

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO ARTES E DESIGN – FAMECOS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

ANA LUIZA SPEROTTO ARGOLO FERRÃO

“THERE’S BALENCIAGA, AND THE GOOD LORD”:
ANÁLISE DO IMPACTO DA CAMPANHA “GIFT SHOP” NA REPUTAÇÃO DA GRIFE
ESPAÑHOLA

Porto Alegre
2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

ANA LUIZA SPEROTTO ARGOLO FERRÃO

**“THERE’S BALENCIAGA, AND THE GOOD LORD”:
ANÁLISE DO IMPACTO DA CAMPANHA “GIFT SHOP” NA REPUTAÇÃO DA
GRIFE ESPANHOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Me. Denise Pagnussatt

Porto Alegre, 2023

ANA LUIZA SPEROTTO ARGOLO FERRÃO

**“THERE’S BALENCIAGA, AND THE GOOD LORD”:
ANÁLISE DO IMPACTO DA CAMPANHA “GIFT SHOP” NA REPUTAÇÃO DA
GRIFE ESPANHOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para obtenção
do grau de Bacharel em Relações Públicas
pela Escola de Comunicação, Artes e
Design – Famecos da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do
Sul.

Aprovado em ___/___/2023.

BANCA EXAMINADORA

Professora Me. Denise Pagnussatt (Orientador)

Professor

Professor

Porto Alegre

2023

AGRADECIMENTOS

Acredito que, para alguém que durante a vida acadêmica inteira enfrentou muitas incertezas em relação ao que sabia — e principalmente ao que não sabia —, inseguranças quanto às entregas que precisava fazer e quando precisava se posicionar em público, a elaboração de um trabalho de conclusão de curso foi o ápice que minha síndrome de impostora e a minha auto sabotagem precisavam para tentar impedir que eu chegasse até aqui, me fazendo escrever e reescrever mil vezes os mesmos parágrafos por achar que não seria o suficiente. Mesmo no final, pouquíssimos minutos antes da entrega com a certeza da desistência, chegamos até aqui e deu tudo certo (eu acho).

E do fundo mais fundo possível do meu coração, gostaria de agradecer a todos aqueles que estiveram ao meu lado não apenas durante a minha jornada acadêmica, mas que também se fizeram presentes em todos os momentos possíveis. Não é do meu feitio despersonalizar pessoas e caracterizá-las como objetos, mas, acreditem ou não, todos os que foram mencionados aqui são considerados — além de pessoas essenciais na minha vida — meus pilares de força, suporte, compreensão, apoio e colo infinitos.

Obviamente preciso iniciar os agradecimentos direcionando tudo às minhas queridas animais/filhas de estimação, Coralina, Fiorella e Matilda (mencionadas em ordem de nascimento e, por acaso, ordem alfabética) que embarcaram comigo em uma jornada enlouquecedora de, no mesmo ano da finalização da minha graduação, vivermos apenas nós quatro, vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana. Além de fiéis companheiras das madrugadas viradas no sofá da sala em função do desenvolvimento do meu TCC, foram o afago e o carinho mais valioso nos momentos mais desafiadores. Guriazinhas, obrigada por serem as melhores confidentes do universo e por nunca terem contado todas as vezes em que chorei e cogitei desistir por não me sentir boa o suficiente (não sei se vocês não contaram por que não sabem falar, mas ainda assim, obrigada, obrigada, obrigada).

Às minhas amigas dos tempos de infância e escola que — graças a todos os deuses, orixás e anjos — seguem trilhando suas vidas ao meu lado, compartilhando suas trajetórias brilhantes comigo e me inspirando dia após dia: Isadora, Júlia, Laura,

Lucas, Maria Eduarda e Maria Luiza. Obrigada, minhas melhores amigas de vida por me acompanharem desde o início, por seguirem comigo até essa fase final, sempre oferecendo ombro amigo, colo, conselhos inestimáveis e sempre dispostas a me ouvir, comemorar e enlouquecer comigo quando preciso. Amo vocês com todas as minhas forças e não sei expressar o quão grata sou por termos cruzado caminho nessa vida.

Aos meus amigos de adolescência, David, Igor, João Victor, Laura, Leonardo e Luana, que mesmo à distância se fizeram presentes durante todo meu ensino médio e graduação, fornecendo amor e suporte, escutando cada podcast em formato de áudio no WhatsApp que eu enviei com toda a atenção do mundo para poder me aconselhar (cada um na sua casinha, no seu estado, bem longe um do outro, mas ao mesmo tempo, muito, muito, muito perto). Obrigada por me escolherem como amiga nesse mundão de gente e por permanecerem. Amo vocês descabidamente.

E fechando o ciclo dos amigos, agradeço eternamente aos amigos que fiz na universidade. Brendha, Camila, Caroline, Daniel, Diéssica, Hector, Gabriela, Maria Vitória e Yuri, vocês foram fundamentais e um verdadeiro alicerce para enfrentar e superar a pressão, desafios e qualquer outra coisa que aparecesse nessa caminhada. Obrigada por sempre estarem ao meu lado, compartilhando angústias, trabalhos, madrugadas viradas. Obrigada pelo apoio e por não me deixarem enlouquecer (mais) do que eu enlouqueci. Ou, na verdade, me enlouquecendo ainda mais. Obrigada por não me deixarem desistir. Amo vocês e amo ter conhecido vocês em um dos momentos mais desafiadores que vivi até agora.

Aos meus pais, Simone e Eduardo, que fizeram o possível, o impossível e — acreditem ou não — além do impossível para realizar todos os meus sonhos até aqui: obrigada por sempre acreditarem em mim, por me apoiarem e incentivarem de todas as formas a minha educação, se desdobrando (cada um de vocês) em quinhentos outros para que eu chegasse até aqui. Sem vocês, literalmente nada seria possível. Tenho muito orgulho de ser filha de vocês e sou eternamente grata por tudo o que me proporcionaram. Amo vocês de forma incondicional.

À minha extraordinária orientadora Denise Pagnussatt, que esteve presente na minha vida acadêmica desde o primeiro semestre e — felizmente — permaneceu até a conclusão do último. Obrigada, prof^a, por durante toda a graduação ter me acolhido, guiado, ensinado e moldado a profissional que estou me tornando. Obrigada por

sempre me escutar e aconselhar, e muitíssimo obrigada por me incentivar a seguir com o projeto e conduzir nossas orientações com paciência, dedicação e carinho, mesmo lidando com minhas teimosias e outras mil questões que vieram no meio do caminho. Obrigada por ter me aceitado como orientanda e, principalmente, por sempre ter acreditado em mim e no meu trabalho.

À professora Cleusa Scroferneker, incrível e singular, expresso minha profunda gratidão. Além de continuamente me acolher, apoiar e acreditar no meu potencial, agradeço principalmente por não ter me deixado cair e me incentivar a seguir adiante com a monografia. Tuas palavras e apoio foram fundamentais para minha jornada, e sou imensamente grata pela confiança e inspiração constantes.

E, por fim, muito obrigada a todos os professores que fizeram parte desses quatro anos. Vocês me inspiram diariamente. Tudo o que vocês me ensinaram me fez chegar até o fim da graduação. Vocês foram fundamentais para o meu desenvolvimento.

Pelo tamanho dos agradecimentos, diriam que estou vencendo o Oscar de Melhor Atriz. Mas foi impossível deixar de fora qualquer um dos que foi mencionado aqui.

*You're just in time, make your tea and your toast.
[...] Oh, there's a long way to go.*

Matilda – Harry Styles

RESUMO

Na presente pesquisa realizamos uma análise reputacional da grife espanhola Balenciaga - conhecida desde 2015 pelo seu caráter disruptivo e inovador, a partir da direção criativa de Demna Gvasalia - após a crise de imagem decorrente da campanha Gift Shop veiculada pela organização em novembro de 2022 a partir das temáticas de construção e manutenção da reputação organizacional, a dimensão comunicacional mercadológica e o uso das imagens de crianças em publicidades. O objetivo central é investigar o impacto real na reputação da marca, considerando manifestações contra a campanha, incluindo incitações de cancelamento e/ou boicotes. A metodologia que adotamos para tal intuito é de caráter exploratório, com abordagens documental e bibliográfica, além da realização de um estudo de caso com uma análise descritiva para fundamentar a avaliação das peças da campanha e posicionamentos de quem estava envolvido no episódio. Ao final, concluímos que, apesar da resposta negativa de alguns públicos, a Balenciaga manteve sua reputação positiva perante o mercado, contando inclusive com celebridades retomando contratos e com seus consumidores fiéis seguindo a consumir seus produtos, evidenciando que, apesar de um período de recepção negativa, a reputação da marca não permaneceu comprometida por muito tempo.

Palavras chave: Balenciaga; Reputação; Comunicação mercadológica; Publicidade Infantil.

ABSTRACT

In the present research, we analyze the reputation of the Spanish fashion house Balenciaga - renowned since 2015 for its disruptive and innovative character under the creative direction of Demna Gvasalia - following the image crisis stemming from the Gift Shop campaign aired by the organization in November 2022. The study encompasses themes related to the construction and maintenance of organizational reputation, the market communication dimension, and the use of children's images in advertisements. The primary objective is to investigate the real impact on the brand's reputation, considering public reactions against the campaign and against Balenciaga, including calls for cancellation and/or boycotts. The methodology employed is exploratory, incorporating documentary and bibliographic approaches, along with a case study with a descriptive analysis to support the evaluation of the campaign pieces and positions of those involved in the episode. In conclusion, despite some negative responses from certain audiences, Balenciaga maintained a positive reputation in the market, with celebrities renewing contracts and loyal consumers continuing to embrace their products. This underscores that, despite a period of negative reception, the brand's reputation was not compromised for an extended duration.

Keywords: Balenciaga; Reputation; Marketing Communication; Children Advertising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - “O Mix da Comunicação nas Organizações”	28
Figura 2 - Triade para a comunicação estratégica	30
Figura 3 - Meme criado com a imagem de Alice Secco.....	32
Figura 4 – Meme criado com a imagem de Alice Secco após posicionamento de Morgana Secco.....	33
Figura 5 - Imagem da campanha “Sombra e Água Fresca” veiculada na “Vogue Kids” em setembro/2014	37
Figura 6 - Tênis da coleção Paris Sneakers da Balenciaga	42
Figura 7 - tênis da coleção Paris Sneakers da Balenciaga.....	43
Figura 8 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022.....	44
Figura 9 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022.....	46
Figura 10 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022.....	47
Figura 11 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022.....	49
Figura 12 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022.....	52
Figura 13 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022.....	53
Figura 14 - Publicação considerada como estopim da crise de imagem gerada pela campanha Gift Shop	55
Figura 15 - Campanha de primavera Balenciaga 2022	56
Figura 16 - Capturas de tela considerada do protesto de Evelyn Regly contra a Balenciaga	57
Figura 17 - Captura de tela do posicionamento publicado pela Balenciaga, Kering e Demna Gvasalia em novembro de 2022	58
Figura 18 - Captura de tela do posicionamento publicado por Galimberti em novembro de 2022	60
Figura 19 - Capturas de tela do posicionamento de Kim Kardashian sobre a polêmica da Balenciaga	61
Figura 20 - Captura de tela da declaração do The Business of Fashion informando que não entregaria o prêmio a Demna	63
Figura 21 - Captura de tela do segundo posicionamento publicado pela Balenciaga e Kering em novembro de 2022.....	65
Figura 22 - Captura de tela do posicionamento individual de Demna publicado em dezembro de 2022.	66

Figura 23 – Comentários sobre Michelle Yeoh como a nova embaixadora da Balenciaga 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Seis atributos de Setubal e Silva	18
Quadro 2 - Tríade Cognitiva do Cancelamento de Rocha e José (2021)	24
Quadro 3 – Comparativo das normas do uso de imagem de menores de idade em alguns países	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REPUTAÇÃO, GESTÃO DE CRISE E O IMPACTO DAS MÍDIAS DIGITAIS	17
2.1 CONCEITUAÇÃO DE REPUTAÇÃO	17
2.2 PRESENÇA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE CRISE EM MEIO ÀS MÍDIAS DIGITAIS E A CULTURA DO CANCELAMENTO	21
3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA, ESTRATÉGIAS DE DISCURSOS PUBLICITÁRIOS E O USO DA IMAGEM DE CRIANÇAS	27
3.1 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DE DISCURSOS PUBLICITÁRIOS	27
3.2. O USO DA IMAGEM DE CRIANÇAS NA PUBLICIDADE	31
4 ESTUDO DE CASO: CAMPANHA “GIFT SHOP” DA BALENCIAGA.....	38
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4.2 QUEM É A BALENCIAGA?	40
4.3 DISRUPÇÃO, INOVAÇÃO OU FALTA DE NOÇÃO? A LINHA DE CRIAÇÃO DE DEMNA GVASALIA E A CAMPANHA GIFT SHOP	41
4.4 DESDOBRAMENTOS E IMPACTOS DA CAMPANHA “GIFT SHOP”	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, percebemos a sociedade atual imersa em um ambiente altamente conectado e informacional (Longo, 2014). Dessa forma, a reputação corporativa emerge como um ativo de extrema relevância para as organizações. A dinâmica das interações digitais e a participação ativa das comunidades nas redes sociais transformaram a gestão da reputação em um desafio complexo, especialmente diante da cultura do cancelamento, um fenômeno marcante na sociedade contemporânea.

Propomos, com a presente monografia, uma análise reputacional da Balenciaga (renomada casa de moda espanhola) após a crise de imagem desencadeada pela veiculação da campanha Gift Shop em novembro de 2022. Tal campanha gerou controvérsias ao empreender o uso de imagens de crianças em contextos aparentemente adequados para suas idades, porém, simultaneamente associando-as a objetos com temáticas adultas, como taças de vinho e ursos de pelúcia com temática BDSM. Essa estratégia de comunicação mercadológica da Balenciaga levantou questionamentos éticos sobre o uso de imagens infantis nas comunicações mercadológicas de uma marca de moda de prestígio.

A escolha desse tema foi motivada pela necessidade de compreender como a reputação de uma marca pode ser afetada por decisões controversas em suas estratégias de comunicação mercadológica, principalmente em um contexto digital propenso à viralização de informações e à rápida propagação de conteúdos. A organização eleita para o desenvolvimento dessa pesquisa, reconhecida desde 2015 por possuir uma abordagem inovadora e disruptiva (sob a liderança do diretor criativo Demna Gvasalia), torna-se um caso de estudo relevante para explorar as complexidades da gestão reputacional em um ambiente digital.

A reputação de uma organização não é estática; ao contrário, é dinâmica e se desenvolve ao longo do tempo, influenciada pelas ações, comportamentos e posicionamentos de uma empresa (Setubal e Silva, 2020). A visão proposta por Fombrun e Shanley (1990) destaca o dinamismo da reputação, evidenciando sua capacidade de mudar com base em ações de curto prazo. Esse conceito evoluiu ao

longo dos anos, passando de uma perspectiva emocional para até mesmo uma estratégia de controle social, fundamentado na confiança (Martins, 2017).

No contexto digital, a gestão e a manutenção da reputação corporativa enfrentam desafios adicionais, com a cultura do cancelamento emergindo como um fenômeno significativo. A exposição pública de eventos, muitas vezes através das redes sociais, pode resultar em uma rejeição generalizada, afetando a reputação de uma pessoa, empresa ou organização (Silva, 2021). A dinâmica dessa cultura, com suas fases informativas, de julgamento e execução, destaca a importância crucial da reputação nas interações digitais (Rocha e José, 2021).

A presença online das organizações requer estratégias específicas de gerenciamento de crise, especialmente nas mídias sociais digitais, onde a comunicação mercadológica desempenha um papel vital na construção e preservação da reputação. Neste contexto, a análise da Balenciaga busca compreender como uma marca de moda de prestígio enfrenta os desafios da era digital e as repercussões de uma estratégia publicitária controversa.

A Balenciaga, fundada por Cristóbal Balenciaga em 1917, consolidou-se como uma influente casa de moda ao longo das décadas. Desde 2015, como anteriormente mencionado, a marca é liderada pelo diretor criativo Demna Gvasalia, conhecido por suas criações inovadoras e disruptivas que desafiam as convenções sociais. As decisões estilísticas de Demna têm gerado impacto na indústria da moda e despertado a atenção crítica dos públicos, tornando-o uma figura central na narrativa da Balenciaga e, por extensão, no entendimento das escolhas mercadológicas e comunicacionais dessa casa de moda.

Nas próximas seções, aprofundaremos a análise da campanha Gift Shop, os desdobramentos da crise de imagem e como a Balenciaga respondeu a esse contexto, considerando as complexidades da gestão reputacional em um ambiente digital e a cultura do cancelamento. Essa investigação busca contribuir para a compreensão mais ampla dos desafios enfrentados pelas organizações de moda em um cenário digital em constante evolução.

O intuito ao conduzirmos este estudo é responder os seguintes problemas de pesquisa:

1) Como ocorre a construção e a manutenção da reputação organizacional atualmente, considerando as mídias sociais e a influência que possuem nos públicos?

2) Qual é a importância e os impactos da comunicação mercadológica para uma organização e sua reputação?

3) Qual é o estado atual da reputação da Balenciaga após a crise de imagem desencadeada pela campanha Gift Shop?

Tais problemas orientam a definição dos objetivos principais deste trabalho, os quais são:

A) Analisar como se dá, atualmente, a construção e a manutenção da reputação organizacional;

B) Avaliar o papel da comunicação mercadológica para as organizações e como isso pode interferir na sua reputação;

C) Realizar uma análise reputacional da Balenciaga após a crise de imagem gerada pela campanha Gift Shop.

Para a estruturação da pesquisa, utilizamos como procedimentos metodológico técnicas de caráter exploratório, sendo essas a pesquisa bibliográfica e documental. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é conduzida com base em materiais previamente elaborados — como livros e artigos científicos —, enquanto a documental, apesar de semelhante à bibliográfica, tem sua distinção no fato de que os materiais utilizados na pesquisa documental não passaram por uma curadoria analítica, dando abertura para que o objeto de estudo possa reelaborar e reestruturar a pesquisa documental.

Ademais, também realizamos um estudo de caso, que para o referido autor (2002, p. 54), dá-se por “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Dentro do estudo de caso, desprendemos uma análise descritiva (Reis; Reis, 2002) das peças publicitárias veiculadas, comentários acerca da crise gerada por tal campanha que permeia a temática dessa monografia e das declarações divulgadas por elementos centrais

relacionados à Balenciaga, baseando-nos no referencial teórico acerca de reputação, crise de imagem, cancelamento e comunicação mercadológica.

