

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Carolina Santiago Gomes

GESTÃO DE MARCAS NAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS:  
As estratégias das marcas Spoleto e Gina

Porto Alegre – RS

2013

CAROLINA SANTIAGO GOMES

GESTÃO DE MARCAS NAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS:

As estratégias das marcas Spoleto e Gina

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Comunicação – Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre – RS

2013

## GESTÃO DE MARCAS NAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS:

### As estratégias das marcas Spoletto e Gina

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Comunicação – Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

#### BANCA EXAMINADORA:

-----  
Orientador - Prof. Dr. Rudimar Baldissera - UFRGS

-----  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Adriana Kowarick - UFRGS

-----  
Ms. Basilio Alberto Sartor (aluno do curso de doutorado) - UFRGS

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de gestão de marcas adotadas pela empresa Gina, após a repercussão da fã page Gina Indelicada no Facebook, e pela rede de franquias Spoletto após a publicação de um vídeo no Youtube satirizando o atendimento no ponto de vendas. Para isso, foi feita pesquisa bibliográfica recorrendo a autores que abordassem o conceito de marca, produção de sentido e gestão de marcas dentro e fora das mídias sociais, como Perotto (2007), Sampaio (2002), Naranjo (2000), Jenkins (2009) e Terra (2010). Os procedimentos metodológicos, além da pesquisa bibliográfica, compreenderam pesquisa documental na web, em busca de notícias, matérias publicadas em blogs, os sites das marcas analisadas, a fã page Gina Indelicada no Facebook e o vídeo do canal Porta dos Fundos no Youtube satirizando o atendimento da Spoletto. Por fim, realizou-se análise exploratória das estratégias adotadas por cada empresa, buscando compreender como as marcas podem se beneficiar dos conteúdos publicados sobre elas nas mídias sociais sejam eles positivos ou negativos. Chegou-se à conclusão de que, conforme apontam alguns dados teóricos, as empresas que agem de maneira amigável e buscam parcerias com estes criadores de conteúdos, possuem maiores chances de obter retornos satisfatórios.

Palavras-chave: Produção de Sentido, Gestão de Marcas, Comunicação na Web, Mídias Sociais, Apropriação, Ressignificação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fã page “Boicote AREZZO” que, em 2011, tinha mais de 3.872 fãs ...	21
Figura 2 – Palitos Gina nos anos 70 (à esquerda) e atualmente (à direita). ....	34
Figura 3 – Anúncio dos anos 70, com a modelo Zofia Burk .....	35
Figura 4 – Uma das imagens publicadas na fã page com as respostas ácidas de Gina Indelicada .....	36
Figura 5 – Alguns dos comentários na notícia da Época Negócios em que Luiz Carlos Relá afirma que irá acionar o jurídico para solucionar o caso.....	38
Figura 6 – Imagem publicada na fã page onde Gina Indelicada lança mais uma de suas más respostas.....	40
Figura 7 - Resposta de Gina Indelicada, potencialmente ofensiva.....	43
Figura 8 – Desenho feito por fã da página Gina Indelicada .....	45
Figura 9 - Rapazes fantasiados de caixa de palitos Gina. ....	47
Figura 10 – Captura de tela que mostra gráfico indicando o crescimento semanal de fãs. ....	48
Figura 11 - Evolução do logotipo da Spoletto.....	49
Figura 2 - Demonstração de carinho publicada no Twitter por frequentadora da Spoletto .....	51
Figura 13 – Sequência de imagens do primeiro vídeo do Porta dos Fundos, que satirizava o atendimento da Spoletto .....	53
Figura 14 - Comentário feito no Youtube, referente ao vídeo satirizando o atendimento da Spoletto .....	53

Figura 15 – Sequência de imagens do segundo vídeo “Spoleto 2 – o retorno” após parceria com Spoleto .....	55
Figura 16 – Comentários sobre o vídeo “Spoleto 2 – o retorno”.....	58
Figura 17 – Captura de imagem da página inicial do site da Spoleto .....	58

