

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Mariana Corrêa de Oliveira

**SPOLETO X PORTA DOS FUNDOS: o monitoramento de mídias
sociais como ferramenta estratégica na gestão de crises**

Porto Alegre
2013

Mariana Corrêa de Oliveira

**SPOLETO X PORTA DOS FUNDOS: o monitoramento de mídias sociais como
ferramenta estratégica na gestão de crises**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho

Porto Alegre
2013

Mariana Corrêa de Oliveira

**SPOLETO X PORTA DOS FUNDOS: o monitoramento de mídias sociais como
ferramenta estratégica na gestão de crises**

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado à Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul.

Porto Alegre, dezembro de 2013.

Prof. Dr^a. Luciana Pellin Mielniczuk

Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Spelito x Póts dos Fundos: o monitoramento de mídias sociais como ferramenta estratégica na gestão de crises, de autoria de Mariana Corrêa de Oliveira, estudante do curso de Comunicação Social - Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 09 de dezembro de 2013.

Assinatura:

Nome completo do orientador: HELENICE CARVALHO

Assinatura:

Nome completo do co-orientador:

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Dr^a. Helenice Carvalho, pelo direcionamento acadêmico, paciência, suporte emocional e principalmente por ter acreditado nesse trabalho do início ao fim.

Aos familiares e amigos próximos que, com suas palavras de carinho e apoio incondicional me ajudaram a concluir esta etapa. Às minhas amigas “corujas”, por acompanharem as madrugadas com a luz do quarto acesa e por acreditarem no meu potencial sempre.

Ao Bruno, pelo incentivo diário, companheirismo e paciência com as minhas crises de ansiedade causadas pela finalização deste trabalho.

E, por fim, à grande “culpada” por tudo isso, minha mãe Sílvia, que desde pequena me inseriu no maravilhoso mundo da leitura, e fez com que eu aprendesse a dar valor às pequenas coisas e a lutar por tudo que eu quisesse conquistar.

*A cura para o tédio é a curiosidade.
Não existe cura para a curiosidade.*

Dorothy Parker

RESUMO

A proposta deste trabalho é identificar como o monitoramento de imagem de marca nas mídias sociais pode auxiliar na gestão e gerenciamento de crises, sendo o primeiro passo para identificar o que as pessoas estão falando das marcas no ambiente digital. Partindo de uma revisão bibliográfica dos conceitos de relações públicas, gestão de crises e mídias sociais, foram utilizadas como recurso metodológico a pesquisa documental e a análise de conteúdo, aplicada nas postagens publicadas nas mídias sociais sobre o caso Spoleto x Porta dos Fundos. Nesta pesquisa, buscamos mostrar como o monitoramento de mídias sociais proporcionou à empresa Spoleto a identificação do vídeo do Porta dos Fundos que critica o atendimento da rede, o qual poderia ter desencadeado uma crise de imagem para a empresa. Este rápido diagnóstico possibilitou uma surpreendente resposta em tempo hábil, evitando uma crise de imagem com maiores proporções e permitindo a reversão do quadro negativo no ambiente digital. Como resultado, houve uma transformação do volume de menções negativas sobre o assunto na *internet* em conversações positivas, contribuindo para a reputação da marca perante seus públicos.

Palavras-chave: relações públicas. reputação. mídias sociais. gestão e gerenciamento de crises. monitoramento de mídias sociais.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify how monitoring brand image in social media can help in crisis management, the first step to identify what people are talking about the brands in the digital platforms. Based on a bibliography review of the concepts of public relations, crisis management and social media, we have used as a methodological resource: documentary research and content analysis, applied on posts published on social media about the case Spoleto x Porta dos Fundos. In this research, we want to show how social media monitoring provided to Spoleto the identification of Porta dos Fundos' video criticizing the customer service, which could have triggered a brand crisis for the company. This quick diagnosis enabled a surprising answer in a timely manner, avoiding a crisis of major proportions and allowing a reverse effect in the digital environment. As a result, there was a change in the volume of negative mentions about it on the internet in positive conversations, contributing to the brand's reputation before its stakeholders.

Keywords: public relations. reputation. social media. crisis management. social media listening.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO CORPORATIVA	13
2.1 ATUALIZAÇÃO DA DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	13
2.2 IMAGEM, IDENTIDADE E REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	15
3 CRISES CORPORATIVAS	18
3.1 CRISES CORPORATIVAS: O QUE SÃO?.....	18
3.2 CRISES CORPORATIVAS NA INTERNET	22
4 MONITORAMENTO DE IMAGEM DE MARCA NAS MÍDIAS SOCIAIS	24
4.1 MÍDIAS SOCIAIS E RELAÇÕES PÚBLICAS	24
4.2 MONITORAMENTO DE IMAGEM DE MARCA NAS MÍDIAS SOCIAIS.....	26
4.3 APLICAÇÕES DO MONITORAMENTO EM MÍDIAS SOCIAIS.....	28
5 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	33
5.1 O SPOLETO.....	33
5.2 O PORTA DOS FUNDOS	36
5.3 O VÍDEO SPOLETO X PORTA DOS FUNDOS	39
5.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
5.5 COLETA DE DADOS	48
6 ANÁLISE	52
6.1 ANÁLISE DA PRIMEIRA QUINZENA:.....	54
6.2 ANÁLISE DA SEGUNDA QUINZENA:	55
6.3 ANÁLISE DA TERCEIRA QUINZENA:.....	57
6.4 ANÁLISE DA QUARTA QUINZENA:	59
6.5 ANÁLISE DO PERÍODO COMPLETO:	60
CONSIDERAÇÕES	64
REFERÊNCIAS	67
ANEXO - ROTEIRO DO VÍDEO	71

1 INTRODUÇÃO

As mudanças trazidas pela web 2.0, que proporcionaram mais recursos de participação e interatividade do usuário de Internet, tornaram o hábito de navegar na *internet* cada vez mais parte do dia-a-dia das pessoas. No Brasil, a democratização da tecnologia fez com que o número de pessoas com acesso à Internet não parasse de crescer. Dados¹ do IBOPE Media de janeiro de 2013 afirmam que o número de usuários ativos da Internet no Brasil é de 53,5 milhões. Destes, 86% acessam sites de redes sociais, como blogs, Facebook e Twitter, em que possuem suas próprias redes de contatos, se informam sobre o que está acontecendo e compartilham opiniões com amigos e conhecidos.

Os sites de mídias sociais já são uma realidade para a maior parte das empresas, principalmente para as chamadas B2C: *business to consumer* – ou seja, empresas focadas no consumidor final. Um relatório² publicado pela Universidade de Massachusetts apontou que, em 2013, a maioria das empresas da Fortune 500 (ranking das 500 maiores corporações em todo o mundo, elaborado anualmente pela revista Fortune) já possuem presença em sites de mídias sociais. Dentre as empresas que fazem parte desse ranking, 77% mantêm contas no Twitter, 70% têm uma página no Facebook e 69% possuem contas no YouTube. Estas empresas buscam tornar seus canais digitais em mais uma frente de relacionamento com seus públicos, oferecendo serviços e produtos, participando das conversas e estando presente em uma plataforma social em plena expansão.

Mais do que participar das conversas, muitas vezes as empresas são, justamente, os alvos delas. As mídias sociais trouxeram consigo algumas possibilidades que tornaram o consumidor atual muito mais poderoso do que outrora. PINHO pontuou que hoje “está em cena um novo cidadão, mais informado, mais crítico, consciente e com maior participação na sociedade” (2003, p.132) e que a consequência disso é um consumidor extremamente informado dos seus direitos. Além de emitir suas opiniões sobre um determinado produto ou serviço, o

¹ Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>> Acesso em 10/11/2013.

² Disponível em: <<http://www.umassd.edu/cmr/socialmedia/2013fortune500/>> Acesso em 15/09/2013.

consumidor agora possui uma rede de contatos virtuais, em que amigos podem ajudá-lo a compartilhar sua opinião com outras redes de contatos, resultando em uma viralização deste tipo de conteúdo no ambiente digital. Isto acaba proporcionando um “teto de vidro” para as organizações, que podem ter reclamações e problemas expostos a redes de pessoas cada vez maiores e mais interconectadas, ao clicar de um botão.

Mais do que utilizar os sites de mídias sociais como um canal para amplificar a mensagem que a organização deseja passar para seus públicos, as empresas podem utilizar as informações publicadas por usuários espontaneamente na *internet* de forma estratégica, contribuindo para a compreensão dos públicos, a identificação de focos de crise e o relacionamento com entusiastas da marca, para citar apenas alguns exemplos. A coleta e análise das publicações dos usuários nos sites de mídias sociais é o que chamamos de **Monitoramento de Imagem de Marcas nas mídias sociais**, e é uma disciplina do marketing digital que, assim como os próprios sites de mídias sociais, possui menos de 10 anos de existência – ou seja, tudo ainda é muito recente e está em pleno desenvolvimento conceitual e prático. Entretanto, já é possível delimitar alguns conceitos e possibilidades acerca dessa atividade e como o monitoramento pode auxiliar as empresas a se relacionar, no mundo digital, com este novo consumidor conectado e exigente.

Partindo deste cenário, os objetivos deste trabalho são:

- **Geral:** Identificar como o monitoramento de imagem de marca nas mídias sociais pode auxiliar no processo de gestão e gerenciamento de crises;

- **Específico:** A partir do caso Spoleto x Porta dos Fundos, identificar a eficácia de uma estratégia de gerenciamento de crise realizada a partir do monitoramento de mídias sociais. A intenção é observar se, mesmo após uma situação de conflito, a marca pode sair fortalecida de uma crise de imagem nas redes sociais.

No primeiro capítulo realizaremos uma revisão teórica do conceito de relações públicas, apresentando definições e funções da área enquanto atividade estratégica no âmbito da comunicação organizacional, revisitando autores como GRUNIG (2009), FRANÇA (2003) e KUNSCH (2003). A partir disso, abordaremos os conceitos de identidade, imagem e reputação corporativa, partindo das reflexões de ROSA (2004), ARGENTI (2006) e ANDRADE (2011). Sobre este assunto,

MACHADO afirma que a imagem é “a organização sob o olhar de seus públicos” (2011, p.36), ou seja, a imagem é consequência (representação) daquilo que somos ou deixamos de ser (identidade).

O segundo capítulo irá trazer a definição de crise corporativa e quais os riscos que pode causar a uma organização, a partir de conceitos de CARVAS JÚNIOR (2011) e, novamente, ROSA (2004). Neste ponto, encontramos apoio em FORNI que nos lembra de que “as crises dão sinais, elas não chegam tão de surpresa como se presumia” (2007, p.211) e que profissionais atentos detectam sinais da crise antes que ela aconteça. Para o autor, uma crise bem administrada poderá reverter em ganho de imagem e de mercado para a empresa. O capítulo também apresenta a diferença entre gestão e gerenciamento de crise, apresentadas por FORNI (2007) e TEIXEIRA (2011), além de uma contextualização das crises corporativas na *internet*, contando com o apoio conceitual de NASSAR (2011), DORNELLES (2012) e TERRA (2008).

No terceiro capítulo, falaremos brevemente sobre algumas mudanças na comunicação trazidas pelo advento dos sites de redes sociais, relacionando com a área de relações públicas, através dos conceitos expostos por TERRA (2006) e RECUERO (2009). Após essa revisão do conceito de mídias sociais, apresentaremos o conceito de Monitoramento de Imagem de Marca nas mídias sociais e quais as aplicações estratégicas que esta atividade pode trazer para o negócio das empresas, principalmente no que se refere à gestão de crises e ações de relacionamento com os públicos de interesse. Conforme colocado por DOURADO (2012, p.46), “por meio do monitoramento de marcas e conversações é possível identificar insumos que, se usados com proficiência, servem de pilar para construção de vantagens competitivas no mercado”. Para esta parte do trabalho, contaremos com as pesquisas de SILVA (2010), SALUSTIANO (2011) e MONTEIRO e AZARITE (2010) na área de monitoramento em mídias sociais.

O quarto capítulo apresentará as estratégias metodológicas utilizadas neste trabalho, bem como o objeto de estudo da pesquisa: o vídeo em que o grupo de humor Porta dos Fundos satiriza o atendimento do Spoletto. O primeiro passo será uma pesquisa documental na *internet* com o objetivo de encontrar publicações em sites de notícias e sites de mídias sociais sobre o tópico em questão. Para análise

das conversações sobre o episódio, será empregada a técnica de análise de conteúdo, partindo dos conceitos de BARDIN (2009) e GOMES (1979).

A análise de conteúdo buscará identificar padrões de avaliação (positiva e negativa) dos usuários em relação à marca Spoleto durante o período avaliado. A coleta para a análise foi realizada entre os dias **28 de julho a 29 de setembro de 2012**, nas postagens publicadas no site de mídia social Twitter, considerando apenas menções à marca Spoleto. O Twitter é a mídia social escolhida pelo seu caráter dinâmico e por contar com mensagens curtas (o limite de publicação é de 140 caracteres), o que possibilita uma análise mais rápida e precisa sobre a avaliação do usuário em relação à marca.

Por fim, no quinto capítulo iremos fazer a análise dos dados coletados através do cruzamento das variáveis acima citadas, contando com o apoio de gráficos e exemplos para melhor compreensão do conteúdo. A análise de sentimento será realizada a partir da avaliação dos usuários em relação ao episódio Porta dos Fundos x Spoleto, com o objetivo de identificar a receptividade da estratégia de gerenciamento de crises adotada pela empresa. Outro objetivo é avaliar por quanto tempo perdura a repercussão do vídeo entre as menções nas mídias sociais ao Spoleto e qual a relação entre o sentimento das menções e a referência aos vídeos do Porta dos Fundos.

Assim, será possível identificar a eficácia de uma estratégia de gerenciamento de crise realizada a partir do monitoramento de mídias sociais, sendo uma ferramenta para identificar possíveis conflitos com o objetivo de evitar danos à reputação corporativa. A intenção é observar se, mesmo após uma situação de conflito, a marca sai fortalecida de uma crise de imagem nas redes sociais.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Neste capítulo será exposta uma revisão teórica do conceito de Relações Públicas, como definições e funções da área enquanto atividade estratégica na comunicação organizacional, considerando o novo ambiente digital em que estamos inseridos, a partir dos conceitos de pesquisadores como GRUNIG (2009), FRANÇA (2003) e KUNSCH (2003). Também serão abordados os conceitos de identidade, imagem e reputação corporativa, considerando os autores ROSA (2004), ARGENTI (2006) e ANDRADE (2011).

2.1 ATUALIZAÇÃO DA DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Historicamente, a atividade de Relações Públicas possui uma diversidade de definições acadêmicas, o que dificulta a apresentação de apenas um conceito neste trabalho. Tal questão já foi levantada pelo professor Cândido Teobaldo de Souza Andrade, que afirmou que “há tantas definições e conceitos sobre Relações Públicas quanto há estudiosos, professores, profissionais e admiradores dessa atividade” (ANDRADE, 1993, p.29).

