

## A construção de um CEO *influencer* em tempos de crise: um estudo de caso sobre a polêmica envolvendo a marca Tânia Bulhões

**Carolina Frazon Terra**

Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes,  
São Paulo, SP, Brasil  
ORCID 0000-0003-4016-3747

**Emanuelle Nunes Salatini**

Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes,  
São Paulo, SP, Brasil  
ORCID 0009-0002-5131-3333

### Resumo

O presente artigo observa, a partir de uma metodologia baseada em estudo de caso, o papel do CEO *influencer* como estratégia de comunicação para humanizar marcas e fortalecer a conexão com o público. A pesquisa investiga a crise da Tânia Bulhões, desencadeada em janeiro de 2025, quando consumidores identificaram que suas louças de luxo estavam disponíveis em *marketplaces* asiáticos por preços inferiores. Em resposta, a marca inseriu seu CEO, Virgílio Bulhões, no meio digital, reformulando seu perfil pessoal. A construção de um CEO *influencer* exige autenticidade e presença digital consistente para que sua atuação em crises seja eficaz.

### Palavras-chave

CEO *Influencer*; gestão de crises; redes sociais.

### 1 Introdução

O termo *influenciador digital* passou a ser mais usado no Brasil a partir de 2015 (Karhawi, 2017). De acordo com Karhawi (2017), esse termo se intensificou por causa da entrada de novos aplicativos no processo de produção de conteúdo. Assim, essas pessoas deixaram de se restringir apenas a uma plataforma, estando presentes em várias ao mesmo tempo.

A influência digital movimentou mais de US\$ 24 bilhões de investimentos só no Brasil (We are social, 2025). São mais de 2 milhões de influenciadores digitais no país (Influency.me, 2025).

O movimento de profissionalização da figura do influenciador foi um dos inúmeros reflexos causados pela digitalização da sociedade. Em um contexto em que a

maioria da população está presente na internet e nas mídias sociais - cerca de 5,56 bilhões de pessoas em todo o mundo são usuárias da internet (Statista, 2025) -, essa forma de comunicação torna-se um pilar fundamental socialmente.

Para um olhar organizacional, esse movimento gera uma necessidade e uma obrigatoriedade de marcas, empresas e instituições estarem nesse meio. Aquelas que não se fazem presentes, se apropriando desses espaços para expor sua imagem, valores e pautas, serão entendidas como omissas pelo público e correm o risco de serem faladas, mas por terceiros (Cardoso, 2021; Terra, 2025).

Nesse sentido, empresas e instituições têm se apropriado da figura do influenciador digital como estratégia para que as mensagens das marcas alcancem ainda mais pessoas. Terra (2022) reforça que os funcionários, executivos, líderes e donos das empresas podem se tornar veículos disseminadores de conteúdo, sendo “o primeiro exército de divulgação de uma marca e de contato com os consumidores também” (Terra, 2022, p. 4).

Entendendo que os bastidores, a forma de trabalho e o que acontece dentro das organizações são fatores que despertam a curiosidade e o interesse das pessoas (Terra, 2022), a figura do CEO *influencer* ganha destaque como forma de estratégia comunicacional.

Mais do que mostrar bastidores, o uso desses executivos como influenciadores digitais humanizam sua própria imagem, fortalecem e os aproximam do público. Acontece, então, o uso plataformas sociais digitais com fins de representação da organização que presidem, mas também, possuem o intuito de construírem sua marca pessoal, dialogarem com as audiências e mostrarem-se transparentes (Martino; Terra, 2023). Nesse sentido, esses executivos também usam as redes para conter e gerenciar crises de imagem e reputação das empresas.

Este artigo tem o objetivo de analisar o uso do perfil do CEO para gerenciamento de crise no caso da marca Tânia Bulhões, que, em janeiro de 2025, esteve no centro de uma polêmica envolvendo seus produtos.

A partir de um estudo de caso, este artigo desenha a linha do tempo da crise, analisando-a sob a ótica adotada pela empresa que criou ou acionou o perfil do CEO, à toque de caixa, para ajudar na gestão de toda a problemática envolvendo a marca.

Assim, pretende-se cooperar para os estudos de influência digital, sugerindo formas de administrar crises de imagem organizacional, a partir da lógica do CEO influenciador.

## **2 Conceitos de influência**

Terra (2021, p. 27) define influência digital como a “capacidade que um agente tem de convencer, impactar, ter um poder sobre, ainda que seja de apenas influir em uma decisão, ter autoridade”.

A nomenclatura “influenciador digital” nasceu da necessidade de adaptação dos criadores de conteúdo para blogs e YouTube em um contexto multiplataforma, entre 2014 e 2015 (Karhawi, 2017). “Os influenciadores são aqueles que têm algum poder no processo de decisão de compra de um sujeito; poder de colocar discussões em circulação; poder de influenciar em decisões em relação ao estilo de vida, gostos e bens culturais que estão em sua rede” (Karhawi, 2017, p. 48).

