious intolerance and ended up being expelled due to an aggression on the last day of the event program. The case was designed to stimulate the process of understanding the importance of how fast and effective actions, in the communication and analysis of data from social networks, had an impact to circumvent the image problem and stimulate the billing and engagement of the participant. Given this scenario, the case presents the following dilemma: can the strategies adopt for crisis management be replicated? At the end of the discussion, the following learning objectives are expected to be achieved: (1) the relevance of using social media to create reactive narratives in case of crises; (2) how the rapid reaction during the crisis impacted engagement; (3) how the actions taken during the program and, in the crisis, impacted sales after the reality show Big Brother Brazil (BBB).

Keywords: Big Brother Brazil; crisis management; image management; engagement; digital influencers; teaching case.

O INGRESSO NO REALITY

O ingresso no *reality show Big Brother* Brasil (BBB) sempre teve um papel importante em lançar ao mercado novas subcelebridades e atrair milhares de jovens com o sonho de se tornarem influenciadores digitais, e claro, construírem uma carreira no meio do entretenimento de forma acelerada. Com isso em mente uma jovem de 21 anos residente em Senador Canedo/Goiás realizou sua inscrição para participar do maior *reality show* da TV no Brasil e foi uma das selecionadas para participar do programa.

No dia 12 de junho do ano de 2018 houve uma seletiva regional do BBB na cidade de Goiânia. A estreia ocorreu no dia 15 de janeiro de 2019 e foi o segundo mais longo da história, foram 88 dias de confinamento. Habitualmente os participantes possuem um clipe de apresentação que os anunciam na televisão e para diferentes veículos de imprensa. Fernanda foi selecionada. Realizaria seu sonho. Foi anunciada no dia 11 de janeiro de 2019 e tinha, naquele momento, cerca de 105 mil seguidores no *Instagram* em sem perfil no *Twitter*.

A trajetória seria extremamente tumultuada e dada como uma participante sem conteúdo e extremamente introspectiva. A expectativa era que a eliminação ocorresse nas primeiras semanas, entretanto, a participante foi envolvida logo na segunda semana em uma narrativa em que os demais participantes precisavam escolher três colegas de confinamento para eliminarem da casa de forma hipotética. Ela foi uma das escolhidas e isso a levou para uma dinâmica apelidada pela produção do programa como: Quarto dos 7 Desafios.

A dinâmica do Quarto dos 7 Desafios consistia em resolver sete enigmas para destravar itens de necessidades básicas para as três participantes, tais como: água, alimentação, uso do banheiro para as necessidades básicas e banho. As participantes deveriam desvendar cada enigma e caso não ocorresse, seriam penalizadas e não poderiam disputar a prova do líder, uma prova que garante ao vencedor imunidade e a permanência no programa por mais sete dias. O quarto trouxe visibilidade para as três participantes pois era o tema principal dos VT's de edição exibidos durante o programa na TV aberta. Além disso, era o foco principal dos assinantes *pay per view* por ter deixado o público intrigado com os enigmas. A dinâmica deu visibilidade, perante o público geral do BBB e o público nichado, composto por fã-clubes que geram a maioria dos votos para a permanência dos participantes dentro da casa. Traçaria ainda a trajetória da participante, e até mesmo, a levaria a fatídica data de sua expulsão, um dia antes da grande final do programa para qual já estava classificada.

A participante Fernanda crescia constantemente no número de seguidores no *Instagram* e *Twitter* e observava um crescimento mais acentuado quando participava da dinâmica de eliminação em que três participantes eram votados para serem eliminados por meio do voto popular. Durante esta dinâmica a exposição dos personagens envolvidos aumentava, pois os VT's do programa exploravam os participantes como forma de resumir e criar narrativas para que o público escolhesse entre os personagens e pudessem estabelecer vínculos afetivos. A dinâmica de eliminação, caso não resulte na saída do participante, é quase sempre benéfica, afinal, o coloca em posição de destaque para a audiência principal do programa.

Para potencializar os números de seguidores no *Instagram* e *Twitter* da participante e aproveitar de forma pragmática a exposição de imagem que recebia, pois foi para a dinâmica de eliminação cinco vezes durante o programa, a equipe pessoal de marketing da Fernanda desenvolveu uma *persona* baseada no público espectador principal do programa. Desta forma, foi possível criar uma narrativa para as redes sociais que tinha como objetivo gerar empatia com o grande público, angariando novos seguidores ativos e que se identificavam com a personalidade da participante. A *persona* foi criada utilizando como recurso um perfil baseado nos espectadores de *realities* no Brasil.

Em uma pesquisa conduzida no ano de 2020 pela empresa britânica Betway, especializada em apostas esportivas online, foi identificado o seguinte público para os *realities* brasileiros:

> *..."61% do público desse tipo de atração é feminino. 52% são pessoas da classe C, sendo que só 5% são da classe A. Já 22% têm entre 10 e 17 anos;*

18% têm entre 18 e 24 anos; 24% têm entre 25 e 34 anos; 21% entre 35 e 49 anos; 15% têm mais de 50".