Dividimos a organização do nosso estudo em cinco capítulos, dedicando o primeiro às considerações iniciais, em que introduzimos a temática abordada em nossa monografia, com informações que amparem o leitor na compreensão do que é proposto para o corpo do trabalho.

Em nosso segundo capítulo, tratamos sobre a reputação organizacional (desde sua construção até a sua manutenção), traçando uma breve linha do tempo até chegarmos nas definições mais recentes. Discutimos também sobre a presença e gestão organizacional dentro das mídias sociais, trazendo à luz o conceito de cancelamento a partir do proposto pelos autores Silva (2021), Rocha e José (2021), Sábada et al. (2020), Setubal e Silva (2020), Reis (2020), Pinheiro et al. (2019), Martins (2017), Almeida (2017), Prado (2017), D'Avila (et. al, 2017), Kotler, Kartajaya; Setiawan (2017), Oda (2016), Forni (2015) e Diermeier (2011).

No terceiro capítulo de nossa pesquisa, discorreremos sobre a comunicação mercadológica e seus impactos numa organização, colocando em pauta também o emprego da imagem de crianças em publicidades e possíveis problemáticas que possam surgir dessa estratégia. Para isso, recorreremos aos autores Othon, Flexor e Costa (2023), Rodrigues (2021), Rickli e Crotti (2021), Martins (2019), Silva e Covalski (2018), Teffé (2017), Bueno, Silva e Porém (2017), Kunsch (2016), Flores (et al. 2011) e Lupetti (2009).

Em nosso quarto e penúltimo capítulo, reintroduzimos a Balenciaga, apresentando seu surgimento e características quanto às estratégias comunicacionais e criativas atuais, a fim de abordar a partir de um estudo de caso a origem de uma crise de imagem ocorrida em 2022: a campanha publicitária Gift Shop. Assim, podemos evidenciar quais foram os impactos reputacionais que a marca sofreu e quais os desdobramentos até a data do recorte de pesquisa.

No desfecho deste estudo, representado pelo quinto e último capítulo desta monografia, delineamos as considerações finais da pesquisa. Este capítulo não apenas ressalta as reflexões feitas ao longo do percurso, mas também destaca os aprendizados obtidos durante o desenvolvimento da monografia. Ao reconhecemos

eventuais desafios enfrentados, proporcionamos uma visão sobre a complexidade do tema abordado. Além disso, propomos a continuidade da exploração desses temas por meio de futuros trabalhos acadêmicos.

2 REPUTAÇÃO, GESTÃO DE CRISE E O IMPACTO DAS MÍDIAS DIGITAIS

O presente capítulo atende ao objetivo de analisar como se dá a construção e a manutenção da reputação organizacional e a gestão de crises num contexto de mídias sociais, considerando a dinâmica e a influência dessas conexões

Para isso, recorreremos aos autores Setubal e Silva (2020), Martins (2017), Almeida (2017), Prado (2017), Oda (2016), Forni (2015) e Diermeier (2011) a fim de conceituar reputação corporativa no tocante à sua importância, construção e manutenção. Já para conceituar gestão de crise, gestão de marcas no mundo digital, cancelamento e o uso de imagem de crianças na publicidade, utilizamos Silva (2021), Rocha e José (2021), Sábada et al. (2020), Reis (2020), Pinheiro et al. (2019), D'Avila (et. al, 2017), Kotler, Kartajaya; Setiawan (2017), Oda (2016) e Forni (2015).

2.1 CONCEITUAÇÃO DE REPUTAÇÃO

Na contemporaneidade, a sociedade encontra-se imersa em um ambiente altamente conectado e informacional, caracterizado por processos comunicacionais dinâmicos e facilitados, como descrito por Longo (2014). Num contexto de comunicação "rápida, interativa, imprevisível, caótica" (Longo, 2014, n.p), é relevante observarmos que, historicamente, as organizações detinham o controle absoluto sobre suas iniciativas de comunicação mercadológica (Kunsch, 2011). No entanto, com o avanço da facilidade na disseminação de informações e a participação ativa das comunidades nas redes digitais, esse controle se dilui, evidenciando uma mudança significativa no diálogo comunicacional das marcas, fazendo com que a reputação corporativa se torne um ativo intangível¹ de alta relevância para as empresas.

A constante exposição das organizações à observação, avaliação e julgamento da percepção pública com base em suas ações, comportamentos e posicionamentos é destacada por Setubal e Silva (2020). Esses autores ressaltam que a construção de uma reputação sólida e duradoura não decorre unicamente da percepção em um

¹ Santos (et. al, 2003, p. 2) definem ativos intangíveis como bens que não possuem corpo físico, ou seja: recursos.

período específico, mas sim de um conjunto de experiências ao longo de uma temporalidade mais abrangente (Quadro 1).

Quadro 1 – Seis atributos de Setubal e Silva

ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO
Fisicalidade	Abrange os elementos físicos que compõem uma empresa (como identidade visual, os ambientes físicos e offline que dispõem).
Intelectualidade	Considerada como a capacidade de ir além do evidente enquanto promovendo inovação.
Sociabilidade	Compreende diretamente as habilidades de interação verbais e não-verbais com os públicos de interesse da organização;
Emocionalidade	Propõe que as marcas que conseguem despertar emoções em seu público possuem o potencial de incentivar ações positivas deles.
Personalidade	Considera que uma marca distinta e forte entende o porque existe e qual é o seu propósito
Moralidade	Afirma que as empresas que realmente se guarnecem de ética, operam sempre com base em seus valores

Fonte: Autora (2023) com base em Setubal e Silva (2020).

A articulação destes atributos é construída no decorrer do tempo, influenciando e sendo influenciado pelos diferentes movimentos realizados pela organização e pela marca, em relação à sua reputação.

Com o intuito de precisarmos qual a concepção de reputação assumida, realizamos uma breve retrospectiva sobre a evolução dos seus conceitos/concepções recorrendo a autores de referência.

Para Fombrun e Shanley (1990, p. 254) "apesar da reputação ser algo construído a longo prazo, ela pode mudar com resultados de ações de curto prazo", ou seja, desde a década de 1990 já se sabe que a reputação não permeia a estabilidade e sim o dinamismo, assim como sua definição, que vem sendo revisitada ao longo dos anos. A discussão proposta por Forbrun (1996) sobre a definição e conceituação de reputação gira em torno da resposta emocional dos públicos de

interesse de uma empresa quando estes são postos defronte dela, podendo ser uma resposta positiva ou negativa.

Em 2006, Argenti relaciona reputação com identidade e imagem, trazendo que a identidade é definida internamente, enquanto a imagem e a reputação dependem diretamente da percepção que os *stakeholders*² possuem da empresa. Embora distintas, as três concepções estão interconectadas, dado que, ainda de acordo com Argenti (2006), a reputação corporativa influencia a percepção de todos os públicos, tanto internos quanto externos.

Já em 2007, Rosa aborda a reputação corporativa sob a perspectiva anteriormente mencionada de patrimônio, considerando-a como um ativo empresarial intangível, ao passo que, um pouco mais a frente, em 2011, Diermeier afirmava que as empresas enfrentavam expectativas cada vez mais minuciosas e exigentes por parte de seus públicos. No ambiente corporativo e competitivo, uma reputação sólida, fundamentada em confiança, credibilidade e transparência, emergia como um fator crucial que influenciava diretamente a sustentação e o sucesso das operações empresariais.

Ainda sob a ótica de Diermeier (2011), as empresas já estavam sendo solicitadas a assumir mais responsabilidade por seu impacto social, ambiental e econômico. Ademais, Diermeier (2011, p. 9) também abordou a perspectiva de reputação como um ativo valioso — assim como Rosa (2007) e que influencia diretamente na longevidade organizacional, em consoante com os fragmentos:

a reputação de uma empresa está entre seus ativos mais valiosos [...] É claro que [...] as empresas podem e se recuperam de danos à reputação, mas [...] não haverá retorno a um ambiente de negócios "normal"; em vez disso, o intenso escrutínio que as empresas têm enfrentado na última década é o novo normal. As forças subjacentes que elevam as preocupações com a reputação não são transitórias, mas aumentarão em importância e moldarão os ambientes empresariais globais nos próximos anos.

Enquanto Diermeier (2011) concentra-se no escrutínio e nas "forças subjacentes" que perpetuam a importância da reputação para uma organização, Forni

² *Stakeholders*, conforme delineado por Paes de Souza (2014), são os públicos de interesse essenciais para uma organização, desempenhando um papel central e exercendo influência direta sobre seus interesses. Para a referida autora, esses indivíduos ou grupos são caracterizados por possuírem legítimas reivindicações e poder.

(2015) introduz uma abordagem proativa enquanto enfatiza a necessidade de ações deliberadas para criar e manter uma reputação positiva. Para Forni (2015, n.p):

o processo ativo de criar uma forte reputação é chamado de *reputing* (sem tradução no português). O ato de ter reputação significa ter ações e comunicação que façam vocês relevantes para seus *stakeholders*. *Reputing* alinha identidade (o que a companhia é), comunicação (o que a companhia diz) e ações (o que a companhia faz). *Reputing* é um processo desenhado para construir e reforçar relações confiáveis entre a empresa e seus *stakeholders*.

Oda (2016, p. 39) afirma que a reputação é um ativo intangível de "construção social e [...] depende de fatores que não são totalmente controlados", dado que, segundo relatório realizado pelo Reputation Institute em 2016 — revisitado por Oda (2016, p. 39) - em média 48% do valor mercadológico de uma empresa referiam-se à reputação corporativa, posto que "indicam as percepções dos *stakeholders* em relação à empresa, seu desempenho social, a opinião de analistas e sua exposição na mídia" (Reputation Institute, 2016 *apud* Oda, 2016), o que denota o impacto da reputação como, além de tudo, estratégia organizacional.

Corroborando com o expresso por Diermeier (2011), Forni (2015), e Oda (2016), Almeida (2017, p. 138), mais recentemente, afirmou que:

diante do cenário de concorrência acirrada, globalização, disponibilização sem limites das informações sobre as empresas, ativismo de certos grupos de *stakeholders*, crescimento da oferta de produtos e serviços, força das mídias não convencionais e saturação da publicidade, diferenciar uma organização por sua reputação tornou-se fator de extrema importância e um grande desafio organizacional.

Martins (2017, p. 347), por sua vez, afirma que a reputação se dá por:

um mecanismo de controle social que deriva de opinião [...] tanto no nível individual, quanto no coletivo, a respeito de pessoas, organizações e comunidades. Traz implícito o conceito de confiança, valor tão vulnerável nos dias de hoje.

Em consoante com Prado (2017), a reputação corporativa confere legitimidade e credibilidade às marcas. Trazendo uma perspectiva mais contemporânea, a autora faz uso da conceituação de reputação organizacional de acordo com o *Reputation Institute*³, que diz que esta é definida como o "conjunto de percepções, opiniões e julgamentos" (Prado, 2017, p. 37) dos públicos de interesse de uma empresa sobre

³ Empresa de Boston que publica relatórios acerca da reputação de organizações baseando-se em pesquisa com os públicos e a mídia.

"sua capacidade de gerar valor e, especialmente, sobre o quanto ela é capaz de honrar e de cumprir as promessas que faz" (Prado, 2017, p. 37), alinhando-se com a visão preconizada por Diermeier (2011) anteriormente citada.

As percepções públicas trabalhadas pela autora englobam sentimentos de "estima, admiração, confiança e empatia em relação à empresa" (Prado, 2017, p. 37), os quais exercem influência direta sobre as decisões de compra e até mesmo o desejo de qualquer forma de envolvimento com a organização. A mesma autora sustenta que a construção de uma reputação — seja ela positiva ou negativa — ocorre ao longo do tempo, a partir das experiências de cada stakeholder e se consolida à medida em que a marca compreende e volta suas ações na intenção de alinhar o cotidiano organizacional às demandas sociais dos consumidores.

Considerando o dinamismo e continuidade da construção de uma reputação, Prado (2017, p.38) reitera que os desafios que concernem a reputação organizacional se dividem em dois cenários, sendo esses "como manter a reputação construída e consolidada; e [...] como lidar com os riscos reputacionais". Sendo assim, um dos impasses atuais da se manifesta no contexto de um mundo cada vez mais conectado, no qual as mídias sociais desempenham um papel crucial. No próximo subcapítulo, exploraremos a presença digital das organizações atrelado à gestão de crise nesses meios virtuais.

2.2 PRESENÇA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE CRISE EM MEIO ÀS MÍDIAS DIGITAIS E A CULTURA DO CANCELAMENTO

Ao adentrar o âmbito de risco reputacional, D'Avila (et. al, 2017) reintroduzem a perspectiva de instantaneidade e a influência das relações fortalecidas por meio das plataformas virtuais. Os referidos autores sustentam a necessidade de as empresas dedicarem atenção à gestão de sua imagem online, o que se deve ao caráter colaborativo das mídias sociais, no qual o nome de qualquer organização pode rapidamente propagar-se, seja de maneira favorável ou desfavorável, entre os usuários dessas plataformas.

Conforme Longo (2014) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) já haviam preconizado, D'Avila *et al.* (2017) reafirmam que, devido ao aumento das interações entre indivíduos, não existem mais barreiras espaço-temporais significativas,

permitindo que o mundo inteiro possa discutir uma mesma organização de forma simultânea. Mais uma vez, o elemento social desempenha um papel crucial (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017) no que diz respeito à reputação corporativa.

Pinheiro *et al.* (2019) destacam que, com a proliferação das mídias digitais, as relações entre as organizações e seus públicos passaram por transformações substanciais, e o processo comunicativo adquiriu uma natureza mais horizontal, reduzindo a distância entre a marca e seus *stakeholders*. Isso ressalta a crescente importância da gestão de marca neste contexto, uma vez que cada indivíduo contribui para a construção de um conhecimento coletivo mais amplo por meio da interatividade digital, com um impacto direto na consolidação da reputação (Pinheiro *et al.*, 2019), o que pode acabar gerando crises de imagem e reputação.

Para Cardia (2015, p.21), crises:

são normalmente frutos de desastres naturais, ações ou omissões institucionais/empresariais, conflitos humanos ou políticos. Elas podem nascer dentro de um desses setores somente, mas, em seguida, estarão todos eles inter-relacionados.

Ao considerar as crises dentro do cenário multiconectado e interativo atual a partir da afirmação de Cardia (2015) sobre a inter-relação entre setores, surge a necessidade de um plano dedicado exclusivamente para as mídias sociais, proposto por Forni (2015), que já afirmava que lidar com uma crise nas mídias sociais não era uma tarefa fácil. Ainda, além do plano de gerenciamento de crise dedicado às mídias sociais digitais, tendo em vista o expresso por D'Ávila (et. al, 2017) acerca da atual inexistência de barreiras espaço-temporais, cada crise de imagem pode se tornar internacional com rapidez. Forni aponta que:

a crise nas redes sociais, já nasce com o potencial de ser global, e toda a estratégia de resposta deve ser levada em conta essa possibilidade. Portanto, a decisão de estar nas redes sociais pode ser um bom marketing para as empresas. Mas implica ter um plano de crise pronto e integrado, com equipes de crise e de comunicação aptas a lidar com essa nova mídia. (Forni, 2015, p. 254-255)

A abordagem apresentada está alinhada com as afirmações de Almeida, conforme registradas em uma entrevista concedida a Oda (2016):

[...] a empresa precisa estar permanentemente provando as suas competências, permanentemente assegurando as suas entregas, permanentemente dando conta de fazer aquilo que é certo. Diante de uma

crise, eu acho que a reputação ajuda no sentido de ter um grau de confiança. O grau de confiança leva a ter um benefício da dúvida. (Almeida, 2016, n.p. *apud* Oda, 2016, p. 143)

Corroborando com tal abordagem, Sábada *et al.* (2020) afirmam que com o advento da era digital, as conversas passam a ser realizadas não apenas entre marca e consumidor, mas também "de consumidor para consumidor", expondo ainda mais as organizações a questões que se referem à reputação. Dessa forma, os autores (2020) supramencionados postulam que há efeitos negativos, uma vez que as crises podem surgir com quantidades ínfimas de informações, dada a volatilidade da disseminação, já que, para Sábada *et al.* (2020), organizações encaram atualmente mais crises de comunicação do em qualquer outro momento da história. Ainda sob a perspectiva dos mesmos autores, a reputação dentro do mercado da moda – tema da nossa monografia – só é um ativo intangível se for positiva, posto que para eles, a reputação corporativa também é avaliada a partir da adaptação da empresa em diferentes ambientes, como por exemplo, o digital.

Os consumidores mais do que nunca acreditam que as marcas desempenham um papel importante no diálogo de temáticas sociais e políticas, conforme Diermeier (2011) já destacava. Ao se tornarem produtores de conteúdo (Sábada *et al.*, 2020), os públicos acompanham todos os passos de personalidades, pessoas públicas e organizações, demandando que se adequem aos valores que acreditam serem corretos, uma vez que para a McKinsey (2021) um dos principais temas impulsionadores da moda, por exemplo, é a preocupação com temáticas de justiça social.

Algumas crises de imagem dentro do setor da moda de luxo têm surgido justamente com base em problemáticas sociais (McKinsey, 2021), como a crise da Dolce & Gabbana em 2015. Na ocasião, Domenico Dolce e Stefano Gabbana geraram o risco reputacional para a própria grife ao declarar que "crianças nascidas de pais gays por fertilização in vitro são sintéticas" (Jornal do Brasil, 2015, n.p.). A fala dos estilistas gerou uma repercussão negativa pelo teor homofóbico e preconceituoso com crianças geradas por intermédio de reprodução assistida e movimentou um boicote com teor de "cancelamento" comandado pelo cantor Elton John, que é pai de duas crianças geradas por fertilização in vitro (Jornal do Brasil, 2015). A modelo Victoria Beckham e a cantora Madonna também se manifestaram contra a Dolce & Gabbana

durante a crise. A reputação da grife italiana foi afetada negativamente na época e, com as tecnologias digitais e a comunicação entre consumidores (Sábada *et al.*, 2020), multiplicou o alcance e impacto das declarações de Domenico e Stefano.

Cabe mencionarmos que o dinamismo da sociedade contemporânea (Longo, 2014), exerce impacto direto na comunicação. Nesse cenário de transformação constante, a "cultura do cancelamento" emerge e permeia os espaços digitais, enquanto influencia as interações sociais, podendo causar impactos na reputação das organizações, posto que antes mesmo de Longo (2014) afirmar que a comunicação é veloz e colaborativa, Forni (2013) apontava que a reputação está associada às expectativas sociais em relação às organizações, tendo um desenvolvimento gradual e estando sujeita a uma destruição rápida. Isso, atrelado ao rompimento de barreiras de espaço-tempo promovido pelas mídias sociais (D'Ávila *et al.*, 2017), se transformam em desafios contemporâneos para a gestão e manutenção da reputação.