Nesse sentido, essa atividade profissional digitalizada cria novos formadores de opinião, que usam dos veículos de comunicação e das redes para expor o que pensam e serem capazes de implementar novas ideias, valores e informações na população. Diferente da era dos blogs, os influenciadores digitais não se restringem mais a apenas um meio, como o *www*, mas estão presentes em diversas plataformas, produzindo conteúdo, dos mais diversos tipos (Karhawi, 2017).

Karhawi (2020) evidencia que a consolidação da profissão do influenciador digital é uma resposta à construção de uma reputação nas redes. Adentramos, assim, ao que Han (2017) categoriza como um processo de digitalização compulsório e irreversível. A autora (2017) reforça que um indivíduo precisa de prestígio, distinção e poder, para ser considerado um influenciador digital. Vale destacar que poder no sentido de obter alguma valorização e deter algo no ambiente digital, não necessariamente algo institucionalizado fora dele.

“O influenciador é aquele sujeito que produz conteúdo nas mídias sociais digitais sobre quaisquer assuntos [...]. E há mais, a dinâmica do influenciador é pautada na visibilidade midiática” (Karhawi, 2020, p. 251). Os influenciadores utilizam dessa visibilidade nas plataformas como forma de construção de visibilidade. Karhawi (2017)

parte das noções de capital de Bourdieu para entender a construção desse produtor de conteúdo como alguém influente. “Para ser capaz de influenciar, em alguma medida, um grupo de pessoas, pressupõe-se um destaque, prestígio; algum tipo de distinção em meio ao grupo” (Karhawi, 2017, p. 55).

Qualquer pessoa pode se tornar um influenciador digital, contudo, para realmente “ser influente” o conteúdo produzido deve ser pautado a partir de algum tipo de capital, seja ele econômico, social ou cultural.

A interação entre as três formas de capital - econômico, social e cultural - produz um quarto tipo, o capital simbólico (Karhawi, 2017). Este, consiste na percepção e legitimação dos outros tipos de capital e garante prestígio e poder. O capital simbólico de Bourdieu é desejado também por líderes empresariais, sendo “um conjunto de propriedades, práticas e ações reconhecidas como importantes e desejáveis pelos sujeitos ali participantes” (Martino; Terra, 2023, p. 33).

### **3 CEO influencer: estratégias de comunicação organizacional**

Quando um executivo C-Level se lança nas plataformas sociais com a intenção de representar a empresa que atua, ele utiliza da visibilidade para falar diretamente com o público e transmitir a mensagem de forma transparente e mais próxima deles. Da mesma forma que “empresta” para a organização sua imagem e os valores que representa (Martino; Terra, 2023).

Hoje, a presença digital compulsória (Han, 2017) e o processo de midiaticização profunda (Couldry; Hepp, 2016; Hjarvard, 2012) fazem com que as plataformas se tornem fundamentais na busca por reconhecimento e representação social (Campanella, 2023). Assim, as redes sociais criam novos regimes de visibilidade ao mesmo tempo em que remodelam processos sociais (Campanella, 2023).

Essa presença dos executivos nas redes não nasce necessariamente da intenção desses profissionais de monetizar ou profissionalizar sua função de influenciador de conteúdo, mas sim, de agregar essa visibilidade ao seu trabalho, usando da sua imagem para divulgar a organização que trabalha (Terra, 2021). Pode-se considerar então que os líderes das empresas se tornam parte da Creator Economy, que faz “emergir figuras que

não vivem profissionalmente da influência, mas a usam a seu favor ou em benefício das organizações a que pertencem” (Terra, 2025, p. 26).

Os influenciadores são filhos da cultura de participação, em que há a entrada de amadores no polo da produção, em que há a possibilidade de produzir conteúdo não está mais restrita apenas aqueles que tem a posse dos meios tradicionais de difusão e distribuição (Karhawi, 2021, p. 145)

Mais que ser apenas visto, Campanella (2023) reforça que as plataformas de redes sociais se tornaram fundamentais na busca por reconhecimento.

As pessoas desejam ser reconhecidas como sujeitos dignos e ter suas ações valorizadas por outros. Entretanto, para alcançar esse reconhecimento, é necessário tornar-se visível nas linhas temporais (*newsfeed*) das mídias sociais e, simultaneamente, provocar reações de seguidores e amigos (Campanella, 2023, p. 7).

Voltando brevemente aos conceitos de capital de Bourdieu, Martino e Terra (2023) sugerem a presença de um “capital midiático” que pode ser entendido como “a capacidade de gestão dos regimes de visibilidade na mídia que um sujeito ou organização tem, isto é, como articular a exposição ou à necessidade de não aparecer em momentos cruciais para que se obtenha, no final das contas, uma construção favorável de imagem e reputação” (Martino; Terra, 2023, p. 33- 34).

Nesse sentido, os executivos C-Level precisam gerenciar as redes, performando autenticidade e gerenciando a sua própria representação, juntamente com a da empresa que trabalha. “A busca por um reconhecimento midiático por parte dos influenciadores digitais [...] pode ser lida, em certo sentido, como a concretização dos dilemas decorrentes da combinação desses regimes de visibilidade” (Campanella, 2023, p. 18).