Em busca de conceitos contemporâneos, FRANÇA afirma que “relações públicas são uma atividade estratégica de relacionamentos com públicos específicos” (2003, p.150). Na visão de KUNSCH, “as relações públicas, por meio da comunicação, viabilizam o diálogo entre a organização e seu universo de públicos, sendo essa mediação uma de suas funções essenciais” (2003, p.109).

Por sua vez, CARVALHO (2001) defende que a ação de Relações Públicas deve ser considerada fator essencial ao processo decisório das organizações, uma vez que por ela passam todos os públicos de interesse da organização. Portanto, podemos inferir que as relações públicas estão amplamente relacionadas à administração da comunicação e das relações estabelecidas entre uma organização e os públicos que a compõem, direta ou indiretamente, permitindo que se comuniquem, agregando valor à organização e desenvolvendo estratégias para influenciar a opinião pública e ajudar a construir a reputação da marca.

GRUNIG (2009, p.28), um dos principais teóricos do estudo de relações públicas, as define como “a administração da comunicação entre uma organização e

seus públicos” considerando a comunicação como um comportamento que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações.

Em relação às funções de relações públicas e sua ligação com as crises, KUNSCH (2003) defende que,

[...] com base nos fundamentos teóricos propostos por Ehling, White e Grunig (1992) para o gerenciamento de relações públicas nas organizações e, especificamente, na teoria de conflitos-resoluções, acreditamos que administrar disputas, desacordos, crises etc. constitui uma função essencial de relações públicas (p.111).

Ou seja, a função política de Relações Públicas está diretamente relacionada à administração de conflitos e, fazendo um paralelo com o tema deste trabalho, à gestão e gerenciamento de crises de imagem. Porém, antes de adentrar no universo das crises de imagem, faz-se necessário apresentar os conceitos identidade, imagem e reputação corporativa, que serão tratados no segundo capítulo.

FERRARI (2003) complementa as visões citadas afirmando que as relações públicas ajudam a construir relacionamentos harmônicos e duradouros das organizações com os públicos dos quais depende a sua sobrevivência. Assim sendo, quando se trata de construir relacionamentos entre organizações e públicos a partir de ferramentas como a Internet, também estamos executando o papel de um relações públicas, em um ambiente digital.

A partir disso, podemos inferir que a internet trouxe consigo uma leva de oportunidades para os profissionais de relações públicas estabelecerem relacionamentos através do ambiente digital. Como pontuou PINHO, “as ações e as práticas de relações públicas buscam, entre outros propósitos, construir reputação, criar imagem positiva, informar e persuadir pessoas” (2003, p.10) – inclusive na Internet. Sendo assim, o autor defende que a Internet representa um novo instrumento para o profissional de relações públicas, para o seu trabalho de influenciar positivamente os públicos de interesse de empresas e instituições.

No contexto desta pesquisa, acreditamos que além de influenciar positivamente, os profissionais de relações públicas podem utilizar a inteligência coletiva³ proveniente das conversações espontâneas nas mídias sociais para

³ A inteligência coletiva é um conceito cunhado por Pierre Lévy, que descreve um tipo de inteligência compartilhada que surge da colaboração de muitos indivíduos em suas diversidades.

conhecer melhor esses públicos, identificar oportunidades e ameaças e evitar danos à imagem da organização.

2.2 IMAGEM, IDENTIDADE E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Ao falar sobre os profissionais de relações públicas, MATOS (2011) afirma que estes se preocupam em acompanhar as percepções dos formadores de opinião, entre eles os consumidores e cidadãos que estão cada vez mais exigentes, bem informados e organizados em associações em defesa de seus direitos. Tais consumidores demandam uma postura transparente e responsável das instituições, o que faz o conceito de reputação corporativa cada vez mais em voga no âmbito da comunicação organizacional, se tornando um dos principais ativos de uma empresa no cenário atual.

Um dos maiores estudiosos da área de comunicação empresarial, ARGENTI (2006) pontua que o ambiente de negócios está em constante mudança e que os que atuam no mundo corporativo precisam se comunicar de forma estratégica. Neste sentido, o autor ainda reforça que "os avanços tecnológicos contínuos da Internet - a saber, *blogs* e redes sociais - também dificultaram às empresas evitar que notícias negativas e positivas sobre elas chegassem ao público em praticamente todo o planeta" (2006, p.10), o que estabelece o momento de mudança que as organizações estão vivendo.

É nesse sentido que cabe lembrar FRANÇA (2011, p.11) quando afirma que "a organização depende de diferentes públicos pra manter sua produtividade e lucratividade", considerando os públicos como "a razão de ser da relação", pois determinam quais os diferentes modos de percepção da organização e dos próprios públicos na sua interação. O ambiente organizacional exige que as organizações estabeleçam uma comunicação aberta e transparente com seus públicos, e a imagem e a reputação de uma empresa se torna um ativo essencial para a sobrevivência de uma organização.

Essa construção de imagem corporativa tem impacto significativo na preferência dos consumidores por alguma marca no momento da escolha. EDUARTE (2011) nos lembra de que

a ação da compra de um produto ou serviço é o resultado de um processo que começa muito antes de o consumidor entrar numa loja e que não depende só da propaganda. O conceito de que cada empresa ou organização desfruta na opinião do público tem início a partir das informações que estes recebem de várias origens, a qualquer hora, em qualquer lugar, num processo alimentado continuamente por todas as pessoas, meios e veículos influenciadores e formadores de opinião. (p.111)

Outro conceito importante para esta pesquisa é o de identidade corporativa. Para ANDRADE (2011), identidade corporativa não é a mesma coisa que imagem corporativa. Identidade significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem – enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse. Por sua vez, MACHADO (2011, p.36) diz que a imagem é “a organização sob o olhar de seus públicos”, ou seja, a imagem é consequência (representação) daquilo que somos ou deixamos de ser (identidade).

Já a reputação, conforme caracteriza ARGENTI (2006), é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas, e está baseada na percepção de todos os públicos. Ainda segundo o autor, a reputação é construída ao longo do tempo e não se define simplesmente por uma percepção de um determinado período. TEIXEIRA (2011, p.52) resume esta tríade de conceitos através da seguinte colocação: “a reputação é a consequência da boa imagem, que é construída por meio da identidade. É uma sequência: identidade gera imagem, que gera reputação”.

Como intangível de alto valor, a reputação gera credibilidade para a empresa. MACHADO (2011) acredita que uma reputação sólida atrai e segura os maiores talentos, conquista consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que colaboram para o crescimento e o êxito comercial. Ainda nesse sentido, vale destacar a posição de DOURADO (2010), que propõe que:

uma boa reputação pode derivar muitos benefícios para a empresa: influencia na recomendação entre seus clientes, melhora os *ratios* de captação e fidelização dos mesmos, promove a retenção e motivação do capital humano, melhora o tratamento que uma companhia recebe em situação de crise, facilita o acesso a novos mercados, prontifica a consecução de melhores condições financeiras na negociação entre clientes e provedores e eleva as barreiras diante dos possíveis concorrentes (p122).

É nesse sentido que ROSA (2006), em seu livro *A Era do Escândalo*, acredita que a reputação é um ativo que deve ser administrado em todos os detalhes, sendo que a chave é entender da melhor forma possível o lugar onde a credibilidade está depositada: no olhar e na percepção do público. Por isso, o entendimento e compreensão dos públicos de interesse é cada vez mais uma necessidade no novo ambiente de negócios que estamos inseridos.

DORNELLES (2012) nos faz recordar do lado negativo da gestão da reputação: “quando a imagem e a reputação estão em risco, as consequências podem ser devastadoras para os envolvidos, sejam organizações, instituições, grupos ou pessoas públicas” (p.65). Além disso, PINHO (2003) reforça esse ponto, afirmando que um longo e permanente trabalho de construção de imagem positiva da empresa ou organização pode ser seriamente abalado ou mesmo destruído por momentos de crise.

3 CRISES CORPORATIVAS

“Nunca foi tão fácil ser atingido ou encontrar-se inesperadamente em um processo de crise”, alerta MELO (2007, p.118). Este capítulo apresenta o conceito de crise corporativa, segundo CARVAS JÚNIOR (2011), FORNI (2007) e ROSA (2004), bem como a diferença entre gestão e gerenciamento de crise, dois conceitos intimamente interligados e frequentemente confundidos. Por fim, uma contextualização das crises corporativas na *internet*, em que trazemos os conceitos de TEIXEIRA (2011) e TERRA (2008).

3.1 CRISES CORPORATIVAS: O QUE SÃO?

Como caracteriza FEARN-BANKS (2001 *apud* SHINYASHIKI, 2007, p.152), uma crise trata-se de um “evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”.

LERBINGER (1997 *apud* KUNSCH, 2003, p.114) conceitua crise como sendo “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria sobrevivência”. Ou seja, podemos inferir dos conceitos acima que uma crise pode ser devastadora para uma organização e seus públicos. Entretanto, cabe trazer um contraponto. Para MOURA (1995), as crises, em si mesmas, não são nem boas nem ruins – podem até ser benéficas se soubermos aproveitá-las. Ou seja, existe a possibilidade de transformar a crise em uma oportunidade positiva para a organização.

ROSA (2004) acredita que as crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano, mas pouco exploradas como campo de conhecimento. Para o autor, existem pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias. As crises de imagem (ou de reputação) são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. O pesquisador ainda defende que a palavra-chave do gerenciamento de crises é a prevenção – ou seja, o mapeamento de dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está

quente, nem a pressão insuportável. É nesse ponto que começamos a diferenciar gestão e gerenciamento de crise.

Para CARVAS JÚNIOR (2011, p.235), “toda empresa que participa do mercado competitivo está sujeita a ver seus produtos e/ou representantes e/ou sua marca envolvidos em exposições negativas”. Isto reforça que nenhuma organização está imune a uma crise corporativa, por mais controlados e organizados que sejam os processos. PINHO (2003), lembra que, mesmo com todos os cuidados, as crises têm sido sempre críticas nas organizações, podendo atingir grandes ou pequenas empresas e organizações.

Os autores WILCOX, AULT & AGEE (1989 apud PINHO, 2003, p.174) identificaram três rumos que a empresa pode tomar diante de uma crise:

- **Comportamento arredo:** a companhia nega que exista um problema e seus dirigentes recusam-se a atender à mídia e responder às perguntas da imprensa, o que fere sua imagem gravemente.
- **Informações parciais:** trata-se da situação em que a empresa gerencia as notícias sobre a crise divulgando informações parciais e pouco precisas, o que também compromete a credibilidade da organização.
- **Política de comunicação franca e aberta:** é a atitude mais recomendada pelos autores, pois a organização mantém a mídia suficientemente informada dos fatos enquanto providencia uma verificação mais aprofundada do problema. Esse “jogo limpo” perante os públicos tende a reduzir os prejuízos em relação à imagem da organização.

As relações públicas têm o papel de prevenir ou diminuir as possibilidades de ocorrência de problemas, segundo PINHO (2003). Nem sempre uma crise pode ser evitada ou prevenida, mas caso ela ocorra o profissional de relações públicas deve conduzir a situação de maneira a reduzir os prejuízos à imagem da organização e, conseqüentemente, a reputação corporativa, que fica fortemente ameaçada em períodos de crise.

O profissional de relações públicas é um dos personagens principais durante uma crise corporativa em uma organização, por se tratar do profissional que deve assumir a responsabilidade pela coleta de informações e contato com os públicos de interesse, segundo CARVAS JÚNIOR (2011). Ainda nesse aspecto, DORNELLES defende a presença do Relações Públicas no comando desta atividade, pontuando

que “num momento de conflito ou crise, que demande informações e posicionamentos perante os públicos envolvidos, caberá a este profissional o ‘pensar estratégico’ pela organização” (2012, p.80). A autora também pontua que, para lidar de forma eficiente com o gerenciamento de crises, a organização deve ser:

- **aberta:** nada pode ser escondido ou camuflado, pois vivemos num ambiente informacional, o que determina que as empresas tenham hoje “paredes de vidro”, ou seja, não existe mais o que pode ser escondido do público.
- **rápida:** quanto mais rápidas forem as respostas, menor será o vácuo informacional.
- **verdadeira:** falar somente a verdade, mesmo que ela seja negativa, pois o melhor é assumir a culpa, deixando as explicações para depois.
- **amplamente comunicativa:** buscar estar presente nas múltiplas mídias e, principalmente, manter informações numa plataforma online.

Em uma crise, num primeiro momento, a empresa sempre será posta na condição de culpada perante seus públicos e reverter essa percepção passa por oferecer a “melhor” informação possível, lembra PINHO (2003). Para isso, o autor acredita que o profissional de relações públicas deve observar cinco objetivos básicos de comunicação:

1. Apresentar e manter uma percepção precisa e positiva da empresa em todo e qualquer momento ou situação;
2. Apresentar sempre informação oportuna, exata e atualizada;
3. Manter-se acessível para a mídia, atendendo a todos os jornalistas que procurem a companhia;
4. Coletar e monitorar a informação sobre a crise disseminada pelos meios de comunicação de maneira que se detecte e corrija de imediato qualquer informação errada ou equivocada;
5. Manter o apoio de investidores, empregados, consumidores, governo e comunidade.

Particularmente, o objetivo que mais interessa ao tema deste trabalho é o quarto item, que se refere a coleta e monitoramento de informações sobre a crise. Este trabalho pode adquirir uma significação ainda maior se contribuir com

informações valiosas para auxiliar nas estratégias da marca em relação à gestão e gerenciamento da crise.

Como afirma CARVAS JÚNIOR (2011), não há regras claras e definidas para administrar situações de crises. Diversos teóricos, pesquisadores e profissionais do ramo já elaboraram manuais, modelos e planos para auxiliar no processo de gestão e gerenciamento de crise. Entretanto, cada crise é uma crise, e as condições de uma crise de imagem de uma organização, em um determinado período de tempo e sob características próprias da empresa, tornam o evento tão particular a seu tempo e espaço que fazem com que não possamos adotar modelos que obtiveram sucesso ou evitar planos que levaram ao fracasso, pois não são garantia de repetição ou imunidade, podem ser apenas um direcional.

Uma separação que se faz necessária é a gestão de crise e de risco do chamado gerenciamento de crise. Segundo FORNI (2007), a gestão de risco é a antecipação do que pode acontecer, pensando tudo o que pode dar errado. Já o gerenciamento de crise contempla as ações quando a crise já está instalada. TEIXEIRA (2011) reforça essa separação, afirmando que a gestão de crise envolve toda a ação feita previamente pela empresa. Para a autora,

o gerenciamento é um processo de ações práticas que visam conter uma crise que está acontecendo. Mesmo sem um plano previamente definido, as ações empreendidas durante tal processo são chamadas de gerenciamento, cujo resultado pode ser negativo ou positivo para a imagem da corporação. (p.122)

Mesmo que as crises não possam ser totalmente previstas ou evitadas, as organizações devem buscar antecipá-las, defende DORNELLES (2012), investindo em uma série de ações que vêm muito antes dos problemas e conflitos saírem da esfera particular e se tornarem públicos. Algumas dessas ações, segundo FORNI (2007), são: monitoramento diário da mídia, acompanhamento dos públicos, bom fluxo de informações estratégicas e sistema preventivo de informações.

