

## *Impacto dos escândalos empresariais e o papel do marketing na reconstrução da reputação*

 Maria Gabriel

2220859@iscap.ipp.pt  
<https://orcid.org/0009-0003-0772-4204>  
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

### Resumo

No cenário em que nos encontramos atualmente de crescente vigilância social e rapidez na disseminação das informações, é urgente e crucial que as empresas saibam dar resposta e solução às crises e imprevistos que surgem ou até que as próprias criam. Sendo a reputação um dos recursos mais vulneráveis das empresas, exige que lhe sejam alocadas estratégias tais como a comunicação transparente, storytelling industrial, ações de responsabilidade social corporativa ou até mesmo rebranding. Vai ser explorado como o marketing, aliado à liderança, cultura organizacional e responsabilidade social, pode atuar de forma eficaz na gestão de crises e na apaziguamento de conflitos. O artigo conclui que a reconstrução da reputação exige compromisso ético, coerência entre discurso e prática, e uma mudança estrutural na forma como as empresas se relacionam com a sociedade. O marketing, nesse processo, deve ser visto como catalisador de transformação e reconquista da confiança pública.

**Palavras-chave:** Escândalos Empresariais, Marketing, Comunicação de crise, Reputação corporativa, Gestão de crise.

### Abstract

In today's context of increasing social scrutiny and rapid information dissemination, it is urgent and crucial for companies to be able to respond to and resolve crisis and unforeseen events, including those they may create themselves. Since reputation is one of company's most vulnerable assets, it requires the allocation of strategies such as transparent communication, industrial storytelling, corporate social responsibility initiatives, and even rebranding. This study will explore how marketing, combined with leadership, organizational culture, and social responsibility, can effectively contribute to crisis management and the mitigation of related conflicts. The article concludes that reputation rebuilding demands ethical commitment, consistency between discourse and practice, and a structural shift in how companies engage with society. In this process, marketing should be seen as a catalyst for transformation and the restoration of public trust.

**Keywords:** Corporate scandals; Marketing; Communication crisis; Corporate reputation, Crisis management.

## **Introdução**

No período de alta exposição crítica em que vivemos, em que tudo vai parar às redes sociais e todo o conteúdo que se publica precisa de ser cuidadosamente revisto para que não seja alvo da *cancel culture*, a reputação das empresas é possivelmente o seu ativo mais valioso. No entanto, a imagem corporativa de uma empresa pode ser manchada ou até mesmo arruinada de várias formas, não só relacionadas às redes sociais. Controvérsias corporativas vêm várias vezes a olho público, sejam elas casos de corrupção, negligência ambiental, infrações dos direitos laborais, até falhas éticas e morais. Num contexto cada vez mais competitivo e transparente, estes escândalos comprometem o desempenho financeiro de uma empresa, a sua reputação, a confiança dos consumidores e clientes e a sua legitimidade, correndo o risco de ficar com uma imagem permanentemente mal vista. A recuperação da reputação exige, por sua vez, um esforço planeado, estratégico e, acima de tudo, genuíno.

É neste cenário que entra o marketing, que deixa de ser apenas uma ferramenta promocional para assumir uma posição central na mediação entre a empresa e a sociedade. “Se bem gerido, torna-se só por si como um poderoso método de empoderamento da primeira linha de tomada de decisões. Mas para que tal seja possível, o básico tem de ser feito. A crise tem de ser gerida com total êxito. De dentro para fora. Com verdade, organização e inclusão.” (Marta Araújo, 2025). Através deste recurso, as empresas tentam estruturar mensagens, narrativas e diversas ações com o objetivo de recuperar a confiança do público: por vezes com sucesso, outras vezes nem tanto. A reflexão crítica em questão propõe-se discutir criticamente a influência dos escândalos empresariais nas organizações e analisar, sob uma perspetiva estratégica e ética, o papel do marketing e de uma boa comunicação de crise na reconstrução da reputação corporativa, com base em experiências práticas, literatura especializada e abordagens interdisciplinares.