Para as empresas e organizações, essa presença nas redes, por parte dos executivos, é feita a partir de muita estratégia. Em muitos casos, equipes internas são deslocadas para cuidar dos perfis desses profissionais, ajudá-los a produzir os conteúdos e criar estratégias para conseguir passar a imagem e a mensagem que a empresa deseja.

Porém, da mesma forma que gerir adequadamente a sua presença digital traz favorabilidade para si e para a organização que representam, falas, situações, fatos,

discursos e práticas também podem se tornar crises para as lideranças de alta gestão. Conforme Terra e Raposo (2025, p. 56): “quaisquer comentários, atos ou falas problemáticas podem representar cancelamentos não apenas pessoais, como também corporativos”. O CEO da Cacau Show, Alexandre Costa, se viu envolto em uma polêmica que o acusava de tratamento persecutório aos franqueados da marca e de praticar supostos rituais - obrigatórios - com os funcionários, incluindo cor de vestimenta, bebida, mantras e até tatuagens iguais às dele. Como resposta, a audiência cobrou do presidente uma postura mais pessoal e menos protocolar, como foi o posicionamento oficial<sup>1</sup> - tanto dele, quanto da marca, nos respectivos perfis de mídias sociais.

Segundo o Edelman Trust Barometer (2025) o cenário atual é de pessimismo e ressentimento com as empresas e uma consequência disso, foi a queda na confiança nos líderes empresariais. E nesse cenário, a pesquisa mostra que a influência é conquistada pela compaixão, compreendendo o que as pessoas precisam ou querem. “Há uma expectativa em torno da opinião dos líderes das empresas: o que pensam, quem ou que apoiam, que auxílio podem dar à sociedade em geral e que causas das organizações que representam podem abraçar” (Terra, 2025, p. 23).

Nesse sentido, a presença digital dessas lideranças pode ser uma estratégia para se aproximar e superar o ressentimento. As sugestões da pesquisa (2025, p. 59) para restaurar a confiança consiste em: “Para liderar em meio a essa crise, compreenda as realidades econômicas de seus stakeholders, defenda interesses comuns e impulsione o otimismo”.

Para que a liderança presente no ambiente digital seja uma forma de comunicação organizacional positiva e interessante para a organização, é preciso que haja estratégia, sistematização do processo, definição de fluxos de resposta e atendimento, editorias de conteúdo, mapeamento de riscos e benefícios para ambas as partes, bem como aptidão para a função. Terra (2025, p. 83) fala em oito competências<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/DKa1UIYRX\\_t/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/DKa1UIYRX_t/?img_index=1)>. Acesso em 09 jun. 2025.

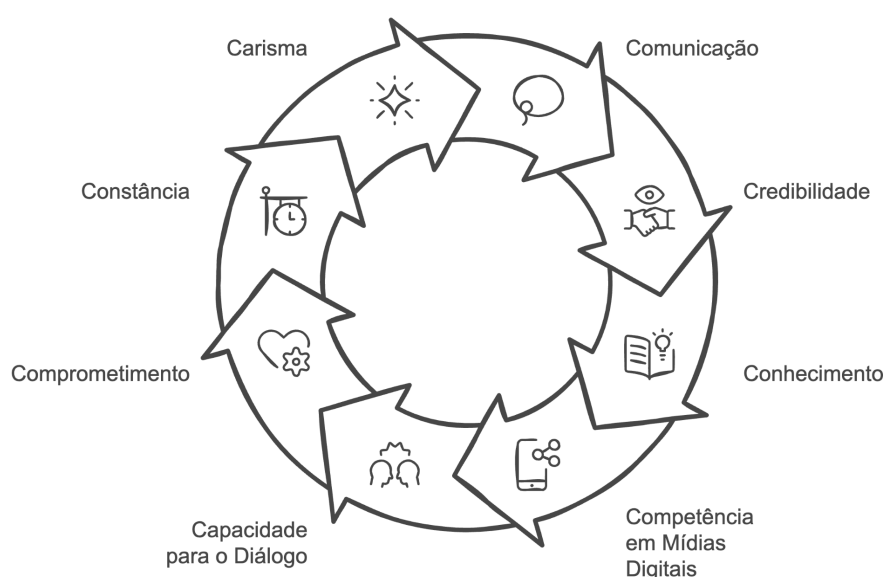
<sup>2</sup> Comunicação, credibilidade, conhecimento, competência em mídias digitais, capacidade de diálogo, comprometimento e constância.



desejadas para que um funcionário exerça a função de influenciador interno, conforme figura a seguir.