Um momento de crise deve ser enfrentado pela organização e, segundo PINHO (2003), as crises expõem as fraquezas da companhia, mas também testam sua força. Quanto mais objetivas e eficazes forem as ações implementadas, maior a chance de que este período crítico seja superado com menores danos à imagem corporativa. ROSA (2004) acredita que o grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja

a mais positiva possível. Embora, como já citado, não haja regras ou planos que garantam a percepção positiva, um plano de prevenção e gestão de riscos pode diminuir o dano à imagem da empresa durante uma crise.

3.2 CRISES CORPORATIVAS NA INTERNET

É impossível para uma empresa controlar o que é dito pelos seus consumidores. Em tempos de pessoas cada vez mais conectadas através da internet e dos sites de redes sociais, as crises corporativas ganharam ainda mais força pelo poder de compartilhamento e difusão das mensagens através das redes online e do boca-a-boca digital. PINHO (2003) lembra que, na atual sociedade da informação, as crises recebem a imediata e às vezes devastadora cobertura dos meios de comunicação. Para além dos meios de comunicação tradicionais, também são alvo da atenção e da viralização das redes sociais online.

Para DORNELLES (2012), toda empresa está sujeita a crises de imagem. E, nas mídias sociais, as crises podem surgir rapidamente, alcançar muitas pessoas e ter impacto de longo prazo. A autora pontua que,

em um mundo altamente conectado, quando qualquer blog ou um Twitter podem ser considerados veículos de mídia e de transmissão de informações, a comunicação em tempo real ausente de conteúdo e transparência pode causar sérios estragos à imagem das empresas e dos atores que fazem parte do cenário da crise. (p.67)

Se por muito tempo o consumidor não tinha poder de voz em relação às empresas, isso mudou com a Internet e a democratização do acesso à tecnologia. Os públicos agora possuem o poder de responder, se organizar virtualmente e exigir mais transparência e respeito das organizações. Mais do que nunca, o consumidor possui a oportunidade de se conectar a outras pessoas com problemas similares e difundir mensagens com conteúdo negativo para as empresas. Artefatos como câmeras digitais e *smartphones* auxiliam na transmissão em tempo real de informações. E, quando se trata de declarações polêmicas e reclamações de consumidores insatisfeitos, a informação na internet se espalha numa velocidade ainda maior. DORNELLES (2012) acredita que

as notícias surgem de todos os lados, de todas as formas, não necessariamente de forma correta, o que gera rumores que podem ser destrutivos para a imagem e reputação dos envolvidos, seja empresa, marca, governo ou personalidade pública. (p.66)

Em consonância, TERRA (2009, p.105) reforça que “a disseminação da mídia social na internet (...) criou uma nova maneira de afetar marcas que pode materializar do nada e atacar a reputação de uma companhia”. Sendo assim, a flexibilidade e rapidez de resposta da *internet* se tornaram o novo padrão comunicacional. A rapidez e a consistência de uma resposta devem estar em total sintonia com esta rapidez da informação. NASSAR (2011, p.155) acredita que “o mundo virtual exige da empresa uma relação baseada no rápido acesso pelos públicos às informações e no pronto atendimento das demandas desses públicos pela organização”.

FORNI (2007, p.209) relata que “as empresas são alvo da concorrência, de clientes insatisfeitos ou até mesmo de *spams* ou *hackers*, que criam endereços, páginas na Internet ou blogs para falar mal do produto ou da própria empresa.” TERRA (2008) acredita que houve uma redefinição das fronteiras da organização e a empresa já não controla o espaço, o tempo, nem o teor das comunicações sobre si própria. Nesse cenário, é indispensável um sistema de medição e acompanhamento das redes sociais, acredita a pesquisadora.

4 MONITORAMENTO DE IMAGEM DE MARCA NAS MÍDIAS SOCIAIS

Este capítulo trata de algumas mudanças na comunicação, mais especificamente na área de relações públicas, trazidas pelo advento dos sites de redes sociais. Além disso, será apresentado o conceito de uma das principais disciplinas da área: o monitoramento de imagem de marca nas mídias sociais e suas aplicações para as organizações. Conforme citado por SILVA, “o monitoramento de mídias sociais é, antes de qualquer coisa, o ato de transformar dados em conhecimento” (2010, p.43).

4.1 MÍDIAS SOCIAIS E RELAÇÕES PÚBLICAS

CASTELLS (2003) diz que

a Internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. [...] O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (p. 287)

O impacto das transformações causadas pela massificação do acesso à *internet* ultrapassou as barreiras da comunicação e tem implicações na política, na educação, nas relações interpessoais e, mais especificamente, na relação entre as organizações e seus públicos. O advento da web 2.0, termo cunhado por Tim O’Reilly⁴ e que descreve a segunda geração da internet, trouxe mudanças significativas também para o processo de comunicação organizacional.

A principal característica da web 2.0 é a interatividade e participação do usuário, proporcionada por websites dinâmicos e colaborativos e sites de redes sociais que possibilitam conexões entre pessoas em qualquer parte do globo. A democratização das ferramentas digitais trouxe ao usuário a oportunidade de se tornar um produtor de conteúdo, e não mero receptor passivo de informação. Conforme disse TERRA (2008), a internet transformou a comunicação em bidirecional (permite a oportunidade de resposta e interação entre os emissores e

⁴ O que é web 2.0? Disponível em <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>> Acesso em: 10/11/2013.

receptores de uma mensagem) e direta (que dispensa intermediação, isto é, não utiliza meios de comunicação e seus filtros e seleções de conteúdo).

Conforme caracteriza RECUERO, “uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)” (WASSERMAN e FAUST, 1994; DEGENNE e FORSÉ, 1999 *apud* RECUERO, 2009, p.24). Este conceito está sendo amplamente discutido nos últimos anos em decorrência do advento dos sites de redes sociais, que são os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet.

RECUERO traz também a definição de sites de redes sociais dos autores BOYD & ELLISON (2007 *apud* RECUERO 2009, p.102), como sendo “aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator”. Por sua vez, TERRA (2010) é mais específica em sua conceituação, e define a mídia social como

aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na web com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. São consideradas mídias sociais os textos, imagens, áudio e vídeo em blogs, microblogs, quadro de mensagens, podcasts, wikis, vlogs e afins que permitem a interação entre os usuários. (p.7)

Por se tratar de um fenômeno relativamente novo, a cada dia surgem novas definições e revisões dos conceitos já estabelecidos para as mídias sociais. Para RECUERO, “o que muitos chamam de ‘mídia social’ hoje, compreende um fenômeno complexo, que abarca o conjunto de novas tecnologias de comunicação mais participativas, mais rápidas e mais populares” (2011, p.14). Sendo assim, para a autora, as redes sociais tornaram-se a nova mídia, na qual informação circula, é filtrada e repassada; conectada à conversação, onde é debatida, discutida e, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social baseadas em interesses das coletividades.

Esse fenômeno também tem implicações profundas no contexto organizacional e na comunicação com os públicos ligados à organização. NEIVA, BASTOS e LIMA (2012) acreditam que a falta de controle sobre o que as pessoas falam sobre sua marca é um dos motivos para que as organizações demonstrem resistência para adotar as redes sociais como forma de relacionamento com seus

públicos; para os autores, as organizações temem colocar em jogo sua reputação devido a possibilidade de interação, a resposta imediata e a ausência de moderação.

Como trabalhar os conceitos de mídias sociais dentro do âmbito profissional do relações públicas? TERRA acredita que “a tecnologia da informação invadiu o espaço da atividade de relações públicas e modificou a relação entre consumidores e públicos” (2012, p.205). Isto se deve, principalmente, à descentralização do poder de comunicar – antes exclusivo dos grandes conglomerados midiáticos, e que hoje também está também nas mãos do público. PINHO (2003) acredita que a própria natureza da Internet oferece características que favorecem o trabalho de relações públicas, pois a comunicação deixa de ser um monólogo e transforma-se em um diálogo, aproximando-se do modelo mais efetivo de comunicação em relações públicas, como uma via de mão dupla: emissor-receptor e receptor-emissor.

Mas nem tudo são flores. TERRA (2012) alerta que é preciso preocupar-se com a imagem organizacional online, uma vez que a internet não só ampliou a repercussão dos problemas com a reputação de uma empresa como também diversificou os riscos e danos de uma incipiente presença nas redes.

4.2 MONITORAMENTO DE IMAGEM DE MARCA NAS MÍDIAS SOCIAIS

Apesar de poucos anos de pesquisa acadêmica e prática profissional sobre a área de monitoramento de mídias sociais, já é possível traçar alguns pontos estabelecidos sobre a disciplina, que está em constante mudança com o surgimento de novos sites de mídias sociais, novas ferramentas para monitoramento e também novas abordagens em relação aos dados obtidos e suas utilidades para as organizações. Para SILVA (2010), o monitoramento de mídias sociais trata-se de um processo que envolve:

a coleta, armazenamento, classificação, categorização, adição de informações e análise de menções online públicas a determinado(s) termo(s) previamente definido(s) e seus emissores, com os objetivos de: (a) identificar e analisar reações, sentimentos e desejos relativos a produtos, entidades e campanhas; (b) conhecer melhor os públicos pertinentes; e (c) realizar ações reativas e proativas para alcançar os objetivos da organização ou pessoa de forma ética e sustentável (p. 43).

Concordando com este conceito, MONTARDO e CARVALHO (2011, p.19) conceituam monitoramento de mídias sociais, do ponto de vista mercadológico, como “acompanhar e avaliar o que vem sendo dito sobre produtos, serviços e pessoas em sites de redes sociais, com fins de gerenciamento de marca”.

A quantidade de dados disponíveis na internet contendo opiniões sobre empresas, marcas, serviços, pessoas e tantos outros temas possui uma riqueza de informações muito valiosa para as empresas nos dias de hoje. Segundo CARVALHO (2008), as redes sociais de relacionamento são ricas em comentários e são um espaço para acompanhar ideias, atitudes e opiniões dos consumidores em relação aos produtos e/ou serviços prestados pelas empresas. Desde saber a reação do público sobre determinada campanha até avaliar a contratação de um novo garoto-propaganda com base no que as pessoas comentam sobre sua persona, o monitoramento pode auxiliar diversas fases do processo de comunicação organizacional.

Em relação a tipologia, MONTEIRO e AZARITE (2010) apresentam três tipos de monitoramento: o de marca, o de comportamento e o de campanha/evento.

o primeiro é contínuo e tem como resultado uma descrição fidedigna da saúde da marca nas mídias sociais. O segundo diz respeito ao mercado e às tendências que os consumidores apresentam, tem como resultado um arcabouço de oportunidades a serem estudadas. O terceiro, por fim, é pontual e traz como resultado um desenho do sucesso/insucesso de uma ação pontual da marca. (p.61)

A disciplina de monitoramento de mídias sociais também se configura como uma oportunidade para os profissionais de relações públicas. Segundo TERRA (2008), o trabalho de garimpo das informações, análise, proposição de planos de ação e mensuração são atribuições das relações públicas. Enquanto parte do processo de comunicação organizacional, SALUSTIANO (2011, p.3) defende que as etapas para um monitoramento de eficaz são:

- **Planejamento:** Identificar onde, como, quais redes sociais serão monitoradas, período para se obter dados consistentes e dimensão do público a ser ouvido.
- **Busca do conteúdo:** Buscar os conteúdos nas redes pré-selecionadas segundo a afinidade com o produto e/ou serviço a ser monitorado.

- **Análise das informações:** Identificar quais conteúdos são relevantes para a marca.
- **Classificação:** Identificar se o conteúdo é Positivo, Negativo ou Neutro; Se foi espontâneo ou estimulado; Se próprio ou replicado; Se originado por problema pré-existente ou de forma aleatório.
- **Consolidação:** Estruturar os dados obtidos segundo sua classificação, transformar os números obtidos em gráficos para que possam ser interpretados.
- **Interpretação:** analisar os dados para responder as perguntas iniciais do cliente.
- **Análise:** Estruturar todos os dados no formato de uma análise concisa sobre a percepção do usuário em relação à marca, além de sugerir formas de abordagem e ações.
- **Relatório:** Estruturar o relatório final para a entrega ao cliente.

4.3 APLICAÇÕES DO MONITORAMENTO EM MÍDIAS SOCIAIS

Em relação às aplicações do monitoramento em mídias sociais, é possível elencar diversos recursos e possibilidades a partir da disciplina. Como recurso inicial quando uma empresa está começando sua presença digital, SILVA (2010) defende a importância do monitoramento nessa fase:

a primeira etapa para qualquer atuação de uma empresa ou personalidade públicas na internet é monitorar o que já foi escrito e produzido sobre sua marca, nome e outros termos diretamente relacionados. Quanto se publicou? Quem? Através de que mídias? Quando? (p.41)

O autor ainda elenca, nas páginas seguintes, os principais recursos de um monitoramento de mídias sociais, que são:

- **Coleta e armazenamento:** monitorar menções a uma marca em uma mídia em específico pode ser tão fácil quanto adicionar um endereço de feed num agregador ou adicionar termos em um buscador. Mas apenas coleta e armazenamento não bastam, por isso foram desenvolvidos softwares especializados, com recursos de adição e cruzamento de informações mais afinados.

- **Dimensões de Tempo.** a primeira dimensão a se cruzar é a de Tempo. Identificar crescimentos, quedas ou estabilidade do volume de menções, em tabelas organizadas e/ou gráficos intuitivos já permite observar as conversações de uma nova ótica.
- **Atribuição de Sentimento.** é a fase na qual as menções coletadas podem ser classificadas na escala simples de Negativo, Neutro ou Positivo ou escalas mais complexas, com graus mais numerosos.
- **Frequência, Associação de Palavras e Clustering.** a frequência de determinados termos nos conteúdos coletados, a associação de palavras próximas aos termos-chave e a aplicação de técnicas como *Clustering* permitem observar que palavras e conceitos giram em torno dos termos pesquisados.
- **Categorização por Temática e Tipo de Emissor:** a adição de pequenos pedaços de informação às menções, geralmente através de categorias ou tags, permite organizar as menções de acordo com as demandas de informação.
- **Correlação com Eventos Exógenos:** a identificação de mudanças nos outros níveis (como volume, associação de palavras e polaridade) a eventos exógenos como campanhas, declarações e atuação da concorrência pode permitir analisar o impacto destes eventos no ambiente online.
- **Identificação de Emissores Principais, Detratores e Defensores:** através da identificação manual ou automatizada de menções repetidas por um mesmo usuário, é possível identificar três tipos de usuários que devem ser analisados de perto na análise da conversação em torno de uma marca. **Emissores Principais** são aqueles que, simplesmente, por um motivo ou por outro, mencionam a marca muitas vezes. **Detratores** e **Defensores** são aqueles altamente inclinados para um dos polos do sentimento de marca.
- **Gestão de Relacionamento Customizado com o Cliente:** o chamado CRM (Customer Relationship Management) não é nada novo, mas a aplicação sistematizada por empresas costuma ainda ser rara. Também o é, talvez ainda mais acentuadamente, no ambiente online. Porém, algumas ferramentas de monitoramento já oferecem – ou podem ser apropriadas para tal – recursos de CRM. É possível, através de diversos métodos, atribuir cada

menção passível de “resolução” (como uma queixa, problema, elogio, sugestão) a um membro da equipe de comunicação. Posteriormente, sistematizar ações, medições e relatos pode trazer benefícios para a empresa ou equipe no que tange ao relacionamento com os consumidores.