A *persona* inicial elaborada para a criação da estratégia de comunicação foi:



Ana, 19 de anos

Estudante de publicidade, assiste ao programa por meio do *pay per view* e vê diversas cenas a partir de páginas especializadas no *Instagram*, participa ativamente de discussões sobre o programa em redes sociais como o *Twitter*, gosta de falar sobre feminismo, mas entende somente de forma rasa, gosta de assistir TV para de divertir e comentar com suas amigas sobre a programação no *Twitter* e *Instagram*, está sempre ligada nos novos memes que aparecem, gosta de se vestir com artigos de moda atuais, mas não dispõe de recursos financeiros para consumir marcas de luxo, é assalariada e recebe até R$ 2000 mensais, sonha em ter seu próprio negócio, lê pouquíssimo, encontra na internet um refúgio para falar sobre assuntos polêmicos, os quais não pode discutir em casa pois sua família é tradicional, ou não abre espaço para o diálogo.

Ao decorrer do BBB a equipe de marketing da Fernanda sentiu a necessidade de criar outras *personas* para envolver os demais espectadores que a seguiam em suas redes sociais e adaptar a narrativa complementar dada pelo programa. Foram criadas duas *personas* adicionais que tinham em comum serem do gênero feminino, estarem dentro da classe C, possuir renda mensal de até dois salários mínimos e até 34 anos de idade. Ambas criadas por meio de análises de perfil dos comentários e respostas de mensagens recebidas pela participante no perfil do *Instagram*. Ainda eram analisados perfis de fotos postadas pelos novos seguidores, erros de português, fotos dos perfis, resposta aos tons de postagens, entre outros assuntos.

Com as *personas* em mãos foi determinado que a estratégia de comunicação deveria ser pautada no humor fácil, e visualmente expressivo, típico, de personagens como Mazaroppi, o que criaria naturalmente uma correlação com o estilo sertanejo típico do sotaque, e trejeitos da goiana. Sua timidez, modo simples de se expressar, sorriso fácil, forma matuta de se comportar, falta de tato com as palavras e modo arredio de lidar com as relações pessoais que fossem superficiais lhe deram o ar de uma caipira adorável. A simplicidade da narrativa criada nas redes sociais vinha ao encontro com a personalidade que a goiana apresentava no programa devido às suas origens e vivências. Esta personagem foi ainda mais evidenciada devido a sua associação com outra participante, que também era uma garota do interior, e sua companheira inseparável no programa que tinha características de interiorana assim como ela, criando uma relação de afeto e irmandade feminina. Esta estratégia garantiu que a goiana sobrevivesse as dinâmicas de eliminação pelo voto popular e contribuísse para que Fernanda se tornasse finalista, entretanto foi expulsa um dia antes da grande final.

CRISE DE IMAGEM E INÍCIO DOS CONFLITOS EMOCIONAIS

Durante a exibição do programa de TV, Fernanda, foi envolvida em polêmicas. Sua parceira inseparável de confinamento proferiu diversas vezes frases racistas e foi alvo de uma intensa cobertura midiática sobre o tema. A situação se agravou profundamente para Fernanda quando demonstrou desconhecimento sobre a matriz de religiões africanas e fez comentários sobre "sentir medo de macumba". Estes fatores foram intensamente abordados fora do confinamento, em um ano após a eleição do atual presidente Jair Bolsonaro, questões como racismo, misoginia, preconceito religioso, e homofobia foram temas constantes nas redes

sociais e despertou a fúria de milhares de pessoas, e supostamente, geraria rejeição sobre a participante.

Todas as estratégias de ação foram determinadas pela equipe logo após o comentário de Fernanda. A equipe de marketing prevendo à proporção que os comentários poderiam gerar tomou algumas medidas, que diante crises de imagens devem ser tomadas de forma preventiva. No caso de Fernanda, esse caminho foi tomado visando preservar sua imagem para construção de possíveis parcerias comerciais após o *reality,* o que sempre foi o objetivo principal dela. Para remediar a crise de imagem que se instalava a equipe adotou as seguintes medidas:

a) Uma nota de esclarecimento foi divulgada para a imprensa com pedido de desculpas esclarecendo o desconhecimento da Fernanda sobre o tema religioso. A família assumiu a postura de ignorância sobre o tema e se incumbia de aprender e ensiná-la;
b) O tema foi tratado nas redes sociais com leveza evidenciando que a participante também era ignorante em outros assuntos, o que enfatizava a narrativa do matuto do interior. Foram coletados vídeos em seu arquivo no Instagram que salientava o ponto em discussão para promover um diálogo com sua audiência;
c) Foi adotada uma postura de apoio aos participantes rivais e que estavam sofrendo com a suposta intolerância e militando sobre o tema. Foram emitidas cartas pessoais as equipes e famílias destes participantes pedindo desculpas e afirmando o compromisso de ensinar sobre o tema. As cartas foram bem aceitas e evitou que o nome da Fernanda fosse usado durante as acusações;
d) As manifestações negativas nas postagens de Fernanda nas redes sociais foram respondidas em uma força tarefa da equipe sempre admitindo a ignorância sobre o tema e o compromisso em melhorar.