## **Escândalos empresariais e reputação: o dano invisível**

A reputação de uma empresa constrói-se ao longo do tempo através de uma interação constante com os seus públicos-alvo. No entanto, escândalos corporativos podem destruir a reputação que demorou anos para a empresa construir. A repercussão pode tomar proporções exorbitantes: para além de sanções financeiras e punições legais, pode-se verificar uma grande quebra de confiança, uma perda de credibilidade e, em muitos casos, o boicote direto por parte dos consumidores.

Escândalos como o da Notable, em que um dos mais conceituados agentes da empresa desviou para si mais de 250 mil euros de dois dos seus agenciados, ou até em termos mais globais, o caso do McDonald's, que sofreu um boicote, particularmente no Médio Oriente e na Europa, depois de um dos seus franchisings doar refeições gratuitas ao exército militar de Israel durante o conflito de Gaza, provam que até mesmo organizações com um reconhecido prestígio podem, em pouco tempo, tornar-se símbolos de irresponsabilidade social.

Os danos reputacionais que são provocados por uma crise, por serem intangíveis, acarretam impactos diretos e indiretos que se traduzem na desvalorização do mercado, na saída de investidores, na perda de clientes e em dificuldades para atrair talentos.

## **Tipos de escândalos e os seus efeitos**

Como destaca Moreira Ferreira (2024), "as crises podem ter origens variadas, como falhas operacionais, desastres naturais, questões financeiras ou até crises de imagem", sendo

essencial que as empresas adotem estratégias proativas para minimizar danos e restaurar a sua credibilidade. “A ausência de estratégia nesse segmento pode destruir a reputação e a imagem da empresa” (da Silva Neto, 2013).

- Fraudes Financeiras – Casos como manipulação de dados financeiros ou desvio de dinheiro podem levar à perda de investidores e sanções legais. Um exemplo mais recente desta crise é o caso da consultora de comunicação Notable, em que um dos seus membros desviou uma grande quantia de dinheiro de dois dos seus agenciados. Esta crise tem um grande impacto na empresa dado que a quantia desviada teve de ser reavida aos lesados, pela própria agência, levando a prejuízos financeiros e reputacionais pois a imagem de marca já foi manchada.
- Problemas Éticos e Sociais – Questões como discriminação, práticas abusivas ou desrespeito a valores sociais podem gerar boicotes e crises de imagem. Um dos casos mais famosos relativamente às práticas abusivas é o da *Shein*, a marca de fast fashion globalmente conhecida, com origem na China, que é acusada de abuso aos trabalhadores e exploração de menores. Para além disso, várias marcas, inclusive portuguesas, já acusaram a *Shein* de imitar as suas peças e de concorrência desleal (Visão, 2021). A marca tem vindo a crescer cada vez mais online e é muito partilhada nas redes sociais por influenciadores pela sua variedade e preços baixos dos produtos. “A sua trajetória tem sido simultaneamente marcada por críticas referentes à qualidade dos seus produtos, às suas práticas de produção e questões éticas - o que contribui para uma reputação pouco promissora” (Ribeiro, Inês Carvalho, 2023).

Figura 1: Ilustradora portuguesa plagiada pela Shein



**Nota.** Retirado de [Vogue] por [Mariana Silva], 2021

<https://www.vogue.pt/a-criatividade-pertence-aos-mais-fortes>

Outro caso relevante para análise é o caso da Galp, de janeiro de 2025, em que o seu presidente executivo Filipe Silva, foi investigado após ser alvo de uma denúncia anónima por alegadamente manter uma relação amorosa com uma diretora. Este tipo de relação viola, naturalmente, o código de conduta da empresa e pode-se

avaliar como um conflito de interesses (Jornal de Notícias, 2025). Após o rebentar do escândalo, o presidente acabou por se demitir, alegando “motivos familiares”.

