

## **Caso Toddynho: Uma Análise do Gerenciamento da Crise do Achocolatado contaminado em 2011<sup>1</sup>**

Joyce Anne Ribeiro Franco da Silva  
Zama Caixetas Nascentes  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

### **Resumo**

Crises em contextos organizacionais têm se tornado habituais. Em 2011, a marca Toddynho, pertencente à empresa PepsiCo, enfrentou uma crise provocada por problemas no processo de produção de suas mercadorias, quando seu achocolatado de 200ml foi contaminado com produtos de limpeza, lesionando 39 pessoas no estado do Rio Grande do Sul. O presente trabalho tem o intuito de verificar as ações desenvolvidas pela organização durante o período de incerteza da companhia e avaliar os erros e acertos à luz da contribuição de Fearn-Banks (2011).

### **Palavras-chave**

Gerenciamento de crises; Toddynho contaminado; Crise em contextos organizacionais.

### **Introdução**

É comum acompanharmos inúmeros casos de impasses enfrentados por notáveis organizações econômicas nas mídias. Um exemplo de grande proporção ocorreu no caso da mineradora brasileira Samarco, situada na cidade de Bento Rodrigues, em Minas Gerais, no ano de 2015, quando um suposto acidente estourou as barragens e 10,5 milhões de m<sup>3</sup> de rejeitos foram levados pela correnteza, se misturando ao rio Doce. Esse incidente impactou 680 km de corpos hídricos da bacia hidrográfica, afetando 39 municípios nos estados Minas Gerais e Espírito Santo, danificando propriedades rurais, moradias e inúmeras cidades. Neste mesmo episódio, 19 pessoas desapareceram e posteriormente 18 corpos foram encontrados. (SAMARCO, sem data)

Todo tipo de organização está suscetível a situações de crises. Por isso, analisar os riscos e estar pronto para lidar com eles tem sido uma prática cada vez mais adotada, assim como a busca por estratégias comunicacionais rápidas e eficientes quando o evento acontece, de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

maneira que o episódio não se agrave com o todo o tumulto que ocorre. Segundo Fearn Banks (2011), uma crise é a grande ocorrência com potencial negativo que pode afetar uma organização. Ela interrompe a normalidade do negócio e ameaça seriamente a entidade.

Entretanto, crises nem sempre devastam este tipo de corporações. A partir da gestão estratégica dos setores responsáveis, é possível mitigar os efeitos da crise e manter a credibilidade com os stakeholders frente aos eventos desfavoráveis. É possível respaldar-se na literatura sobre gestão de crises a partir de sugestões de ações que devem ser tomadas antes, durante e após o momento de crise.

As relações de comunicação são decisivas em situações de vulnerabilidade da empresa. A mídia atua na crise sendo mais que instrumentalista na divulgação de informações: ela assume o papel de investigadora, a forma e a rapidez que a organização escolhe para se comunicar com a mídia e todos os stakeholders será decisiva para como a crise será noticiada.

A Toddyinho, que pertence à PepsiCo assim como as marcas Quaker, Lays, Elma Chips, Kero Coco, Pepsi Cola, entre outros, passou por uma crise quando foram distribuídas e comercializadas embalagens de Toddyinho com uma mistura química nociva, lesionando 39 pessoas no Rio Grande do Sul. Além das consequências financeiras, a organização teve um perda na sua credibilidade devido a maneira que se comunicou com os públicos e o tempo que demorou a fazê-lo.

Neste estudo, serão averiguadas as ações da empresa PepsiCo, no evento do achocolatado contaminado, a partir dos conceitos de gerenciamento de crises e comunicação. As estratégias de comunicação da organização e o relacionamento que ela estabelece com os stakeholders são imprescindíveis para agravar ou interromper uma crise de porta grande como a que está sendo abordada, já que envolveu diretamente a saúde e bem estar das pessoas afetadas.