Após as atitudes para lidar com a crise de imagem as declarações foram ganhando cada vez mais força fora do programa e a rejeição da amiga de Fernanda só aumentava. Isso tornou o apelo popular do caso ainda mais forte e poderia lhe render o título de campeã da temporada. Quem diria, de candidata a ser eliminada na primeira semana, a participante com chance de ganhar o programa.

As medidas tomadas pela equipe mantiveram o crescimento constante dos números da participante evitando uma perda de seguidores no *Instagram* e *Twitter*. A média de crescimento diário era de 15.340 novos seguidores no *Instagram*.

EXPULSÃO E CONFUSÃO À VISTA

No dia 11 de abril durante a madrugada em uma festa que comemorava que Fernanda havia conquistado a vaga para a final, um incidente ocorreu. Durante uma discussão com sua amiga, Fernanda a empurrou. Nas laudas contratuais do programa era claro que qualquer tipo de agressão física seria penalizado com a eliminação do participante.

A motivação para a agressão se iniciou cerca de dez dias antes quando ambas discutiram sobre assuntos rotineiros da casa e Fernanda discordou de algumas frases proferidas pela amiga, frases com tons racistas e com intuito de debochar das situações e adversários na casa. Em momentos de discordância Fernanda optou pelo silêncio ou pedir que a amiga se calasse, para

que não se prejudicasse. Durante a discussão na madrugada, anterior a agressão, foi essencial a postura de Fernanda para que equipe externa de marketing fosse pontual e certeira para remediar a situação e não prejudicar seu faturamento futuro. Enquanto discutiam, a participante deixou claro que apesar de amar a amiga, havia coisas que gostaria de falar em privado, com as quais não concordava e que sabia que poderiam prejudica-la no futuro, impactando sua reputação. Durante a discussão o usual tom de deboche foi retomado pela amiga da participante que proferia aos gritos: "*eu gosto dela mas não sei se quero uma pessoa assim na minha vida*".

A cena da agressão foi veiculada no horário nobre, e ainda, durante três plantões ao decorrer do dia até o momento da eliminação ser anunciada. Todas as vezes que a agressão foi exibida a cena da conversa estava presente. Por meio do monitoramento de opiniões, no *Instagram* e *Twitter,* a equipe de marketing constatou que a opinião pública acreditava que essa frase significava que Fernanda não concordava com as frases de cunho racista que foram ditas durante o programa por sua amiga, e que a bebida e discordâncias sobre o tema, foram o estopim para a briga. Percebeu-se que ao se acentuar esta narrativa a participante ganhou simpatia por aqueles que a criticavam, pois teve coragem de expor o erro da amiga, e claro, se posicionar contra a situação. Foi divulgada pela equipe de marketing uma nota admitindo o erro, pedindo perdão a família da agredida, apoio para que a participante pudesse aprender e compreender melhor as questões que motivaram a agressão, e foi feito silêncio em todas as redes sociais para criar expectativa e curiosidade para a primeira manifestação da própria participante. Esta estratégia gerou extrema curiosidade do público elevando seus números de forma avassaladora, afinal, todos queriam saber o que ela tinha para falar, se apoiaria a amiga na final, movimentando seus fãs para votar a favor dela, ou se adotaria uma postura mais rancorosa. Alguns números demonstram como foi o dia em relação à expectativa que Fernanda se pronunciasse:

Crescimento no *Instagram* dias 10/04/2019 e 11/04/2019:

Data	Seguidores	Evolução diária
10/04/2019	1.832.191	29.962
11/04/2019	2.236.268	528.077

Fonte: Iconosquare

Fernanda iniciou o programa com 105.000 seguidores e durante toda a exibição foi uma das protagonistas adicionando a sua base mais 1.727.191 milhões de novos seguidores, e que totalizaram até o momento da agressão 1.832.191 seguidores em seu *Instagram*. O crescimento, que era em média de 15.340 novos seguidores diários, em um dia aumentou 558.039, gerando um crescimento de 32% sobre o total de novos seguidores desde o início do programa. Assim, Fernanda encerrou o dia 11/04, dia da agressão, com 2.360.268 seguidores em seu *Instagram*.