- Crises Ambientais – Empresas envolvidas em desastres ecológicos enfrentam forte rejeição dos consumidores mais conscientes. A Volkswagen sofreu um escândalo, conhecido como Dieselgate (2015), em que fabricava carros a diesel argumentando que não eram muito poluentes para o ar, chamando a atenção deste público com interesses ecológicos. Na verdade, veio-se depois a descobrir que esses carros utilizavam um software que detetava quando estavam a ser submetidos por testes, permitindo sabotar a libertação das emissões de carbono, que em situação normal eram muito mais elevadas. Este tipo de situações deixa os consumidores muito frustrados, dado que estão a utilizar um produto que pensam ser sustentável e afinal não é, criando perda de credibilidade e da confiança dos clientes.
- Propagação de Desinformação – Notícias falsas ou declarações infelizes podem também prejudicar a confiança do público na marca, como é o caso da Dolce & Gabbana, que em 2018 lançou uma campanha publicitária que foi considerada racista para o público chinês, fazendo com que a marca perdesse o carinho dos consumidores chineses. Para além disso, ainda veio a público uma conversa de um dos fundadores da marca criticando a China, o que piorou ainda mais a situação. Passados anos do escândalo, a empresa continua a tentar reconquistar o seu público desta região, que não se esquece facilmente desta situação (Hills, 2021).

## O papel do marketing na gestão de crises

Tradicionalmente ligado ao ato de publicitar produtos e serviços, o marketing dos dias de hoje alargou os seus horizontes para muitas mais vertentes, tendo sempre na sua base a promoção de uma marca/organização. É uma abordagem usada para criar hábitos de consumo, essencialmente através das redes sociais e dos influenciadores, expandindo também as suas funções até à gestão da reputação das empresas. Em épocas de crise, assume uma função estratégica ao coordenar a comunicação entre a empresa e os seus diversos públicos, orquestrando uma ligação que, tornando-se sólida, pode contribuir para atenuar os danos e restabelecer os laços com o público. Segundo Andrade (2007), o marketing não apenas ajuda a reduzir o impacto negativo de um escândalo, mas também pode ser usado estrategicamente para reposicionar a marca e recuperar a confiança do público. No entanto, essa recuperação depende de uma abordagem autêntica e transparente. "Nunca houve tanta exposição das empresas e das vidas das pessoas à opinião pública e à mídia", alerta a autora, apontando que qualquer deslize pode ser amplificado e ter consequências irreversíveis.

Assim, é fundamental criar uma estratégia de comunicação de crise eficaz que assente nos seguintes pilares:

- Transparência e propagação rápida, assumindo a responsabilidade pelo problema e comunicando de forma clara e honesta, para mitigar os danos;
- Reforço de propósito e valores, investindo em campanhas que reforcem o compromisso da empresa com práticas éticas e responsabilidade social;
- Praticar o marketing de reputação através de estratégias de rebranding, parcerias com instituições confiáveis e ações de impacto positivo que podem ajudar a restaurar a credibilidade;
- Utilizar influenciadores e relações públicas;

- Ações internas de correção: mudanças reais dentro da empresa para evitar novos escândalos.

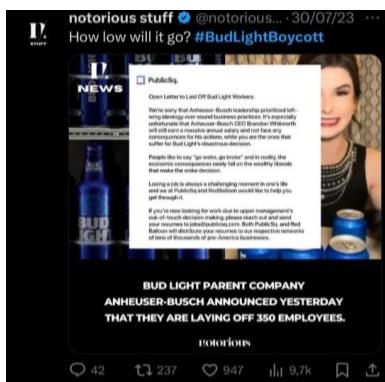
Segundo Pessoa de Andrade (2007), o marketing deve ser encarado como um instrumento de interação. Em situações de crise, a relação empresa-cliente é posta à prova, virando o papel do marketing do avesso – não só deve comunicar, deve criar espaços de escuta ativa com os seus públicos. A escuta atenta, a clareza e a coerência entre o que se diz e o que se faz são aspectos fundamentais para que a organização consiga reverter uma situação adversa. A restauração da confiança exige um reposicionamento que seja estrutural e não meramente superficial. As comunicações devem ser empáticas, diretas e consistentes com as atitudes adotadas internamente.