## **Crises Organizacionais e seus gerenciamentos**

Inúmeras organizações no seu ciclo de vida sofrem crises, sobretudo por quê? Sejam elas eventos inesperados. Algumas organizações, como a Johnson & Johnson a partir do caso Tylenol em 1982, perceberam a necessidade de investir no gerenciamento de crise, mapeando os riscos e se preparando para a chegada de possíveis eventos negativos a serem enfrentados pela companhia. Entretanto, outras organizações não estão aptas para lidar com este tipo de cenário, pela falta de preparo ao lidar com os mais diversos riscos aos quais a instituição está

sujeita quando o episódio de crise eclode, pode devastar a corporação, como a brasileira Odebrecht, que quatro anos após se envolver em uma série de escândalos atrelados a casos de corrupção, continua em uma má situação financeira e com sua reputação de mal a pior no país.

A marca Toddynho, primeira empresa a produzir achocolatado pronto para consumo no país e única no mercado nos dez primeiros anos, também passou por um período de instabilidade, no ano de 2011. Durante o processo de limpeza dos equipamentos na fábrica de São Paulo, foram envasados nas embalagens de Toddynho 200ml de produtos de higienização. Esse incidente afetou 39 pessoas no estado do Rio Grande do Sul, incluindo crianças e adultos (EXAME, 2011). De acordo com o Centro Estadual de Vigilância em Saúde do Rio Grande do Sul, foram realizados testes laboratoriais que apontavam um ph de 13,3 alcalino na mistura, inapta para o consumo humano.

Para melhor entendimento do caso Toddynho, é necessário que exploremos os conceitos de crise, segundo Crandall:

A crisis is an event that has a low probability of occurring, but should it occur , can have a vastly negative impact on the organization. The causes of the crisis, as well as means to resolve it, may not readily clear; nonetheless, is a resolution should be approached as quickly as possible. Finally, the crisis impact may not be initially obvious to all of the relevant stakeholders of the organization. (CRANDALL, 2014)

A partir da literatura de gestão de crises é possível notar que este tipo de colapso empresarial gera inúmeras incertezas para a organização, no que diz respeito ao seu relacionamento com os públicos, perda da credibilidade, déficits financeiros além de ocasionar em consequências e/ou situações incontornáveis, devastando vários setores da entidade corporativa. Alguns autores da área de gestão de crises costumam definir o ciclo de vida do acontecimento em três ou quatro estágios, como Smith(1990), Richardson (1994), Myers (1993), Fink (1996), Pearson and Mitroff (1993) *apud* (Crandall, Parnell and Spillan 2013).

Os momentos anteriores à crise, durante e depois, são cruciais para definir qual vai ser a posição da organização na perspectiva dos stakeholders depois do evento. Fearn-Banks, classifica em 5 estágios, sendo estes, (1) detenção, (2) prevenção, (3) contenção, (4) recuperação e (5) aprendizagem. Se anteriormente ao evento a organização não tiver um planejamento ou preparo prévio para as possíveis situações, no momento em que a corporação toma conhecimento não somente do ocorrido, mas também do grau de gravidade do episódio, medidas imediatas devem ser tomadas, partindo para os tipos de ações estratégicas e análises de caso.

Com o intuito de conter o estragos e não prolongar as especulações negativas no que se refere a organização, medidas a longo prazo devem ser estipuladas e metas de alto rendimento e recuperação devem ser elaboradas. “If a company does not have a crisis management plan, a crisis communications plan is still advisable - even urgent.” (FEARN-BANKS, 2011, p. 11)

Quando a crise ocorre, é de extrema importância o posicionamento da organização frente à mídia o mais rápido possível. Essa ação garante que a versão entregue aos públicos seja a da empresa: “all these communications should begin as soon as possible in the “golden hour”, the first hour following notification that a crisis has occurred” (FEAR-BANKS, 2007, P.34). Ainda que a organização não possua total conhecimento dos fatos, ela deve se pronunciar, garantindo a antecipação da versão midiática.

Habitualmente, as empresas veem a mídia como um meio de divulgação de informações, podendo ser controlada, deixando de se atentar para o fato de que “enquanto uma empresa está preocupada com a sua imagem, a mídia está preocupada com o que está sob a sua imagem” (SUSSKIND e FIELD, 1997). Fearn-Banks aconselha tratar a mídia como parceira: ela pode ser uma aliada na restauração da imagem da organização ou a principal adversária neste momento de tensão. “The media, seeing themselves as advocates for the people, can be principal adversaries in a crisis.” (FEARN-BANKS, 2011, p. 37).