Para Silva (2021), o conceito de "cancelamento" obteve visibilidade e vigor no ano de 2017 ao longo do movimento #MeToo, conduzido pelas atrizes de Hollywood. No episódio do #MeToo, as artistas denunciavam casos de assédio sofridos dentro do mercado do cinema hollywoodiano e, graças às manifestações, o movimento se espalhou e consequências aos atos criminosos puderam ser observadas, como a prisão do produtor Harvey Weinstein, sentenciado a mais de 36 anos de reclusão (G1, 2023). Ainda sob a luz de Silva (2021, p.95):

a cultura do cancelamento consiste em expor um fato, geralmente por meio de alguma rede social e, em seguida, a depender de uma reação negativa das massas, o indivíduo ser rechaçado por esse público. Tendo em vista o significado de cancelar como tornar sem efeito, anular, eliminar; suspender, suprimir.

Rocha e José (2021, p.41) destacam a existência de uma "tríade cognitiva do cancelamento", que se referem às 3 fases — que podem ser conscientes ou não — que um indivíduo trilha até realizar o ato de cancelar alguma organização, pessoa pública ou outro indivíduo, sendo essas:

Quadro 2 - Tríade Cognitiva do Cancelamento de Rocha e José (2021)

FASES	DEFINIÇÃO
Fase Informativa	É a primeira fase. Nesse ponto, ocorre uma visão

	inicial e externa do evento, uma análise dos sentimentos que foram gerados a partir disso.
Fase do Julgamento	É a segunda fase. A partir desse ponto, o indivíduo realiza uma leitura interna e racional, buscando em si os próprios valores e os seus sentidos de justiça e moral para avaliar novamente o episódio enquanto debate consigo se irá julgar ou não o alvo do possível cancelamento.
Fase Executória	É a terceira fase. Para chegar até aqui, a segunda fase precisa ter obtido êxito (logo, o indivíduo precisa decidir "cancelar" o alvo). Na última parte da tríade cognitiva do cancelamento, o indivíduo volta à visão externa e volta seu foco para o "cancelado" e acontece a escolha de como a punição será gerada a partir dos sentimentos provocados pelo ocorrido que levou ao cancelamento.

Fonte: Autora (2023) com base em Rocha e José (2021)

Considerando a tríade (Quadro 2) e o postulado por Sábada *et al.* (2020), que aborda a facilidade que os públicos possuem de compartilhar entre si e acompanhar os passos de instituições e pessoas públicas graças às mídias sociais digitais, Gonçalves e Duarte (2020) destacam que a reação do indivíduo (que pode ser observada ainda na primeira fase da tríade) no tocante à produção de conteúdo de consumidores para consumidores — logo, seus pares e a disseminação de opiniões e informações pelas mídias —, podem expor a reputação de outras pessoas, personalidades e organizações à ótica do cancelamento.

A reputação de uma empresa, como previamente explicitado, está intrinsecamente vinculada à percepção que seus *stakeholders* têm dela, exercendo influência direta em seu nível de envolvimento e, conseqüentemente, em suas decisões de compra. O cancelamento de uma organização nas mídias sociais digitais, pode provocar impactos dentro do mercado em que ela se encontra. A comunicação mercadológica⁴ dentro da esfera das mídias sociais digitais expõe as organizações a um cenário amplamente globalizado (Sábada *et al.*, 2020). Para Silva (2020), essa exposição somada à agilidade e dinamicidade na partilha de informações, opiniões, imagens, vídeos e até mesmo campanhas publicitárias possui um alcance

⁴ Entendida como dimensão estratégica da comunicação integrada (Kunsch, 2016)

significativo, fazendo com que não só indivíduos, mas as marcas estejam suscetíveis à ótica do cancelamento, que podem ocasionar crises de imagem e reputação.

Logo, como anteriormente proposto por Forni (2015, p. 254-255), a presença das organizações no meio online, implica a necessidade de que as empresas disponham de "um plano de crise pronto e integrado, com equipes de crise e de comunicação aptas a lidar" com as novas plataformas de comunicação social digitais. Diante disso, o próximo capítulo deste trabalho abordará com profundidade a comunicação mercadológica.

Nesse contexto, a comunicação mercadológica também possui papel no processo de construção e preservação da reputação, tornando-se um fator essencial para o sucesso e a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo e sensível às questões sociais. Isso é corroborado pelo exposto por Fombrun e Van Riel (2004, p. 86), que ainda na década passada destacavam a relevância da comunicação no desenvolvimento e preservação da reputação, identificando cinco dimensões críticas: "visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade".

No próximo capítulo ampliamos as nossas reflexões sobre a comunicação mercadológica, levando em consideração as estratégias de discurso e o uso de imagens de crianças.

3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA, ESTRATÉGIAS DE DISCURSOS PUBLICITÁRIOS E O USO DA IMAGEM DE CRIANÇAS

O capítulo atual visa responder ao segundo objetivo proposto: avaliar o papel da comunicação mercadológica para as organizações e como isso pode interferir na sua reputação. Dentre os autores utilizados durante a produção deste capítulo, destacamos Rodrigues (2021), Rickli e Crotti (2021), Silva e Covaleski (2018), Bueno, Silva e Porém (2017), Kunsch (2002 e 2016) e Lupetti (2009) como fontes de sustentação e embasamento para a elucidação dos conceitos de comunicação integrada, sua dimensão mercadológica e estratégias de discursos publicitários e Othon, Flexor e Costa (2023), Martins (2019), Teffé (2017) e Flores (*et al.* 2011) nos subcapítulos que abordam o uso de imagem de crianças.

3.1 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DE DISCURSOS PUBLICITÁRIOS

Para fins de compreensão acerca da conceituação e relevância da comunicação mercadológica (abreviada neste capítulo como C.M.) para as empresas, revisitamos o exposto por Kunsch (2016), que, ao apresentar o “Mix da Comunicação nas Organizações”, traz a C.M. como dimensão estratégica da comunicação integrada⁵ — que inclui também a comunicação institucional e a comunicação administrativa —, e, portanto, deve auxiliar uma organização no “cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos” (Kunsch, 2016, p. 115).

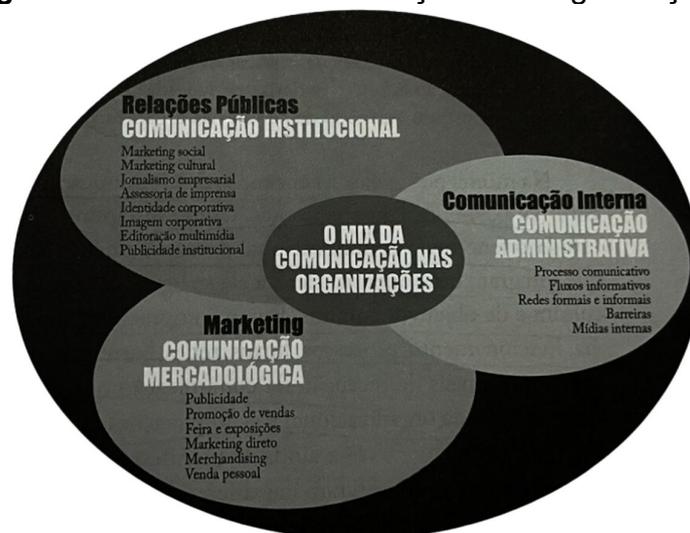
A comunicação integrada surge ainda em 1980, conforme destacam Bueno, Silva e Porém (2017) com a proposta de integração das dimensões de comunicação organizacional (administrativa e interna, mercadológica e a institucional) feita por Margarida Kunsch a partir da necessidade de “tecer um composto de comunicação organizacional dialógico, em substituição às ações e departamentos desconexos,

⁵ “Filosofia que direciona a convergência das diversas áreas [da comunicação organizacional], permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. [...] A convergência de todas as atividades [...] possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.” (KUNSCH, 2002, p.150).

desarticulados e isolados uns dos outros" (Bueno, Silva e Porém, 2017, p. 5). As autoras também ressaltam que a comunicação integrada, além de estratégica, operacional e humana, também precisa "abarcara os processos e ações comunicacionais de maneira dialógica, integradora e como um reflexo dos contextos" (Bueno, Silva e Porém, 2017, p. 5), enquanto incentiva ambientes organizacionais dialógicos, colaborativos, humanizados e multiculturais.

Ainda sob a ótica da Comunicação Integrada, retornamos à perspectiva de Kunsch (2016):

Figura 1 - "O Mix da Comunicação nas Organizações"



Fonte: Kunsch (2016, p. 114)

A comunicação mercadológica para a autora supracitada engloba as áreas de "publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto e venda pessoal" (Kunsch, 2016, p. 114). Além disso, a C.M também é considerada uma dimensão estratégica fundamental (Kunsch, 2016), como podemos observar a partir da figura 1, que integra as dimensões comunicacionais em uma organização.

Ademais, um dos pilares fundamentais para que a comunicação mercadológica seja efetiva é a compreensão da singularidade de cada um dos públicos de interesse de uma organização, o que nos remete à comunicação publicitária. Para Silva e Covaleski (2018), a comunicação publicitária também permeia uma possível interferência social. Segundo esses autores, o imaginário de cada indivíduo pode ser

moldado em direção às perspectivas sociais que a mensagem publicitária deseja promover. Nesse contexto, Rocha (2010, *apud* Silva e Covaleski 2018, p. 3) afirma que o discurso publicitário é “uma forma básica de controle social que categoriza e ordena o universo”. Além disso, de acordo com a visão compartilhada por ambos os autores, à luz das atuais demandas sociais, a comunicação publicitária desempenha um papel importante na promoção da "visibilidade para corpos diferentes e se torna instrumento para reivindicação, representatividade e legitimidade de vozes historicamente silenciadas" (Silva e Covaleski, 2018, p. 5).

No entanto, é importante observarmos que organizações que adotam esse tipo de discurso publicitário podem acabar veiculando campanhas que apenas exploram esse viés, sem efetivamente incorporar tais valores em suas práticas diárias (Silva e Covaleski, 2018). Assim, conforme o exposto pelos autores, a responsabilidade social de uma marca não deve se limitar a ações ou propaganda; ela deve ser impulsionada por um propósito genuíno que ecoe os valores autênticos da empresa.

Sendo assim, seguindo dentro dessa ótica mais atualizada do uso de diferentes discursos publicitários, Silveira, Avelino e Souza (2018 *apud* Rodrigues, 2021) afirmam que as variáveis para a criação de uma estratégia de marca estão cada vez mais elaboradas, tendo em vista que, Rickli e Crotti (2021) alegam que a publicidade era julgada como a responsável pela criação de rótulos, padrões ideais e por gerar o consumismo, o que Rickli e Crotti (2021, p. 10) mencionam que induzia um "caráter de desqualificação". Entretanto, continuando sob a perspectiva de Rickli e Crotti (2021), a partir de consumidores mais engajados com as responsabilidades e obrigações sociais das organizações, não aceitam mais o que é imposto como ideal e buscam representações e reconhecimento por quem são, logo, é necessário que a publicidade acompanhe isso, o que vai de acordo com as percepções supracitadas de Silva e Covaleski (2018).

Dessa forma, Rickli e Crotti (2021) trazem uma visão sobre o papel da publicidade que não almeja apenas a venda, a utilidade dos produtos ou a persuasão (por meio de polêmica, ou não), mas sim uma publicidade que fala dos valores e ideais da marca, transmitindo mensagens positivas, responsáveis ambiental e socialmente, além de aproximar as organizações de seus públicos e gerando laços afetivos. Sendo assim, relaciona-se o exposto com Rodrigues (2021, p. n.p) que afirma que "a

bagagem que cada pessoa traz consigo interfere de modo direto na forma como ela se relaciona, interpreta, dá significado e compartilha o mundo a sua volta", logo, um indivíduo receberá e interpretará à sua maneira o produto da C.M., passando adiante para outros. Isso, no âmbito da comunicação de marca, para Rodrigues (2021) se torna ainda mais importante, posto que "se uma campanha é acusada de ser racista, homofóbica ou machista, o erro está não na compreensão do público, mas em como a mensagem foi estruturada" (Rodrigues, 2021, n.p) o que elucida a motivação da transformação da publicidade em uma versão humanizada e que elabora suas narrativas de forma que os seus públicos sejam o foco principal e os produtos, serviços e a venda sejam o foco secundário.

Tendo em vista tal transformação nos entendimentos acerca das estratégias de discursos publicitários, Rodrigues (2021) cita a "tríade estratégica para a comunicação corporativa" que compreende a "cultura da conexão, o *groundswell* e os micromomentos da jornada de consumo das pessoas" (Rodrigues, 2021, n.p) e abrange a necessidade da comunicação mercadológica ser relevante, adaptável e considerar a influência de várias fontes e fatores na decisão final do consumidor, como, por exemplo, a representação e a responsabilidade que os *stakeholders* buscam (Rickli e Crotti, 2021). Dessa forma, Rodrigues (2021) apresenta a tríade da seguinte maneira:

Figura 2 – Tríade para a comunicação estratégica



Fonte: Autora (2023) a partir do exposto por Rodrigues (2021).

Ao considerarmos as perspectivas apresentadas Kunsch (2016), Rodrigues (2021) e Rickli e Crotti (2021) para a elucidação da comunicação mercadológica, essa se revela como uma dimensão estratégica (KUNSCH, 2016) da comunicação organizacional que tem como objetivo aproximar os *stakeholders* das organizações enquanto colocam o consumidor como o foco da publicidade, se conectando com o cenário atual, em que as marcas buscam não apenas se destacar pela qualidade dos produtos e/ou pelo seu poder de persuasão, mas sim pela integridade, responsabilidade social e construção de relacionamentos autênticos (Rickli; Crotti, 2021). Nesse contexto, a "tríade estratégica para a comunicação corporativa" (Rodrigues, 2021, n.p) serve como guia para atender às novas demandas dos públicos mais complexos e exigentes (Silveiro; Avelino; Souza, 2018 *apud* Rodrigues, 2021), e dentro dessas demandas, a representação de alguns grupos na publicidade, como as crianças e adolescentes, também se torna uma questão que gera debates, uma vez que levanta preocupações éticas e sociais. Dessa forma, no próximo subcapítulo examinamos as implicações legais e regulatórias em torno da representação de menores de idade em atividades publicitárias.

3.2. O USO DA IMAGEM DE CRIANÇAS NA PUBLICIDADE

Dentro do cenário da publicidade, a participação de crianças e adolescentes em campanhas tem sido objeto de atenção e regulamentação, uma vez que para que um menor de idade possa figurar em sessão fotográfica, por exemplo, o pedido "deve ser formulado pela empresa organizadora do evento ou a quem irá se beneficiar em última instância com a utilização do trabalho artístico da criança ou do adolescente envolvidos" (Migalhas, 2017, n.p). Dessa forma, a autorização legal dos genitores ou responsáveis pelo menor de idade não é o suficiente para que este possa participar das atividades artísticas, dado que, ainda consoante ao Migalhas (2017), esse pedido é obrigatoriamente feito por meio de alvará judicial, de acordo com o artigo 149 do ECA, que diz que "compete à autoridade judiciária disciplinar, através de portaria, ou autorizar, mediante alvará II - a participação de criança e adolescente em: a) espetáculos públicos e seus ensaios; b) certames de beleza."

Desde 2006 o CONAR⁶ sugere que menores de idade não participem de campanhas publicitárias que promovam produtos ou serviços que não são adequados à sua faixa etária, visando a proteção integral da imagem dessas crianças e adolescentes (CONAR, 2006). Todavia, mesmo com as sugestões do CONAR e o artigo 149 do ECA, o Brasil ainda não possui uma legislação específica que regulamente as condições para que o uso de imagem de menores de idade de forma artística possa ocorrer de forma segura. Isso acaba expondo esses indivíduos a, além de figurarem em comerciais e campanhas de produtos inapropriados para a sua idade, comentários, reações e até mesmo a criação de memes com sua imagem. Essa foi a situação de Alice Secco — menina de 3 anos de idade que ficou conhecida em mídias como o TikTok por falar palavras difíceis (G1, 2023) — que estrelou em uma campanha do Itaú no final de 2021, e se tornou alvo da criação de memes.

Figura 3 – Meme criado com a imagem de Alice Secco



Fonte: Folha de São Paulo (2021)

A produção dessas imagens (FIGURA 3) levantou um debate sobre o uso de imagens de menores de idade, posto que em conformidade ao noticiado pela Folha de São Paulo (2022), a mãe de Alice, Morgana Secco, se posicionou acerca da associação que estavam fazendo da imagem de sua filha a mensagens relacionadas à religião, política e críticas ao banco.

Como reportado pela revista Veja (2022, n.p), Morgana Secco publicou um vídeo no Instagram afirmando que não autorizou o uso da imagem da filha para a criação dos memes de cunho político ou religioso. Esse pronunciamento da mãe de

⁶ Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (2006).

Alice fez com que — além da discussão acerca do uso de imagem de crianças e adolescentes em publicidade se tornasse pauta de usuários das mídias sociais — ainda mais memes surgissem, dessa vez, criticando a fala de Morgana (Janela Publicitária, 2022, n.p).

Figura 4 – Meme criado com a imagem de Alice Secco após posicionamento de Morgana Secco



Fonte: Janela Publicitária (2022)

Com base no exposto pela Folha de São Paulo (2022), houve a ocorrência de acusações por parte dos internautas alegando que Morgana estaria agindo de forma inconsistente (como pode ser observado nas figuras 3 e 4). A mãe possui perfis em plataformas sociais digitais (mais precisamente Instagram e TikTok), cujas contas são abertas ao público e contam com vídeos virais de Alice e, após autorizar uma campanha publicitária que utiliza a imagem da criança, os usuários das mídias sociais acabaram manifestando a sua insatisfação com as queixas expressas por Morgana no tocante à propagação de memes envolvendo a criança, alegando que a imagem dela já estava exposta.

Em virtude da extensa exposição da criança em vídeos circulantes nas redes sociais, a Figura 4 mais uma vez ilustra a discordância de usuários das mídias sociais em relação às queixas apresentadas por Morgana. Tal dissenso se fundamenta no fato de que as contas de TikTok e Instagram pertencentes à genitora da criança possuem um público cativo excedendo os 8 milhões de seguidores, além do compartilhamento, de modo público, o cotidiano da criança (Folha de São Paulo, 2022)

O caso de Alice Secco pode ser um exemplo que ilustra a motivação das sugestões do CONAR (2006) acerca do uso de menores de idade em campanhas publicitárias, dado que está indo contra ao sugerido pelo Conselho, expondo a criança em questão em contextos não adequados para a sua faixa etária e vulnerabilizando o uso de sua imagem para terceiros.