- **Produtos de Informação Competitiva:** relatórios aprofundados, análises pontuais ou alertas são alguns dos produtos de informação competitiva que podem ser feitos pelos analistas. É preciso entregar diferenciadamente as informações relevantes apresentadas em formato usável e pertinente aos diferentes setores, diretores ou profissionais da organização.

Para SALUSTIANO, as principais aplicações do monitoramento de mídias sociais são “mensurar, qualificar, quantificar, traçar perfis de usuários, identificar possíveis ações dentro dos ambientes virtuais e prever crises e danos às marcas” (2011, p.34). O autor elenca onze possíveis aplicações do monitoramento de marcas nas mídias sociais, que serão reproduzidas a seguir:

1. **Denúncia/Reclamação:** Descobrir pequenas “bolas de neve” que possam gerar um grande volume de adesão junto de outros usuários, ao mesmo tempo em que esse conteúdo se replica para outros ambientes;
2. **Crise:** discussões acontecendo na mídia social podem servir como um sistema de alerta precoce antes de uma questão chegar ao grande público. Usando ferramentas é possível observar palavras mais frequentemente associadas sobre uma determinada marca;
3. **Elogio:** As menções positivas espontâneas já são utilizadas como parâmetros na hora de optar por produtos e/ou serviços, os antigos testemunhos e referências agora são reviews, postagens em blogs, discussões em Fóruns;
4. **Necessidades do consumidor:** Uma das formas de descobrir os desejos dos usuários, para o lançamento de novos produtos e serviços é acompanhar termos-chaves com o objetivo de achar necessidades latentes em determinados grupos;
5. **Concorrente:** Acompanhar as mídias sociais é uma forma de saber quando novos concorrentes surgem no mercado. De uma perspectiva de inteligência de mercado monitorar um termo pode ajudar a descobrir novos lançamentos e ações que estão sendo planejadas;

6. **Grande Massa:** Fóruns e alguns assuntos são capazes de aglutinar um grande volume de pessoas discutindo um mesmo tema. Saber identificar qual ambiente se concentra um público específico especialmente quando eles têm o potencial de afetar uma marca;
7. **Influenciadores e Defensores:** Os influenciadores e defensores existem para todos os produtos e serviços e o monitoramento das redes sociais possibilita descobrir quem são estas pessoas dentro de cada ambiente;
8. **ROI (*Return Of Investment*):** A forma de mensurar geralmente envolve a apresentação do crescimento de menções positivas a uma marca. O cálculo é feito rastreando um período anterior ao início, durante e após uma campanha, com base em todo conteúdo espontâneo gerado pelo usuário
9. **Auditoria de marca:** A primeira é a soma de todas as menções realizadas em períodos diferentes, para identificar quais as palavras são mais associadas a marca e aos seus principais concorrentes, com o objetivo de identificar oportunidades de posicionamento e possíveis audiências ainda não exploradas.
10. **Mapeamento de Redes:** Uma empresa pode não ter interesse ou capital para investir em ações ou em uma grande diversidade de redes sociais. Por esse motivo o mapeamento de redes sociais possibilita qual a que oferece maior possibilidade de ser trabalhada de acordo com o perfil da marca.
11. **Perfil do consumidor:** Funciona como um censo que pode ser feito para marcas que querem descobrir onde estão seus clientes, quais as redes que os internautas de um determinado Estado utilizam e para que finalidade.

A partir destas aplicações possíveis do monitoramento de mídias sociais para as organizações, é possível traçar alguns paralelos em relação a gestão e gerenciamento de crise, principalmente no que diz respeito aos itens 1, 2 e 7: denúncia/reclamação, crise e influenciadores. Mapeando estes focos de comunicação em mídias sociais é possível perceber os indícios de uma crise antes mesmo que se torne uma crise de fato, como uma postagem de um influenciador criticando a marca ou uma reclamação que esteja ganhando muitos adeptos nas redes sociais online.

Partindo deste diagnóstico precoce, a organização pode se preparar e se posicionar perante a situação antes mesmo que a grande massa ou a mídia seja atingida pela reclamação ou foco de crise. Nos casos em que a crise já está estabelecida, o monitoramento também pode ajudar a identificar quem são os principais atores de distribuição negativa e neutralizá-los, bem como pode resolver o foco do problema e comunicar os públicos de interesse da marca.

5 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

5.1 O SPOLETO

O Spoleto é uma rede de restaurantes de *fast food* especializado em culinária italiana que está presente no Brasil desde 1999, fruto da parceria entre os sócios Eduardo Ourívio e Mário Chady. O nome do estabelecimento é inspirado em uma cidade italiana chamada Spoleto, e a marca faz parte do Grupo Trigo, antigo Grupo Umbria, que também abriga as marcas Koni Store e Domino's Pizza Brasil.

O grupo possui atualmente 6,6 mil funcionários e, segundo a revista Exame⁵, publicação focada no mundo dos negócios, o faturamento do grupo em 2011 foi de 426 milhões de reais, com o Spoleto representando 80% das vendas. A franquia conta com 299 restaurantes distribuídas nos principais centros urbanos do país, principalmente em praças de alimentação de shoppings, além de 28 restaurantes em outros países (26 no México e dois na Espanha).

A principal característica da rede de restaurantes Spoleto é o formato de confecção dos pratos, estilo “Faça você mesmo”. O cliente tem à sua disposição 11 tipos de massa, cinco tipos de molho e uma variedade de mais de 34 ingredientes. O atendente do Spoleto vai montando o prato conforme os pedidos do cliente, que depois de escolher a massa e o molho, pode adicionar até oito ingredientes de acordo com sua preferência, tornando cada prato único e totalmente ao gosto do freguês. Além deste tipo de massa preparada à maneira *fast food*, o Spoleto também possui um cardápio com saladas, pratos quentes, bebidas e sobremesas.

O atual slogan da empresa é “Crie Bons Momentos Aqui”. Até 2012, o slogan do Spoleto era “Aqui Você É O Chef”.

⁵ <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/dona-da-rede-spoletto-fatura-r-426-milhoes-no-ano-passado>

Figura 1: slogan “Aqui Você É O Chef”, do Spoleto



Fonte: *website* da empresa <<http://www.spoleto.com.br/>>.

No *website* da empresa, é possível encontrar sua missão, visão e valores disponíveis para consulta dos clientes, sendo:

- **Missão:** satisfação em servir felicidade;
- **Visão:** criar mais oportunidades para o máximo de pessoas e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo;
- **Valores:** foco nas pessoas, aprimorar e inovar, respeito à concorrência, manter a qualidade dos produtos e serviços, valorizar as relações, geração de riqueza (lucro), o jogo nunca está ganho.

Além dessas informações institucionais, o *website* do Spoleto também disponibiliza um manifesto da marca, que traz propriedades da empresa como valorização do atendimento, paixão pelo trabalho, alegria e valorização dos bons momentos. O Manifesto da Spoleto pode ser encontrado na seção “Quem Somos”:

- 1 – Acreditamos que a vida não pode nem deve ser medida apenas em horas. Acreditamos, sim, que ela é feita de momentos.
- 2 – Valorizamos cada um desses momentos com você cliente, colaborador e franqueado.
- 3 – Desejamos ser percebidos como o lugar onde você é estimulado a criar cada vez mais momentos felizes com a nossa marca.
- 4 – Não aceitamos ser vistos apenas como um lugar onde simplesmente se passa a hora do almoço ou do jantar. Somos mais do que isso.
- 5 – Somos quem entrega a você uma experiência completa. Em que os sorrisos não são forçados, mesmo sendo rápido, não é mecanizado.
- 6 – Somos alegres, divertidos, criativos e extrovertidos.
- 7 – Somos completamente apaixonados pelo que fazemos. E fazemos sim, concurso de malabarismo e o que mais for necessário para demonstrar isso.
- 8 – Buscamos cada vez mais estimular você a descobrir que é possível, sim, criar pausas saborosas em nossas vidas.
- 9 – Queremos dizer mais do que venha comer ou venha trabalhar aqui. Na verdade, quando dizemos venha para o Spoleto, fazemos um convite que fiz: crie bons momentos com a gente.

Algumas das campanhas publicitárias realizadas nos últimos anos para o Spoleto demonstram o tom da comunicação da empresa: jovem e divertida, valorizando o direito de escolha do cliente e a relação transparente da marca com seu público. Como exemplo, em uma ação chamada “**Mulher Bonita Não Paga**”, realizada no Dia da Mulher (março de 2013), as clientes que declarassem ao atendente que eram bonitas, não pagavam o prato escolhido. Brincando com o ditado popular e, ao mesmo tempo incentivando a valorização da beleza feminina, o vídeo⁶ que apresenta esta ação foi publicado no canal de vídeos da empresa no Youtube e atingiu a marca de 230 mil visualizações em apenas sete meses.

Na *internet*, o Spoleto possui cinco canais de comunicação com o público:

- *website* da empresa, que disponibiliza e-mail e telefone de contato das sedes, além da informação institucional a respeito da rede;
- perfil institucional no *Twitter*, focado em relacionamento com o cliente;
- página institucional no Facebook, que divulga promoções, produtos e também responde dúvidas dos consumidores;
- canal oficial no Youtube, onde são postados os vídeos de campanhas publicitárias e institucionais;
- perfil no Foursquare (rede social baseada em geolocalização) em que se estimula o *check-in* nas unidades do Spoleto através do aplicativo e são

⁶ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=pSSMXTxo0C4>> Acesso em 22/10/2013.

oferecidas dicas de passeios e pontos interessantes na região, postadas pelo perfil do Spoleto.

Desta maneira, o Spoleto se mostra como uma empresa aberta para o diálogo com seus públicos de interesse, seja através do atendimento direto ou online. A comunicação da marca possui um tom divertido e jovial, ainda que a mensagem de valorização do cliente seja clara e pertinente aos seus públicos. Uma declaração do empresário Mário Chady, um dos fundadores do Spoleto, à revista Exame⁷, reforça o posicionamento da marca quando afirma que “não podemos ficar dando tiro para todos os lados. É preciso pesquisar e monitorar o público.”

5.2 O PORTA DOS FUNDOS

O Porta dos Fundos se autodefine como: um coletivo criativo que produz conteúdo audiovisual com qualidade de TV e liberdade editorial de internet. Trata-se de um canal de vídeos no Youtube focado em conteúdo humorístico, fundado em agosto de 2011 por um grupo de amigos e comediantes: Fábio Porchat, Antônio Tabet, Gregório Duvivier, Ian SBF e João Vicente de Castro.

O canal produz esquetes de humor que tratam de assuntos variados – desde temas polêmicos, como religião e casamento homossexual, quanto temas do cotidiano, como relacionamentos e situações curiosas no ambiente de trabalho. Os fundadores do Porta dos Fundos já declararam em algumas entrevistas que o formato de humor mais ácido e “sem papas na língua” só é possível graças à internet, já que se o programa fosse feito para a televisão provavelmente sofreria diversos cortes de roteiro por tratar de assuntos tão polêmicos. Fábio Porchat, em entrevista à Época Negócios⁸, declarou que na internet há liberdade para fazer o que quiser e falar do assunto do jeito que quiser, e que isso é muito libertador.

Atualmente, o Porta dos Fundos publica dois novos vídeos por semana em seu canal do Youtube, às segundas e quintas-feiras. Os vídeos possuem cerca de três minutos de duração e atingem rapidamente a marca de milhões de

⁷ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/mapear-e-identificar-necessidades-do-cliente-e-essencial>> Acesso em 22/10/2013.

⁸ Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2013/02/empresas-ligam-desesperadas-para-gente-nao-fazer-video.html>> Acesso em 22/10/2013.

visualizações, sendo que alguns chegam a dez milhões de visualizações individualmente. Os números impressionam: o canal possui um número total de 531 milhões visualizações, distribuídos em 136 vídeos publicados⁹, e foi retratado pelo jornal The New York Times como “A Guerrilha do Humor Brasileiro”¹⁰.

Esse sucesso de público despertou nas empresas um sentimento dúbio: tanto o interesse por anunciar sua marca para esta audiência crescente quanto o medo de ser alvo de algum vídeo que prejudique sua imagem. Entre o primeiro grupo, diversas empresas já anunciaram com o grupo Porta dos Fundos nos últimos meses, dentre elas grandes marcas como FIAT, Bis e Dorflex. Já entre o grupo das instituições-alvo, algumas empresas de serviços, como a TIM e a NET, já foram retratadas pelo grupo de forma irônica e debochada. Porchat também declarou em entrevista à *Época Negócios* que as empresas “ligam desesperadas” para que o grupo não faça vídeo sobre elas.

Ainda que nos vídeos que falam dessas empresas não haja uma identidade oficial (nome, logo, *slogan*), a marca fica subentendida diante do roteiro do vídeo e a identificação é imediata. No caso do vídeo da TIM, o ator estava com o corpo totalmente pintado de azul, em alusão aos garotos-propaganda da marca, o *Blue Man Group*. Dessa forma, o público reconhece a marca, escreve seu nome nos comentários dos vídeos, bem como compartilha os vídeos com amigos em suas redes sociais online, citando a empresa que é alvo da crítica.

⁹ Dados coletados no canal de Youtube até 22 de outubro de 2013.

¹⁰ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/porta-dos-fundos-e-destaque-no-new-york-times>> Acesso em 22/10/2013.

Figura 2: vídeo de Fábio Porchat contra a TIM



Fonte: YouTube < <http://www.youtube.com/watch?v=vEaNCoCXcdk> >.

Figura 3: Blue Man Group, garotos-propaganda da TIM



Fonte: http://1.bp.blogspot.com/-GYASjx4_RAI/UFyaMMM6EaI/AAAAAAAAjB4/ydGRqZkjJUM/s1600/tim-blue_man_group.jpg

5.3 O VÍDEO SPOLETO X PORTA DOS FUNDOS

Até o momento, é provável que o caso mais famoso envolvendo marcas e o grupo Porta dos Fundos seja o vídeo que teve como personagem principal a rede de restaurantes de culinária italiana Spoleto, cujo título era *Fast-Food*. No dia 13 de agosto de 2012, o Porta dos Fundos publicou um vídeo¹¹ que fazia alusão à pressão que o cliente sofre do atendente do restaurante em decorrência da lentidão na escolha de ingredientes que irá compor o prato. Desde as cores do estabelecimento até a peculiar maneira de escolher os ingredientes, tudo no cenário do vídeo lembrava a marca Spoleto – embora nem o nome nem o logo estivessem presentes em momento algum do esquete.