**Figura 1** - 8 Cs do funcionário *influencer*.

**8 Cs do Funcionário-Influencer**



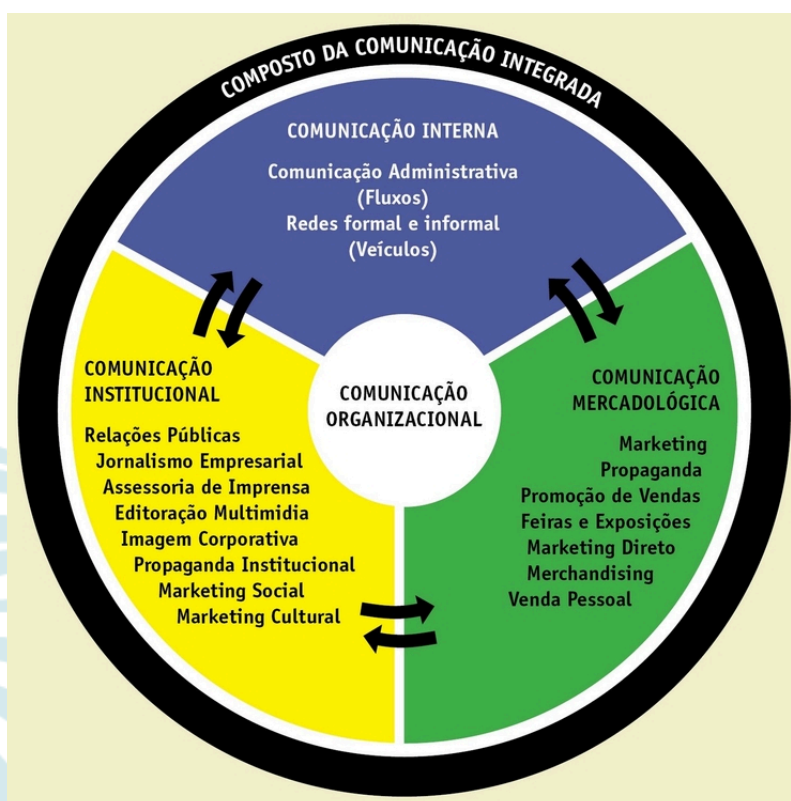
**Fonte:** Terra (2025, p. 83).

Explorando tais necessidades, pode-se dizer que é desejável que a liderança influenciadora tenha perfil para a comunicação, ao mesmo tempo em que goze de credibilidade em sua área de atuação, ou seja, seja respeitada; tenha conhecimento e expertise em seu setor; entenda minimamente a lógica de funcionamento das mídias sociais; esteja predisposta ao diálogo e às interações que surgirem; tenha comprometimento com a manutenção e a atualização do perfil; como também seja frequente, isto é, constante com posts, falas, ideias, sugestões de pauta.

Se considerarmos o composto da comunicação integrada de Kunsch (2003, p. 151), *um C-level influencer* representa uma comunicação nos três pilares propostos, isto é, institucional (expressando a organização para a qual trabalha); interno (gerando

identificação, reconhecimento, proximidade e transparência junto aos funcionários); e mercadológica (quando fala dos produtos e serviços, lançamentos, campanhas etc. com fins de despertar interesse para a venda).

**Figura 2** - Composto da comunicação integrada.



**Fonte:** Kunsch, 2003, p. 151.

Outra leitura que podemos fazer é com as três dimensões da comunicação organizacional de Baldissera (2009, p. 118): organização comunicada, comunicante e falada, com representação gráfica a seguir. A dimensão comunicada diz respeito às falas oficiais, planejadas. A comunicante contempla toda a comunicação que se realiza nas diferentes relações entre os sujeitos (indivíduos ou públicos) e as organizações. Já a falada são os processos comunicativos que se referem à organização, mas que não são de relação direta dela própria (Baldissera, 2009). Portanto, o executivo/a influenciador/a tem a dimensão comunicada quando planeja e endereça as mensagens-chave que quer



comunicar; interage com outros usuários e marcas (comunicante); e acaba sendo motivo de repercussões espontâneas por parte da imprensa e mesmo de usuários nas plataformas digitais e, portanto, estamos nos referindo ao pilar “organização falada”.

**Figura 3** - As três dimensões da comunicação organizacional (Baldissera, 2009).



**Fonte:** Autoras em adaptação a Baldissera (2009).

Em resumo, um CEO *influencer*, ao utilizar da visibilidade nas redes sociais, pode ser uma extensão da comunicação organizacional, que alinha imagem pessoal com os valores e objetivos estratégicos da empresa.

Na sequência, faremos a análise do caso da crise envolvendo a marca Tânia Bulhões e o uso do CEO, Virgílio Bulhões, como tentativa de solução do problema.

## 4 Metodologia

A partir de uma revisão bibliográfica e exploratória sobre o tema, este artigo faz um estudo de caso sobre o gerenciamento de crise da marca Tânia Bulhões, que aconteceu no primeiro semestre de 2025.