Segundo Teffé (2017, p. 174):

em um cenário em que as redes sociais virtuais e os aplicativos de interação *online* promoveram uma nova dinâmica para os relacionamentos humanos, a imagem vem sendo constantemente exposta tanto por seu titular quanto por terceiros. O intenso uso de celulares conectados à rede móvel de internet possibilita que cada indivíduo tenha meios para vigiar, registrar e divulgar imagens de pessoas e de eventos, em tempo real.

Ao considerarmos o exposto, o debate em questão vai além: de acordo com o Art. 17 do ECA, o direito ao respeito das crianças e adolescentes consiste na “inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral [...] abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia, dos valores, ideias e crenças, dos espaços e objetos pessoais”. Entretanto, ao expor um menor de idade a uma campanha publicitária, esse direito pode ser violado, uma vez que como afirmado por Teffé (2017, p. 174) “nada mais escapa às lentes [...], toda essa informação pode acabar sendo inserida sem nenhum controle na internet”. Ou seja, a veiculação descontrolada da imagem de um menor de idade em mídias sociais online configura a deterioração desse direito.

O quadro 3 apresenta uma comparação de regras do uso de imagens de crianças e adolescentes em publicidade no Brasil, Dinamarca, Espanha Finlândia e França para que o debate proposto por esse trabalho não se limite apenas ao Brasil, mas que possa trazer um olhar abrangente e brevemente internacional no tocante à proteção da imagem de menores de idade na publicidade:

Quadro 3 – Comparativo das normas do uso de imagem de menores de idade em alguns países

PAÍS	REGRA
------	-------

Brasil ⁷	Menores de idade devem possuir alvará judicial (artigo 149 do ECA) para que participem de campanhas publicitárias.
Dinamarca	Menores de 14 anos só podem aparecer em campanhas caso a sua presença seja essencial para explicar ou demonstrar o uso de um produto específico para o público igualmente menor de 14 anos.
Espanha	Menores de idade não podem representar personagens principais em publicidades que exponham produtos que não podem adquirir.
Finlândia	A imagem de menores de idade só pode ser utilizada em publicidades sobre saúde ou educação.
França	A regra impede que crianças e adolescentes atuem como promotores ou personagens principais em anúncios de produtos ou serviços que não são apropriados para a sua faixa etária ou que não têm relação direta com eles.

Fonte: Autora (2023) baseado no exposto em “La Grande Bibliothèque du Droit⁸” (2015) e do Portal “Lunetas⁹” (2022)

Diante do quadro 3, na comunicação mercadológica, a figuração de crianças e adolescentes em campanhas publicitárias se torna uma estratégia controversa quando a participação é direcionada a campanhas com foco no público adulto, dado que, conforme supracitado, a sugestão do CONAR (2006) no Brasil, é que os menores de idade não participem desse segmento publicitário. Também nos demais países, constatamos restrições à participação de menores de idade.

Porém, em conformidade com Othon, Flexor e Costa (2023, p.3), com as transformações sociais e culturais que englobam cada vez mais o público infanto juvenil dentro das mídias sociais e contextos tecnológicos, “as crianças têm protagonizado distintas cenas midiáticas em um contexto permeado por lógicas comerciais e corporativas” (Othon, Flexor E Costa, 2023, p. 3), muitas vezes expostas em propagandas direcionadas ao público maior de idade. As preocupações no tocante à participação de menores de idade em ações publicitárias podem incluir a exibição

⁷ Retirado do portal Lunetas (2022)

⁸ Biblioteca jurídica criada pela Ordem dos Advogados de Paris.

⁹ Portal de jornalismo direcionado à temática da infância.

de crianças em poses sensuais, com objetos que não sejam adequados à sua faixa etária, a exploração da imagem infantil de quaisquer maneiras que possam fazer alusão à pornografia, ou até mesmo a sugestão de comportamentos inadequados para a faixa etária em questão.

Uma das complexidades acerca da representação de crianças em publicidades veiculadas para maiores de idade se dá pela transformação da imagem desses em "adultos em miniatura" e isso pode incentivar "a erotização e a sexualidade precoce" (Martins, 2019, p. 61). Segundo a mesma autora, isso não é novidade, ressaltando que a erotização das crianças se faz presente em campanhas publicitárias, posto que atualmente os menores de idade deixam de ser apenas receptores e se tornam parte do mundo da comunicação mercadológica ao participarem da divulgação de produtos, serviços e marcas.

A erotização de crianças na publicidade, assim como ressaltado por Martins (2019) realmente não é algo novo, já que em 2011, Júnior, Santos e Teixeira produziram o artigo "Erotização e Infância: as Duas Faces da Publicidade" abordando a temática enquanto identificavam quais os elementos que constroem essa imagem de menores de idade como "adultos em miniatura" (Martins, 2019, p. 61). Segundo os autores, essa sexualização precoce dos menores de idade, já colocava em risco a sua segurança:

as preocupações relacionadas à sexualidade podem obter diversas formas de influência, tanto imediata quanto a longo prazo, como: pornografia, prostituição, estupro, incesto, gravidez na adolescência, doenças sexualmente transmissíveis, pedofilia [...] banalização do sexo (Flores *et al.*, 2011, p. 10).

Ainda sob a ótica do artigo supracitado, ao analisarem uma propaganda da marca "Lilica Ripilica" cujo slogan era "Use e se Lambuze", os autores (2011) afirmam que, ao trazer um slogan sugestivo, combinado a uma imagem sensual, a publicidade — mesmo quando direcionada ao público infanto-juvenil — transforma "a criança em objeto sexual disponível e vulnerável aos adultos" (Flores, *et al.*, 2011, p. 11). A campanha publicitária que utiliza esse tipo de estratégia de discurso expõe e viabiliza a violação da proteção física, psíquica e moral de menores de idade, que conforme mencionado anteriormente, vai contra o Art. 17 do ECA.

A discussão sobre erotização precoce de crianças e adolescentes na publicidade é uma temática que precisa de atenção constante. Para ilustrar, relembramos o caso da revista "Vogue Kids", cuja edição de setembro de 2014 se tornou uma polêmica ao veicular fotos de "meninas menores de idade em poses sensuais, vestidas de biquíni [...] deitadas e com pernas abertas" (O Tempo, 2014, n.p), violando novamente o Art. 17 do ECA.

Figura 5 – Imagem da campanha “Sombra e Água Fresca” veiculada na “Vogue Kids” em setembro/2014



Fonte: Reprodução (O TEMPO, 2014).

O ensaio "Sombra e Água Fresca", cuja representação do conteúdo divulgado pode ser observada na figura 5 – exibindo a imagem de duas meninas vestindo roupas de banho, enquanto uma delas está tirando a camiseta –, foi denunciado ao Ministério Público Federal e Estadual, além da Polícia Federal. Após ajuizamento de ação por parte do MP, o órgão determinou a suspensão da distribuição e o recolhimento dos exemplares disponíveis para compra ainda no mês em que o caso ocorreu.

Logo, reconhecer a complexidade da representação infanto-juvenil em ações publicitárias acaba levantando maiores discussões sociais e éticas, como por exemplo, a erotização precoce e pedofilia, que, conforme Martins (2019) e Flores (*et al.* 2011) ressaltam, não são fenômenos novos dentro da comunicação mercadológica quando se trata do uso de imagem de crianças e adolescentes.

4 ESTUDO DE CASO: CAMPANHA “GIFT SHOP” DA BALENCIAGA

Após estabelecermos conexões entre os conceitos de reputação, gestão de marcas, crises de imagem, cancelamento e comunicação mercadológica, bem como o emprego da imagem de crianças na publicidade, procedemos à análise pós-crise de imagem. Nesta fase, concentramo-nos em examinar o posicionamento de quem esteve diretamente envolvido na elaboração da campanha publicitária veiculada, avaliar o comportamento dos embaixadores da marca após o incidente e investigar o impacto desse episódio na reputação da organização. Para tanto, apresentamos uma análise aprofundada da Campanha "Gift Shop", divulgada pela grife espanhola Balenciaga no final de 2022, a fim de compreender as estratégias adotadas pela empresa para lidar com a crise e analisar de que forma esse incidente influenciou sua reputação no mercado.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de responder aos objetivos delineados neste trabalho (sendo estes analisar como se dá, atualmente, a construção e a manutenção da reputação organizacional; avaliar o papel da comunicação mercadológica para as organizações e como isso pode interferir na sua reputação; e realizar uma análise reputacional da Balenciaga após a crise de imagem gerada pela campanha Gift Shop), a pesquisa que empreendemos é de caráter exploratório, desenvolvida com base em levantamentos bibliográfico e documental, além de uma análise descritiva das peças da campanha e posicionamentos acerca do ocorrido. Segundo Gil (2002), a abordagem exploratória tem como propósito principal a elucidação do problema em voga, aprimorar conceitos ou suscitar intuições.

O levantamento bibliográfico é, segundo Gil (2002), conduzido com materiais previamente elaborados — como livros e artigos científicos, conforme ilustrado pelo autor —, e documental (também empenhada para a produção deste estudo), ainda conforme a mesma ótica de Gil, é semelhante à bibliográfica. A distinção “essencial¹⁰” entre as duas técnicas reside no fato de que os materiais utilizados na pesquisa documental não passaram por um “tratamento analítico ou [...] ainda podem ser

¹⁰ Expressão utilizada pelo autor.

reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45). Já a análise descritiva, para Reis e Reis (2002), consiste na organização, síntese e delineamento dos elementos de um conjunto de características observadas, ou na comparação destas entre dois ou mais conjuntos.

Para evidenciarmos as estratégias utilizadas na CAMPANHA “GIFT SHOP” DA BALENCIAGA, além de consultarmos obras especializadas na área da comunicação, recorreremos ao uso das plataformas Google Acadêmico, SciELO, Anais do Intercom e teses de mestrado e doutorado. Essas consultas possibilitaram a coleta e análise de materiais e informações pertinentes aos conceitos essenciais que nortearam a formulação e desenvolvimento do estudo da campanha. Importante ressaltarmos que, na composição do conjunto de referências, não limitamos nossa busca estritamente a publicações vinculadas à área da comunicação. Expandimos nosso alcance para incluir fontes provenientes de disciplinas interconectadas, como o direito, sociologia e psicologia.

No levantamento documental procedemos a seleção de materiais específicos que nos auxiliassem entender e conceituar a grife espanhola, especialmente em relação à campanha "Gift Shop", veiculada em novembro de 2022.

O recorte de pesquisa para nosso estudo foi delimitado por meio da seleção de informações provenientes de fontes específicas. Concentramos coleta de dados documentais para sustentar o estudo de caso nos perfis oficiais no Instagram da Balenciaga, da influenciadora Kim Kardashian, bem como em portais de notícias como Elle e Vogue, conhecidos por sua abordagem focada no universo da moda.

A maior parte do material analisado é datado do ano de 2022, alinhando-se temporalmente com o período de veiculação da campanha Gift Shop, com exceção do anúncio da nova embaixadora da organização, ocorrido em 2023. A seleção de informações, que iniciamos em 10 de outubro e estendemos até 20 de novembro de 2023, permitiu a captura de nuances relevantes para compreender a evolução do impacto da crise de imagem ao longo do tempo. Justificamos a escolha desse intervalo temporal específico pela necessidade de considerar possíveis desdobramentos e respostas da Balenciaga e de outras figuras envolvidas após a repercussão inicial.

Ao adotar esse recorte de pesquisa e formas de seleção dos materiais analisados visa oferecer uma análise abrangente e contextualizada dos desdobramentos da campanha Gift Shop na reputação da Balenciaga, permitindo a identificação de padrões, mudanças de estratégia e, principalmente, a avaliação das ações tomadas pela grife espanhola no tocante ao gerenciamento de tal crise.

O nosso estudo, como mencionado, concentra-se na análise da crise de imagem que a *maison*¹¹ Balenciaga enfrentou após a veiculação de sua campanha publicitária intitulada "Gift Shop" no final de 2022. Com o intuito de avaliar o impacto dessa crise na reputação organizacional da marca, conduzimos uma análise das mídias sociais da Balenciaga e das partes diretamente envolvidas na criação da campanha, examinando o portal institucional oficial da empresa, os comentários expressivos gerados por usuários das plataformas X e Instagram em relação ao incidente e os posicionamentos dos embaixadores da Balenciaga em relação aos eventos ocorridos. Ademais, para que fosse possível discorrer acerca das peças veiculadas e dos posicionamentos emitidos referentes à crise, empreendemos uma análise fundamentada em nosso referencial teórico, construído ao longo do segundo e terceiro capítulos.

Apesar de dificuldades encontradas inerentes à insuficiência de material bibliográfico específicos sobre a marca e sobre a campanha, foi possível reunir e analisar uma quantidade substancial de dados e informações, proporcionando uma base sólida para nossa pesquisa e estudo, o que enriqueceu a análise e permitiu uma investigação mais abrangente.

4.2 QUEM É A BALENCIAGA?

“A alta-costura é como uma orquestra e o maestro é Balenciaga”, frase dita pelo estilista Christian Dior (Steal the Look, 2022), além do título do presente trabalho, mais uma vez faz alusão ao peso da marca no mercado da moda de luxo internacional. A Balenciaga foi criada pelo costureiro espanhol Cristóbal Balenciaga em 1917 em San Sebastian (ao norte da Espanha), e expandiu seus negócios para Barcelona e Madrid.

¹¹ Casa de alta costura

A *maison* espanhola "estabeleceu seu nome e reputação como referência em luxo, vestindo inclusive membros da realeza espanhola" (Steal the Look, 2022, n.p.). Todavia, no ano de 1937, em decorrência da Guerra Civil Espanhola, o que fez com que Cristóbal precisasse fechar suas lojas em seu país de origem, refugiando-se em Paris (Etiqueta Única, 2018). Já na capital francesa, o estilista reabriu a loja "Casa Balenciaga", segundo Etiqueta Única (2018). Após o falecimento de Balenciaga na década de 80, a marca passou por diversos outros diretores criativos, como Michel Goma, Josephus Thimister, Nicolas Ghesquière, Alexander Wang e chegando até Demna Gvasalia em 2015, que permanece até hoje (Etiqueta Única, 2018).

Sob a direção criativa de Demna Gvasalia, estilista considerado o responsável por inserir definitivamente o *street wear* no mercado de luxo a partir da criação do coletivo de moda *Vêtements* (Steal the Look, 2022), a Balenciaga adquiriu o viés de "chocar e subverter o conceito do belo" (IG Delas, 2022), utilizando muitas vezes a polêmica (Azevedo, 2013) como estratégia de discurso publicitário em suas coleções, conforme podemos observar a partir do próximo subcapítulo que aborda não apenas parte do processo criativo de Demna Gvasalia, como a campanha Gift Shop.

4.3 DISRUPÇÃO, INOVAÇÃO OU FALTA DE NOÇÃO? A LINHA DE CRIAÇÃO DE DEMNA GVASALIA E A CAMPANHA GIFT SHOP

Exemplificando o uso de polêmica como discurso publicitário feito pela Balenciaga, podemos destacar alguns designs e campanhas promovidos por Demna Gvasaglia — diretor criativo da Balenciaga desde 2015 —, tais como os tênis destruídos, lançados em maio de 2022 (G1, 2022).

Figura 6 — Tênis da coleção Paris Sneakers da Balenciaga



Fonte: Balenciaga (2022)

Em 09 maio de 2022 os calçados apresentados na figura 7, supostamente faziam parte da coleção Paris Sneakers e foram lançados com a seguinte divulgação:

um design clássico reformulado [...] e o desgaste casual atemporal em preto, branco ou vermelho, com sola e biqueira de borracha branca. É finalizado com tela desgastada e bordas ásperas, criando uma aparência pré-usada.

(Balenciaga, 2022, *apud* G1, 2022, n.p)

Todavia, de acordo com o Consumidor Moderno (2022) a divulgação da imagem era apenas uma estratégia de comunicação mercadológica da grife que visava criar uma mensagem que prendesse os públicos e gerasse lembrança de marca (Rodrigues, 2021). A ideia por trás dessa campanha foi a veiculação de fotos que mostravam os tênis mais danificados do que atualmente seriam, não sendo então fotos fiéis do produto final que a marca estava comercializando.

Figura 7 — tênis da coleção Paris Sneakers da Balenciaga



Fonte: Balenciaga (2022)

O tênis da figura 7 é um dos que foram realmente vendidos pela Balenciaga, que afirmou que a campanha com os calçados mais desgastados do que de fato seriam, serviu para que os consumidores entendessem que "os Paris Sneakers são feitos para serem usados durante uma vida inteira" (Balenciaga, 2022, *apud* Consumidor Moderno, 2022, n.p.).

Ainda no ano de 2022, seguindo a linha de pensamento disruptiva de Demna Gvasalia — conhecido pela criação de itens e conceitos inovadores e fundamentados em experiências sociais (Consumidor Moderno, 2022) —, a Balenciaga enfrentou uma das crises mais importantes da sua história.

Em 16 de novembro de 2022, a *maison* foi acusada de promover pedofilia e a sexualização de menores de idade na campanha "Balenciaga Gift Shop" que tratava do lançamento da coleção "Balenciaga Objects, que compreendia desde artigos destinados ao lar, itens para animais de estimação e colônias (Fashion Network, 2022). A campanha, fotografada por Gabriele Galimberti, mostrava os itens da coleção da marca de luxo enquanto crianças (que vestiam a linha infantil da grife) protagonizavam as imagens divulgadas enquanto estavam ao lado, ou seguravam as bolsas em formato de ursos de pelúcia que faziam parte da linha (figuras 8, 9, 10, 11, 12 e 13)

Figura 8 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022



Fonte: Balenciaga, 2022

O cenário é uma sala de estar que, à primeira vista, parece um local adequado para que haja a presença de uma criança, uma vez que nos cantos inferiores esquerdos e direitos percebemos a presença de brinquedos, como blocos de montar e figuras de encaixar coloridos. Quando observamos mais atentamente, constatamos que o ambiente dispõe também de utensílios dedicados exclusivamente ao público adulto, como as taças de vinho e um cantil preto centralizado na mesa em frente ao sofá.

Ademais, a peça expõe outros objetos (como pratos, xícaras, bule, copos, candelabros em formato de latas, potes de comida, guias, coleiras e camas para animais de estimação, acessórios como presilhas de cabelo, colares, a, tênis e cinto, cobertores e almofadas), que faziam parte da coleção. A criança (uma menina loira, de cabelos curtos ao nível dos ombros, vestindo roupas roxas e um tênis — maior que o seu pé — lilás) pode ser vista deitada com uma feição séria no sofá e está próxima a uma das bolsas de ursos de pelúcia com temática BDSM.