### **Análise de caso: A marca Toddyinho e a relação com a mídia durante a crise de 2011**

No caso Toddyinho, os primeiros comunicados de lesões sofridas após o consumo da bebida ocorreram no dia 28 de setembro. Contudo, a empresa notificou o Procon apenas no dia 30 de setembro, juntamente com um comunicado divulgado no site e nas redes sociais e o início do *recall*<sup>2</sup>. O comunicado tinha caráter informativo e pouco elucidativo sobre o que de fato havia acontecido. Fearn-Banks afirma que a mídia normalmente apresentará os seguintes questionamentos: O que aconteceu? Houve mortos ou feridos? Qual a extensão do dano? Tem risco de futuras lesões ou danos? Porque aconteceu? Quem foi o responsável? O que está sendo feito sobre isso?

Explicar os acontecimentos evita futuros problemas, sendo de extrema conveniência que a organização responda estas questões o mais rápido possível. Se a mídia criar versões sobre as situações que não foram explicadas pela empresa, um desafio maior poderá alterar a

---

<sup>2</sup> Procedimento em que o fornecedor ou fabricante convoca seus clientes a devolverem seus produtos, quando é detectado um defeito de fabricação, ou para a substituição dos mesmos.

percepção dos consumidores e a recuperação da corporação. O tempo e a forma que a empresa se comunica com a mídia vai influir diretamente no posicionamento da mesma.

A Pepsico demorou 6 dias após o comunicado para dar uma entrevista para a imprensa, ou seja, 8 dias após os primeiros consumidores serem afetados. Neste momento já existiam inúmeras versões e posicionamentos a respeito do acontecido. O que projetou uma má imagem da organização, sendo ainda mais reforçadas com declarações como: “ele bebeu um gole da bebida e, por conta disso, teve que passar uma noite no hospital” (BAND, 2011), ou até mesmo “a cada dia que passa fica mais difícil confiar nos alimentos ofertados aos brasileiros” (BAND, 2011).

Em momentos de crise, as pessoas estão emocionalmente afetadas e sensíveis. Por isso, a resposta da organização responsável pelos fatos é extremamente importante; afinal, se a mídia não tiver a declaração da organização, ela pesquisará outras versões. Este tipo de circunstância acaba se tornando um grande adversário para a firma. “It is important to keep in mind that crisis communication transpires in times of stress” (COOMBS, 2012 p.140).

Assumir a culpa pela comercialização dos produtos impróprios para consumo é fundamental para passar uma imagem de auto julgamento e responsabilização dos atos cometidos pela mesma. Ainda que tanto a organização quanto os stakeholders soubessem os efeitos dos danos devido ao consumo do produto contaminado, a organização não apresentou um pedido de desculpas, atitude prejudicial à imagem da empresa e aos negócios. A publicação de comentários negativos pela mídia mostra que a organização não atendeu as expectativas dos públicos no momento de tensão.

Quando a organização comete um erro, o melhor é revelar o acontecimento, desculpar-se com os afetados e tomar medidas para encurtar os efeitos da crise. “An apologize is a sincere admission that you are sorry for whatever happened. When people, especially children were sick and dying from the E.” (FEARN-BANKS, 2007, p.37).

“Maganhoto só deu entrevista após saber que a Folha ouviu de um funcionário da fábrica que um dispositivo defeituoso provocou o erro. Antes disso, a PepsiCo só emitia notas para a imprensa.” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2011). Foi nessas condições, expostas pela mídia, que, após 6 dias de especulações, a PepsiCo aceitou dar uma entrevista a imprensa. Diferente do que dizem os experts em gestão de crises, a organização não pontuou o interesse dos públicos envolvidos, tampouco a preocupação de estabelecer uma relação de proximidade, tendo um efeito negativo para a imagem do conglomerado Pepsico.

Ao jornal gaúcho Zero Hora, o diretor Maganhoto afirmou não ter conhecimento da falha no produto anteriormente a comercialização: “até então entendemos que havíamos

destruído todo o produto na fábrica”. Entretanto, as embalagens foram envasadas no dia 23 de setembro e as primeiras notificações de indivíduos lesionadas ocorreram no dia 28, ou seja, se a empresa já tinha precedentes para a possibilidade da qualidade alterada dos produtos, demorar dois dias após as primeiras notificações teve efeitos negativos para a Toddynho.