Chegou então a tão esperada hora: 21h42 minutos do dia 11/04/2019. O horário foi orientado pela equipe de marketing pois era seu pico de audiência nas postagens e precedia a edição do programa, que sempre era exibido por volta de 22h30m. Tudo calculado para aumentar a disseminação da informação e o *buzz* sobre o momento. O conteúdo foi um vídeo feito de forma caseira, sem produção, acentuando o abatimento da participante onde admitiu que havia cometido um erro e que não culpava ninguém pelos seus atos, que a emissora havia tomado a decisão certa e que deveria sofrer a consequência de seus erros. Fernanda deixou claro que não queria que seus fiéis seguidores votassem para prejudicar sua amiga, e deixava claro, que deveria ganhar o merecedor, que no caso não havia sido ela. Terminou falando que ficaria

bem e que a vida já tinha lhe dado muitas oportunidades, lhe restava agora, trabalhar muito para dar orgulho a família e quem estava lhe acompanhando. O vídeo alcançou 3.136.565 milhões de impressões e foi disseminado em veículos impressos, como a Folha de São Paulo e o Estadão, e mídias digitais como o Globo.com. Além disso, a família foi orientada a não dar qualquer declaração para evitar distorção da mensagem que deveria ser passada a audiência. O silêncio trabalhou como gerador e canalizador de expectativas e ajudaram a impulsionar os números.

Outra medida adotada foi o lançamento emergencial de uma campanha de comoção em que foi solicitado aos fãs, amigos e pessoas que se identificavam com Fernanda, para enviarem vídeos falando sobre os motivos que se encantavam pela participante. Foram centenas de vídeos recebidos e foram selecionados os que tinham a maior quantidade de influenciadores devido a aposta de capilaridade ao assunto ao repostarem o vídeo em suas redes sociais. Os vídeos acabaram se concentrando em aspectos como a jovialidade matuta da participante, enfatizando a narrativa criada ao se desenhar a *persona* na primeira semana de exibição do programa, fãs emocionados e vídeos em que os seguidores relembravam os melhores e mais divertidos momentos de Fernanda na casa. Toda a estratégia tinha a intenção de emocionar e permear a mente das pessoas com respostas imagéticas positivas e diminuir o peso das imagens da agressão.

A forma de comunicar, material produzido, orientação à família, campanha com os vídeos, monitoramento e resposta para os comentários foi planejado e executado durante dois dias, quando a participante reassumiu seu *Instagram* com suas primeiras postagens. O conteúdo inicial abordou cenas da final e a interação com dezenas de fãs emocionados ao seu redor.

AFINAL, A IMAGEM FICOU ARRANHADA? FOI TUDO UM SONHO DE VERÃO?

O objetivo da participante ao entrar no *reality show* era catapultar sua imagem para colher frutos positivos em seu faturamento. Programas deste segmento tem a capacidade de criar celebridades ou denegrir a imagem dos participantes a ponto de tornar seu faturamento um desafio diário. Fernanda relatou que faturava até R$7.000,00 mensais como influenciadora digital antes desta experiência maluca do BBB. A partir da exposição do programa e gestão da crise seu faturamento, em 40 dias, saltou para R$ 219.237,00 mensais, ou seja, um aumento de 3131%. O faturamento se estabilizou em aproximadamente R$ 100.000,00 mensais, tendo eventuais picos durante meses com mais ações atacadistas. Este faturamento médio já representava 1428% daquele que Fernanda tinha quando entrou na casa. O valor máximo alcançado até então foi de R$ 269.428,00 alcançado apenas alguns meses após sua eliminação. O que representou 3848% de aumento sobre o que faturava quando ainda sonhava em participar do *reality*.

A eficaz gestão da imagem rendeu ainda novas parcerias e as notícias veiculadas com seu nome, após a crise, não mencionaram a agressão, racismo ou intolerância religiosa. O assunto rapidamente foi esquecido e sua equipe de marketing fez um planejamento de conteúdo pós *reality* focado em editoriais de moda, bem-estar e beleza, segmentos que foram detectados como potenciais para vendas e engajamento entre seu novo público. Esta escolha de temas ocorreu por meio da realização de uma pesquisa em seu perfil do *Instagram*, e foram apontadas como mais aderentes entre o público e Fernanda. Esta sintonia entre segmento e público alvo reverteu no aumento do faturamento e engajamento no perfil.

Durante o *reality*, ocorrido entre os dias 15/01/2019 até 12/04/2019, Fernanda atingiu os seguintes números no *Instagram*:

a) 844. milhões de impressões na conta;

b) 82 milhões de usuários alcançados;
c) 1.4 milhões de impressões por postagem;
d) 883.3 mil pessoas alcançadas por postagem.

Após o *reality*, mesmo com uma expectativa que tudo iria durar dois meses, a expulsão, e muito trabalho da equipe de marketing de Fernanda, 30 dias após o programa os números levantados foram:

a) 1.2 bilhões de impressões na conta;
b) 88.2 milhões de usuários alcançados;
c) 5.3 milhões de impressões por postagem;
d) 3.1 milhões de pessoas alcançadas por postagem.

Este significativo aumento foi possível graças às ferramentas de marketing e comunicação aplicadas durante o *reality show* e as pesquisas conduzidas em paralelo para alinhamento do tom a ser adotado na comunicação. Mas afinal, será que a equipe estava preparada para gerenciar as crises na carreira de Fernanda? Tinham aprendido o que fazer?

UM *REALITY* LEVA AO OUTRO? UMA ESTRATÉGIA PODE FUNCIONAR DUAS VEZES?