Figura 4: cenário do vídeo, que lembra a loja do Spoleto



Fonte: YouTube < <http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk> >.

O vídeo apresenta um atendente do restaurante irritado com a demora da cliente para escolher os ingredientes do prato, e a pressiona para que selecione rapidamente os itens de sua preferência. À medida que o tempo vai passando, o atendente perde o controle, começa a ameaçar a cliente e a atirar nela alguns ingredientes do prato, como palmito. A esquete dura cerca de dois minutos e, apesar

¹¹ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>> Acesso em 22/10/2013.

de bem-humorada, atinge a marca Spoleto em uma de suas principais bandeiras: o atendimento de qualidade ao seu cliente.

Figura 5: momento do vídeo em que o atendente perde o controle e ameaça a cliente.



Fonte: YouTube < <http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk> >.

A identificação do público foi imediata, sendo que usuários comentaram em seus perfis em sites de redes sociais já ter passado por situações similares no Spoleto. O vídeo atingiu milhares de visualizações rapidamente, e diversos comentários sobre a rede de restaurantes foram postados no vídeo e também em sites de redes sociais como Twitter e Facebook, atingindo centenas de milhares de pessoas na *internet*. PORCHAT (2013), o roteirista deste vídeo (roteiro disponível no Anexo 1), afirma que a inspiração para o vídeo foi realmente o Spoleto e, inicialmente, a intenção era gravar o esquete em uma filial da empresa, o que não foi permitido.

PORCHAT (2013, p.28) diz que “comer em lugares assim, com muita fila e esquema fast-food, dá um desespero”, pois mesmo que as pessoas tenham ficado tempo na fila suficiente para escolher seu pedido, na hora elas travam. O comediante reforça que a identificação do público com esse vídeo foi uma das maiores, o que pode ser confirmado com a grande repercussão obtida nas mídias sociais.

A seguir, alguns exemplos de postagens espontâneas nas mídias sociais feitas por usuários que comentaram a semelhança do vídeo do Porta dos Fundos com o atendimento do Spoleto.

Figura 6: *tweet* postado pelo usuário Felipe Colbert, falando da semelhança do vídeo com o Spoleto



Fonte: Twitter <<https://twitter.com/felipecolbert/status/235538209248014336>>.

Figura 7: *tweet* postado pelo usuário Caio Locci, relacionando o vídeo à marca Spoleto



Fonte: Twitter <<https://twitter.com/C4iO/status/235852018235891712>>.

A reação da empresa, entretanto, foi surpreendente. Ao contrário do que se esperava – uma retratação pública ou simplesmente ignorar o acontecido, o Spoleto aproveitou a oportunidade do vídeo e fez contato com os responsáveis pela produção do Porta dos Fundos, propondo uma parceria que se tornaria um marco no gerenciamento de crises em mídias sociais no Brasil. PORCHAT (2013) fala que, quando o vídeo “estourou”, o Spoleto procurou o grupo querendo patrocinar o vídeo e encomendou outros dois.

A proposta do Spoleto foi a seguinte: a produção de um segundo vídeo, com os atores do Porta dos Fundos e com o mesmo tom bem-humorado, em que o atendente irritado do primeiro vídeo repete o mesmo comportamento em outras empresas e, na verdade, é um funcionário em treinamento que apenas cometeu um erro. A marca assina o vídeo com a frase “*Isso não deveria acontecer mas... às vezes foge do nosso controle. Se você foi mal atendido em um Spoleto, escreva pra*

gente e nos ajude a melhorar”, adicionando um e-mail criado especialmente para contato do público.

Figura 8: vídeo “Spoleto – Parte 2”



Fonte: YouTube <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>>.

Figura 9: mensagem do vídeo “Spoleto – Parte 2”



Fonte: YouTube <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>>.

A marca também solicitou a renomeação do primeiro vídeo, que se chamava “Fast Food”, para “Spoleto”, ficando o segundo como “Spoleto – Parte 2”, publicado

no canal de Youtube da empresa. A resposta positiva do público ao segundo vídeo ainda deu origem a um terceiro vídeo, “Spoleto – Parte 3”, que divulga uma nova coleção de pratos decorativos. Juntos, os três vídeos somam mais de 13 milhões de visualizações no Youtube (sendo o primeiro publicado no canal de Youtube do Porta dos Fundos e o segundo e terceiro publicados no canal do Spoleto), uma quantia considerável de espectadores espontâneos em tempos de escassez de atenção por parte do consumidor. Até outubro de 2013¹², o vídeo “Spoleto” é o 10º mais visto do canal do Porta dos Fundos, de um total de 136 vídeos publicados, com mais de 7,5 milhões de visualizações.

De acordo com a estratégia de divulgar a campanha em parceria com o Porta dos Fundos, o Spoleto publicou o vídeo em suas redes sociais oficiais, como a página da empresa no Facebook, na época com 192.715 fãs. Foram feitas duas postagens no dia 29 de agosto:

¹² Fonte: Youtube. Dados acessados em 22/10/2013.

Figura 10. primeira postagem da página do Spoleto no Facebook.



Spoieto · 192.715 curtiram isso
29 de agosto de 2012 às 12:54 · 🌐

Vocês já viram a continuação do vídeo que a Porta dos Fundos fez com um cozinheiro estressado do Spoleto?

E não custa lembrar, estamos aqui 100% à disposição pra ouvir críticas e sugestões que possam fazer nosso serviço ainda melhor! =)

 **SPOLETO - Parte II**
www.youtube.com
Isso jamais deve acontecer. Mas às vezes foge ao nosso controle... Se você foi mal atendido no Spoleto, conte pra gente, e nos ajude a melhorar. Escreva para...

Curtir · Comentar · Compartilhar 💬 108

👍 Nadja Pereira, Tiago Reis, Carol Devanie e outras 225 pessoas curtiram isso.

💬 Visualizar comentários anteriores 50 de 60

Sabrina Teixeira HUAHUAHUAHUA rialto! adorei, ficou sensacional!! quando vi de primeira até semi julguei os dois vídeos serem uma jogada só, mas o Spoleto soube rebolar muito bem rs Parabéns!
29 de agosto de 2012 às 16:21 · Curtir · 👍 3

Brener Paiva Parabéns ao pessoal do Marketing do Spoleto!!! No mundo das Redes Sociais é necessário estar preparado para virais como esse e você demonstraram que sabem lidar com isto.
29 de agosto de 2012 às 16:36 · Curtir · 👍 1

Bruno Arena Muito bacana essa ação. Difícil ver páginas que façam isso, parabéns!
29 de agosto de 2012 às 16:37 · Curtir · 👍 1

Cidinha Queiroga Sensacional!
29 de agosto de 2012 às 17:01 · Curtir

Fonte: Fan Page Spoleto <<https://www.facebook.com/spoleto/posts/299157186858179>>.

Figura 11. segunda postagem da página do Spoleto no Facebook em 29 de agosto.



Spoieto · 192.715 curtiram isso
29 de agosto de 2012 às 19:15 · 🌐

Se você ainda não viu esse vídeo, assista! ;-)

<http://bit.ly/OKaiOR>

SPOLETO - Parte II
bit.ly

Isso jamais deve acontecer. Mas às vezes foge ao nosso controle... Se você foi mal atendido no Spoleto, conte pra gente, e nos ajude a melhorar. Escreva para...

Curtir · Comentar · Compartilhar

👍 Tiago Reis e outras 194 pessoas curtiram isso.

Thomaz Sacchi Mandaram muito bem!
29 de agosto de 2012 às 19:18 · Curtir · 🔄 3

Spoieto Thomaz Sacchi Vlw 😊
29 de agosto de 2012 às 19:19 · Curtir

Jane Vieira adoreiii
29 de agosto de 2012 às 19:41 · Curtir · 🔄 1

Luana Santos Lunnah Misael Mendes, olha que masssa ^^
29 de agosto de 2012 às 19:48 · Curtir

Paulo Eduardo Zanichelli Muito show!
29 de agosto de 2012 às 19:49 · Curtir · 🔄 1

Fonte: Fan Page Spoleto <<https://www.facebook.com/spoleto/posts/410668895657973>>.

Em ambas as postagens publicadas pela página, destacam-se os comentários de usuários parabenizando a ação, com elogios espontâneos como “*mandaram muito bem!*”, “*ficou sensacional!*” e “*parabéns ao marketing da Spoleto*”, o que já sinaliza a recepção positiva do público quanto à ação. A empresa também divulgou o vídeo “Spoleto – Parte 2” em seu perfil oficial no Twitter:

Figura 12. primeira postagem do perfil do Spoleto no Twitter.



Fonte: Perfil do Spoleto no Twitter <<https://twitter.com/Spoleto/status/240905895888949248>>.

Figura 13. segunda postagem do perfil do Spoleto no Twitter.



Fonte: Perfil do Spoleto no Twitter <<https://twitter.com/Spoleto/status/240841267163054081>>.

O diretor de marketing da Spoleto, Antônio Moreira Leite afirmou em uma entrevista ao Estadão¹³ que, após a campanha do Spoleto com o Porta dos Fundos, a empresa criou o sos@spoleto.com.br, um canal de comunicação direto para estimular os consumidores a compartilharem suas experiências nos franquizados, recebendo o feedback de muita gente. Para Leite, o Porta dos Fundos mostrou que a marca que não estiver atenta ao que é dito sobre ela ou não tiver a humildade de reconhecer (as falhas que viram sátiras), não sobrevive. O diretor ainda lembra que antigamente havia a máxima de que o cliente insatisfeito era caro porque ele espalhava a insatisfação para 20 pessoas. Hoje uma reclamação alcança 1 milhão.

5.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em uma situação de crise, segundo DORNELLES (2012, p.69), “é necessário o levantamento contínuo de informações junto aos públicos, buscando mapear todas as dúvidas e incertezas que devem ser respondidas pela própria empresa, não deixando que outros falem por ela”. Uma das maneiras de contribuir para este mapeamento de informações é através dos dados coletados no monitoramento de mídias sociais.

Esta pesquisa descritiva tem como objetivo observar as características de um determinado fenômeno, no caso, o episódio entre o Spoleto e o Porta dos Fundos. Para responder aos objetivos pretendidos, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica e documental para construção do referencial teórico deste trabalho. A pesquisa bibliográfica, segundo MARCONI e LAKATOS (2003), trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já descrito sobre o mesmo. O referencial teórico deste trabalho também contou com pesquisas em monografias e dissertações na área de gestão de crises e mídias sociais, ainda que a produção acadêmica brasileira sobre o tema seja escassa.

Para a confecção da análise deste trabalho, a técnica que melhor corresponde ao objeto é a Análise de Conteúdo, que será utilizada para avaliar e

¹³ Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,o-humor-na-web-como-estrategia-de-marketing,1028871,0.htm>> Acesso em 22/10/2013.

categorizar as postagens do público nas mídias sociais em relação ao Spoletto e ao episódio do vídeo do Porta dos Fundos. Neste sentido, cabe introduzir BARDIN (2009, p38), uma das principais pesquisadoras da área, que apresenta a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

Segundo KERLING (1964 apud GOMES, 1979, p.12), “a análise de conteúdo é um método para estudar e analisar as comunicações na forma sistemática, objetiva e qualitativa, com a finalidade de mensurar variáveis”. Para GOMES (1979), a análise de conteúdo é, também, um processo por meio do qual se transmitem significados e se produzem efeitos de uma pessoa a outra. Através deste tipo de técnica de pesquisa, é possível descrever tendências no conteúdo da comunicação, identificar intenções do público, refletir atitudes, atitudes e valores do grupo, entre outras possibilidades.

Como caracteriza GOMES (1979), esta técnica de pesquisa utiliza categorias para classificar os elementos em grupos e resumir os traços dominantes de alguma forma. A classificação das mensagens coletadas no monitoramento de mídias sociais em categorias previamente definidas permitirá analisar as menções em grupos, orientados pelo sentimento da reação dos usuários (positiva/negativa/neutra), possibilitando conhecer qual a opinião do público sobre o objeto de estudo.

A categorização tem como objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. Conforme GOMES pontua (1979, p.30), “as categorias de análise constituem questões-chave nesta técnica de pesquisa”. Dentre alguns tipos de categorias de análise, o autor apresenta a categoria de apreciação, que se refere à tomada de posição: aprovação-pessimismo-otimismo; afirmação-negação; positivo-negativo; entre outros. Como esta pesquisa objetiva saber a reação do público online sobre a postura da empresa Spoletto perante o vídeo de humor publicado pelo Porta dos Fundos satirizando o atendimento, a **categoria de apreciação** – tomada de posição: positivo/negativo se encaixa para fazer esta avaliação.

Para SIMÕES (2006, p.41), “a informação não se encontra nos dados, mas na percepção da estrutura dos dados. Para se chegar a ela tem-se de, antes, dar forma aos dados, e é a lógica que faz isso”. Considerando a etapa de dar forma aos dados, BARDIN (2009, p.121) lembra que as diferentes fases da análise de conteúdo são:

1. A pré-análise;
2. A exploração do material;
3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A seguir mostraremos a pré-análise desta pesquisa, apresentando a coleta de dados aplicada neste trabalho e as categorias previamente definidas que serão utilizadas nas etapas subsequentes.

5.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a confecção deste trabalho ocorreu a partir de uma ferramenta de monitoramento em mídias sociais, o Radian6, que faz parte do grupo global de *softwares* de marketing *SalesForce*¹⁴. Esta ferramenta trabalha com a busca de postagens públicas nas mídias sociais a partir de determinadas palavras-chave. Ao contrário de outras ferramentas de monitoramento em mídias sociais, o Radian6 não realiza análise de sentimento automática, sendo responsável unicamente pela coleta das menções públicas na internet. Esta coleta gera um arquivo em .csv, que posteriormente pode ser visualizado na ferramenta Microsoft Excel.

Após delimitarmos um universo de palavras-chave relacionadas ao tema que deverá ser pesquisado, é necessário cadastrar estas palavras (também conhecidas como *keywords*) nas configurações da ferramenta Radian6 e, a partir dessa configuração, ela trará resultados obtidos através de suas buscas nas mídias sociais. Estes resultados são restritos a postagens públicas de usuários públicos e em formato de texto. É importante frisar que um dos recortes desta pesquisa é o idioma e localização das postagens - serão considerados apenas as postagens feitas em língua portuguesa e originadas no Brasil.