Essa proximidade com a bolsa possivelmente seja uma estratégia da marca para fazer com que o público se sinta incomodado, uma vez que à primeira vista parece que é apenas um urso de pelúcia em tons de roxo (a mesma cor da roupa da menina) e uma franja amarela, porém, quando observado com mais atenção,

reparamos no uso de acessórios como um *harness bra*¹² de couro enquanto o urso que se encontra na mesa lateral esquerda é azul, possui um moicano colorido em tons de roxo e azul e veste um cinto peitoral de couro, também utilizado no BDSM. Ambos os ursos possuem maquiagem escura ao redor dos olhos.

A possível narrativa de que são apenas ursos de pelúcia próximos a uma criança é anulada quando avaliamos que, para encenar o uso da cama cor-de-rosa e felpuda destinada a animais de estimação, há a presença de um cão de pelúcia, também em tons de cor-de-rosa. Logo, caso a ideia seja aproximar a criança de algo destinado à sua faixa etária, o mais adequado seria colocá-la próxima ao tal objeto.

Dado que essa criança protagoniza a imagem deitada ao lado da bolsa supracitada, além de estar cercada de objetos que são destinados à uma faixa etária acima da sua, acreditamos que a ideia da Balenciaga tenha sido chocar o público e atrair olhares para a linha de acessórios, fazendo, mais uma vez, uso da polêmica¹³ (Azevedo, 2013) para "afetar"¹⁴ os públicos (Figueiredo, 2005) e gerar lembrança de marca (Rodrigues, 2021) a partir do desenvolvimento dessa estratégia.

¹² O *harness bra* "é um tipo de arreio que dá maior destaque ao peito e abdômen, realçando ainda mais sua sensualidade" (Lustx, s.d)

¹³ Azevedo (2013) elucida que mesmo com a peça publicitária dotada de polêmica em evidência, o objetivo final não é necessariamente a compra, mas sim a lembrança da marca

¹⁴ A publicidade para Figueiredo (2005), não tem o poder de convencer, mas sim de persuadir e afetar os públicos.

Figura 9 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022



Fonte: Balenciaga, 2022

A representação se dá pelo mesmo cenário e pela utilização da mesma criança da figura 8, porém com um enquadramento diferente, deixando a fotografia mais próxima da menina com vestimentas roxas. Nessa peça também é possível observar mais da caracterização do urso que antes estava ao lado da criança no sofá, que está vestindo uma roupa de baixo constituída de renda, outro objeto direcionado ao público adulto e relacionado com sensualidade.

Nesse material, a única mudança (além do posicionamento mais próximo) é a disposição da exibição do urso roxo, uma vez que agora a menina, segura a bolsa de urso enquanto encara a câmera. A intencionalidade da Balenciaga em fazê-la segurar o urso roxo, da cor de suas vestimentas e calçados (que seguem sendo maiores que seus pés), talvez tenha se dado por uma tentativa de aproximá-las, ou como se fossem a "mesma pessoa", ou como se estivessem ali para a mesma função. Os sapatos lilás, grandes, que aparentam sobrar, também podem ter sido pensados para trazer uma imagem mais adulta à menina.

Figura 10 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022



Fonte: Balenciaga, 2022

Nesse caso, a criança (mais uma vez uma menina, ruiva, de cabelos na altura do ombro e expressão séria, quase triste) apresenta uma nova versão da bolsa em formato de urso — dessa vez de cor branca, cabelos compridos, lisos e pretos, com presilhas igualmente pretas, com olhos em tons de roxo e azul e maquiagem de cor preta — e não apenas está próxima a ela, como segura o item, e o material da campanha conta com tanto a menor de idade, quanto o item encarando diretamente o fotógrafo. A menina veste roupas pretas, com estampas com o nome da organização e está calçando tênis brancos com detalhes em laranja e preto, mais uma vez maiores que seus pés, o que inferimos outra vez que parte da intencionalidade da marca seja associar essa criança a um intervalo de idade não condizente com a realidade, aproximando-a cada vez mais do público adulto.

O urso, por sua vez, está ainda mais caracterizado para a prática de BDSM, vestido com uma blusa do tipo "arrastão" transparente (amplamente utilizada na prática de BDSM) e algemas de couro em seus pulsos e tornozelos. Mais uma vez, a

menina é vista num cenário que aparenta ser adequado à sua faixa etária, com dragões estampados na parede e a cabeceira de uma cama de solteiro em tons de rosa, contando com um móvel preto das fases da lua e roupas de cama com a logo da Balenciaga e a presença de um coelho branco também de pelúcia, como se essa representação fosse a de um quarto de uma criança.

Ao determos no uso da imagem de crianças para veicular publicidade com utensílios que não são destinados à sua faixa etária, posto que, além de acessórios de vestimenta para o público adulto (como óculos escuros, bolsas, pulseiras, anéis, colares, fones de ouvido, um único pé do par de botas de salto fino), também podemos observar novamente a presença do cantil de bolso na cor preta, utilizado para armazenar líquidos, mas conhecido desde a Grécia Antiga como um item para armazenar bebidas alcólicas (Westwing, s.d).

Uma vez mais, supomos que a Balenciaga tenha tido a intenção em impactar o seu público [e talvez, os demais públicos] ao criar as peças destacadas. Sob nossa perspectiva e considerando a abordagem no capítulo anterior sobre a utilização de crianças, os detalhes insinuam uma possível erotização da criança, em função da presença de outros elementos não relacionados à sua faixa etária. São discretos, e para notá-los, é necessário examinar cada item, o que também pode ser uma estratégia para impulsionar a venda de outros produtos.

Entretanto, essa estratégia de fazer uso da imagem de crianças, aparentando não ter mais de cinco anos de idade, pode ferir a reputação da organização, posto que a marca afirma em seu site que parte de seus objetivos são "[...] buscar progresso em questões socialmente fundamentais [...] e inovar sem prejudicar humanos" (Balenciaga, s.d, n.p) e, conforme supracitado, para Silva e Covaleski (2018), a responsabilidade social de uma empresa deve ser impulsionada por um propósito genuíno que ecoe os valores autênticos da empresa, não apenas para a venda e a criação de boas imagens perante os públicos.

A discrepância entre o discurso de objetivos adotado pela Balenciaga e a campanha Gift Shop (direcionada ao público adulto) se torna evidente quando a marca emprega a adultização e erotização de crianças em contextos inadequados para elas para a veiculação de publicidade - as transformando em "adultos em miniatura"

(Martins, 2019, p.61). Como apontado por Rodrigues (2021, n.p), "o erro está não na compreensão do público, mas em como a mensagem foi estruturada", portanto, mesmo que a intenção da organização não tenha sido adultizar as crianças, o público pode ter interpretado dessa maneira.

Figura 11 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022



Fonte: Balenciaga, 2022

Na figura 11, há a presença de um menino, com a repetição de alguns itens, como o coelho branco, os copos, os candelabros de lata de cerveja, presilhas de cabelo e até mesmo o cantil de bolso preto. Ademais, há a adição de novos elementos, como carteiras nas cores laranja e azul, tênis de tamanho adulto em tons de verde-limão e dourado, uma bolsa preta, velas provavelmente aromáticas em dimensões diferentes (uma pequena e uma grande), uma toalha de cor cinza, um moletom branco com o nome da marca na gaveta que está aberta na cômoda, rolos de fita adesiva e porta-copos. Podemos observar também a presença do monograma da marca no chão, representado em presilhas e colares.

O cenário é mais uma vez, à primeira vista, inocente, representando o quarto de (provavelmente) duas crianças, tendo em vista as duas camas, os mapas coloridos pendurados nas paredes, a roupa de cama com detalhes coloridos e os brinquedos espalhados em cima do móvel que está atrás do menino (de feição séria, de possível ascendência indiana, com cabelos pretos e curtos e que posa com as mãos nos bolsos) que protagoniza a cena enquanto veste roupas bege, da mesma cor dos tênis igualmente maiores que seus pés (assim como o das crianças das figuras 8, 9 e 10). Porém, quando analisamos mais profundamente o conteúdo representado no material publicitário, é possível perceber novamente a presença das bolsas em formato de ursos caracterizados com itens do BDSM.

O urso roxo de moicano colorido que veste o *harness bra* está outra vez na cena e agora podemos perceber melhor a caracterização do urso azul, que, além do peitoral de couro, está utilizando uma coleira de treinamento — que dentro da prática do BDSM, segundo o portal WZ FETISH (2014), tem como objetivo treinar o indivíduo que é submisso na relação sexual — adornada com *spikes*¹⁵ prateados. De novo, ambos os ursos apresentados na peça estão próximos ao menor de idade e a disposição dos ursos bolsa provavelmente seja intencional, uma vez que a marca tenta mesclá-los ao ambiente, colocando o urso roxo como se estivesse fazendo parte da decoração em uma das camas do quarto supostamente infantil, ao passo que o urso azul consta no cenário ao chão, como parte da coleção, mas ainda assim, próximo da criança.

A marca provavelmente tenha buscado incorporar esses objetos direcionados ao público adulto, como as bolsas em formato de ursos de pelúcia com características da temática BDSM, no cenário cotidiano infantil. Essa abordagem pode sugerir que tal inserção seria considerada comum ou natural para essas crianças, possivelmente com a intenção de provocar desconforto e impacto através da temática erotizada nas vestimentas dos animais de pelúcia. A princípio, ao examinarmos isoladamente a peça (sem levar em conta outros materiais de campanha), os itens não aparentam ter uma conotação sexual. No entanto, quando analisamos de forma mais detalhada e consideramos a exibição dos itens junto às crianças em calçados maiores,

¹⁵ Tacha pontuda para decoração em vestimentas, calçados, acessórios, etc.

percebemos a possível intenção da Balenciaga de transformá-las em pequenos adultos (Martins, 2019).

A reputação organizacional pode entrar em risco quando uma campanha, especialmente online, utiliza o 'choque' como estratégia publicitária (Bonome, 2010), tal qual provavelmente seja o que ocorreu durante a criação do conceito da "Gift Shop". O choque para Bonome (2010) tem como objetivo o rompimento de paradigmas comuns, da linha de pensamento e criação de Demna Gvasalia (Consumidor Moderno, 2022), que visa inovar e fazer experiências sociais "afetando" (Figueiredo, 2005) os públicos com peças e campanhas disruptivas.

No entanto, como destacado anteriormente, D'Avila *et al.*, (2017) reafirmam a necessidade de que as empresas disponham de vigilância no tocante à gestão de suas imagens no meio online, dada a natureza colaborativa das mídias sociais digitais. Assim, o nome da empresa, suas campanhas, peças, posicionamentos ou postagens — principalmente quando estão em desacordo com as demandas sociais dos consumidores (Prado, 2017) — podem facilmente se espalhar entre indivíduos, de maneira positiva e/ou negativa.

Reiteradamente, o fator social exerce influência significativa na reputação corporativa (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017) e, a partir do impacto na consolidação da reputação — um desafio, segundo Prado (2017), dada a dinâmica da construção e manutenção reputacional —, uma campanha que associa diretamente a imagem de crianças a objetos com temática sadomasoquista, fazendo apologia à pedofilia, acaba ganhando notoriedade entre os públicos. Como cada indivíduo, ao interagir socialmente, contribui para a construção de um conhecimento coletivo (Pinheiro *et al.*, 2019), isso pode gerar crises de imagem com impacto direto na reputação empresarial.

Figura 12 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022



Fonte: Balenciaga, 2022

Mais uma vez inferimos que o cenário é propositalmente montado de forma a parecer que é adequado para a presença de uma criança, dessa vez mostrando desenhos — cuja diagramação talvez tenha sido proposital de forma a parecer que foram feitos pela criança que protagoniza a cena — colados na parede. A menina que é apresentada nessa peça publicitária está trajando a mesma camiseta que o garoto da figura 11, porém com calças e tênis (outra vez maiores que seus pés) pretos. Ela também está utilizando uma bolsa de pelúcia — que não é um dos ursos BDSM — na cor branca. A criança tem o cabelo igualmente curto, na altura dos ombros, assim como as outras meninas retratadas nas figuras 8, 9 e 11, mas seus fios são castanhos. Sua feição conta com um sorriso envergonhado, enquanto sua cabeça está inclinada para baixo, talvez indicando submissão ou até mesmo constrangimento.

A disposição dos objetos divulgados agora traz maior gama de óculos de sol, em novas cores e formatos. Além disso, apresenta manteigueiras e talheres prateados, tênis de adulto nos tons roxo (que provavelmente seja o mesmo calçado da garota apresentada nas figuras 9 e 10), vermelho, bege, branco e reintroduz a opção verde limão, além de exibir novas bolsas em tamanhos menores e formatos mais comuns (*satchel bags*) em branco e preto. O coelho branco também pode ser

encontrado de novo na cena, assim como as presilhas, pulseiras, fitas adesivas, o cantil preto e bolsas que fundamentam a polêmica (ursos roxo e azul).

A menor de idade não interage com os objetos que geraram a crise de imagem, mas mais uma vez se encontra próxima deles, como se fossem destinados à faixa etária dela. A intencionalidade desse conteúdo possivelmente tenha sido a mesma das anteriores, gerar choque e desconforto para que seja possível atrair olhares para os outros itens da coleção. Sob a perspectiva de Azevedo (2013), considerando que a peça publicitária esteja dotada de polêmica, o objetivo final pode ser gerar a lembrança de marca, considerando inclusive outras criações inusitadas de Gvasalia, como os anteriormente citados Paris Sneakers.

Figura 13 - Peça da campanha Gift Shop, veiculada em novembro de 2022



Fonte: Balenciaga, 2022

Repetidamente, o cenário se trata de um quarto aparentemente infantil, com brinquedos espalhados em uma estante, em uma prateleira em cima da cama e no chão ao canto superior direito da imagem. Além disso, os desenhos de planetas e estrelas no papel de parede também causam a impressão de ser um local adequado para crianças. A cama exposta na cena é do tamanho "casal" e exibe roupas de cama

da grife, que também faziam parte da coleção divulgada. Há uma menina negra na imagem, com cabelo preto e comprido, porém preso em um penteado de tranças. Ela sorri, mas está cruzando os braços, aparentando estar na defensiva, tentando proteger seu corpo. Com roupas aparentemente lisas (sem estampa), ela está calçando tênis maiores que seus pés no mesmo tom de cor-de-rosa que suas vestimentas.

A peça traz de volta alguns acessórios destinados ao público adulto já vistos nas peças anteriores (como o coelho branco, o bule, os copos, tênis branco para adultos, presilhas, óculos de sol, carteiras, colares e pulseiras), e introduz novos itens, como os cintos com a monograma da marca na fivela. Dessa vez a figura 13, diferentemente das de numeração 8, 9, 10, 11 e 12, conta com as três bolsas de urso (a azul, na estante em cima da cama e ao lado de uma pelúcia; a roxa, na mesa de cabeceira vermelha ao lado esquerdo da cama; e a branca, ao chão, quase no centro da fotografia, próxima à criança).

A imagem novamente deixa de ser apropriada para ser protagonizada por uma criança. A intencionalidade da Balenciaga ao produzir esse conteúdo provavelmente seja, mais uma vez, uma tentativa de inserir os objetos que configuraram a polêmica de forma sutil, naturalizando no dia a dia infantil (tendo em vista a possível tentativa de camuflar a bolsa azul com a cobra de pelúcia em cima da cama) fazendo com que os públicos precisem prestar atenção em toda a cena — enquanto podem analisar os outros produtos à venda — e se, provavelmente se chocando (Bonome, 2010) quando entrando em contato com as bolsas de pelúcia com adereços do sadomasoquismo.

Ao tomar conhecimento de que a grife tem origens espanholas (ainda que atualmente tenha alcance global), julgamos necessário considerar "La Grande Bibliothèque du Droit", no que diz respeito às normas sobre o uso de imagem de menores de idade na Espanha. Conforme o referido portal (s.d), no país europeu, é proibido que menores de idade sejam os protagonistas de publicidades que exponham produtos que eles não podem adquirir. No caso das peças da campanha veiculada, não há necessariamente a promoção de itens que as crianças possam comprar, mas sim de produtos que não são destinados à sua faixa etária, portanto, violando a legislação. No entanto, a divulgação da campanha suscitou controvérsias e desencadeou uma crise de imagem para a marca, mesmo sem infringir as normas

internacionais sobre o uso de crianças em publicidade, devido ao seu caráter erótico. No próximo subcapítulo, analisaremos os desdobramentos dessa crise, examinando também o impacto reputacional que a propagação da campanha Gift Shop teve na organização.

4.4 DESDOBRAMENTOS E IMPACTOS DA CAMPANHA “GIFT SHOP”

As imagens divulgadas começaram a gerar controvérsia no dia 21 de novembro de 2022, quando June Nicole Lapine, uma personalidade da mídia estadunidense, utilizou seu perfil público na plataforma X (@shoe0nhead) para publicar as peças da campanha Gift Shop, acusando a Balenciaga de promover pornografia infantil¹⁶ (Highsnobiety, 2022).

Figura 14 - Publicação considerada como estopim da crise de imagem gerada pela campanha Gift Shop



Fonte: Autora (2023) com base em @shoe0nhead no X.

Além de publicar algumas peças da campanha Gift Shop, Lapine trouxe visibilidade para os públicos acerca de um fragmento de outra campanha previamente

¹⁶ “A marca “Balenciaga” simplesmente fez uma... Uh... Sessão de fotos... Interessante... para a sua nova linha de produtos que recentemente incluiu de forma muito proposital e mal escondida um documento judicial sobre “pornografia infantil virtual”. Coisas normais” (tradução própria)

difundida pela organização: a campanha de primavera 2023, lançada nem maio de 2022.

Figura 15 – Campanha de primavera Balenciaga 2022



Fonte: Balenciaga (2022)

A campanha contava com a imagem da bolsa *Hourglass* da grife espanhola em colaboração com a Adidas (Elle, 2022). Na figura 16 é possível visualizar no canto inferior esquerdo um documento da suprema corte norte-americana, divulgado sob a premissa de que “determinava que oferecer ou solicitar a transferência, venda, entrega ou comércio de pornografia infantil não violava a Primeira Emenda da Constituição dos Estados Unidos” (Crescer, 2022, n.p). Isso provavelmente tenha sido mais uma vez uma estratégia de choque como publicidade (Bonome, 2010), possivelmente causando desconforto nos consumidores que prestarem atenção na fotografia, pois o documento se encontra em meio a vários outros papeis, sem que seu conteúdo esteja exposto na íntegra, o que talvez tente trazer a sensação de que o assunto não seja tão importante para a sociedade. Além disso, indicamos o choque (Bonome, 2010) e a polêmica (Azevedo, 2013) como estratégias de discurso publicitário presentes nessas duas campanhas sabendo da lacuna de tempo que separa ambas, o que pode ter sido intencional, visando criar algum tipo de narrativa referente à pornografia infantil e à sexualização de menores.