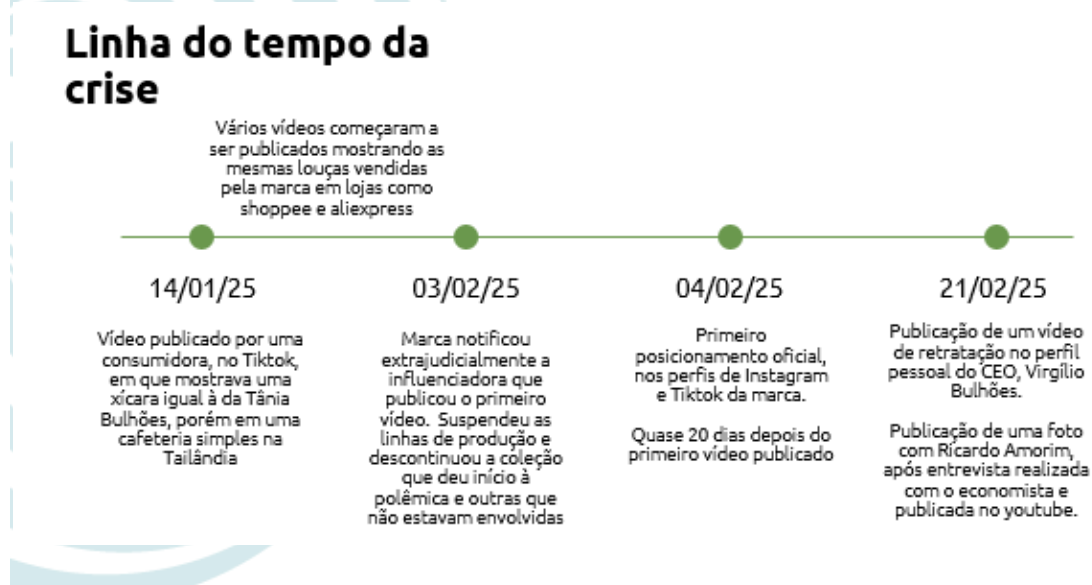
Segundo Martino (2018, p. 140), um estudo de caso é uma pesquisa feita a partir de uma análise de uma situação, escolhida a partir de critérios definidos para responder às perguntas propostas no objetivo do trabalho. Em nosso caso, o foco foi a crise da marca e como esta desenrolou táticas comunicacionais que foram questionadas por usuários e mídia.

Para ser possível realizar a análise do cenário da crise de imagem da marca, as autoras selecionaram as notícias de veículos de renome que saíram na imprensa brasileira sobre o caso (coluna Mônica Bergamo, na Folha de S. Paulo; matérias no Estado de S. Paulo e G1), assim como o vídeo que gerou a polêmica inicial. Além disso, foram analisados também o perfil do Instagram do CEO da marca (@virgiliobulhoes), o perfil do TikTok da marca (@taniabulhoes) e também a entrevista dada pelo CEO no canal de Youtube do economista Ricardo Amorim.

Unindo a análise dos materiais de forma qualitativa com as leituras e a revisão bibliográfica, foi possível entender o cenário e também sugerir causas e efeitos que podem ter prejudicado o gerenciamento da crise de imagem da marca.

## 5 Estudo de caso: gerenciamento de crise no caso da marca Tânia Bulhões

**Figura 4** - Linha do tempo da crise no caso da marca Tânia Bulhões.



**Fonte:** Autoras (2025).

No dia 14 de janeiro, a Tânia Bulhões, marca conhecida no mercado de luxo, foi questionada sobre a exclusividade das peças por uma consumidora, através de um vídeo publicado no Tiktok. O vídeo mostrava uma xícara igual à da marca brasileira, porém em uma cafeteria simples na Tailândia (Nogueira, 2025). A partir desse momento, outros clientes publicaram na rede social diversos vídeos mostrando que encontraram as mesmas louças vendidas pela marca a preços altos por um valor menor em plataformas de comércio eletrônico como Shein, Shopee e Aliexpress (Miato, 2025).

**Figura 5** - Vídeo que deu origem à crise da marca Tânia Bulhões.



**Fonte:** Tiktok (2025).

Como forma de gerenciar a crise, a marca notificou - extrajudicialmente, em 4 de fevereiro de 2025 - a influenciadora Isa Rangel (Bergamo, 2025) pedindo que corrigisse informações falsas em seu conteúdo, suspendeu as linhas de produção (que eram terceirizadas) e descontinuou a coleção que deu início à polêmica e outras, isso tudo sem responder às acusações publicamente. O primeiro posicionamento - já fora do perfil oficial da marca - aconteceu quase 20 dias depois da publicação do primeiro vídeo.

Vale lembrar que uma gestão de crise, segundo Sartor (2024, p. 21) passa por “garantir que a informação correta esteja disponível em vários pontos de contato de forma objetiva e adaptada para cada audiência”. A autora ainda complementa que essa “é uma das maneiras mais eficazes de lidar com a desinformação e evitar o compartilhamento de boatos e de dados incorretos”. Pode-se definir crise como um evento não rotineiro nas organizações que pode causar prejuízos reputacionais e financeiros, diante do mercado ou seus consumidores. “As crises são um momento em que a eficiência das estruturas das relações públicas da organização são testadas sob circunstâncias extremas” (Forni, 2013, p. 20). Coombs (2010) ressalta que a gestão de crise diz respeito à preparação, à resposta e à recuperação posterior.