Durante crises, é comum que as organizações tenham receio de pedir desculpas. O departamento jurídico vê o pedido como admissão de responsabilidade, podendo gerar processos jurídicos. De acordo com Schweitzer, Brooks e Galinsky, as organizações devem parar de reproduzir esta atitude. A maioria das desculpas carregam pouca oneração e tem grande significado para os públicos, podendo reduzir tensões e a probabilidade de litígio.

No processo de decisão se a organização deve se desculpar, é importante se fazer quatro perguntas, segundo Schweitzer, Brooks e Galinsky. Houve violação real ou perceptível? Se sim, é imprescindível que a organização se desculpe o quanto antes possibilitando a transmissão de valores e a preocupação com os stakeholders. A violação foi central? Se hipoteticamente, o objetivo da organização é produzir e comercializar achocolatados e ela apresenta problemas com sonegação de impostos o objetivo central não teria sido violado.

Como se dá a reação dos públicos? A reação dos públicos pode diferir conforme a situação, ela pode ficar apenas no âmbito privado, ou ganhar destaque. Cabe à organização avaliar o alcance do evento. A última pergunta é sobre a pretensão de mudar da empresa, se ela não tem vontade de alterar o comportamento que gerou a crise o pedido de desculpas “perde forças, porque parecerá vazio e não convincente”. (SCHWEITZER, BROOKS E GALINSKY, 2015)

Se os motivos da crise ainda não foram descobertos, é aconselhável que a organização ofereça desculpas simbólicas. Elas têm efeito positivo e é muito melhor que o silêncio da mesma. Demonstrar empatia mostra que a organização está preocupada com os seus públicos e cria laços afetivos com eles. Ou seja, durante a crise é importante reforçar as relações de confiança com os públicos, podendo depois do ocorrido criar uma reputação melhor que a anterior ao acontecimento.

Effective crisis management includes crisis communications that not only can alleviate or eliminate the crisis but also can sometimes bring the organization a more positive reputation than it had before the crisis. (FEARN-BANKS, 2011, p.4).

“A good organization-stakeholders relationship is built on trust.” (COOMBS, 2012, p.143) Falar a verdade sobre o ocorrido ou assumir que ainda não tem as informações é a melhor estratégia neste momento, “Do tell the truth, the whole truth. Misleading ou omitted facts are

also forms of lying” (FEARN-BANKS, 2007, p. 13). Segundo a autora, até os céticos consideram importante parecer aberto e honesto.

Em entrevista à folha de São Paulo, Vladmir Maganhoto, diretor da unidade de negócios da Toddy, disse que poderia conter soda cáustica nas embalagens. Se de fato continha, o porta-voz de uma organização deve ser honesto, lançar um hipótese pode gerar mais especulações sobre o caso, além de demonstrar que a organização não tem controle dos seus processos produtivos. “...suggests that an organization is not in control and is not trying take control of how it or the crisis is perceived by stakeholders” (Hearit, 1994) *apud* (COOMBS, 2012).

Segundo Fearn-Banks, a crise interrompe a normalidade dos negócios e pode ameaçar a existência da organização, em períodos de crise é normal que as organizações precisem arcar com inúmeros custos, percam porcentagem de vendas, tenham que pagar valores as as pessoas afetadas e aos órgãos fiscalizadores. No caso da marca Toddy, o comércio do seu produto achocolatado de 200ml teve a comercialização proibida no estado do Rio Grande do Sul, no dia 30 de setembro. Somente no dia 13 de outubro do mesmo ano, o produto passou a ser novamente comercializado. (ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS, 2011)

No dia 19 de outubro, já se registrava uma queda de 30% nas vendas no estado do Rio Grande do Sul e 5% no estado de São Paulo (ISTO É DINHEIRO, 2011). A Pepsico foi condenada pelo Ministério Público a pagar uma indenização de 420 mil reais, acordo que não anula as ações individuais.