Com o alcance da publicação da figura 15, a crise de imagem tomou proporções em outras mídias sociais, como o TikTok e o Instagram, com hashtags que incentivavam o "cancelamento" (Silva, 2021) da marca com as *hashtags* #cancelbalenciaga, #balenciagascandal, #nomorebalenciaga, #balenciagate e #burnbalenciaga, que inclusive contaram com ações filmadas e divulgadas nas mídias sociais pelas blogueiras brasileiras Juju Ferrari, que cortou e queimou uma bolsa produzida pela grife (Manequim, 2022), e Evelyn Regly, que também cortou as peças que possuía (Fashion Bubbles, 2022) como forma de protesto contra a marca.

Figura 16 - Capturas de tela considerada do protesto de Evelyn Regly contra a Balenciaga



Fonte: Revista Quem (2022)

Na figura 16, duas capturas de tela dos *stories*¹⁷ do perfil do Instagram de Evelyn Regly mostram que a influenciadora digital respondeu aos questionamentos feitos pelos seus seguidores acerca da crise de imagem que a Balenciaga sofreu. Podemos observar que, dentro das postagens, a blogueira divulgou conversas privadas (mantendo o anonimato de quem participou do diálogo) que divergiam: uma pessoa estava pedindo que ela doasse as peças, o que a blogueira prontamente negou, justificando que não incentivaria uma possível propaganda da marca tendo em

¹⁷ Recurso do Instagram de publicações temporárias, que permanecem no perfil disponíveis para que sejam visualizadas por 24 horas.

vista a última campanha; enquanto o outro indivíduo concordava com seu ponto de vista, reiterando que não faria mais uso das peças. Já na outra captura de tela, Regly mostra uma tesoura com alguns retalhos de uma roupa com a logo da marca estampada ao fundo da imagem, indicando que havia realmente recortado e destruído o item, impossibilitando o seu uso.

Durante a análise da crise e o impacto reputacional que esta impôs sobre a Balenciaga, levando como exemplo os *stories* de Evelyn Regly, percebemos a importância de considerar não só as vendas, mas principalmente as repercussões sociais conectadas às campanhas publicitárias (Silva e Covaleski, 2018). Atualmente a blogueira atinge um público de 7 milhões de seguidores. Não necessariamente todos possuem poder aquisitivo para comprar peças da organização boicotada/cancelada após a veiculação da campanha Gift Shop, todavia, a lembrança de marca provocada pela ação e manifestações da influenciadora digital podem impelir consequências significativas na reputação da Balenciaga. O engajamento maciço e a disseminação das ações de protesto, exemplificadas nos *stories* de Evelyn Regly, amplificaram as ramificações reputacionais, transcendendo a esfera das vendas e adentrando o terreno sensível da imagem da marca no cenário contemporâneo.

Em 22 de novembro, um dia após o início da crise de imagem, a *maison* espanhola deletou todo o seu *feed* no perfil oficial da marca — prática que já faz parte das estratégias comunicacionais da organização (Elle, 2022) — e se manifestou por intermédio de seu perfil oficial no Instagram, reproduzindo a mesma nota no perfil oficial da *holding* Kering e no perfil que Demna possui dedicado à Balenciaga (@demnagram).

Figura 17 - Captura de tela do posicionamento publicado pela Balenciaga, Kering e Demna Gvasalia em novembro de 2022



Fonte: Autora (2023) com base em @balenciaga, @demnagram e @kering_official no Instagram (2022)

No comunicado¹⁸ emitido, tanto a Balenciaga quanto a Kering se desculparam por "qualquer ofensa que a campanha de final de ano possa ter causado" e afirmam que removeram imediatamente a campanha de todas as plataformas em que esta foi publicada. Entretanto, além de quase se colocarem como vítimas da situação, pontuaram que repudiam e condenam qualquer forma de abuso infantil e que lutam a favor da segurança e bem-estar das crianças. A empresa não assumiu a responsabilidade quanto à presença e construção de cenários com os itens polêmicos (bolsas de urso de pelúcia caracterizados com itens da prática de sadomasoquismo e o documento da Suprema Corte estadunidense), indicando que estariam buscando medidas legais contra quem supostamente haveria criado o *set* das sessões de foto incluindo itens que alegadamente não foram aprovados pela marca, tratando como se ambas as campanhas que geraram polêmica fossem uma só (a Gift Shop), todavia, a imagem que continha o documento da Suprema Corte dos Estados Unidos era de outra ação publicitária. Em todo o posicionamento não justificam a escolha do uso de crianças para protagonizar a campanha que não havia um único item dedicado ao público infantil.

Em 23 de novembro, um dia depois do posicionamento da Balenciaga que declarou estar explorando opções judiciais contra a equipe que produziu a campanha, o fotógrafo, Gabriele Galimberti também publicou uma nota¹⁹ para elucidar seu envolvimento na campanha.

¹⁸ "Nós pedimos sinceras desculpas por qualquer ofensa que nossa campanha de final de ano possa ter causado.

Nossas bolsas de ursos de pelúcia não deveriam ter sido apresentadas com as crianças nessa campanha.

Nós imediatamente removemos a campanha de todas as plataformas.

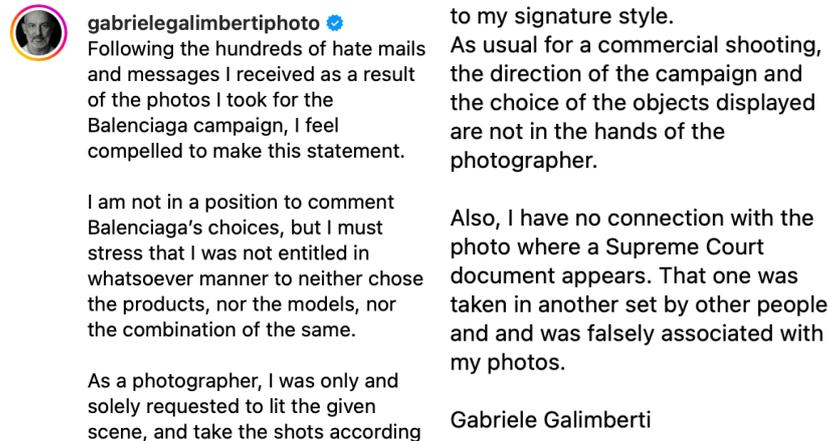
Nós pedimos desculpas por exibir documentos perturbadores em nossa campanha. Tratamos esse assunto com muita seriedade e estamos buscando ações legais contra as partes responsáveis por criarem o *set* e por incluir itens não aprovados para a sessão de fotos de nossa campanha de primavera de 2023. Nós condenamos veemente o abuso de crianças em qualquer forma. Nós defendemos a segurança e bem-estar das crianças." (tradução própria)

¹⁹ "Seguindo as centenas de e-mails e mensagens de ódio que recebi como resultado das fotos que tirei para a campanha da Balenciaga, me sinto obrigado a fazer essa declaração.

Não estou em posição de comentar as escolhas da Balenciaga, mas preciso reforçar que eu não estava encarregado de qualquer maneira para nem escolher os produtos, ou os modelos ou a combinação de ambos.

Como fotógrafo, eu fui requisitado única e exclusivamente para iluminar a dita cena e capturar as imagens de acordo com o meu estilo característico. Como de costume em uma sessão de fotos comercial, a direção da campanha e a escolha dos objetos dispostos [na imagem] não estão nas mãos do fotógrafo.

Figura 18 - Captura de tela do posicionamento publicado por Galimberti em novembro de 2022



Fonte: Autora (2023) com base em @gabrielegalimbertiphoto no Instagram (2022)

Além de reiterar que não era o responsável pela escolha dos itens expostos, nem dos modelos eleitos para protagonizar a campanha Gift Shop, Galimberti garante que sua única função no set foi iluminar e fotografar as cenas propostas. O fotógrafo também menciona que a imagem contendo o documento da Suprema Corte não foi produzida por ele e sim, por outra pessoa, em outro *set* e em outra campanha.

Segundo Luigi Torre (Revista Elle (2022, n.p), "o papel do fotógrafo é essencial na construção da imagem e narrativa nela contida. A palavra final pode até ser do contratante, mas a troca existe e é esperada", denotando que tanto Galimberti, quanto a direção criativa da Balenciaga sabiam do conteúdo das imagens.

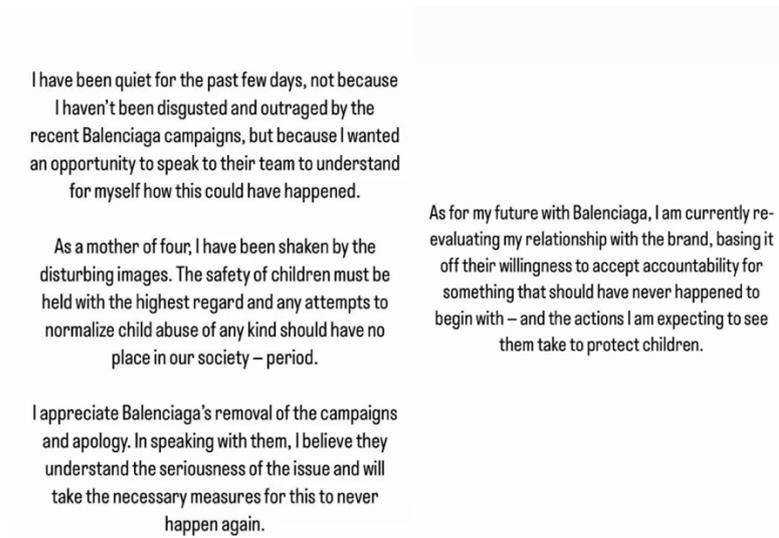
Sob a ótica do impacto reputacional, além de Evelyn Regly, algumas outras celebridades, como Kim Kardashian, que na época do ocorrido era embaixadora da Balenciaga, (Fashion Bubbles, 2022) também se manifestaram. A empresária norte-americana foi ao seu perfil pessoal Instagram (que atualmente conta com 364 milhões

Ademais, eu não tenho nenhuma conexão com a fotografia em que um documento da Suprema Corte aparece. Essa [fotografia] foi tirada em outro *set* por outra pessoa e foi falsamente associada com as minhas fotos.

Gabriele Galimberti." (tradução própria)

de seguidores) e se posicionou contra as imagens divulgadas²⁰ pela organização. Sua manifestação ocorreu apenas após o pedido de desculpas da grife, sinalizando a sensibilidade do tema e um possível impacto direto na reputação da marca e dela própria.

Figura 19 - Capturas de tela do posicionamento de Kim Kardashian sobre a polêmica da Balenciaga



Fonte: Autora (2023) com base em @kimkardashian no Instagram (2022)

A empresária afirmou na madrugada de 28 de novembro (FIGURA 20) que estava reavaliando sua relação com a marca a partir das próximas atitudes desta, tendo em vista a crise e possíveis ações que a Balenciaga poderia tomar para remediá-la. Esse posicionamento foi feito utilizando um fundo branco, sem nenhuma outra informação a não ser o texto que Kim Kardashian redigiu em fonte preta e de fácil leitura, provavelmente buscando transmitir a seriedade do assunto e de seu

²⁰ “Estive quieta pelos últimos poucos dias, não porque eu não estou chocada e indignada com a recente campanha da Balenciaga, mas sim porque eu quis uma oportunidade para conversar com o time deles [da marca] para eu pudesse entender como isso pôde acontecer. Como mãe de quatro [crianças], estive balançada pelas imagens perturbadoras. A segurança das crianças precisa ser assegurada com a mais alta consideração e qualquer tentativa de normalizar o abuso infantil de qualquer maneira não deveria ter espaço na nossa sociedade – ponto final. Eu aprecio que a Balenciaga tenha removido as campanhas e se desculpado. Ao conversar com eles [a empresa], acredito que eles compreendam a seriedade do assunto e que tomarão as medidas necessárias para que isso nunca mais ocorra. Sobre o meu futuro com a Balenciaga, atualmente estou reavaliando minha relação com a marca, com base na disposição deles [a grife] em assumir a responsabilidade por algo que nunca deveria ter acontecido desde o início, e nas ações que espero ver deles para proteger as crianças.” (tradução própria)

posicionamento. O envolvimento de Kardashian como embaixadora da organização adiciona uma camada adicional de complexidade à declaração feita, pois sua imagem e reputação estão intrinsecamente ligadas à da Balenciaga. Esse episódio destaca a relevância de estratégias de gestão de reputação em situações de crise em mídias sociais (Forni, 2015), em que as ações imediatas e futuras da marca e de quem é sua porta-voz se tornam cruciais para mitigar danos à sua imagem e manter a confiança do público.

Conforme a crise se agravava durante o mês de novembro de 2022, novas declarações de pessoas públicas e outros órgãos, como o site The Business of Fashion, foram surgindo e se posicionando contra a campanha Gift Shop, o que refletia diretamente na reputação da Balenciaga.

O The Business of Fashion anunciou no início do ano de 2022 que concederia o Prêmio Global VOICES de 2022 a Demna Gvasalia, porém, com a crise de imagem, na manhã do dia 28 de novembro de 2022, o portal decidiu não entregar mais o troféu para o diretor criativo da Balenciaga, sob a justificativa²¹ de que as peças protagonizadas por crianças produzidas pela grife não estavam de acordo com os seus valores.

²¹ Tradução: “Desde o início, o BoF VOICES tem sido uma plataforma para conversas importantes, honestas e, por vezes, desconfortáveis, que ajudaram a abordar questões-chave na indústria da moda. No início deste ano, convidamos o diretor criativo da Balenciaga, Demna, para o BoF VOICES para receber nosso Prêmio Global VOICES de 2022.

No BoF, temos a segurança das crianças como mais alta prioridade. E, como muitos, estamos em busca da verdade sobre como as crianças apareceram com produtos inspirados em BDSM nas recentes imagens da campanha da Balenciaga, que são totalmente inconsistentes com nossos valores. Como resultado, não apresentaremos a Demna o Prêmio Global VOICES este ano. No entanto, pedimos à liderança da Balenciaga que viesse ao VOICES para assumir a responsabilidade pelo lançamento dessas imagens e oferecer uma explicação. Eles recusaram nosso convite para falar neste momento, mas o BoF permanece aberto a ter essa conversa importante.”

Figura 20 - Captura de tela da declaração do The Business of Fashion informando que não entregaria o prêmio a Demna

Update on BoF VOICES 2022

Since its inception, BoF VOICES has been a platform for important, honest and sometimes uncomfortable conversations that have helped to address key issues in the fashion industry head on.

Earlier this year, we invited Balenciaga's creative director Demna to BoF VOICES to receive our Global VOICES Award for 2022.

At BoF, we hold the safety of children in the highest regard. And like many, we have been seeking the truth about how children appeared with BDSM-inspired products in Balenciaga's recent campaign images, which are wholly inconsistent with our values. As a result, we will not be presenting Demna with the Global VOICES Award this year.

Nonetheless, we asked the leadership at Balenciaga to come to VOICES to take responsibility for releasing these images and offer an explanation. They declined our invitation to speak at this time, but BoF remains open to having this important conversation.

Fonte: Autora (2023) com base em @bof no Instagram (2022)

O The Business of Fashion também afirmou, na ocasião, que ofereceu um espaço na premiação para que as lideranças da Balenciaga pudessem explicar e assumir a responsabilidade quanto à campanha, entretanto, essa oportunidade foi descartada pelos diretores da organização.

Esse é mais um dos impactos reputacionais negativos que a marca sofreu em virtude da crise de imagem originada pela campanha Gift Shop e contribuiu para que esta fosse agravada, uma vez que o ato de recusar espaço para posicionamento refletiu no que Fombrun e Van Riel (2004) já afirmavam quase 20 anos atrás: a comunicação é relevante para a reputação, e a visibilidade e transparência são pilares críticos deste cenário.

A menção de Almeida (2017) sobre a reputação como fator crucial em um ambiente competitivo e a necessidade de diferenciação destaca a relevância da reputação corporativa para o sucesso das empresas. A retirada da oferta do prêmio para Demna, associada à crise de imagem da Balenciaga, destaca os desafios enfrentados pelas organizações na preservação de sua reputação em um cenário global, que Prado (2017) já havia mencionado. Ainda, Diermeier (2011) afirmava que

as empresas se deparavam com as expectativas dos públicos estando cada vez mais delicadas e exigentes, e a falta de transparência em seus posicionamentos — a Balenciaga afirmando que não sabiam que as bolsas e o documento haviam sido inseridos no cenário das campanhas —, além de não ter se posicionado e esclarecido os fatos de forma rápida, deixando que ocorressem especulações, criação de novas notícias e a disseminação quase descontrolada da crise de imagem.

Como Reis (2020) afirma, não existe mais separação de reputação corporativa e comunicação mercadológica, logo, uma crise de imagem relacionada às campanhas publicitárias produzidas e veiculadas por uma organização pode ter impactos significativos na percepção pública, na confiança dos públicos de interesse — que para Martins (2017), é vulnerável —, e, por conseguinte, na reputação da empresa. O episódio da retirada do prêmio de Demna ressalta a importância da gestão da crise, principalmente nas mídias sociais digitais, o que já era pontuado por Forni (2015), quando afirmou que uma crise no âmbito online tem seu início com um potencial de globalização expandido, sendo necessária a existência de um plano de crises para a esfera digital.

Na tarde de 28 de novembro, a marca voltou atrás e publicou uma nova nota²² (dessa vez pelo perfil oficial da empresa e da Kering) com um novo tom em sua

²² Tradução: “Gostaríamos de abordar as controvérsias que cercam nossas recentes campanhas publicitárias.

Condenamos fortemente o abuso infantil; Nunca foi nossa intenção incluí-lo em nossa narrativa.

As duas campanhas em questão refletem uma série de erros graves pelos quais a Balenciaga assume responsabilidade.

A primeira campanha, de coleção de presentes, que apresentava crianças com bolsas de ursos de pelúcia vestidos com o que alguns estão considerando como "inspirado no BDSM". Nossas bolsas de ursos de pelúcia e a coleção de presentes não deveriam ter sido divulgadas com crianças. Essa foi uma escolha errada por parte da Balenciaga, combinado a uma falha na avaliação e validação das imagens.

A responsabilidade sobre isso é apenas da Balenciaga.

A segunda campanha, para a primavera de 2023, que tinha como intuito a reprodução de um ambiente de escritório, incluiu uma fotografia com, ao fundo, uma página de uma decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos que confirma como ilegal e não protegida pela liberdade de discurso a promoção da pornografia infantil [*ao contrário do que havia sido divulgado*]. Todos os itens dessa sessão de fotos foram fornecidos por terceiros que confirmaram por escrito que essas decorações eram documentos falsos. Aconteceu que na verdade, os documentos eram reais e provavelmente tenham vindo de alguma filmagem de dramas televisivos.