**Figura 7** - Foto publicada por Virgílio, com o economista Ricardo Amorim.

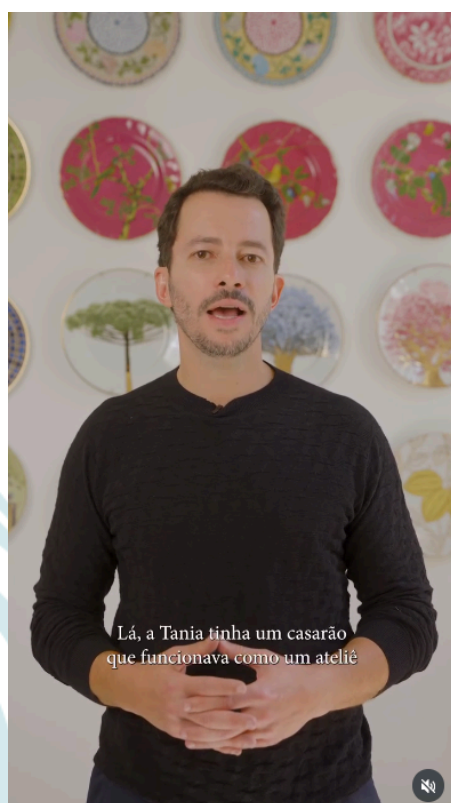


**Fonte:** Instagram (2025).

A empresa introduziu o seu CEO, Virgílio Bulhões, no meio digital. Criou - ou tirou do modo privado e apagou todas as fotos - o perfil pessoal do Instagram do CEO,

com apenas seis publicações<sup>3</sup>, sendo as três primeiras relacionadas à história da marca e celebração da família, visto que a empresa é familiar. Já duas delas referem-se ao processo de gerenciamento da crise: um vídeo de retratação - que também foi publicado no Tiktok, porém no perfil da marca - e uma foto com Ricardo Amorim, economista que entrevistou Virgílio.

**Figura 8** - Vídeo de retratação do CEO.



**Fonte:** Instagram (2025).

O vídeo de retratação foi publicado no dia 21 de fevereiro no perfil pessoal do CEO no Instagram e no perfil oficial da marca no TikTok. São 10 minutos de vídeo em que Virgílio explica detalhadamente toda a história da marca, assim como datas e os processos operacionais, justificando as cópias encontradas. Virgílio pediu desculpas aos clientes, agradeceu quem continuou apoiando e confiando na marca, porém, é perceptível o tom de deboche usado em certos momentos do vídeo.

---

<sup>3</sup> Até 6 de março de 2025.



Já na entrevista<sup>4</sup> feita por Ricardo Amorim, também publicada no dia 21 de fevereiro, no canal do Youtube do economista, com mais de 83 mil seguidores, Virgílio conta a mesma história e tem o mesmo discurso, porém durante 40 minutos. Em diversos momentos é interrompido pelo economista, com o pedido para ser mais direto e responder de forma objetiva as perguntas.

Capacitar os executivos para se pronunciarem é um dos pilares de uma estratégia de gerenciamento de crise. O *media training* ajuda na criação e manutenção da reputação e em contextos de crises digitais, o social media training também é uma ferramenta essencial para preparar os porta-vozes a se posicionarem nas plataformas. O treinamento voltado para as redes sociais é cada vez mais relevante, principalmente ao considerar a cultura do cancelamento presente nas redes. Terra e Raposo (2025) definem cancelamento como uma forma de punição do público para marcas, influenciadores ou até pessoas comuns, a partir do momento em que elas cometem algum erro, online ou *offline*.

A partir do momento que uma consumidora publicou o vídeo sobre a xícara da Tânia Bulhões e outros consumidores também começaram a publicar vídeos comparando produtos da marca com outros semelhantes e muito mais baratos, observou-se um “boicote” à marca e o início de uma onda de cancelamento e nessas horas, ter um plano de gestão de cancelamento é crucial. “A gestão do cancelamento digital se assemelha bastante à de uma crise tradicional, mas com enfoque nas ambiências da rede que são hoje o principal local de reverberação dos problemas de reputação de marcas e influenciadores digitais” (Terra; Raposo, 2025, p. 43).

Terra e Raposo (2025, p. 44) consideram quatro pontos importantes para o gerenciamento de crises digitais: agilidade e transparência em se posicionar; responder ao público na mesma plataforma em que o incidente se originou; não apagar comentários e retratação, quando não há o que ser feito.

O pronunciamento tardio de Virgílio Bulhões, assim como a construção do seu perfil apenas no Instagram, são retratos de uma tentativa da equipe de comunicação de conduzir a crise de forma eficaz, mas que não funcionou conforme esperavam. A falta de espontaneidade e de autenticidade também foram fatores que não transmitiram

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/DGWLBI9P40T/>>. Acesso em 06/03/2025.



verdade e deixaram o público com ainda mais desconfiança. O público espera agilidade, consistência e coerência com a identidade, valores e essência da organização (Machado, 2024).

O resultado foi a decepção dos clientes com a marca, que prometia exclusividade e originalidade. A construção das respostas da marca e do seu CEO foram confusas e perderam o timing, fazendo com que a questão da falta de transparência fosse uma situação ainda mais delicada para os consumidores.

A exposição digital do CEO permite humanizar a marca e estabelecer um canal direto com o público, mas exige conteúdos orgânicos, autênticos, coerentes e principalmente um discurso transparente, desde o início. É preciso reforçar a conexão com o público não só durante as crises e também mostrar que as reclamações estão sendo ouvidas e o problema está sendo encarado de forma séria. Os pronunciamentos do CEO da Tânia Bulhões não trouxeram isso. Muito pelo contrário, ao agir com desdém em seu discurso, o CEO se afastou do público e fez com que a confiança na marca fosse muito mais prejudicada.