Para este trabalho, a palavra-chave utilizada na ferramenta Radian6 foi “**Spoleto**”, e como se trata de um nome pouco genérico, não é necessário fazer combinação de palavras-chave para especificar o conteúdo desejado. Por exemplo, caso a marca fosse “Vivo”, seria necessário criar um combinado de palavras-chave para identificar apenas as menções referentes à operadora de telefonia, como “vivo+celular”, “vivo+sinal”, “vivo+ligação”, entre outras. Neste caso, as menções que

¹⁴ <http://www.salesforcemarketingcloud.com>

contêm a palavra “Spoleto” se referem exclusivamente à rede de restaurantes que é o objeto da pesquisa.

O período delimitado para a análise das menções foi de **28 de julho de 2012 a 29 de setembro de 2012**. A razão desta delimitação é a divisão do período de análise em quatro quinzenas, que ilustram momentos diferentes da situação do Spoleto no ambiente digital.

Na **Quinzena 1**, que vai de **28 de julho a 12 de agosto**, temos o seguinte cenário: o vídeo do Porta dos Fundos ainda não foi publicado, as menções sobre a marca são totalmente espontâneas e tratam de assuntos corriqueiros como: comentários sobre os pratos do restaurante, *check-ins* em unidades do Spoleto, manifestações de vontade de comer no restaurante, entre outros.

A **Quinzena 2** compreende o período de **13 de agosto a 28 de agosto**, e ilustra o momento em que o vídeo do Porta dos Fundos foi lançado (13 de agosto). Neste momento, o vídeo ainda não tinha alcançado grande repercussão negativa para o Spoleto, apenas a identificação de alguns consumidores entre o vídeo e sua própria a experiência da marca. Além disso, comentários cotidianos, a exemplo da Quinzena 1, também estiveram presentes.

A **Quinzena 3** é a mais movimentada da análise e abrange o período que vai de **29 de agosto a 13 de setembro**. O dia 29 de agosto foi marcado pelo lançamento do vídeo “*Spoleto Parte 2*”, a resposta da marca para a esquete publicada no dia 13 de agosto, na Quinzena 2. Os dias subsequentes retratam a repercussão sobre a resposta nas mídias sociais e em alguns dos principais portais de notícia do país, principalmente do segmento de publicidade e negócios.

A **Quinzena 4** está relacionada ao período de **14 de setembro a 29 de setembro** e, apesar de ainda contar com o resquício da repercussão da Quinzena 3, é um período de retorno às conversações espontâneas e habituais sobre a marca, como os *check-ins* nos restaurantes e comentários de clientes sobre os pratos.

Segundo GOMES (1979, p.65), “quando se labora sobre material já dado pode ser necessário extrair uma amostra sempre que a população relevante seja demasiado grande”. A busca pela palavra-chave “Spoleto” nas postagens públicas em mídias sociais, considerando o período de 28 de julho a 29 de setembro de 2012, resultou na coleta de 11.107 itens. Dessa maneira, adotamos alguns recortes de pesquisa para afunilar os resultados e chegar a uma amostra mais assertiva.

O primeiro deles foi reduzir o universo de redes sociais analisadas e considerar apenas as menções provenientes do Twitter, por se tratar de uma rede mais dinâmica de conversações e com foco em informação. Normalmente, o Twitter é uma espécie de “praça pública” da internet e os assuntos mais debatidos são pauta na rede social, sob diversos pontos de vista. Além disso, o Facebook conta com recursos avançados de privacidade, em que o usuário pode limitar sua publicação apenas para amigos, impossibilitando a coleta por parte das ferramentas de monitoramento.

GOMES (1979) também defende que um dos problemas merecedores de atenção na análise de conteúdo é a definição racional de unidade de análise, pois esta deverá ser suficientemente grande para suprir significado, mas suficientemente pequena para permitir objetividade em seu emprego. Sendo assim, a unidade de análise considerada será a postagem realizada no Twitter, chamado de “*tweet*”, conhecido pela limitação do número de caracteres para postagem (no máximo 140 caracteres) – o que torna as mensagens analisadas mais precisas, objetivas e passíveis de análise de conteúdo.

Outro recorte realizado foi quanto à possível influência dos autores das mensagens publicadas no Twitter. Nesta rede, um dos principais indicadores de influência é a quantidade de seguidores (*followers*) que um perfil possui – ou seja, qual o possível alcance de uma mensagem publicada por este autor e qual a sua influência em relação à sua rede de contatos. Esta seleção foi feita através da ferramenta Microsoft Excel, em que foram filtrados apenas os posts dos usuários que possuíam, no mínimo, 300 seguidores no momento da coleta de dados

É importante frisar que, considerando a análise bruta das menções, foram **desconsideradas** as postagens:

- a) Que foram postadas pela própria marca analisada (perfil @spoieto no Twitter);
- b) Que sejam *retweets* (repostagens) das postagens publicadas pela própria marca analisada (perfil @spoieto no Twitter);
- c) Que não façam sentido e/ou não tenham nenhum significado passível de compreensão ou análise de conteúdo;
- d) Que contenham promoções de sites de compra coletiva e similares;

Do total de 11.107 itens, após os recortes já citados que foram aplicados na base de dados, ficamos com o número de 3.313 postagens para analisar do ponto de vista de conteúdo e dividindo nas quatro quinzenas já citadas. Conforme afirma BARDIN (2009), a análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste, sendo uma parte representativa do universo inicial.

MONTEIRO e AZARITE (2010) conceituam a classificação em monitoramento de mídias sociais como colocar as menções em categorias específicas. De modo geral, há as categorias de sentimento – chamadas de polarização (positivo, negativo e neutro) – e há também as referentes ao conteúdo. Nesta pesquisa, a análise das menções foi dividida em dois aspectos: polaridade da menção em relação à marca e relação do conteúdo da menção com a crise. Esta classificação foi feita de maneira totalmente manual, por parte da pesquisadora, que avaliou todos os 3.313 itens individualmente à luz da análise de conteúdo.

Para o primeiro aspecto, o de polaridade, considerando a categoria de apreciação anteriormente citada, foram criadas as seguintes categorias:

- Menções **positivas**: postagens que contenham elogios à empresa Spoleto, que demonstrem admiração, entusiasmo ou desejo pela marca, tanto no que se refere ao cardápio quanto à comunicação da empresa.
- Menções **negativas**: postagens que contenham críticas à empresa Spoleto, que demonstrem repulsa, desprezo ou raiva pela marca, tanto no que se refere ao cardápio quanto à comunicação da empresa.
- Menções **neutras**: postagens que não contenham juízo de valor em relação à empresa Spoleto, sem expressar alguma motivação de admiração ou desprezo. Para esta pesquisa, consideramos *check-ins* no Foursquare como menções neutras, pois elas não deixam claro qual a relação de vínculo emocional entre o autor e a marca, e sim apenas divulgam o local onde este autor está através do *check-in* geolocalizado.

O objetivo da análise do primeiro aspecto é avaliar o sentimento dos autores das menções espontâneas em mídias sociais sobre o Spoleto e o episódio do vídeo do Porta dos Fundos. Para isso, a subdivisão nessas três categorias (positivas, negativas e neutras) será suficiente para podermos traçar uma evolução do sentimento do público em relação à marca.

Já para o segundo aspecto, da relação das menções analisadas com o episódio do vídeo, as categorias consideradas foram:

- **Tem relação:** para menções em que o autor, de alguma forma, cite os vídeos do Porta dos Fundos e deixe claro a relação de sua postagem com o episódio;
- **Não tem relação:** para menções em que o autor não faça referência aos vídeos do Porta dos Fundos;

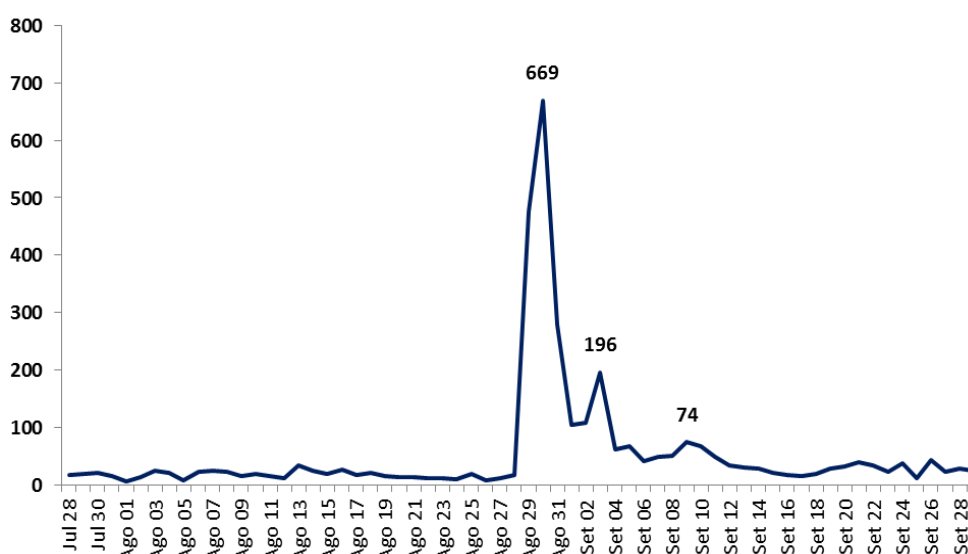
O objetivo da análise do segundo aspecto é avaliar por quanto tempo perdura a repercussão do vídeo entre as menções nas mídias sociais ao Spoleto e qual a relação entre o sentimento das menções e a referência aos vídeos do Porta dos Fundos.

6 ANÁLISE

Para realizar a análise das informações provenientes das mídias sociais seguindo os procedimentos metodológicos previamente descritos, foram feitos cruzamentos entre os dados coletados e categorizados do ponto de vista da análise de conteúdo. Estes cruzamentos consideraram o período analisado, que foi dividido entre as quatro quinzenas já citadas, e avaliaram variáveis como volume de menções, sentimento das publicações em relação à empresa Spoletto e a relação destas publicações com o vídeo do Porta dos Fundos. A partir destes cruzamentos de dados foram gerados gráficos que serão analisados individualmente.

O **gráfico 1 – Volume de menções por dia** - possibilita uma análise evolutiva das menções à marca Spoletto nas mídias sociais considerando todo o período de análise (as quatro quinzenas): **28 de julho a 29 de setembro**. É possível perceber que os picos de menções ocorridos nos dias 29 de agosto, 03 de setembro e 09 de setembro contribuíram para o aumento no volume de menções no período, por concentrarem alto índice de conversações. Apesar de o primeiro vídeo ter sido publicado pelo Porta dos Fundos no dia 13 de agosto, percebe-se que este não influenciou drasticamente na conversação *online* sobre a marca, considerando que não houve um pico de menções no dia.

Gráfico 1: volume de menções por dia



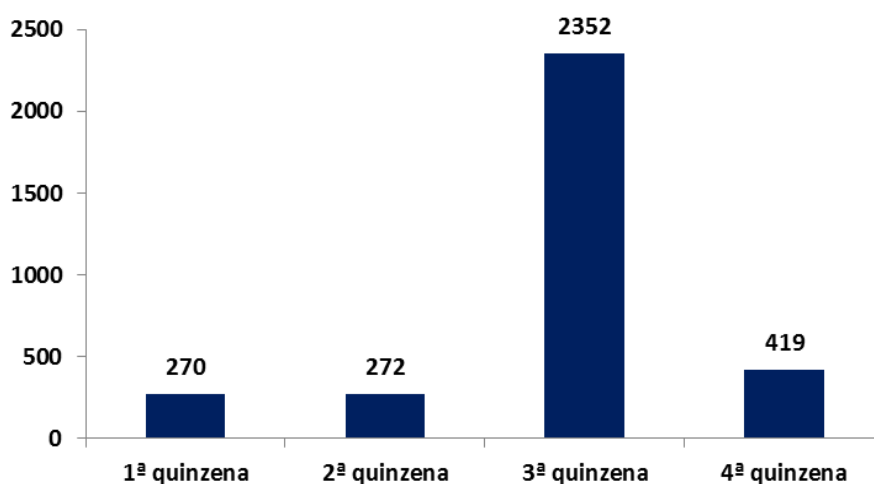
Fonte: elaborado pela autora.

O grande pico de conversações sobre a marca ocorreu em 29 de agosto, dia da publicação do segundo vídeo pelo Porta dos Fundos, “Spoletto parte 2”, em que o

Spoletto pede desculpas por possíveis falhas no atendimento. Este pico de menções concentrou 20% das postagens do período analisado e contou com publicações sobre o episódio em sites de notícias como Estadão, Exame, Meio & Mensagem, bem como publicações de usuários elogiando a iniciativa e a postura bem-humorada da marca. Os picos de menções subsequentes (03 de setembro e 09 de setembro) foram decorrentes da repercussão de publicações sobre o assunto em sites de notícia e blogs focados em comunicação e publicidade.

No **gráfico 2 – Volume de menções por quinzena** – é possível confirmar que o primeiro vídeo não teve grande repercussão na segunda quinzena, quando foi publicado, por não alterar o volume médio de postagens da primeira para a segunda quinzena. Entretanto, a publicação do segundo vídeo fez com que o volume de menções à marca fosse quase 9 vezes maior na terceira quinzena, comparando com as quinzenas anteriores.

Gráfico 2: volume de menções por quinzena



Fonte: elaborado pela autora.

Também é possível notar no gráfico 2 que, após o vídeo publicado e sua consequente repercussão nas mídias sociais na terceira quinzena, o volume de menções da quarta quinzena (pós-vídeo) foi 54% maior do que na segunda quinzena. Ou seja, o episódio fez com que o **volume médio de publicações sobre a marca Spoletto crescesse de 270 para 419 menções**, comparando a segunda e a quarta quinzenas em termos de volume de conversações sobre a marca.

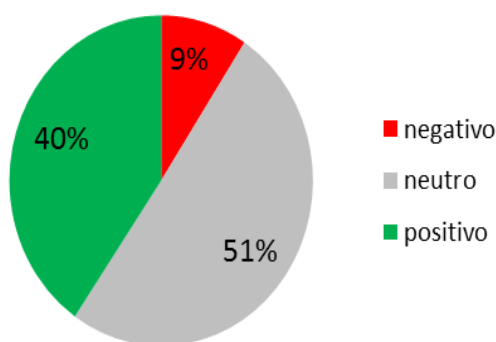
Com o objetivo de identificar a reação dos usuários em relação ao Spoletto ao longo do período, a análise de sentimento nos permite visualizar qual foi a quinzena

em que a marca contou com o maior índice positivo de menções. Para isso, primeiramente iremos analisar cada quinzena de forma individual.

6.1 ANÁLISE DA PRIMEIRA QUINZENA:

O gráfico 3 – **primeira quinzena: análise de sentimento das menções** permite a avaliação da marca nas mídias sociais no período pré-vídeo, em que 40% dos usuários realizaram postagens positivas em relação ao Spoleto, principalmente de clientes expressando vontade de ir a uma loja da rede e elogiando os pratos. As postagens neutras (51%) referem-se a *check-ins* realizados por usuários no Foursquare e outras publicações sem juízo de valor.