## Estratégias de marketing para reconstrução da reputação a longo prazo

Para recuperar a imagem e reputação empresarial, é preciso muito mais do que lançar campanhas publicitárias inovadoras. Trata-se de um processo profundo e contínuo que pode levar anos, exigindo consistência, paciência e dedicação e envolvendo tanto ações simbólicas como medidas concretas e tangíveis. Não basta implementar ações pontuais: é necessário adotar uma postura ética e responsável de forma permanente, demonstrando coerência entre o que se comunica e o que se pratica. O público, cada vez mais atento e exigente, exige provas constantes de mudança. Entre as estratégias mais recorrentes, destacam-se a implementação de políticas de integridade, a transformação da cultura organizacional, o investimento em responsabilidade social e ambiental e, em especial, a reestruturação da comunicação institucional.

Para além disso, os impactos de um escândalo podem prolongar-se mesmo após a aplicação de medidas corretivas. A memória coletiva da sociedade — frequentemente amplificada pelas redes sociais — mantém viva a imagem da empresa, seja ela boa ou má. Nestes canais, o marketing deve comunicar, responder a feedbacks, acolher propostas e agir com rapidez. A reconstrução da imagem passa por esta capacidade de estar presente, ser responsável e adaptar-se à dinâmica do ambiente digital. Um exemplo de como as redes sociais podem amplificar a abrangência de uma crise é o caso da cerveja Bud Light: quando a marca se decidiu aliar a uma influenciadora transgênero, o seu público não reagiu muito bem a esta notícia, fazendo com que as vendas da cerveja caíssem a pique e levando a que o escândalo tomasse proporções extraordinárias ao criar protestos online contra esta campanha publicitária e enviando ameaças de bomba às fábricas da cerveja.

Figura 2: Tweet de Boicote



**Nota.** Retirado de [X] por [Notorious Stuff], 2023

[https://x.com/notorious\\_stuff/status/1685667715032530944?s=46&t=x-JUVlItN1WEfHw0G78FCA](https://x.com/notorious_stuff/status/1685667715032530944?s=46&t=x-JUVlItN1WEfHw0G78FCA)

Figura 3: Tweet de Boicote



**Nota.** Retirado de [X] por [@dinafancypants], 2023

<https://x.com/dinafancypants/status/1676206858334347266?s=46&t=x-JUVltn1WEfHw0G78FCA>

No domínio da comunicação, o **storytelling** corporativo revelou-se uma ferramenta revolucionária: permite desenvolver uma narrativa de superação e aprendizagem, essencial para restabelecer vínculos emocionais com o público. No entanto, para que efetivamente resulte, essa história deve ser sustentada por mudanças reais e comprovadas. Empresas como a Volkswagen, após o escândalo do Dieselgate, aproveitaram-se do marketing para promover a sua transição para veículos elétricos, reformulando a sua imagem com foco na sustentabilidade.

Um exemplo emblemático do uso do marketing na reconstrução da reputação é também o caso da Odebrecht, envolvida no escândalo da Operação Lava-Jato. A empresa adotou diversas estratégias para tentar "lavar" a sua imagem, incluindo vídeos institucionais, marketing de conteúdo e rebranding, como a mudança de nomes e logótipos das empresas do grupo. No entanto, essas estratégias muitas vezes são percebidas como tentativas superficiais de manipulação da opinião pública: "a comunicação de marca, nesse caso, assume um tom ao mesmo tempo grandiloquente, de autoelogio, e quase sempre falso, que subestima a capacidade dos cidadãos de identificarem as intenções ocultas em seu discurso" (Wilson da Costa Bueno, 2018).

O marketing de causa também é uma abordagem amplamente utilizada, que associa a marca a iniciativas sociais com significado. No entanto, conforme alerta Andrade (2007), esta iniciativa só se revela eficaz quando acompanhada de uma mudança genuína de comportamento, sob pena de ser percebida como oportunismo. O público valoriza ações tangíveis, quantificáveis e sustentadas no tempo. A responsabilidade social não deve ser encarada como uma campanha, mas como um compromisso contínuo com a ética e com a comunidade.

Tal como indicado por diversos estudos, a forma como a empresa reage nos primeiros momentos após a divulgação do escândalo pode determinar a direção da crise. Empresas que optam pelo silêncio institucional ou tentam minimizar o impacto são frequentemente vistas como omissas ou negligentes. O efeito estende-se também aos colaboradores, que muitas vezes enfrentam humilhação pública ou perda de autoestima por estarem associados à empresa. A recuperação da confiança é, acima de tudo, um percurso relacional.