Tudo parecia caminhar bem comercialmente e imageticamente dentro do nicho no qual Fernanda decidiu atuar. Contratos estavam sendo fechados, o faturamento correspondia as expectativas geradas, negociações com empresas de porte nacional estavam em andamento, contratos recorrentes garantidos por um ano, mas algo parecia incomodar Fernanda.

Rumores começaram a circular que a emissora concorrente estava cotando Fernanda para mais um *reality show*. O convite se fundamentava na saída polêmica do *reality* e a quantidade assustadora de seguidores e mídia que atraia depois do fatídico acontecimento, tudo poderia gerar *buzz* suficiente para que o convite fosse efetivado. A previsão se concretizou em meados de agosto de 2019. Fernanda recebeu o convite para participar da nova temporada do *reality* da emissora concorrente e decidiu aceitar, buscando mais seguidores, e claro, ir em busca de prêmios, mas essencialmente Fernanda argumentava que não queria ser lembrada como a participante que havia sido expulsa já classificada para a final.

O novo *reality* iniciou no dia 17 de setembro de 2019. Para chegar à final a equipe de Fernanda decidiu montar novamente um planejamento baseado no público alvo, expectativas comerciais e controle de danos, em caso de problemas dentro do novo programa. Porém, não saiu como o planejado. A equipe não contava com a proporção e intensidade das crises lançadas logo na primeira semana de exibição, em que Fernanda se envolveu em polêmicas de assédio e traição do então namorado. Nada do que havia sido traçado parecia fazer mais sentido. Como a equipe deveria proceder? A experiência com a primeira gestão de crise ajudaria numa crise tão diferente?

As ações tomadas durante o primeiro *reality* foram parte de um planejamento estratégico de imagem que lidava com uma anônima. As mesmas ações surtiram os mesmos efeitos? A estratégia adotada anteriormente iria funcionar novamente? Imprimir uma *persona* matuta em uma participante que havia vivido esta narrativa dentro do mesmo ano engajou novamente o público votante? O público alvo das emissoras foi o mesmo? A imagem de anônima e desinformada sobre assuntos polêmicos foi aceito pelo grande público novamente? O formato de *reality* no qual Fernanda entraria novamente permitiu concentrar parte de sua narrativa de forma online? Todos estes questionamentos foram feitos pela equipe interna de

Fernanda, e a grande questão se tornou: Como mudar a estratégia narrativa e sincronizá-las sem conseguir prever os comportamentos de Fernanda? Como evitar que sua imagem passasse por um desgaste extremo com seus contratantes? Como evitar uma catástrofe comercial ligada ao nome dela? O que fazer sob o ponto de vista narrativo e comercial?

PRÓXIMOS PASSOS

Um dos desafios dos profissionais de marketing é mensurar os resultados financeiros em ações e campanhas. Neste caso é possível perceber que os eventos durante o primeiro *reality*, com a crise relacionada ao racismo e intolerância religiosa, adicionados a expulsão por uma agressão poderiam ter um reflexo irremediável na carreira da Fernanda e em seu faturamento. As ações tomadas pela equipe de marketing transformaram uma grave crise de imagem em momento de altos ganhos e reverberação positiva da imagem da participante. Os números apresentados ao longo do caso de estudo comprovam que ações de planejamento, criação de *personas*, *storytelling* aplicado às mídias digitais, monitoramento das respostas a cada postagem e mensuração de resultados, fizeram que uma crise de imagem tenha seu lado positivo.

A decisão de Fernanda em participar de outro *reality* trouxe questionamentos profundos dentro de sua equipe de marketing: Existe fórmula para se chegar à final? Como adaptar as narrativas às polêmicas sem comprometer o que já havia sido feito de captação comercial? A mudança de postura de Fernanda que impactou em sua narrativa, afetou de qual maneira sua imagem externamente, perante o público e contratantes? Os contratantes compactuariam com estas mudanças? Fernanda ainda se encaixava no nicho de atuação em que atuava? A estratégia adotada no primeiro *reality* funcionaria no segundo?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais e Recomendações de Aplicação

O caso é apropriado para ser utilizado nos cursos de graduação em Administração, Publicidade e Propaganda, Relações Internacionais e tecnólogos. Além, de cursos de especializações nas diferentes temáticas de gestão. É recomendado a utilização do caso em disciplinas de Comunicação e Marketing, afinal, o caso instiga a discussão sobre a gestão de crise de imagem, engajamento e estratégias digitais, e o influenciador digital como uma marca.

É sugerida a aplicação do caso da seguinte forma: (a) leitura e análise individual prévia pelo aluno; (b) discussão em pequenos grupos (entre 3 e 5 alunos) para debate do tema e posicionamento de opiniões; (c) apresentação de outros exemplos de influenciadores digitais, nacionais e internacionais, envolvidos em polêmicas e a repercussão gerada pelo professor; (d) avaliação das estratégias adotadas pela equipe de Fernanda; e (e) opiniões sobre os próximos passos na carreira da Fernanda.