Gráfico 3: primeira quinzena: análise de sentimento das menções



Fonte: elaborado pela autora.

O percentual de postagens negativas, de 9%, contém reclamações de usuários quanto ao atendimento do estabelecimento – principalmente em relação à “pressão” dos atendentes para que se escolha os ingredientes logo, ou seja, exatamente o tema da esquete de humor publicada pelo Porta dos Fundos na quinzena seguinte. Isto demonstra que o monitoramento de mídias sociais prévio poderia ter identificado esse comportamento dos atendentes como um ativo de risco para a organização, evitando uma possível crise de imagem perante seus públicos de interesse.

Figura 14: exemplo de menção negativa na primeira quinzena



Fonte: Twitter <<http://twitter.com/lellis/statuses/234717752152174592>>.

Através do software online de análise de textos **Wordle**¹⁵ é possível avaliar as palavras associadas a um determinado termo em relação a sua frequência, o que é chamado de “*Tag Cloud*” ou “Nuvem de termos”. Partindo desta ferramenta, gerou-se uma nuvem de termos (gráfico 4) relacionadas à primeira quinzena para a marca Spoleto, que reforça palavras como “shopping” e “almoço”, demonstrando comportamentos dos clientes em relação à marca, bem como “rio” e “janeiro”, destacando as lojas cariocas da rede Spoleto nos *check-ins* do *Foursquare*.

Gráfico 4: nuvem de palavras relacionadas a primeira quinzena



Fonte: elaborado pela autora.

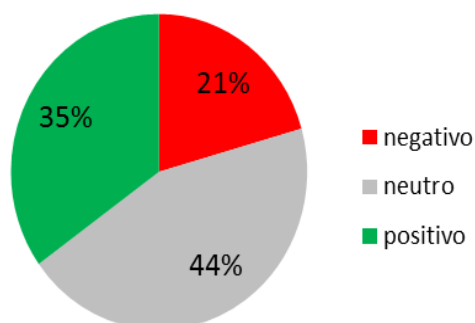
6.2 ANÁLISE DA SEGUNDA QUINZENA:

O gráfico 5 – **segunda quinzena: análise de sentimento das menções** reflete, ainda que de forma sutil, a publicação do vídeo do Porta dos Fundos que

¹⁵ <http://www.wordle.net/>

ironizava o atendimento da franquia Spoleto. Neste período, 35% das postagens possuem teor positivo, principalmente de clientes expressando desejo de ir ao restaurante. O percentual de menções negativas cresceu para 21%, sendo possível perceber a associação do atendimento do Spoleto ao vídeo de humor que, embora sem veicular o nome da marca, deixou clara sua inspiração na empresa.

Gráfico 5: segunda quinzena: análise de sentimento das menções



Fonte: elaborado pela autora.

É neste momento que o monitoramento de mídias sociais demonstra o potencial que possui para a identificação de riscos e gestão de crise nas mídias sociais: ainda que o vídeo tivesse acarretado em um baixo volume de menções em sobre o Spoleto, a identificação instantânea das conversações sobre a marca possibilitou a reação rápida e precisa da empresa. Um dos integrantes do grupo Porta dos Fundos, Gregório Duvivier, cujo perfil no Twitter é @gduvivier, divulgou o vídeo para seus seguidores:

Figura 15. *tweet* postado por integrante do Porta dos Fundos, Gregório Duvivier



Fonte: Twitter <<https://twitter.com/gduvivier/status/235394485499080705>> .

Na nuvem de palavras (gráfico 6) relacionadas a segunda quinzena já é possível identificar alguns termos referenciando o vídeo do Porta dos Fundos, como

“porta”, “pressão” e “vídeo”. Além disso, permanecem as palavras “almoço” e “comer” que fazem parte das conversações habituais de clientes que falam sobre a vontade de almoçar na rede de restaurantes.

Gráfico 6: nuvem de palavras relacionadas a segunda quinzena

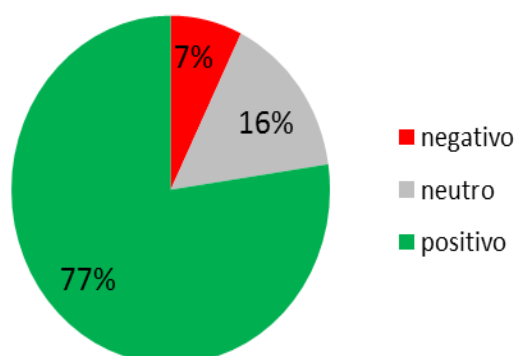


Fonte: elaborado pela autora.

6.3 ANÁLISE DA TERCEIRA QUINZENA:

O gráfico 7 – **terceira quinzena: análise de sentimento das menções** nos permite aferir a percepção positiva dos usuários de mídias sociais sobre a atitude da marca ao patrocinar o segundo vídeo, “Spoleto Parte 2”, que contava com o pedido de desculpas do Spoleto. O percentual de menções positivas subiu para 77%, o melhor índice de todo o período analisado, e as menções negativas caíram para 7%.

Gráfico 7: terceira quinzena: análise de sentimento das menções



Fonte: elaborado pela autora.

Entre os comentários positivos, a maior parte dos usuários elogia a empresa e considera o segundo vídeo como uma resposta bem-humorada à crítica e uma ótima postura diante de um problema. Pela imprensa especializada em marketing e

publicidade, o episódio foi considerado “case de sucesso” e “jogada de marketing” do Spoletto, por ter revertido a situação através do bom humor e da transparência com os consumidores. Já os comentários negativos concordam com as críticas feitas no primeiro vídeo, em que alguns usuários alegaram se sentir pressionados no ato de escolher seus pedidos nos restaurantes da franquia.

Figura 16: exemplo de menção positiva na terceira quinzena



Fonte: Twitter <<http://twitter.com/FreireJuliano/statuses/240968343975247873>>.

A terceira quinzena é o período que melhor demonstra os efeitos positivos do eficaz gerenciamento de crise conduzido pelo Spoletto, que utilizou do monitoramento de mídias sociais para transformar uma possível situação negativa em um momento positivo para a organização. Na nuvem de palavras relacionadas a terceira quinzena (gráfico 8), a maior parte dos termos cita o episódio Porta dos Fundos x Spoletto, como “vídeo”, “crítica”, “bem-humorada” e “resposta”. As palavras “marketing” e “case” também podem ser encontradas com destaque.

Gráfico 8: nuvem de palavras relacionadas a terceira quinzena

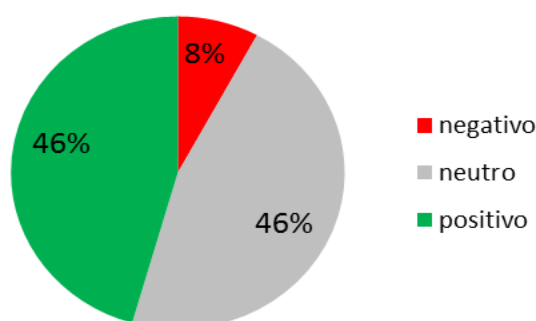


Fonte: elaborado pela autora.

6.4 ANÁLISE DA QUARTA QUINZENA:

A qualidade do atendimento do Spoleto, por se tratar de um assunto de risco, foi ironizada por um dos grupos de humor mais influentes do país. A partir disso, o mais provável é que as menções negativas dominassem a conversação sobre a marca. O gráfico 9 – **quarta quinzena: análise de sentimento das menções** demonstra justamente o contrário. Apesar do percentual de menções positivas ter diminuído (de 77% para 46%), ainda assim a conversação pós-vídeo teve um índice melhor do que pré-vídeo.

Gráfico 9: quarta quinzena: análise de sentimento das menções



Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as menções positivas, os usuários ainda continuaram elogiando a iniciativa bem-humorada da empresa, mas também já voltaram a falar sobre os atributos comuns da franquia de restaurantes: almoço com amigos, “fome de Spoleto”, qualidade das massas, entre outros. É provável que a exposição do vídeo e da empresa na terceira quinzena tenha incentivado a conversação positiva das pessoas sobre a marca nas semanas seguintes.

Figura 17: exemplo de menção positiva na quarta quinzena



Fonte: Twitter <http://twitter.com/Fc_LoversRobert/statuses/247144292211109889>.

A nuvem de palavras relacionada à quarta quinzena (gráfico 10) ainda trouxe alguns termos vinculados aos vídeos, como “case”, “crítica”, “YouTube” e “vídeo”, bem como termos mais comuns às duas primeiras quinzenas analisadas, como “almoço”, “comer”, “massa” e “shopping”, demonstrando que a conversação sobre a marca estaria voltando para os padrões anteriores à publicação do vídeo. Apenas 19% das menções da quarta quinzena possui relação com o episódio – e, quando possui, tem caráter positivo para a marca.

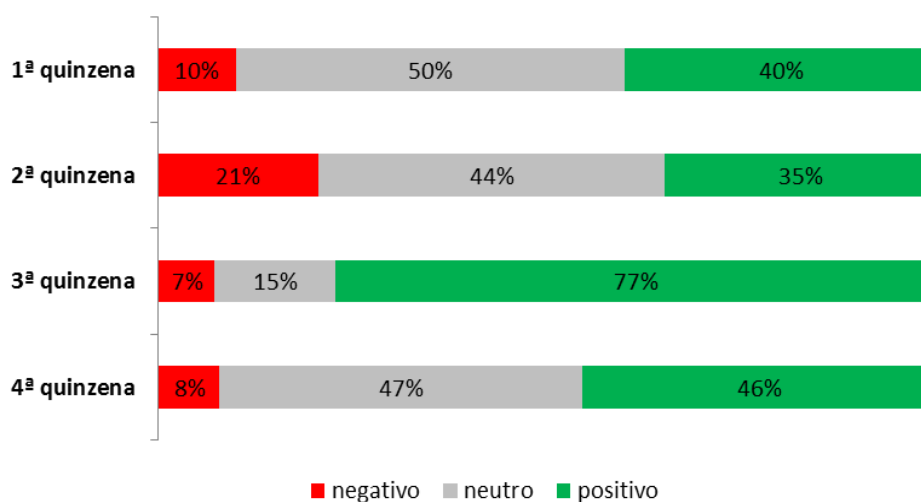
Gráfico 10: nuvem de palavras relacionadas a quarta quinzena



Fonte: elaborado pela autora.

6.5 ANÁLISE DO PERÍODO COMPLETO:

Gráfico 11: análise de conteúdo: sentimento por quinzena



Fonte: elaborado pela autora.

Comparando os dados já citados, o **gráfico 11 – Análise de conteúdo: sentimento por quinzena** – nos permite avaliar as quinzenas do ponto de vista do sentimento do usuário em relação à marca Spoleto, possibilitando a inferência de uma série de considerações a partir desse cruzamento de dados. Na primeira quinzena, o índice de menções negativas era de 10%, enquanto o índice de menções positivas girava em torno de 40%. Já na segunda quinzena, quando o primeiro vídeo foi lançado, temos o maior índice de menções negativas de todo o período analisado: 21% - o que pode ser interpretado como o prenúncio de uma crise de imagem nas mídias sociais.

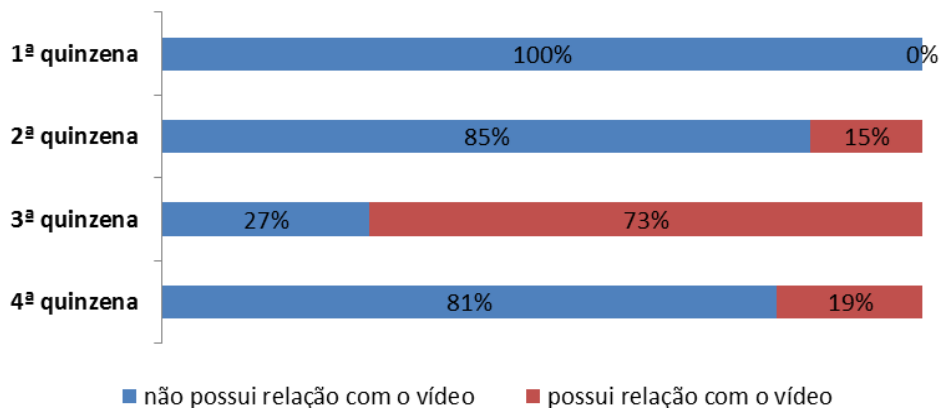
Já a terceira quinzena confirma a percepção positiva dos usuários em relação a atitude do Spoleto diante de uma possível crise causada pelo vídeo do Porta dos Fundos: a repercussão positiva do segundo vídeo dobrou o índice positivo das menções à marca, atingindo 77% do total. A terceira quinzena também obteve o menor índice negativo do período: 7% (um terço da proporção negativa da semana anterior). Os usuários elogiaram a postura da empresa, que contornou uma possível crise com bom humor e transparência. O que poderia ter se tornado a quinzena com o maior índice de menções negativas encerrou com um retorno muito positivo de conversações nas mídias sociais.

A quarta e última quinzena expôs uma redução no índice de publicações positivas em detrimento do aumento das publicações neutras, pois foi um período em que a repercussão do episódio esteve fortemente atrelada à divulgação em sites de notícias, nessa pesquisa consideradas postagens sem julgamento de valor. Outro ponto que vale a pena ser destacado é que, após o episódio, a quarta quinzena mostra que o índice de menções positivas pós-vídeo (46%) é consideravelmente maior do que nas quinzenas pré-vídeo (40% na primeira e 35% na segunda). A partir dessa informação é possível afirmar que a atitude da empresa no gerenciamento da crise relacionada ao Porta dos Fundos trouxe ao Spoleto uma imagem mais positiva nas redes sociais do que possuía antes da crise.

Outro cruzamento realizado através da análise de conteúdo visa saber se, no período analisado, as menções à marca Spoleto têm relação com o vídeo publicado pelo Porta dos Fundos ou se são menções sem relação com o vídeo, ou seja, comentários corriqueiros sobre os pratos do restaurante, *check-ins* no *Foursquare*,

reclamações sobre a fila, entre outros. Desta maneira é possível perceber o quanto o episódio influenciou no volume de publicações sobre a marca no período.

Gráfico 12: análise de conteúdo: relação das menções com o vídeo, por quinzena



Fonte: elaborado pela autora.

O **gráfico 12 – Análise de conteúdo: relação das menções com o vídeo, por quinzena** –permite identificar a porcentagem de menções publicadas sobre o Spoletto que têm relação com o vídeo do Porta dos Fundos. Na primeira quinzena, antes da publicação do vídeo, obviamente 100% das menções não possuíam relação com o vídeo. Já na segunda quinzena já é possível perceber o início da repercussão, ainda tímida: 15% das menções ao Spoletto estavam relacionadas ao vídeo de humor.

A terceira quinzena, quando o segundo vídeo foi lançado, concentra o maior volume de menções do período e conta com 73% das postagens relacionadas ao episódio. A quarta e última quinzena de análise já demonstra que a conversação sobre a marca não esteve mais tão relacionada ao episódio, com apenas 19% das menções - uma queda de 74% em relação à quinzena anterior.