A partir desse caso, entende-se que em um contexto em que os CEOs são cada vez mais impulsionados a assumir um papel de influenciadores digitais, não basta ter uma grande equipe de comunicação por trás. A construção de um CEO *influencer* é muito mais do que produzir vídeos profissionais e fotos posadas. Humildade para assumir os erros e autenticidade são critérios fundamentais.

## **6 Considerações finais: construção de um CEO *influencer* em tempos de crise**

A construção de uma marca pessoal ou corporativa deve vir anteriormente a uma crise para que, em um momento de revés, se possa gozar de um crédito de confiança ou o benefício da dúvida por parte dos clientes, consumidores, mídia e opinião pública. Não se considera que foi o que aconteceu com a marca Tânia Bulhões ao criar, às pressas, o perfil do CEO Virgílio Bulhões, no Instagram, como medida para mitigar a crise que havia se instaurado em torno dos processos de fabricação da organização. Abaixo, uma representação gráfica do ocorrido com a consequente problemática na reputação da organização.

**Figura 9 - Ações equivocadas da marca.**



**Fonte:** autoras com auxílio da ferramenta de IA, Napkin AI.<sup>5</sup>

Como discurremos anteriormente, para que seja uma estratégia efetiva de comunicação organizacional, entendemos que possuir uma liderança influenciadora nas plataformas digitais contribui para:

- Humanização da marca - o CEO, ao se posicionar como *influencer*, coloca um rosto humano à frente da empresa. Isso cria empatia e aproxima o público da marca, especialmente em tempos em que se valoriza a transparência e a autenticidade.
- Construção de confiança - um CEO que se comunica de forma transparente e frequente nas redes sociais pode aumentar a credibilidade da empresa perante os públicos internos e externos.
- Liderança de pensamento (*Thought Leadership*) - ao compartilhar ideias, tendências, visões de mercado e posicionamentos relevantes, o CEO se torna

<sup>5</sup> Disponível em:

<<https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJDBlYjIwN2l1LTlywYjctNDlmYi1iMGZlLTljODUwZTgwZTRjZQ?s=1>>. Acesso em 09 jun. 2025.

uma referência no setor. Isso eleva não só sua imagem pessoal, mas também a autoridade da empresa.

- Engajamento com públicos de interesse - seja com clientes, empregados, investidores ou imprensa, um CEO ativo e influente nas mídias sociais pode fortalecer o relacionamento com todos os públicos de interesse, ampliando o alcance da comunicação da empresa.
- Gestão de Crises - em situações de crise, um CEO já posicionado como voz ativa pode reagir mais rapidamente, controlar narrativas e reduzir impactos negativos, ao comunicar-se diretamente com o público. Destacamos, aqui, que não foi o que aconteceu com a Tânia Bulhões, nem como a crise da Cacau Show e seu CEO, Alexandre Costa.
- Atração de Talentos - profissionais, especialmente das gerações mais novas, tendem a se interessar mais por empresas cujos líderes têm presença digital, posicionamento claro e propósito bem definido.
- Vantagem Competitiva - poucas empresas investem de forma consistente no posicionamento de seus líderes. Um CEO *influencer* se torna, assim, uma vantagem competitiva, destacando-se da concorrência.

Neste artigo analisamos o gerenciamento da crise na marca Tânia Bulhões, com a inserção do CEO nas redes como uma tentativa de evitar mais danos ao nome da marca. Em um cenário em que a exposição pública se faz necessária, as redes podem ajudar a conter as crises organizacionais. Porém, a figura do CEO *influencer* precisa ser construída com consistência e autenticidade ao longo do tempo. Mais do que representar a organização, uma presença digital faz com que os líderes se aproximem do público e, a partir dessa intimidade performada, facilitam a gestão de crises.

Crises muitas vezes são inevitáveis, mas a forma com que a empresa e os líderes se comunicam antes, durante e depois das situações determina o tamanho dos danos. Investir na presença digital desses executivos é, portanto, uma ação preventiva, que deve ser feita baseada na transparência, agilidade e conexão direta com os públicos de interesse.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 6, n. 10-11, p. 115–120, 2009. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 9 jun. 2025.

BERGAMO, Mônica. Tania Bulhões notifica influenciadora que questionou autenticidade de xícara de R\$ 210. 05/02/2025. **Site Folha de S.Paulo**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2025/02/tania-bulhoes-notifica-influenciadora-que-questionou-autenticidade-de-xicara-de-r-210.shtml>. Acesso em 06 mar. 2025.

CAMPANELLA, Bruno Roberto. Regimes de visibilidade na era das mídias sociais: transformações e continuidades. **Galáxia (São Paulo)**, 2023.

COOMBS, Timothy. Parameters for Crisis Communication. **The Handbook of Crisis Communication**. UK, 2010.

COULDRY, Nick; HEPP, Andreas. **The Mediated Construction of Reality**. Cambridge/UK: Polity Press, 2017.