## **Marketing Interno: O papel da liderança e da cultura organizacional**

Durante uma crise, é fundamental que os colaboradores sejam os primeiros a compreender a situação, as ações que estão a ser implementadas e os princípios que a organização pretende salvaguardar. A ausência de uma comunicação interna eficaz pode gerar confusão, desmotivação das equipas e agravamento da situação. Deste modo, o marketing, enquanto função estratégica, deve atuar de dentro para fora.

O envolvimento da liderança também é crucial em contextos de crises empresariais para que o marketing possa contribuir para a disseminação da mesma. Os líderes institucionais devem seguir o mesmo rumo para que todas as comunicações empresariais estejam alinhadas em torno de um objetivo comum. A figura de um CEO que assume publicamente a responsabilidade, que se comunica de forma clara e que lidera o processo de transformação é essencial para a credibilidade das iniciativas. Liderar em tempos de crise exige coragem, empatia e capacidade de mobilização. Ao iniciar-se uma crise, é comum que o CEO seja visto como um dos grandes culpados por não conseguir controlar a empresa e deixar que escândalos aconteçam, como se sucedeu no caso da Volkswagen. Apesar da gerência da empresa ter-se declarado inicialmente surpresa ao descobrir que aparelhos indevidos teriam sido instalados nos carros Volkswagen, era comum a constatação de que o topo da organização estava a par da situação há anos, incluindo bastantes jornais alemães (Clemente e Gabbioneta, 2017). O então presidente da empresa entretanto assumiu a responsabilidade pelo sucedido e já se desculpou publicamente, deixando o cargo e a empresa com a reputação danificada (Prado, E., 2020).

Paralelamente a isso, a cultura organizacional precisa de ser reavaliada. Organizações que incentivam a denúncia ética, valorizam ações responsáveis e recompensam comportamentos alinhados com a integridade institucional, criam um ambiente mais sólido contra desvios e com menor probabilidade de escândalos futuros. A comunicação interna, neste contexto, é tão relevante quanto a comunicação externa.

### **Exemplos de crises empresariais e como foram geridas**

Um exemplo pertinente de uma crise empresarial que foi bem gerida é o da Samsung, que enfrentou uma crise mundial com o modelo Galaxy Note 7 devido a explosões de bateria. A empresa optou por recolher todos os dispositivos, suportar os prejuízos financeiros e, mais tarde, lançou campanhas centradas na segurança e na inovação. Este movimento claro e técnico permitiu à marca manter a sua posição de destaque no mercado. O êxito da Samsung neste caso deveu-se à transparência na comunicação, à agilidade na resposta e ao investimento contínuo em qualidade e investigação.

O caso da Dieselgate, da Volkswagen, apesar de controverso, também é um exemplo de como a empresa conseguiu recuperar alguma da sua credibilidade. Apesar de ter tido uma atuação pouco ética ao apresentar um produto com características “falsas”, depois do rebentar do escândalo, a marca procurou sempre demonstrar transparência e compromisso com mudanças significativas. Ao utilizar o marketing para sair por cima da situação, conseguiram promover a sua transição para veículos elétricos e reformular a sua imagem com foco na sustentabilidade, trazendo de volta o público que tentavam atrair desde o início. Também se comprometeram a corrigir gratuitamente o problema a todos os lesados através de um processo de reparação, incluindo a atualização do software dos carros. Como afirmam Painter e Martins (2017), "as mudanças propostas na orientação da informação constituem uma dimensão chave da resposta pública da empresa para mitigar a ofensividade da crise". No entanto, como prova de que por vezes os danos destas crises podem ser irreversíveis, a

intervenção feita nos carros já danificados revelou-se uma desilusão e muitos consumidores confessaram uma alteração para pior nos seus veículos (DecoProteste, 2018).