A inclusão desses documentos não apropriados foi um resultado de negligência pela qual a Balenciaga abriu uma reclamação contra. Nós assumimos responsabilidade pela nossa falta de supervisão e falta de controle dos documentos que estavam em segundo plano e poderíamos ter feito as coisas de forma diferente.

Enquanto investigações internas e externas estão acontecendo, nós estamos tomando as seguintes providências:

- Estamos revisando atentamente nossa organização e os processos coletivos de trabalho;

narrativa, separando as campanhas que circulavam, assumindo responsabilidade por parte dos erros cometidos:

Figura 21 - Captura de tela do segundo posicionamento publicado pela Balenciaga e Kering em novembro de 2022

WE WOULD LIKE TO ADDRESS THE CONTROVERSIES SURROUNDING OUR RECENT AD CAMPAIGNS. WE STRONGLY CONDEMN CHILD ABUSE; IT WAS NEVER OUR INTENT TO INCLUDE IT IN OUR NARRATIVE. THE TWO SEPARATE AD CAMPAIGNS IN QUESTION REFLECT A SERIES OF GRIEVOUS ERRORS FOR WHICH BALENCIAGA TAKES RESPONSIBILITY.

THE FIRST CAMPAIGN, THE GIFT COLLECTION CAMPAIGN, FEATURED CHILDREN WITH PLUSH BEAR BAGS DRESSED IN WHAT SOME HAVE LABELLED BDSM-INSPIRED OUTFITS. OUR PLUSH BEAR BAGS AND THE GIFT COLLECTION SHOULD NOT HAVE BEEN FEATURED WITH CHILDREN. THIS WAS A WRONG CHOICE BY BALENCIAGA, COMBINED WITH OUR FAILURE IN ASSESSING AND VALIDATING IMAGES. THE RESPONSIBILITY FOR THIS LIES WITH BALENCIAGA ALONE.

THE SECOND, SEPARATE CAMPAIGN FOR SPRING 2023, WHICH WAS MEANT TO REPLICATE A BUSINESS OFFICE ENVIRONMENT, INCLUDED A PHOTO WITH A PAGE IN THE BACKGROUND FROM A SUPREME COURT RULING 'UNITED STATES V. WILLIAMS' 2008 WHICH CONFIRMS AS ILLEGAL AND NOT PROTECTED BY FREEDOM OF SPEECH THE PROMOTION OF CHILD PORNOGRAPHY. ALL THE ITEMS INCLUDED IN THIS SHOOTING WERE PROVIDED BY THIRD PARTIES THAT CONFIRMED IN WRITING THAT THESE PROPS WERE FAKE OFFICE DOCUMENTS. THEY TURNED OUT TO BE REAL LEGAL PAPERS MOST LIKELY COMING FROM THE FILMING OF A TELEVISION DRAMA. THE INCLUSION OF THESE UNAPPROVED DOCUMENTS WAS THE RESULT OF RECKLESS NEGLIGENCE FOR WHICH BALENCIAGA HAS FILED A COMPLAINT. WE TAKE FULL ACCOUNTABILITY FOR OUR LACK OF OVERSIGHT AND CONTROL OF THE DOCUMENTS IN THE BACKGROUND AND WE COULD HAVE DONE THINGS DIFFERENTLY.

WHILE INTERNAL AND EXTERNAL INVESTIGATIONS ARE ONGOING, WE ARE TAKING THE FOLLOWING ACTIONS:

- WE ARE CLOSELY REVISING OUR ORGANIZATION AND COLLECTIVE WAYS OF WORKING.
- WE ARE REINFORCING THE STRUCTURES AROUND OUR CREATIVE PROCESSES AND VALIDATION STEPS. WE WANT TO ENSURE THAT NEW CONTROLS MARK A PIVOT AND WILL PREVENT THIS FROM HAPPENING AGAIN.
- WE ARE LAYING THE GROUNDWORK WITH ORGANIZATIONS WHO SPECIALIZE IN CHILD PROTECTION AND AIMS AT ENDING CHILD ABUSE AND EXPLOITATION.

WE WANT TO LEARN FROM OUR MISTAKES AND IDENTIFY WAYS WE CAN CONTRIBUTE. BALENCIAGA REITERATES ITS SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE WE HAVE CAUSED AND EXTENDS ITS APOLOGIES TO TALENTS AND PARTNERS.

Fonte: Autora (2023) com base em @balenciaga e @kering_official no Instagram (2022)

A nova declaração (produzida pelo CEO da Balenciaga, Cédric Charbit, e pela Kering) surgiu após manifestações expressivas que impactavam diretamente a reputação da organização serem feitas. Tais manifestações podem ser evidenciadas pela decisão do portal The Business of Fashion em revogar o prêmio para Demna, o que pode ter ocasionado uma perda na credibilidade organizacional, conforme discutido por Diermeier (2011) e Prado (2017). Tal ação resultou em danos à imagem da marca, uma vez que a exposição negativa aumentou a visibilidade de aspectos prejudiciais à reputação. Kim Kardashian também contribuiu para intensificar o

-
- Estamos reforçando as estruturas ao redor dos nossos processos criativos e passos para validação. Queremos garantir de que os novos controles evitem que isso aconteça novamente;
 - Estamos firmando parceria com organizações especializadas na proteção de crianças e que visam o fim do abuso e exploração infantil. Queremos aprender com nossos erros e identificar os meios com os quais podemos contribuir.
- A Balenciaga reitera suas sinceras desculpas pelas ofensas que causamos e estende suas desculpas aos talentos e parceiros envolvidos.” (tradução própria).

impacto, ao trazer a discussão para um público de mais de 300 milhões de pessoas. Esse engajamento possivelmente gerou novas repercussões negativas e desconfiança por parte dos públicos, que obtiveram a oportunidade de formar suas próprias conclusões diante dos eventos em questão.

Além de pedir desculpas pelo ocorrido, Cédric — provavelmente assumindo a função de porta-voz oficial da Balenciaga, tendo em vista sua posição dentro da empresa — informou aos seguidores da grife as ações que seriam adotadas pela marca visando evitar maiores "falhas", como pontuou em seu pronunciamento. Ademais, também assumiu de forma indireta a responsabilidade pela campanha, posto que dentro das medidas tomadas, podemos destacar a criação de um conselho de análise e aprovação de todas as peças publicitárias produzidas pela Balenciaga. Mais uma vez, frente a uma crise de imagem, entendemos a mensagem 'propagada' por Cédric como parte da estratégia de gerenciamento de crise visando a reconquista da reputação positiva que a marca possuía

Foi apenas em 02 de dezembro de 2022, doze dias após o início da crise, que o diretor criativo da organização emitiu uma nota em caráter individual:

Figura 22 - Captura de tela do posicionamento individual de Demna publicado em dezembro de 2022.

Personal Message

I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility. It was inappropriate to have kids promote objects that had nothing to do with them.

As much as I would sometimes like to provoke a thought through my work, I would NEVER have an intention to do that with such an awful subject as child abuse that I condemn. Period.

I need to learn from this, listen and engage with child protection organizations to know how I can contribute and help on this terrible subject.

I apologize to anyone offended by the visuals and Balenciaga has guaranteed that adequate measures will be taken not only to avoid similar mistakes in the future but also to take accountability in protecting child welfare in every way we can.

Sincerely
Demna

Fonte: @dietprada no Instagram (2022)

Publicamente pedindo desculpas²³ pela produção das peças publicitárias, Demna afirma que, mesmo buscando trazer provocações em suas criações — provavelmente fazendo uso do choque (Bonome, 2010) e da polêmica (Azevedo, 2013) —, nunca possuiu a intenção de causar qualquer tipo de reflexão relacionada ao abuso infantil, que segundo ele, é uma temática que condena. Ao postular que estaria colaborando com organizações de proteção à infância para compreender de que forma poderia contribuir no tocante à temática, inferimos que a intencionalidade dessa fala, tenha sido uma tentativa de reabilitar a reputação não apenas da Balenciaga, como do próprio profissional, dado que os comentários acerca da marca e do próprio Demna não eram positivos durante a repercussão do caso.

Inferimos que, diante do impacto reputacional causado pela veiculação principalmente da campanha Gift Shop, a divulgação de ambas as notas individuais — mesmo que tardias — sugere uma estratégia de tentativa de recuperação de confiança dos públicos, buscando mitigar danos à sua imagem. Ao reconhecer a seriedade do episódio, assumindo responsabilidade pelos erros e comprometendo-se a implementar mudanças, presumimos que o intuito da Balenciaga e de Demna (como um dos representantes não apenas da marca, mas da campanha) tenha sido demonstrar um compromisso genuíno com as organizações de proteção à criança, buscando reconstruir rápida e ativamente a sua reputação, considerando a repercussão negativa que as campanhas geraram.

No entanto, mesmo após a divulgação dos esclarecimentos, aparentemente a recepção dos públicos quanto à marca permanecia pautada pelo ceticismo e a

²³ “Mensagem Pessoal

Eu gostaria de pedir desculpas pessoalmente pela escolha artística equivocada no conceito da campanha de presentes com as crianças, e assumo a minha responsabilidade. Foi inadequado fazer com que crianças promovessem objetos que não tinham relação com elas. Por mais que às vezes eu queira provocar um pensamento por meio do meu trabalho, eu NUNCA teria a intenção de fazer isso com um tema tão terrível quanto o abuso infantil, que condeno veementemente. Ponto final. Preciso aprender com isso, ouvir e colaborar com organizações de proteção à infância para entender como posso contribuir e ajudar nesse assunto terrível.

Peço desculpas a qualquer pessoa que tenha se sentido ofendida pelas imagens, e a Balenciaga garantiu que serão tomadas medidas adequadas não apenas para evitar erros semelhantes no futuro, mas também para assumir a responsabilidade na proteção do bem-estar infantil de todas as maneiras possíveis.

Sinceramente,
Demna” (tradução própria)

desconfiança, provavelmente pela demora em promover ações efetivas e pronunciamentos individuais. Comentários negativos continuavam a surgir nas redes sociais, o que presumimos ser parte de uma falta de convicção da audiência em relação às declarações emitidas por Demna e Cédric. Essa resistência pode evidenciar a persistência da crise reputacional por mais algum tempo e a necessidade de ações mais abrangentes e com maior impacto por parte da empresa para reconquistar a credibilidade e superar as percepções negativas.

Durante o recorte de tempo da pesquisa (até 19 de novembro de 2023), observamos uma resposta quase inexistente por parte de celebridades internacionais conectadas à Balenciaga, com exceção do comunicado de Kim Kardashian. Todavia, retomou seu envolvimento com a marca, aparecendo em anúncios publicitários e vestindo peças da Balenciaga em abril de 2023, apenas 5 meses após expressar a reavaliação de sua relação com a organização (The Sun, 2023). Além disso, em 8 de novembro de 2023, quase 1 ano após uma das maiores crises de imagem da Balenciaga (Consumidor Moderno, 2022), a grife espanhola anunciou Michelle Yeoh, vencedora do Oscar de melhor atriz em 2023, como sua nova embaixadora.

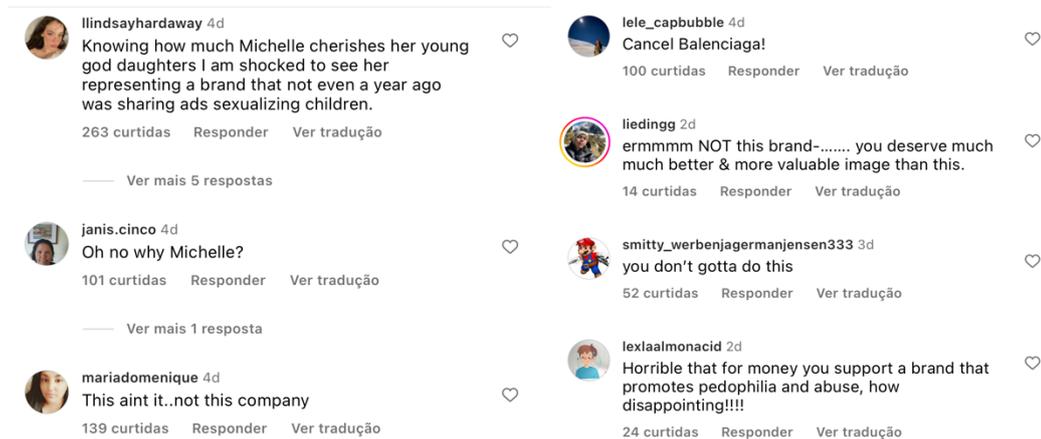
Presumimos que esse anúncio sugira uma estratégia ativa de relações públicas²⁴ visando reconstruir a reputação da marca, considerando que dada a popularidade e influência atual de Michelle possam ser interpretadas como um esforço por parte da organização para associar a Balenciaga a valores positivos. Essa pode ser uma tentativa de mitigar o impacto reputacional negativo que a campanha Gift Shop inferiu sobre a organização, provavelmente buscando restaurar a confiança do público e recuperar sua posição no mercado.

Mesmo após um ano tentando reestabelecer a confiança e uma reputação positiva, para os públicos essa percepção segue negativa. Apesar das ações adotadas pela empresa (como a parceria com organizações que visam a proteção de crianças e a criação de um comitê para a verificação das imagens e campanhas produzidas) e do fato de que as celebridades voltarem a estar vinculadas publicamente à Balenciaga, os comentários nas redes sociais (em particular no

²⁴ Planos estratégicos desenvolvidos para gerenciar e melhorar a imagem e reputação de organizações ou indivíduos, visando estabelecer e manter comunicação eficaz entre entidades e públicos de interesse.

Instagram de Michelle Yeoh) evidenciam que a marca ainda enfrenta desafios significativos na restauração de sua imagem.

Figura 23 – Comentários²⁵ sobre Michelle Yeoh como a nova embaixadora da Balenciaga



Fonte: @michelleyeoh no Instagram

Os usuários persistem em expressar críticas contínuas, indicando uma provável manutenção do ceticismo e desconfiança quanto à Balenciaga. Interpretamos essa insatisfação como uma evidência de que a reputação negativa, associada à crise originada pela campanha Gift Shop, perdura, apesar dos esforços da organização em minimizar os impactos da crise reputacional. Talvez a lembrança de marca (Rodrigues, 2021) da empresa analisada tenha migrado de uma abordagem disruptiva e inovadora para uma lembrança de marca que aborda a falta de transparência quanto à responsabilidade de empresa e/ou a sensibilidade do tema abordado (Martins, 2019) atrelando a memória de marca à pedofilia.

Acreditamos que para fins de uma reestruturação para a reputação positiva da Balenciaga, o desafio primordial da empresa reside na reconquista da confiança de seus diversos públicos de interesse. Isso implica não apenas abordar as questões

²⁵ “Sabendo o quanto Michelle adora as suas jovens afilhadas, estou chocada de vê-la representando uma marca que nem ao menos um ano atrás estava compartilhando campanhas sexualizando crianças”

“Oh, não. Por que, Michelle?”

“Não dá... Essa empresa”

“Cancelem a Balenciaga!”

“Ermddd, essa marca não.... Você merece muito mais e uma imagem muito mais valiosa que essa”

“Você não precisa fazer isso”

“Horível que, por dinheiro, você apoie uma marca que promove pedofilia e abuso. Que decepcionante!!!!” (tradução própria)

imediatas que afetam a reputação, mas também em estabelecer uma narrativa consistente, transparente e autêntica (Silva e Covaleski, 2018).

Acreditamos que para fins de uma reestruturação para a reputação positiva da Balenciaga, o desafio primordial da empresa reside na reconquista da confiança de seus diversos públicos de interesse. Isso implica não apenas abordar as questões imediatas que afetam a reputação, mas também em estabelecer uma narrativa consistente, transparente e autêntica (Silva e Covaleski, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a abordagem e análise do nosso estudo de caso, respaldados pelo referencial teórico desenvolvido em torno dos elementos relacionados à reputação e à comunicação mercadológica (incluindo o uso de imagens de crianças na publicidade), podemos afirmar que os objetivos propostos para esta pesquisa foram alcançados. Contudo, devido à natureza recente do episódio da crise desencadeada pela campanha Gift Shop e considerando a dinamicidade da reputação — conforme analisamos no decorrer do estudo —, comunicação e estratégias mercadológicas, precisamos reconhecer que além de manter imagem e reputação negativas perante grande parte de seus stakeholders, também há a possibilidade de novos impactos reputacionais (justamente pelo caráter disruptivo da direção criativa de Demna) acerca de campanhas ou lançamentos.

Como observamos ao longo da pesquisa, tendo em vista a sociedade interconectada e altamente informacional (Longo, 2014), pautada pelos processos comunicacionais dinâmicos, percebemos que a exposição constante das organizações à avaliação pública evidencia uma mudança significativa no diálogo comunicacional das marcas (Setubal e Silva, 2020). Sendo assim, entendemos que a reputação e a comunicação mercadológica, por serem inseparáveis (Reis, 2020), desempenham papel fundamental para que uma empresa construa e mantenha uma percepção positiva, conquistando a confiança de seus stakeholders, adaptando-se à dinâmica das interações digitais e enfrentando os desafios inerentes a um ambiente de constante escrutínio público que pode ser pautado pela cultura do cancelamento (Silva, 2021; Rocha e José, 2021).

Nosso segundo capítulo responde ao primeiro objetivo estabelecido, que busca analisar como se dá, atualmente, a construção e a manutenção da reputação organizacional e aborda, logicamente, a reputação corporativa, porém trazendo à luz o contexto digital, em que as interações são horizontais e cada indivíduo contribui para a construção de um conhecimento coletivo, moldando também essa reputação a partir interatividade digital (Pinheiro et al., 2019). A partir disso, entendemos que a gestão estratégica da reputação — e possíveis crises — nas mídias sociais torna-se imperativa (Forni, 2015) para que seja possível garantir principalmente a sobrevivência das organizações em um cenário onde a percepção pública afeta

diretamente as relações e decisões do mercado. Ao alinharmos a reputação e a comunicação mercadológica, considerando inclusive o "reputing" proposto por Forni (2015), acreditamos que as organizações devem buscar criar relações de confiança e transparência para com seus *stakeholders*, tendo em vista que atualmente, as demandas sociais são os pilares que norteiam as ações de comunicação mercadológica (Rickli e Crotti, 2021).