Pode-se dizer que a organização apresenta dificuldade no processo de tomada de decisões. Vale ressaltar que após a parceria firmada com a Ambev, parte das decisões são tomadas por mais de um presidente. De acordo com O Estadão, uma antiga vice-presidente para assuntos governamentais do Brasil e Argentina deixou a organização por não ter sucesso na implementação dos projetos devido a estrutura complexa de dois presidente e a Ambev nas deliberações.

A Pepsico passou por situação embaraçosa no ano de 2007, cerca de 16.00 unidades de Toddy da linha T-Nutre foram recolhidas dos mercados no Estado do Rio de Janeiro. O produto não trazia ameaças a saúde dos consumidores, apenas possuía o sabor alterado devido a um erro na fórmula. (JUSBRASIL, 2011). “The learning phase brings about change that helps prevent future crises” (FEARN-BANKS, 2011). Isto é, passar por situações problemáticas como a retirada de produtos e especulação da mídia, não quer dizer que isso não ocorrerá novamente e, em maior escala, a organização deve tomar esses acontecimentos assim

como os que acontecem em outras empresas do setor como lição, e preparar-se para as possibilidades futuras.

## Redes Sociais

Além das mídias tradicionais, é aconselhável que a organização faça uso de outros meios de comunicação, como as mídias sociais, o facebook e o twitter. A Pepsico acertou neste quesito usando-as para avisar os consumidores sobre o lote contaminado, alertando ainda que os outros lotes estavam apropriados para consumo.

“Organizations should communicate with loyal consumers more directly than through the news media to inform them of the crisis and progress toward normalcy. Various methods must be evaluated - social media networks are popular methods...”(FEARN-BANKS, 2007, p. 7).

Entretanto, além de escolher os canais corretos como a internet para entregar a mensagem é importante atentar-se para o conteúdo e linguagem da mesma. No facebook da Toddynho, nas publicações de 2011 vê-se uma linguagem informal nas publicações. Todavia, no dia 30 de setembro, a publicação é a mesma que foi enviada a imprensa. Nos comentários da mesma publicação vê-se um consumidor cobrando da marca mais informações e a empresa solta uma resposta automática:



<https://www.facebook.com/ToddynhoOficial/posts/>

Não foi possível achar uma aba com os detalhes do caso. Em outros questionamentos de consumidores a Toddynho postou a mesma resposta automática, não apresentando nenhuma proximidade com os consumidores. A empresa veio às redes sociais para dar outras declaração no dia 11 de outubro, dizendo que os afetados passam bem e estão sendo monitorados por médicos, SAC e Vigilância Sanitária.



Em uma situação de crise, o time de crises deve se atentar para a forma e conteúdo da primeira declaração e a primeira resposta. “The focus in the initial response stems from the fact that first impression form quickly and color the remainder of stakeholders.” (COOMBS, 2012, p.139). A primeira resposta será responsável pela impressão que os públicos terão da organização e ela deve vir o mais rápido possível, ela é o primeiro passo para restabelecer a credibilidade da organização.

“...Social media platforms, conversational, facilitate dialogues during crisis, so organizations should not use social media for one-way crisis communication but for multiway conversation to build relationships with stakeholders.” (DAMAYANTI, RODRIGUES, CHUA, PANG, 2018, P. 99) Ou seja, a organização deve utilizar as mídias para estabelecer uma conversação, utilizando de tons informais para entregar a mensagem a maior quantidade de pessoas possíveis.

Outra orientação é apresentar uma voz, o porta-voz deve ser escolhido anteriormente ao período da crise, tendo treinamento para esse tipo de situação. Comumente, o escolhido é o CEO da organização, “However, in the event which the organization’s reputation is severely threatened, the CEO should step up to be the spokesperson, regardless, of the crisis type.”. Se a crise afeta a imagem da organização, independente do que se trate o porta-voz deve ser a figura mais representativa da empresa.

O uso de um porta-voz nas redes sociais cria proximidade com o público, “This create the perception that an organization is listening to an engaging with its stakeholders”. (DAMAYANTI, RODRIGUES, CHUA, PANG, 2018, p. 105). Possuir uma voz organizacional é positivo, visto que aumenta a facilidade de interação com os públicos.

## **Considerações Finais**

Em virtude dos fatos apresentados e analisados pode-se afirmar que a organização teve um mal posicionamento diante dos eventos de crise. As estruturas propostas por inúmeros autores da literatura da área não foram empregadas para a situação tratada.