Por outro lado, escândalos como o da Budweiser (2023), quando a marca de cerveja se associou a uma criadora de conteúdos da comunidade LGBTQ+ numa campanha publicitária, demonstram como a má gestão de crise pode levar a um agravamento das consequências. Neste caso, após todas as críticas e insultos que a campanha despoletou, a Budweiser decidiu distanciar-se da influenciadora, resultando num segundo boicote por parte da comunidade LGBTQ+. Este grupo, descontente com a posição assumida pela marca, fez com que a queda de vendas sofrida inicialmente se acentuasse com o seu segundo boicote. Estes vários acontecimentos fizeram com que a cerveja deixasse de ser a mais vendida nos EUA, título que possuía desde 2001.

## **Discussão**

Após aprofundado estudo sobre o tema da gestão da reputação corporativa, é possível conjecturar que muitas organizações ainda não conseguem ser eficazes ao tratar estes problemas como processos intemporais e urgentes, focando-se apenas na contenção de danos imediatos. No entanto, como referido, a confiança do público não se reconstrói apenas com pedidos de desculpa bem formulados ou comunicados estrategicamente elaborados com o intuito de ser transparentes. Como apontam Claeys e Cauberghe (2012), o timing e o conteúdo da comunicação são essenciais para permitir às organizações gerir a sua reputação em tempos difíceis. Ainda assim, sem um compromisso real com a transparência, qualquer esforço pode revelar-se inútil.

Além disso, há uma tendência perigosa de se recorrer a estratégias padronizadas de comunicação de crise, sem considerar o contexto específico de cada situação. Este comportamento, verificado muitas vezes, falha em criar qualquer tipo de relação com o consumidor e não tem capacidade para apelar ao seu lado mais emocional, diminuindo a chance de recuperar uma boa imagem. Coombs (2007) sugere que a abordagem deve ser adaptável, baseada em 2 fatores essenciais: a avaliação do histórico de crises na empresa e a percepção obtida previamente pelo público. Será de acreditar que esta estratégia seja certeira, visto que analisa aspectos fundamentais ao bom funcionamento da empresa.

Ainda assim, pode-se considerar que o uso do marketing como estratégia criativa e acima de tudo ética é sem dúvida a abordagem mais correta e precisa para solucionar e ultrapassar um conflito destes. Mais do que uma ferramenta para minimizar danos, pode ser um meio eficaz para reconstruir relações com o público, reforçando valores como integridade e responsabilidade e alcançando por vezes a superação das expectativas do público. Estas estratégias podem ser a chave para melhorar a imagem previamente concebida pelo público, apesar das circunstâncias. Campanhas bem estruturadas, que evidenciem mudanças concretas e demonstrem um verdadeiro compromisso com a melhoria, têm o poder de reverter percepções negativas e fortalecer a reputação da empresa a longo prazo. Por último mas não menos importante, o marketing permite criar narrativas autênticas e envolventes, que aproximam a marca do consumidor e mostram que a empresa não só reconhece os seus erros, mas também está empenhada em evoluir de maneira genuína.

## **Conclusão**

Os escândalos corporativos marcam, sem dúvida, momentos decisivos na história de uma empresa, podendo até ter efeitos devastadores. As suas repercussões vão para além do aspeto financeiro, impactando diretamente o capital simbólico da marca: a sua reputação. Reformulá-la exige muito mais do que campanhas publicitárias bem elaboradas. Requer

dedicação ética, reavaliação estrutural, envolvimento da liderança e uma comunicação baseada na escuta e na clareza.

O marketing, quando integrado na estratégia empresarial e orientado por princípios éticos, pode tornar-se um parceiro significativo na recuperação da confiança. No entanto, isso não elimina a urgência de medidas efetivas e mudanças revolucionárias. Sendo assim, as organizações que encaram a crise como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento acabam por desenvolver as suas forças e fraquezas e tornar-se em maiores ameaças para os seus concorrentes.

A literatura sobre gestão de crises sublinha que a memória social não se desvanece com o tempo, mas sim através de provas concretas de mudança. A transparência é um processo contínuo (Wilson da Costa Bueno, 2018). Mais do que aparentar ser confiável, a organização deve demonstrar, com dados e ações, que o é verdadeiramente.

Num contexto cada vez mais atento e exigente, as organizações que pretendem sobreviver e prosperar precisam de reconhecer que a reputação não é algo que se adquire — é algo que se constrói e reconstrói diariamente. Nesse processo, o marketing deve atuar como facilitador de objetivos, defensor da ética e promotor da confiança. Quando devidamente orientado, tem a capacidade de transformar crises em oportunidades de mudança significativa.