Por fim, a expectativa com o caso de ensino é que o docente possa discutir aspectos como:

- Estratégias de gestão de crise em marcas e influenciadores digitais;
- Mensuração e acompanhamento das estratégias comerciais em diferentes ambientes, como a televisão e o *Twitter*;
- Relevância dos influenciadores digitais na divulgação das ações comerciais;
- Proposta de métricas de retorno das ações comerciais dos influenciadores digitais;

- Avaliar o processo de construção da marca do influenciador digital.

Questões para discussão do caso

Para a preparação da aula o docente poderia utilizar as questões abaixo para interação com os alunos, e discussão de pontos chave do caso:

1. Quais os maiores desafios da gestão de carreira dos influenciadores digitais?
2. Qual a principal contribuição dos influenciadores digitais nas estratégias de marketing digital?
3. Caso você fosse da equipe de marketing da Fernanda o que teria proposto de diferente para conter a crise iniciada com a agressão?
4. Adotaria a mesma narrativa e ações de contenção de crise no segundo *reality*?
5. Como o resultado das ações dos influenciadores digitais pode ser mensurado? Em sua opinião, a contratação de influenciadores digitais, seria a melhor estratégia para alcançar um público segmentado e localizado em diferentes regiões? Por quê?
6. Com o alto volume de informações sobre a vida dos influenciadores digitais quais estratégias devem ser adotadas pelas equipes de comunicação?

PLANO DE ENSINO SUGERIDO

Para o melhor aproveitamento da temática em gestão de marketing e gerenciamento de crise de imagem em influenciadores digitais é recomendado que o professor organize a discussão em três momentos:

1. O professor deverá discutir o que é uma crise de imagem e como resolvê-la;
2. Os alunos deverão fazer a leitura do caso de ensino e discutir em grupos de 3 a 5 pessoas às estratégias iniciais para a construção da imagem de Fernanda, e ainda, como a gestão de crise ajudou a crise de imagem que ocorreu com os conflitos relacionados à "intolerância religiosa" e sua expulsão do primeiro *reality* pelo qual passou;
3. Logo em seguida os alunos deverão desenhar o rascunho inicial de outra estratégia de resolução para a crise de imagem de Fernanda adotada no primeiro *reality* utilizando a ferramenta de marketing denominada *Social Canvas*;
4. Será estipulada um segundo momento, que ocorrerá na aula seguinte para apresentarem o *Canvas* para os outros grupos.

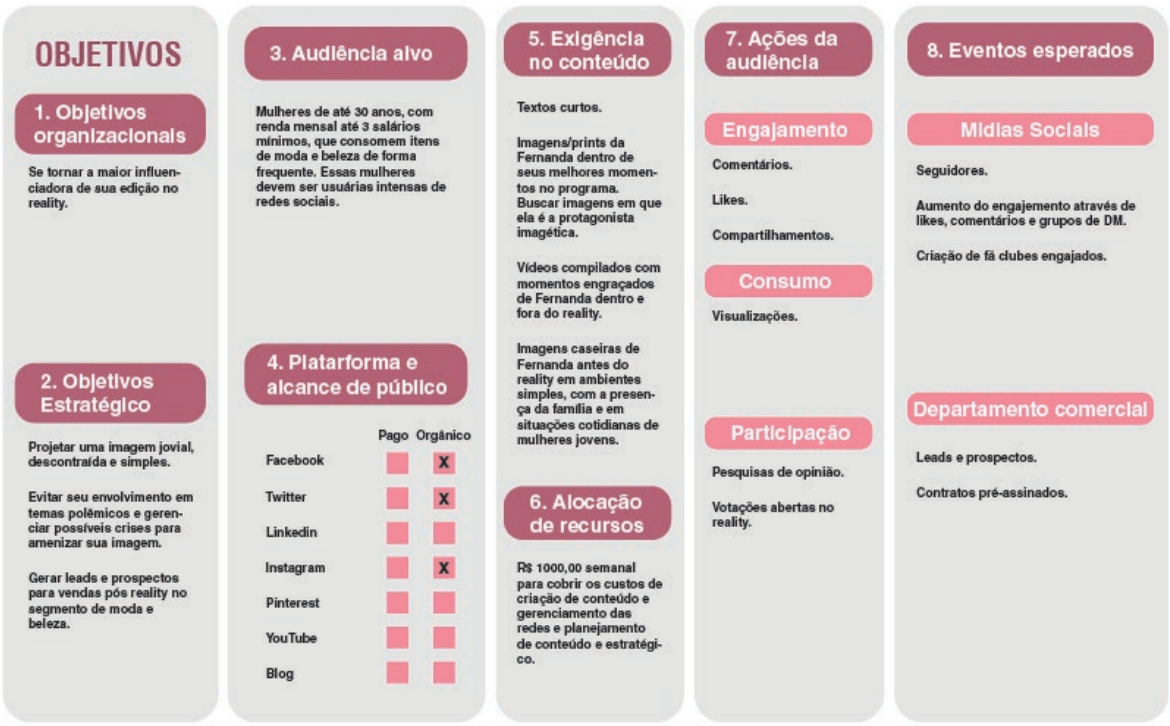
A primeira parte da aula, com duração de 50 minutos deverá se concentrar em discutir o que é uma crise de imagem e os passos básicos para contorná-la. O professor deverá abordar:

1. O que é uma crise?
2. Como evitar e tratar as crises?
3. Falar sobre monitoramento como forma de prevenção e como é determinante saber qual o perfil dos seguidores, em que rede se encontram e o que consomem de conteúdo online, assim é possível mapear *blogs*, *sites* e perfis nos quais estão presentes. Desta forma perceber movimentos e as redes que devem ser monitoradas de acordo com o perfil dos seguidores do(a) *influencer*. Explorar o uso de algumas ferramentas de controle, citar exemplos que podem ser dados para auxiliar na prática do monitoramento, tais como as aplicações *Keyhole, Sprout Social e Social Bakers*.
4. Discutir para a turma que as crises podem ter sua fonte inicial identificada e trabalhada a longo prazo por meio de ações que amenize o problema, e se possível evitadas a partir de ações de longo prazo. Citar algum caso, de preferência de algum influenciador digital de relevância ou alguma celebridade para que os alunos possam lembrar da situação e participarem da aula dando *insights* sobre como mitigar a crise;
5. Deverá ser exposto para os alunos como o reconhecimento ágil dos problemas de imagem, falta de empatia entre personas e público alvo e manter um canal de comunicação aberto com seu cliente/espectador podem transformar crises em oportunidades. É fundamental citar algum exemplo atualizado que situe os alunos.
6. Por fim, deverá questionar os alunos se essas estratégias adotadas no primeiro *reality* se elas poderiam funcionar no segundo. Pedir para que os alunos se questionem de forma individual como isso poderia ocorrer, caso fosse possível usar estratégias similares.

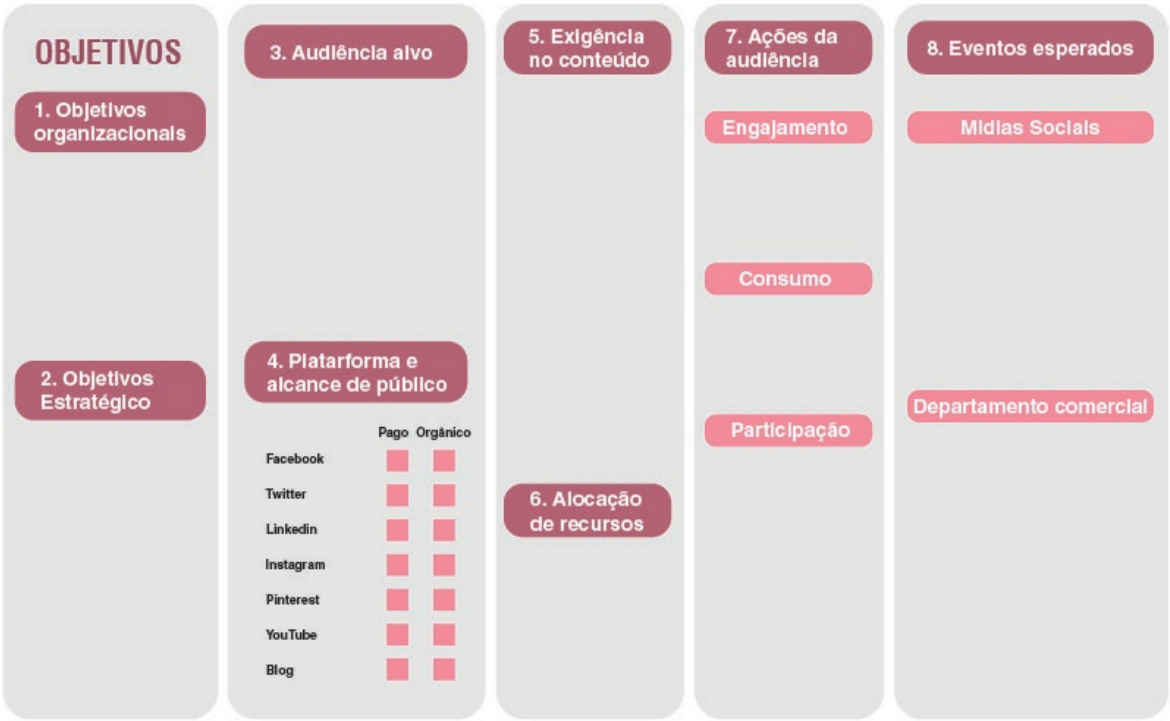
Na segunda parte da aula, com duração de 20 minutos, os alunos deverão se dividir em grupos de 3 ou 4 alunos para e ler e discutir o caso de ensino de Fernanda. Esta discussão irá

preparar os grupos para a terceira etapa da aula, momento que os alunos deverão montar alternativas àquelas propostas pelo time de marketing de Fernanda.