Portanto, acreditamos que a reputação é uma estratégia organizacional (Almeida, 2017) construída ao longo do tempo com base nas experiências dos públicos de interesse de uma organização (Rodrigues, 2021) e confere legitimidade e credibilidade (ou não, dependendo de como esta é percebida) às empresas (Prado, 2017). Dessa forma, no cenário multiconectado atual, assumimos que a gestão de crise se torna uma parte essencial da reputação corporativa, especialmente nas mídias sociais (D'Avila et al., 2017). A instantaneidade e o alcance global dessas plataformas exigem estratégias específicas para lidar com crises de imagem (Forni, 2015) e o desenvolvimento de planos estratégicos estruturados para lidar com riscos e crises reputacionais é fundamental para que seja possível realizar a manutenção reputação da marca diante de situações de (Reis, 2020).

No terceiro capítulo da nossa pesquisa, visando responder o segundo objetivo (avaliar o papel da comunicação mercadológica para as organizações e como isso pode interferir na sua reputação), exploramos mais profundamente a comunicação mercadológica, o que tornou evidente a natureza multifacetada e estratégica dessa dimensão comunicacional, conforme destacado por Kunsch (2016). Essa abrangência vai desde elementos como publicidade até a participação em feiras e exposições. No âmago dessa esfera, destacamos a importância de compreender a singularidade dos públicos de interesse de uma organização. Esse entendimento se torna necessário para que haja o desenvolvimento de uma comunicação mercadológica que não apenas impacte positivamente as decisões de compra (Lupetti, 2009), mas que também contribua para a construção e preservação da reputação corporativa, tendo em vista a indissociabilidade destas, conforme supracitado.

Ressaltamos também que, à medida que a sociedade evolui, os públicos passam a monitorar de perto as ações das organizações, exigindo que estas se alinhem aos valores considerados corretos, um fenômeno apontado como um dos

principais impulsionadores da comunicação mercadológica contemporânea (McKinsey, 2021). Concluimos que tal transformação na comunicação publicitária acaba refletindo mudanças mais amplas na sociedade (Rodrigues, 2021), ultrapassando os limites da comunicação tradicional, com foco em apenas vender e persuadir o consumidor. A partir disso, acreditamos que cenário contemporâneo exige das organizações uma também uma abordagem ética, socialmente consciente e alinhada aos valores autênticos de cada empresa, proporcionando uma experiência positiva aos consumidores e contribuindo para a construção de uma sociedade mais reflexiva e inclusiva (Silva e Covaleski, 2018)

À vista do exposto, ao relacionarmos ambas as áreas comunicacionais supracitadas, ainda dentro do nosso terceiro capítulo, a representação de crianças na publicidade emerge como um debate sensível, que abordamos a partir de regulamentações e discussões éticas. Entendemos que o uso da imagem de menores de idade em campanhas publicitárias para públicos adultos, muitas vezes, levanta questões referentes à necessidade de um olhar atento e uma possível revisão das práticas da indústria publicitária quanto à protagonização dessas crianças.

Logo, através da elucidação destes conceitos, partimos para nosso quarto capítulo, em que respondemos ao terceiro e último objetivo principal dessa pesquisa (realizar uma análise reputacional da Balenciaga após a crise de imagem gerada pela campanha Gift Shop) e, partindo de um estudo de caso sobre a campanha Gift Shop da Balenciaga, verificamos se a crise de imagem gerada por uma forma de comunicação mercadológica (campanha publicitária) inferiu danos à reputação organizacional da *maison*.

A partir das análises realizadas, concluimos que o escândalo decorrente da campanha Gift Shop mostra que até mesmo uma marca consolidada em termos de reputação e presença de mercado como a Balenciaga (Carvalho, 2022), está sujeita a sofrer crises de imagem com repercussões significativas, promovendo impactos reputacionais considerando a rápida disseminação de informações nas redes sociais (Sábada *et al.*, 2020). Podemos observar também o que uma má resposta às crises pode custar à reputação de uma marca, dado que além de veicular uma resposta inicialmente inconclusiva, que quase colocava a marca como vítima de ações

provenientes de terceiros (como fotógrafos e a produtora responsável pela entrega do set das fotografias), divulgaram novas notas, o que faz com que o posicionamento da marca seja inconsistente. Os posicionamentos finais — realizados de forma individual tanto pelo diretor criativo responsável pela concepção da campanha, quanto do CEO da empresa, assumindo o papel de porta-voz —, assumindo a responsabilidade e delineando ações corretivas para que pudessem tentar reconstruir a reputação abalada, foram insuficientes para conter a crise, o que, com base em nossa interpretação, foi agravado por uma demora na divulgação destes, contribuindo para a negatividade da resposta do público.

Além de ser um exemplo de como a comunicação mercadológica está conectada à reputação numa sociedade altamente conectada, a crise provocada pela campanha Gift Shop traz novamente o foco para o dinamismo da reputação. Isso pode se dar pelo fato de que, mesmo com todas as suas tentativas de reconstruir a reputação positiva, os públicos seguem com respostas negativas quanto à organização, o que já foi debatido como "cancelamento" (Silva, 2021). À luz de Forzi (2015) relembramos a existência dos riscos expressivos de uma crise veiculada nas mídias sociais, e a Balenciaga não soube gerenciar de forma adequada nesse cenário, dado que no Instagram, onde publicou as notas referentes à crise, a opção de comentários foi desativada, deixando seus públicos sem oportunidade de se expressarem e não fomentou o diálogo entre empresa e consumidor, culminando na falta de confiança dos públicos e a disseminação do cancelamento.

Logo, à vista do caráter recente da crise e dos fatos mencionados, fica evidente que a reputação da Balenciaga permanece comprometida perante seus públicos (o que, dessa vez, exclui as celebridades do mapeamento de públicos de interesse que, como mencionado anteriormente, retomaram associações com a marca). A persistente rejeição por parte dos outros públicos demonstra a complexidade na restauração da confiança após uma crise reputacional, destacando que o dinamismo da reputação exige um gerenciamento de crise mais rápido, eficaz e com possibilidade de diálogo entre os públicos e a organização.

A pesquisa nos proporcionou reflexões contundentes sobre a surpreendente resiliência de determinados temas que consideramos sensíveis, como a

protagonização de crianças em publicidades (especificamente no que tange à sua segurança, integridade e cuidado com sua imagem). Observamos que, mesmo diante de uma campanha publicitária que gerou controvérsias, isso não foi traduzido em impactos substanciais nos públicos fiéis da marca e nas atitudes de celebridades associadas a ela. A persistência no consumo e na promoção da marca por parte desses públicos levanta novos questionamentos sobre as motivações por trás desse fenômeno, tais como quais as motivações que levam essas celebridades a atrelar novamente suas imagens à Balenciaga. Acreditamos que, além da posição de renome da marca no mercado (o que produziria impactos positivos quanto à reputação de cada uma dessas personalidades), contratos previamente existentes seguem em vigor. Além disso, destacamos como possíveis respostas para esses questionamentos (mesmo em face de uma campanha questionável, com posicionamentos frágeis e que consideramos não serem consistentes), fatores como a lealdade à estética disruptiva proposta por Demna e à identidade associadas à Balenciaga podem emergir.

Por fim, a fim de fomentar e manter ativa a discussão sobre a evolução desse caso, sugerimos aos estudos futuros uma análise de novos desdobramentos que possam vir a acontecer mediante à crise gerada pela campanha Gift Shop, visando verificar de que forma as estratégias de recuperação de imagem implementadas pela Balenciaga podem influenciaram a percepção dos públicos e o desempenho subsequente da marca no mercado. Além disso, um outro caminho que recomendamos é a exploração do impacto a longo prazo dessa crise nas relações da empresa com seus diversos *stakeholders*, considerando a dinâmica contínua das redes sociais e o cenário mercadológico em constante evolução. Acreditamos que uma análise mais aprofundada contribuirá para um entendimento abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados por organizações de renome diante de crises de imagem, fornecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento de estratégias de gestão de reputação mais eficazes dentro das mídias sociais digitais.

REFERÊNCIAS

- Alice, a menina das palavras difíceis, estreia como apresentadora do “Domingão”, na Globo.** Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/07/10/alice-a-menina-das-palavras-dificeis-estrela-como-apresentadora-do-domingao-na-globo.ghtml>. Acesso em: 29 set. 2023.
- AZEVEDO, Diego Gib. **A polêmica como estratégia persuasiva no discurso da publicidade e propaganda.** 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- ALMEIDA, A. L. de C. (2017). **Uma reflexão sobre a tangibilidade da Reputação.** In ZANINI, M. T., MIGUELES, C. (Eds.) *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis - Cultura, Liderança, Confiança, Marca e Reputação.* (pp.136-161). São Paulo, SP: Saraiva.
- ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BUENO, D.; RIBEIRO DA SILVA, M.; EUGÊNIA, M. **Comunicação Integrada e Estratégica Sob a Ótica de Gestores de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Bauru/SP** 1. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0325-1.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.
- BALENCIAGA. **Sustainability.** www.balenciaga.com. Disponível em: <https://www.balenciaga.com/en-us/sustainability-3>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- CARDIA, W. **Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises.** Editora Mauad, 2015.
- CONAR. **CRIANÇAS EM PUBLICIDADE PARA ADULTOS.** Disponível em: <http://www.conar.org.br/5-criancas-em-publicidade-para-adultos.pdf>. Acesso em: 25 set. 2023.
- CRESCER. **Balenciaga pede desculpas por campanha que mostrava crianças com pelúcias sadomasoquistas.** Crescer. Disponível em: <https://revistacrescer.globo.com/fique-por-dentro/noticia/2022/11/balenciaga-pede-desculpas-por-campanha-que-mostrava-criancas-com-pelucias-sadomasoquistas.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- D'ÁVILA, F., et al. Gerenciamento de Crise em Publicação da Marca FARM. *Dito Efeito* - Revista de Comunicação da UTFPR, v. 8, n. 13, p. 70–84, 2017.
- DIERMEIER, D. **Reputation rules:** Strategies for building your company's most valuable asset. New York: McGraw-Hill Professional, 2011.
- DOS SANTOS, J. et. al. Avaliação de Ativos Intangíveis nas Normas Norte-americanas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS - ABC, [S. l.]. **Anais [...].** [Guarapari]: ABC, 2003. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2527>. Acesso em: 11 out. 2023.

EHRlich, M. **Mãe da Alice protesta por uso da filha em memes e o tiro sai pela culatra**. Disponível em: <https://janela.com.br/2022/01/07/mae-da-alice-protesta-por-uso-da-filha-em-memes-e-o-tiro-sai-pela-culatra/>. Acesso em: 25 set. 2023.

Ensaio da Vogue sob críticas. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/brasil/ensaio-da-vogue-sob-criticas-1.915408>. Acesso em: 19 out. 2023.

ESTEVIÃO, Ilca Maria. **Alta-costura: entenda como funciona o setor mais luxuoso da moda | Metrôpoles**. www.metropoles.com. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/alta-costura-entenda-como-funciona-o-setor-mais-luxuoso-da-moda>. Acesso em: 13 nov. 2023.

FETISH, W. Z. **O uso da coleira no BDSM**. WZ FETISH. Disponível em: <https://wzfetish.wordpress.com/2014/11/13/o-uso-da-coleira-no-bdsm/>. Acesso em: 9 nov. 2023.

FERREIRA, D. **Entenda a polêmica da Balenciaga envolvendo pedofilia**. Disponível em: <https://delas.ig.com.br/moda/2022-11-30/balenciaga-pedofilia-kanye-west-kim-kardashian.html>. Acesso em: 20 out. 2023.

FIGUEIREDO, C. **Redação Publicitária: sedução pela palavra**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLORES, A. et al. Erotização e Infância: as Duas Faces da Publicidade. **Revista Anagrama**, v. xx, n. , p. xx, ano. São Paulo. Acesso em: 10 out. 2023.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: Realizing Value from Corporate Image**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**, [s. l.], n. 33, p.233-258, 1990.

FORNI, J.J. "Comunicação em Tempo de Crise". In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2003. p. 387-414.

FORNI, J.J. **Gestão de Crises e Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FRANCIS, K. **Kim Kardashian's "morals" slammed due to disturbing detail in new photos**. The US Sun. Disponível em: <https://www.the-sun.com/entertainment/7570167/kim-kardashian-slammed-morals-disturbing-detail-new-photos/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FRANCO, A. C. M ; PAES DE SOUZA, M. A relação triangular entre os stakeholders, stakewatches e stakekeepers da cadeia produtiva da castanha-do-Brasil no Estado de Rondônia. **STUDIES IN EDUCATION SCIENCES**, v. 3, n. 2, p. 757–778, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Cleo. “Não autorizo”, diz mãe de bebê Alice sobre memes com a imagem da filha. *In: VEJA*, [s. l.], . 6 jan. 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/veja-gente/bebe-alice-meme-bolsonalo-nao-autorizo-mae>. Acesso em: 25 set. 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 – do tradicional ao digital**. São Paulo: Sextante, 2017.

KUNSCH, M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 out. 2023.

KUNSCH, M. K. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MANDELLI, M. **O caso Alice e os memes com imagens de crianças**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2022/01/o-caso-alice-e-os-memes-com-imagens-de-criancas.shtml>. Acesso em: 25 set. 2023.

MARTIN, J. **Balenciaga** - sua história com estilo e muito glamour. Disponível em: <https://blog.etiquetaunica.com.br/balenciaga/>. Acesso em: 20 out. 2023.

MARTINS, R. S. **Entre curtidas no Instagram: a exposição de crianças nas redes sociais e suas possíveis consequências ao desenvolvimento infantil**. Dissertação (Mestrado em Psicologia: Processos Psicossociais) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2019. Disponível em: https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/7135/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Renata_Martins_PPGPSI.pdf. Acesso em: 02 out. 2023.

MENSAGEM, Meio &. **Instagram Stories: como fazer da ferramenta uma aliada estratégica da sua marca**. Meio e Mensagem - Marketing, Mídia e Comunicação. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/proxima/pxx-noticias/instagram-stories#:~:text=Os%20Stories%20s>. Acesso em: 13 nov. 2023.

OTHON, R. A. DE A.; FLEXOR, C. L. O.; COSTA, G. DA. Crianças nas mídias: uma análise das conversações no Twitter sobre o caso Balenciaga. *Contracampo*, v. 42, n. 2, 31 ago. 2023. Disponível em <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/58261/34751>. Acesso em: 02 out. 2023.

PEREIRA PINHEIRO, C. M. et al. **INTERATIVIDADE DIGITAL, GESTÃO DE MARCA E CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO**: O Hotel Alpestre no Tripadvisor. *Revista Observatório*, v. 5, n. 6, p. 197–231, 1 out. 2019.

PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Aberje, 2017. p. 34-45. ISBN 978-85-64506-16-9.

RAMOS, E. **Crianças-propaganda: cuidados na exposição infantil publicitária**. Disponível em: <https://lunetas.com.br/criancas-propaganda/#:~:text=>. Acesso em: 16 out. 2023.

PRESSE, France. **Harvey Weinstein é condenado a 16 anos por estupro em Los Angeles**. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/cinema/noticia/2023/02/23/harvey-weinstein-e-condenado-a-16-anos-por-estupro-em-los-angeles.ghtml>. Acesso em: 11 nov. 2023.

REDATORA WESTWING. **Cantil**. Westwing.com.br. Disponível em: <https://www.westwing.com.br/guiar/cantil/>. Acesso em: 9 nov. 2023.

REIS, P. **Planejamento estratégico de comunicação como suporte à reputação de marca corporativa no capitalismo cognitivo**. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-1407-1.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

REIS, Tiago. **Holding: Entenda o que é e como funciona a empresa holding**. Suno. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/o-que-e-uma-holding/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SANTOS, Larissa. **Influenciadora brasileira destrói roupa da Balenciaga em protesto após polêmica envolvendo a grife**. Fashion Bubbles. Disponível em: <https://www.fashionbubbles.com/estilo/influenciadora-brasileira-destroi-roupa-da-balenciaga/>. Acesso em: 2 nov. 2023.

TORRE, Luigi. **Entendendo a polêmica em torno da Balenciaga**. ELLE Brasil. Disponível em: <https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>. Acesso em: 8 nov. 2023.

REIS, E.; REIS, I. **Análise Descritiva de Dados**. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Disponível em: <https://www.est.ufmg.br/porta/wp-content/uploads/2023/01/RTE-02-2022.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2023.

RICKLI, A; PEGORARO, É (org.). **Comunicação contemporânea: múltiplas perspectivas em identidade e subjetivações**. 1. ed. Jundiaí, SP: Paco e Littera, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 08 out. 2023.

RODRIGUES, G. **Kim Kardashian é nomeada influencer do ano**. Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/com-111-milhoes-de-seguidores-kim-kardashian-e-nomeada-a-influencer-do-ano/>. Acesso em: 20 out. 2023.

ROSA, M. **A reputação sob a lógica do tempo real**. Organicom, São Paulo, v. Número 7, n. Ano 4, p. 59-69, 2007.

SILVA, K.; COVALESKI, R. **Indícios de uma Possível Reconfiguração do Papel da Comunicação Publicitária Frente à Demanda por Práticas Socialmente Responsáveis**. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0898-1.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

TATIANA, L. **Crianças e adolescentes em campanhas publicitárias**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/265964/criancas-e-adolescentes-em-campanhas-publicitarias>. Acesso em: 29 set. 2023.

TEFFÉ, C. Considerações sobre a proteção do direito à imagem na internet. *Revista de informação legislativa: RIL*, v. 54, n. 213, p. 173-198, jan./mar. 2017. Disponível em: http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/54/213/ril_v54_n213_p173.

TERRA, C; DREYER, B.M.; RAPOSO, J.F.. **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 08 out. 2023.

ULRICH, Luciana. **A Febre de Spikes**. Studio Imagine. Disponível em: <https://studioimagine.com.br/a-febre-de-spikes/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

VIEIRA, Larissa. **Após polêmicas, influenciadora queima peça de R\$14 mil da Balenciaga**. Manequim. Disponível em: <https://www.manequim.com.br/moda/apos-polemicas-influenciadora-queima-peca-de-r14-mil-da-balenciaga.phtml>. Acesso em: 2 nov. 2023.

VILELA, Luiza. **Paris Sneakers, a jogada de marketing da Balenciaga que deu errado (ou não)**. Consumidor Moderno. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/2022/05/11/paris-sneakers-balenciaga/>. Acesso em: 3 nov. 2023.

WEBER, B. **Entenda a polêmica da Balenciaga» STEAL THE LOOK**. Disponível em: <https://stealthelook.com.br/entenda-a-polemica-da-balenciaga/>. Acesso em: 20 out. 2023.

WEBER, B. **História da moda: Balenciaga» STEAL THE LOOK**. Disponível em: <https://stealthelook.com.br/historia-da-moda-balenciaga/>. Acesso em: 20 out. 2023.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br