## **Declaração de uso de IA**

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT para reestruturação do texto, apoio na organização estrutural do artigo e suporte de texto com sugestões de exemplos e estudos caso. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## **Referências**

- Andrade, W. P. (2007). *Gestão de crise: reflexão e abordagem na visão do marketing*.  
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1516/2/20419614.pdf>
- Araújo, M. (2025). Chamemos-lhe Marketing de Crise.  
<https://marketeer.sapo.pt/chamemos-lhe-marketing-de-crise/>
- Clemente, M., & Gabbioneta, C. (2017). How does the media frame corporate scandals? The case of German newspapers and the Volkswagen diesel scandal. *Journal of Management Inquiry*, 26(3), 287-302.  
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1056492616689304>
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public relations review*, 38(1), 83-88.  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381111001317?casa\\_toke\\_n=1pznYBa6uEAAAAAA:wHgL1F3v2jv9imoaHrVv38RhFoyCrH4f9udWFwZ59c6G1hhgsdne3OHpZWwT76GNHNQha0J2BNw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381111001317?casa_toke_n=1pznYBa6uEAAAAAA:wHgL1F3v2jv9imoaHrVv38RhFoyCrH4f9udWFwZ59c6G1hhgsdne3OHpZWwT76GNHNQha0J2BNw)
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.  
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- da Costa Bueno, W. (2018). Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*,

25(2), 1-18.

<https://www.redalyc.org/journal/4955/495557631003/495557631003.pdf>

da Silva Neto, B. R. (2013). Comunicação corporativa e a reputação empresarial. *GV-EXECUTIVO*, 12(1), 22-26. <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20088>

DecoProteste. (2018, janeiro). Dieselgate: 45% denunciam que o carro ficou pior após reparação da Volkswagen. <https://www.deco.proteste.pt/auto/carros-eletricos/noticias/dieselgate-45-denunciam-que-o-carro-ficou-pior-apos-reparacao-da-volkswagen>

Ferreira, P. H. M. (2024). GERENCIAMENTO DE CRISES NO AMBIENTE EMPRESARIAL. *Journal of Media Critiques*, 10(26), e147-e147. <https://jurnalmediacritiques.com/index.php/jmc/article/view/147/104>

Hills, M. (2021). Three years after ad controversy, struggling to win back China. *CNN*. <https://edition.cnn.com/style/article/dolce-gabbana-karen-mok-china/index.html>

Jornal de Notícias (2025, janeiro). CEO da Galp investigado por alegado caso com diretora. [https://www.jn.pt/5339806677/ceo-da-galp-investigado-por-alegado-caso-com-diretora/#iss=https%3A%2F%2Fss.o.noticiasilimitadas.pt%2Frealms%2FNI\\_PRD](https://www.jn.pt/5339806677/ceo-da-galp-investigado-por-alegado-caso-com-diretora/#iss=https%3A%2F%2Fss.o.noticiasilimitadas.pt%2Frealms%2FNI_PRD)

Painter, C., & Martins, J. T. (2017). Organisational communication management during the Volkswagen diesel emissions scandal: A hermeneutic study in attribution, crisis management, and information orientation. *Knowledge and Process Management*, 24(3), 204-218. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.1544>

Prado, E. (2020). *Gestão de reputação: Riscos, crise e imagem corporativa*. Aberje Editorial. [https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=UYIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=marketing+crise+reputação&ots=uZu7eLKmfu&sig=b9xtlM3Gp4oEnl8KNzLXOUe8Zpk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketing%20crise%20reputação&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=UYIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=marketing+crise+reputação&ots=uZu7eLKmfu&sig=b9xtlM3Gp4oEnl8KNzLXOUe8Zpk&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20crise%20reputação&f=false)

Ribeiro, I. C. (2023). A Importância da Comunicação Estratégica Para os Stakeholders, na Gestão de Crise e Reputação de uma Marca—O Caso SHEIN (Master's thesis, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal)). <https://www.proquest.com/openview/281a6481a1809eb4e1595f07789f695d/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>