Entre os pontos mais citados nos textos que tratam de gerenciamento de crise está o tempo de resposta de uma organização para as mídias quando o evento eclode, é imprescindível que as primeiras informações sobre o caso venham da própria companhia, que deve sempre se antecipar as publicações da mídia. A PepsiCo demorou cerca de seis dias para dar uma entrevista à imprensa e elucidar os fatos para todos os stakeholders. Outro quesito é a forma como a mensagem é entregue, tanto a linguagem, quanto o meio devem ser pensados

estrategicamente para atingir o maior número de pessoas possíveis. Em situações de crise, cada atitude é significativa para os desenrolamentos da crise e o relacionamento da organização com os seus públicos, desde a escolha por um texto ou um produto audiovisual, até a pessoa que vai representar a organização.

A PepsiCo agiu de forma pouco eficaz e de certa forma negligente, abalando a relação de credibilidade com os seus públicos que, agregada as perdas financeiras, foi um incentivo para disseminar uma imagem negativa da empresa. É de extrema relevância que as organizações invistam e apresentem um plano de gerenciamento de crise para estas situações, se o plano não tiver sido feito com antecedência, a organização deve agir rapidamente no sentido de informar os seus públicos de questões que também são importantes para eles.

## Referências

ALINE OYAMADA. Odebrecht volta à crise com títulos caindo ao recorde de baixa. **Exame**. São Paulo, p. 1-1. 03 mar. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mercados/odebrecht-volta-a-crise-com-titulos-caindo-ao-recorde-de-baixa/>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BAND PORTO ALEGRE (Ed.). Consumidores passam mal com Toddyinho no RS. **Band**. Porto Alegre, p. 01-01. 30 set. 2011. Disponível em: <<http://noticias.band.uol.com.br/noticias/100000459382/consumidores-passam-mal-com-toddyinho-no-rs-.html>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CASTRO, Cristina Moreno de. Toddynho saiu de fábrica com detergente. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. 1-1. 06 out. 2011. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0610201110.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication**. London: Routledge, 2012.

CRANDALL, William Rick; A PARNELL, John; SPILLAN, John E.. **Crisis Management: leading on the new strategy landscape**. 24. ed. London: Sage, 2014.

DICIO (Brasil). **Recall**: Dicio, 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/recall/>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

Fearn-Banks, Kathleen: crisis communication. Londres: Routledge, 2007, 3ª Ed.

ESPAÇO VITAL (Ed.). Toddynho é recolhido depois de causar mal-estar em consumidores. **Jusbrasil**. São Paulo, p. 1-1. 30 set. 2011. Disponível em: <<https://espaco-vital.jusbrasil.com.br/noticias/2853328/toddynho-e-recolhido-depois-de-causar-mal-estar-em-consumidores>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis Communications:: A Casebook Approach**. 4. ed. London: Routledge, 2007.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis Communications:: A Casebook Approach**. 4. ed. London: Routledge, 2011.

KAMILA ALMEIDA. Empresa de achocolatado acreditava que produtos contaminados haviam sido destruídos. **Diário Gaúcho**. Porto Alegre, p. 1-1. 07 out. 2011. Disponível em: <<http://diariogaicho.clicrbs.com.br/rs/noticia/2011/10/empresa-de-achocolatado-acreditava-que-produtos-contaminados-haviam-sido-destruidos-3517174.html?impressao=sim>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

NEWS, Minas. Toddynho contaminado é retirado do mercado em Porto Alegre. **Minas News**. Porto Alegre, p. 1-1. 30 set. 2011. Disponível em: <<http://www.minasnews.com/site/noticia/832/brasil/brasil/toddynho-contaminado-e-retirado-do-mercado-em-porto-alegre.html>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

PEPSICO. **Nossa História**. 2018. Disponível em: <<http://www.pepsico.com.br/quem-somos/nossa-historia>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SCHWEITZER, Maurice E.; BROOKS, Alison Wood; GALINSKY, Adam D.. O pedido de desculpas nas organizações. **Harvard Business Review**, 02 set. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-pedido-de-desculpas-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 17 jun. 2018.