Na terceira etapa da aula, ao terminarem a leitura e discutirem o caso de ensino, os alunos já estarão cientes dos fatores que motivaram a crise de imagem de Fernanda e como sua equipe de marketing resolveu a situação e impulsionou seu faturamento, utilizando a crise para reconstruir sua imagem perante seu público alvo. Os alunos serão orientados a utilizarem a ferramenta *Social Media Canvas* para criarem outras alternativas para resolver a crise de imagem de Fernanda. Será entregue um *canvas* de exemplo para os alunos preenchido com o contexto apresentado no caso de Fernanda. Desta forma, os alunos poderão visualizar de forma prática como deverão preencher os campos e criarem soluções alternativas para a crise. Abaixo o *canvas* que deverá ser entregue aos alunos como exemplo:



O *Social Media Canvas* será o norteador para docente e discentes para discutir os aspectos principais do caso, e claro, contribuição com a discussão para que os alunos possam ter ideias de estratégias que poderiam ser seguidas. A seguir, uma versão em branco do *Social Media Canvas*.



Esta etapa terá duração de 50 minutos para que os alunos possam desenhar o *Canvas* e discutirem dentro do grupo novas possibilidades para resolver a crise de imagem de Fernanda a partir do seguinte foco:

- Direcionar a narrativa da agressão para torná-la mais palpável para o público de Fernanda;
- Desvincular a imagem de Fernanda com a agredida;
- Prepara sua imagem como Influenciadora para atuar no mercado de moda e beleza;
- Desenvolver estratégias de conteúdo pautados pelo objetivo de marketing para elevar e potencializar o faturamento de Fernanda.

O *Canvas* será rascunhado durante a aula com orientação do professor que proverá exemplos práticos do caso da celebridade ou influenciador narrado na sala, traçando paralelos com a situação de Fernanda. Os grupos poderão trocar informações e hipóteses para incrementarem a discussão e tornarem a elaboração do *Canvas* mais dinâmica.

A última etapa consistirá no preenchimento do *Canvas* que deverá acontecer fora do ambiente escolar para que os alunos possam aprofundar as sugestões para resolver a crise de imagem de Fernanda. Os grupos deverão apresentar o *Canvas* e suas sugestões para resolver as questões propostas à condição de Fernanda durante a próxima aula. Cada grupo terá cerca de 25 minutos para apresentar o proposto em grupo, este tempo será ajustado de acordo com a quantidade de grupos que apresentarão o trabalho.

Ao final das apresentações de cada grupo os alunos deverão ser questionados pelo professor sobre as principais dificuldades enfrentadas ao suporem um possível resultado para as ações propostas e como elas impactam de forma direta no faturamento.

Alternativas para análise do caso/ Análise teórica

Obtenção dos dados do Caso de Ensino

A coleta de dados no perfil de Fernanda foi feita desde que entrou no *reality*, permanecendo pelos anos de 2019 e 2020. Além dos dados cedidos pelo *Facebook* por meio do *Instagram*, foram realizadas pesquisas com amostras de seus seguidores para ajudar na construção das estratégias.

As estratégias iniciais foram montadas pela agência em conjunto com um membro da família buscando levantar informações sobre o comportamento e personalidade de Fernanda, para criar a *persona* que seria explorada nas redes sociais. A partir do desenvolvimento no programa, novas ações foram tomadas para adaptar as estratégias iniciais as narrativas que foram se desenvolvendo. A última etapa foi uma entrevista e alinhamento das estratégias para o pós *reality* de Fernanda em conjunto com a mesma.

Desfecho do Caso

Após a expulsão, a equipe continuou buscando indicadores para manter o crescimento de Fernanda e a aderência de seu público. Desta forma os contratos negociados com foco em vendas por meio das publicidades em seu *Instagram* tendem a gerar mais resultados para os contratantes, o que gera uma repercussão positiva sobre a conversão em vendas no perfil de Fernanda. Ao optar por otimizar as vendas dos contratantes a equipe de marketing limitou a equipe comercial e os possíveis contratantes a terem um perfil analisados antes do fechamento de parcerias, pois com esse critério o *match* entre o público de Fernanda e o público das empresas que a contrata tende a ser mais assertiva.

Fernanda após sua expulsão, levantou com sua equipe possíveis nichos nos quais seu perfil de conteúdo mais se encaixava, e dentre os listados pela equipe optou por seguir dentro do nicho de beleza e moda, produzindo conteúdos para este segmento. A opção por estes segmentos visava maior lucro, pois percebeu-se uma maior procura de parcerias por empresas nesses segmentos. Outro fator foi a identificação com os temas e a aderência seu público.

Atualmente são feitas pesquisas periódicas em seu perfil para que o material produzido se adeque às características de sua audiência e são coletadas informações de vendas constantemente de seus contratantes para comprovar a eficácia de seu conteúdo além das visualizações e curtidas em sua página no *Instagram.*