FORNI, João José. A importância do CEO na gestão de crises. 05/03/2024. **Site Comunicação & Crise**. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/1241-a-importancia-do-ceo-na-gestao-de-crises#:~:text=Como%20CEO%20em%20uma%20crise,carreira%20em%20n%C3%ADvel%20de%20gest%C3%A3o>. Acesso em 06 mar. 2025.

HAN, Byung C. **Sociedade do Cansaço**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2017.

HJARVARD, S. Mídiação: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Revista MATRIZES**, ECA-USP, ano 5, n. 2, p. 53-91, jan-jul. 2012.

INFLUENCY.ME. **Dados e insights de Influencer Marketing no Brasil para 2025**. Disponível em: <https://influency.me/materiais-ricos/pesquisa-influencer-marketing-no-brasil-para-2025/>. Acesso em 9 jun. de 2025.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. **Communicare**, São Paulo, v.17, edição comemorativa, p.46-61, 2017.

KARHAWI, Issaaf. **De blogueira a influenciadora: Etapas de profissionalização da blogosfera de moda brasileira**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2020.

KARHAWI, Issaaf. Comunicação organizacional e influenciadores digitais: aproximações e conflitos. In: TERRA, Carolina Frazon; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João F. **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus, 2021, p.141-153.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, Jones. Crise. In: TERRA, Caroluna. F. et. al. (orgs.). **Insights para a comunicação organizacional**. Santa Maria, RS: Ed. dos Autores, 2024.

MARTINO, Luis M. S; TERRA, Carolina F. Com quantos capitais se faz um CEO influenciador? Capital social, influência digital e liderança organizacional. **Brazilian Creative Industries Journal**, Novo Hamburgo: Feevale, v.3, n.1, p. 27-48, jan - jul, 2023.

MARTINO, Luis M. S; TERRA, Carolina Frazon. De funcionário a influencer: novas atribuições comunicacionais. **Dispositiva**, v. 12, n. 21, p. 35-56, 25 mar. 2023.

MARTINO, Luís M. S. **Métodos de pesquisa em comunicação**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2018.  
MIATO, Bruna. Tania Bulhões: o que polêmica com marca de luxo ensina sobre gerenciamento de crise. 25/02/2025/. **Site G1**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2025/02/25/tania-bulhoes-o-que-polemica-com-marca-de-luxo-ensina-sobre-gerenciamento-de-crise.ghtml>>. Acesso em 06 mar. 2025.

NOGUEIRA, Renato. Quem é Tânia Bulhões? Alvo de império de luxo e alvo de polêmicas nas redes sociais. 10/02/2025. **Site O Estado de S. Paulo**. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/emails/casa-decoracao/quem-e-tania-bulhoes-dona-de-imperio-de-luxo-alvo-de-polemica-nas-redes-sociais-nprec/>>. Acesso em 06 mar. 2025.

SARTOR, Ana P. Crise. In: TERRA, Carolina F. et. al. (orgs.). **Insights para a comunicação organizacional**. Santa Maria, RS: Ed. dos Autores, 2024.

STATISTA. **Número de usuários de internet e mídias sociais em todo o mundo em fevereiro de 2025**. Disponível em: <[https://www-statista-com.translate.goog/statistics/617136/digital-population-worldwide/?\\_\\_sso\\_cookie\\_checker=failed&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-statista-com.translate.goog/statistics/617136/digital-population-worldwide/?__sso_cookie_checker=failed&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc)>. Acesso em 10 de jun. 2025.

TERRA, Carolina F. **Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2021.

TERRA, Carolina F. Ecossistema da influência digital: mais possibilidades para a comunicação organizacional. In: **XVI Congresso Abrapcorp**, 2022, Maceió. Anais (on line), 2022.

TERRA, Carolina F. De funcionário a influenciadores. Por que ter programas de funcionários *influencers* vale a pena. São Paulo: Summus editorial, 2025.

TERRA, Carolina F; RAPOSO, João F. **Tópicos avançados em comunicação**: para entender as relações públicas e a comunicação contemporânea - reflexões e tendências. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos, 2025.

WE ARE SOCIAL. **Digital 2024, seu guia definitivo para o mundo digital em evolução**. Disponível em: <<https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024/>>. Acesso em 06 jun. 2025.

---

**Building an influencer CEO in times of crisis: a case study on the controversy involving the Tânia Bulhões brand**

### Abstract

The present article examines, through a case study methodology, the role of the CEO Influencer as a communication strategy to humanize brands and strengthen their connection with the public. The research investigates the crisis faced by Tânia Bulhões, which erupted in January 2025 when consumers discovered that its luxury tableware was available on Asian marketplaces at lower prices. In response, the brand introduced its CEO, Virgílio Bulhões, into the digital sphere, reshaping his personal profile. The development of a CEO Influencer requires authenticity and a consistent digital presence to ensure effective crisis management.

### Keywords

CEO influencer; crisis management; social media.

---

### Como citar

TERRA, Carolina F; SALATINI, Emanuelle N. A construção de um CEO influencer em tempos de crise: um estudo de caso sobre a polêmica envolvendo a marca Tânia Bulhões. **Interfaces da Comunicação**, [S. l.], v. 1, n. 6, 2025, p. 1-20.

Recebido em: 20/06/2025.

Aceito em: 01/08/2025.