Gráfico 13: nuvem de palavras relacionadas às 4 quinzenas



Fonte: elaborado pela autora.

O **gráfico 13 – Nuvem de palavras relacionadas às 4 quinzenas** nos permite identificar que, em todo o período analisado, as postagens sobre o vídeo do Porta dos Fundos tiveram grande influência na conversação total analisada nas mídias sociais sobre o Spoleto. Termos como “vídeo”, “marketing”, “atendimento”, “resposta” e “bem-humorada” reforçam a repercussão positiva do episódio. Ainda assim, é possível perceber palavras referentes à conversação habitual sobre o Spoleto, não-relacionada ao vídeo, como as palavras “comer” e “almoço”.

Sendo assim, a análise dos dados provenientes das mídias sociais mostrou que a conversação sobre o Spoleto iniciou de maneira habitual, corriqueira, tratando de assuntos de marca. Entretanto, devido aos acontecimentos relacionados ao vídeo do Porta dos Fundos e à resposta bem-humorada da empresa, o Spoleto obteve um pico de conversações positivas sobre a marca. Este pico teve reflexo em publicações em sites de negócios e publicidade, como Meio&Mensagem e Exame, contando com um alcance ainda maior para a mensagem passada pela empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível afirmar que as mídias sociais transformaram a relação entre as pessoas e, também, a relação das pessoas com as marcas. As redes sociais online causaram uma verdadeira revolução na maneira com que as pessoas se aproximam e a informação se espalha, já que a quebra de barreiras de tempo e distância facilita a conexão com pessoas de todo o mundo.

O presente trabalho teve como objetivo identificar como o monitoramento de mídias sociais pode ser considerado uma ferramenta estratégica para auxiliar as marcas a lidar com as crises de imagem. Considerando a fase de grandes mudanças que estamos passando, as marcas ainda estão se adaptando a esta nova sociedade que se desenha: mais bem informada, crítica, consciente e interconectada. Sendo assim, utilizar as informações provenientes das mídias sociais para auxiliar nas estratégias de negócio das marcas é uma necessidade cada vez mais urgente no ambiente corporativo. Do ponto de vista de BUENO (2003),

a Comunicação Empresarial vai ter que, necessariamente, conviver com esta realidade fluida, surpreendente e perigosa da Internet; aos poucos precisará desenvolver metodologias que possibilitem monitorar as informações, atenuando seus efeitos. Ao mesmo tempo, deve aproveitar as oportunidades que as novas mídias oferecem, criando ações e canais que potencializem os recursos da comunicação online (p.57).

Atualmente, o grande desafio das marcas neste novo cenário digital é contar com uma presença digital consolidada e participar das conversas dos consumidores nas redes sociais, ao mesmo tempo em que se deseja evitar ser o alvo de reclamações e crises de imagem que viralizam rapidamente na *internet*. Um consumidor insatisfeito na era das mídias sociais pode se associar com outras pessoas com o mesmo problema e atingir um alcance de cada vez mais pessoas.

Partindo deste contexto, no primeiro capítulo foi realizada uma revisão teórica do conceito de relações públicas, bem como dos conceitos de identidade, imagem e reputação corporativa. Esta introdução serviu para que adentrássemos no universo das crises corporativas, em que estudamos quais os riscos que uma crise de imagem pode causar a uma organização e como podemos trabalhar para evitá-la através de planos de gestão de crise. Nesse sentido, vale lembrar FORNI (2007),

quando afirma que uma crise bem administrada poderá reverter em ganho de imagem e de mercado para a empresa.

O terceiro capítulo demonstrou que as mídias sociais são extremamente ricas em conteúdo que pode ser útil do ponto de vista estratégico para uma organização. Em suas redes sociais online, as pessoas postam espontaneamente sobre seus hábitos, preferências e outros traços comportamentais, auxiliando na compreensão dos públicos, diagnóstico precoce de crises, entre outros. A partir desta informação publicada de forma espontânea e gratuita, é possível utilizá-la de forma estratégica, como demonstramos no decorrer do trabalho através dos conceitos e aplicações da disciplina de Monitoramento de Marcas em Mídias Sociais.

O objeto de estudo desta pesquisa foi o vídeo em que o grupo de humor Porta dos Fundos satiriza o atendimento do Spoletto, publicado em agosto de 2013. Este vídeo, apesar de não ter a identificação oficial da marca Spoletto, causou identificação imediata entre o público. Como resposta, a empresa procurou os responsáveis pelo vídeo e propôs uma parceria para criação de um novo vídeo, em que a marca ria de si mesma e pedia desculpas pelo ocorrido. Para avaliar a repercussão deste episódio nas mídias sociais e identificar se a resposta da empresa foi bem recebida pelo público, realizamos uma análise das conversações publicadas no Twitter sobre o episódio, a partir da técnica de análise de conteúdo, partindo dos conceitos de BARDIN (2009) e GOMES (1979).

A análise de conteúdo realizada buscou identificar padrões de avaliação (positiva e negativa) dos usuários em relação à marca Spoletto durante o período avaliado. A coleta para a análise foi realizada entre os dias **28 de julho a 29 de setembro de 2012**, nas postagens publicadas no site de mídia social Twitter, considerando apenas menções à marca Spoletto. Outro recorte adotado para esta pesquisa se deu em relação à audiência dos perfis que publicaram sobre o Spoletto: foram selecionados para a amostra apenas os perfis que continham a partir de 300 seguidores (*followers*) em sua rede de contatos no Twitter. Sendo assim, partindo de um total de 11.107 itens coletados, após estes recortes ficamos com o número de 3.313 postagens para analisar manualmente e individualmente do ponto de vista de conteúdo, com categorias pré-determinadas baseadas em sentimento do autor da postagem (positivo, negativo ou neutro) e se a postagem possuía relação com o vídeo.

Por fim, no sexto capítulo tivemos a análise dos dados coletados, com cruzamentos que possibilitaram a avaliação da reação do público sobre o objeto de estudo. A análise das menções espontâneas nas mídias sociais ajudou a perceber como a identificação rápida de um conteúdo com teor negativo sobre uma marca pôde proporcionar uma reação surpreendente e transformar uma possível crise de imagem em conversações positivas no ambiente digital.

Neste contexto, a resposta do público à estratégia de gerenciamento de crise adotada pelo Spoleto foi positiva, pois as pessoas elogiaram a postura da empresa em assumir o erro de forma transparente e também o bom-humor com que foi conduzido o seu pedido de desculpas perante a situação. Para MOURA (1995, p.57), “vencer uma crise significa sair dela bem mais experiente do que se entrou, e essa experiência, que se vai acumulando ao longo do tempo, é o melhor recurso para os novos tempos e a melhor garantia para se enfrentar as crises futuras”.

DORNELLES (2012, p.79) acredita que “neste ambiente empresarial e comercial de alta tecnologia, os desafios se multiplicam, dentre eles a necessidade de rapidez nas respostas, a transparência e a honestidade em admitir erros e a utilização de canais de informação e de comunicação que atinjam todos os públicos”. No caso estudado para este trabalho, a rapidez e a honestidade foram fatores de suma importância para que a imagem da empresa não saísse prejudicada do episódio.

Ainda que as mídias sociais sejam muito recentes no contexto da comunicação organizacional e não exista um manual de gerenciamento de crise que garanta que determinadas estratégias terão sucesso entre os públicos de interesse da empresa, acreditamos que o estudo deste episódio entre Spoleto e Porta dos Fundos traz um bom exemplo de como utilizar a inteligência coletiva proveniente das mídias sociais em prol da gestão de imagem, transformando uma possível situação negativa em um contexto positivo para a marca. Dessa forma, a pesquisa contribui para a bibliografia existente sobre gerenciamento de crises em mídias sociais e pode inspirar novos trabalhos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 2. Ed. São Paulo: Biblos, 1965.

ANDRADE, Luis Carlos de Souza. Identidade corporativa e a propaganda institucional. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: LDA, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: Teoria e Pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CARVALHO, Cíntia da Silva. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das Relações Públicas**: Fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

CARVALHO, Helenice. As relações públicas e a gestão estratégica das informações nas empresas. *In*: JACKS, Nilda et. al. **Tendências na comunicação**. Porto Alegre: L&PM, 2001.

CARVAS JÚNIOR, Waldomiro. Relações públicas no gerenciamento de crises. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CASTELLS, M. Internet e sociedade em rede. *In*: MORAES, D. (org.). **Por uma outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003.

DORNELLES, Souvenir (Org.). **Relações públicas**: planejamento e comunicação Porto Alegre. EDIPUCRS, 2012.

DOURADO, Danila. Modelos de negócio nas mídias sociais: todos os holofotes são para os usuários. *In*: DOURADO, Danila; SILVA, Tarcízio, AYRES, Marcel; CERQUEIRA, Renata (Orgs.). **#Mídias Sociais**: Perspectivas, Tendências e Reflexões. 2010. Disponível em <<http://www.slideshare.net/tarushijio/midias-sociais-perspectivas-tendencias-e-reflexoes>>.

DOURADO, Danila. Software Pleno de monitoramento: a análise que faz a diferença. *In*: SILVA, Tarcízio (Org.). **Para entender o monitoramento de mídias sociais**. 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/78400708/Para-Entender-o-Monitoramento-das-Midias-Sociais>>.

EDUARTE, Ricardo. Relações Públicas de resultados. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida. Novos Aportes das relações públicas para o século XXI. In: **Revista de Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: UMESP, Ano 24, nº. 39, 1º semestre/2003, pp. 53-65,

FORNI, J. J. **Comunicação em tempos de crise**. Organicom. São Paulo, n. 6, 1º semestre de 2007. Entrevista.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FRANÇA, Fábio. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, 24, n. 39, p.127-154, 1o. sem. 2003.

GOMES, F. Araújo. **Pesquisa e análise de conteúdo**: mass media. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1979.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, Neka. Identidade e imagem: elementos formadores da reputação. In: DORNELLES, Souvenir (org.). **Relações Públicas, quem sabe, faz e explica**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Heloiza. Relações com a mídia. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MELO, Waltemir. Comunicação de risco: ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 4, número 6, 1º semestre 2007. p. 115-135.

MONTARDO, Sandra; CARVALHO, Cíntia. Reputação: Monitoramento e Métricas. In: SILVA, Tarcízio (Org.). **Para entender o monitoramento de mídias sociais**. 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/78400708/Para-Entender-o-Monitoramento-das-Midias-Sociais>>.

MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. Classificação. In: SILVA, Tarcízio (Org.). **Para entender o monitoramento de mídias sociais**. 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/78400708/Para-Entender-o-Monitoramento-das-Midias-Sociais>>.

MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das Relações Públicas**: Fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

MOURA, Paulo C. **O benefício das crises**: mudanças na sociedade e nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

NASSAR, Paulo. O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NEIVA, Rodrigo, BASTOS, Fernanda & LIMA, Fábila. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão editora, 2012.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet**. São Paulo: Summus, 2003.

PORCHAT, Fábio. **Porta dos Fundos**. São Paulo: Sextante, 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**: imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SALUSTIANO, Sérgio. **Monitoramento de redes sociais: muito mais do que uma análise de sentimentos**. Online, 2010. Disponível em: <<http://softwarelivre.org/tgs/projeto-tgs/monitoramento-de-redes-sociais.pdf>>

SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa & SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crise. *In*: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 1º sem./2007, nº 6.

SILVA, Tarcízio. Monitoramento de Marcas e Conversações: alguns pontos para discussão. *In*: DOURADO, Danila; SILVA, Tarcízio, AYRES, Marcel; CERQUEIRA, Renata (Orgs.). **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**. 2010. Disponível em <<http://www.slideshare.net/tarushijio/midias-sociais-perspectivas-tendencias-e-reflexoes>>.

SILVA, Tarcízio. Monitoramento de Mídias Sociais. *In*: SILVA, Tarcízio (org.). **Para Entender o Monitoramento de Mídias Sociais**, 2012. Disponível em <<http://www.slideshare.net/tarushijio/para-entender-monitoramento-de-midias-sociais>>.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**: Contribuições à teoria de RP. São Paulo: Summus, 2006.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Gestão e Gerenciamento de crise na Sociedade do Risco**. 2011. 169f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2011.

TERRA, Carolina Frazon. A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão editora, 2012.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs Corporativos: modismo ou tendência?** São Paulo: Difusão Editora, 2008.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das Relações Públicas na rede**. São Paulo – SP, 2006. [Dissertação de Mestrado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

ANEXO - ROTEIRO DO VÍDEO

(Fila no Spoletto. Cliente da vez está bem nervosa. Atendente é rápido.)

CLIENTE: - Bom dia!

ATENDENTE: - Bom dia.

CLIENTE: - Eu queria o penne.

ATENDENTE: *(grita para a cozinha)* – Penne! *(colocando a massa rapidamente na água fervente)* Molho?

CLIENTE: - Eu queria molho de tomate...

ATENDENTE: - Acompanhamento?

CLIENTE: - Eu queria milho.

ATENDENTE: *(jogando o ingrediente na panela de modo rude)* – Milho. Que mais?

CLIENTE: - Pres...

ATENDENTE: - Presunto. Que mais?

CLIENTE: - Presunto...

ATENDENTE: - Isso. Milho, presunto. Que mais?

CLIENTE: - É... calma!

ATENDENTE: - Fala! O que mais você quer? Que mais o quê? *(gritando)* Fala! Vambora!

CLIENTE: - Calma! É... pimentão.

ATENDENTE: - Que mais? Vambora!

CLIENTE: Ai, meu Deus! Odeio pimentão...

ATENDENTE: - Fala.

CLIENTE: *(nervosa)* – Calma! Tô pensando!

ATENDENTE: - Fala! O que mais você quer?

CLIENTE: - Eu quero palmito!

ATENDENTE: - Aaah! Quer palmito?! *(joga palmito na panela e na cliente)* O que mais você quer?!

CLIENTE: - Mais palmito.

ATENDENTE: - Quer mais palmito?! Toma aqui mais palmito! (*joga palmito na cliente*) Fala o que mais que você quer!!!

CLIENTE: - Tomate.

ATENDENTE: - Fala tomate! Fala tomate!

CLIENTE: (*desesperada*) – Tomate!

ATENDENTE: - Faltam dois! Fala logo! (*dá tapa na cara da cliente*) Fala o que você quer, vagabunda!

CLIENTE: - Ervilha! Eu quero ervilha!

ATENDENTE: - Quer mais o quê, porra!? Vambora!

CLIENTE: (*chorando*) – Eu só queria almoçar...

ATENDENTE: - Ninguém mandou você vir almoçar no inferno, porra! Termina! Vai! (*aos berros*) Pede, pede, pede, pede, pede!

CLIENTE: (*sentada chorando no chão*) – Azeitona...

ATENDENTE: - Azeitona... (*joga azeitona na panela, mistura tudo e coloca o macarrão no prato*) Próximo!