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Marcas .....</b>	<b>12</b>
2.1 Tentando encontrar um conceito.....	12
2.2 A marca pela sua enunciação .....	14
2.3 Gestão de marcas.....	17
<b>3. As marcas na web .....</b>	<b>24</b>
3.1 A circulação das marcas .....	26
3.2 As estratégias de marcas nas mídias sociais digitais .....	27
<b>4. Os procedimentos metodológicos .....</b>	<b>32</b>
<b>5. Análise das estratégias de gestão de marcas nas mídias sociais digitais.</b>	<b>34</b>
5.1 A marca Gina .....	34
5.1.1 A Gina Indelicada .....	36
5.1.2 A marca Gina: o posicionamento estratégico diante dos fatos .....	44
5.2 A franquia de restaurantes Spoleto.....	48
5.2.1 O vídeo .....	52
5.2.2 Spoleto 2 – o retorno .....	53
5.3 Convergência das estratégias.....	59
<b>5. Considerações finais .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>64</b>

**Sites .....64**

**Anexo .....64**



## 1. Introdução

Desde o seu surgimento, o fenômeno das mídias sociais vem ganhando volume a cada dia. Novas mídias sociais vêm surgindo, enquanto outras seguem em direção ao esquecimento. Os usuários buscam a todo o momento novas maneiras de interagir na web, produzindo conteúdos para serem compartilhados entre os outros usuários. Na tentativa de se aproximarem de seus consumidores, muitas marcas se inserem no universo digital, abrindo novas possibilidades de comunicação com seus públicos e produzindo conteúdos em busca de visibilidade. Os públicos cada vez mais identificados com as marcas, também produzem conteúdos sobre elas.

Porém esses conteúdos produzidos e distribuídos nas mídias sociais pelos consumidores das marcas, nem sempre estão de acordo com aquilo que as empresas desejam que seja publicado sobre elas ou possuem potencial prejudicial à imagem da marca. Para auxiliar na compreensão de como e porque estes fenômenos ocorrem serão expostas duas situações envolvendo marcas conhecidas e que tiveram grande repercussão na mídia.

O primeiro caso, envolvendo a marca de palitos para dentes Gina, ocorreu após a criação de uma fã page<sup>1</sup> no Facebook intitulada Gina Indelicada, pelo publicitário Ricck Lopes. Nesta fã page a imagem da garota propaganda da marca, foi transformada na personagem Gina Indelicada, que respondia de maneira ácida e grosseira as perguntas enviadas pelos frequentadores da página. O fenômeno ganhou visibilidade em pouco tempo, chegando ao alcance dos proprietários da marca Gina, que não estavam familiarizados com o meio digital e cogitaram a possibilidade de processar o criador da página. Porém a fã page, embora apresentasse riscos à imagem da marca, estava trazendo retornos positivos para a marca que voltou a ser destaque na mídia depois de muitos anos, forçando os diretores da empresa reavaliar as estratégias<sup>2</sup> as serem utilizadas para lidar com o problema.

---

<sup>1</sup> Nome dado às páginas do Facebook, específicas para utilização corporativa. Também se utiliza o termo fan page.

O segundo caso teve como protagonistas a rede de franquias Spoletto e o canal de humor Porta dos Fundos no Youtube. Após a publicação de um vídeo satirizando o mau atendimento em um estabelecimento muito semelhante ao da rede de franquias os diretores da Spoletto, que imediatamente se identificaram com a situação ali retratada, agiram rapidamente contratando o grupo de humoristas para um segundo vídeo, agora se desculpando pelos problemas no atendimento e apresentando um canal de comunicação para o recebimento de reclamações.

Esta pesquisa terá como objetivo compreender as estratégias empregadas pelas duas empresas e como elas repercutiram tanto na mídia como entre os demais usuários das mídias sociais. Como se tratam de casos bastante distintos espera-se poder encontrar pontos de convergência entre eles, demonstrando que é possível reproduzir o êxito das estratégias aqui apresentadas em situações que futuramente venham a ocorrer com outras empresas.

Este trabalho é de grande importância, pois o fenômeno das mídias sociais, embora tenha mais de dez anos, está em constante transformação tornando difícil a determinação precisa de quais são as regras e os procedimentos corretos a serem adotados pelas empresas que optam por atuar neste meio, ou que são nele inseridas sem o devido consentimento.

Para a realização deste trabalho foram empregadas como metodologia a revisão bibliográfica, recorrendo a autores que abordassem os temas propostos nesta monografia, pesquisa documental na web em busca de materiais que pudessem auxiliar a compreensão dos eventos ocorridos com as marcas e a análise exploratória das estratégias aplicadas por elas.

No segundo capítulo, que segue esta introdução, será apresentado o conceito de marca utilizado neste trabalho sob a ótica de Sampaio (2002) e, principalmente, Perotto (2007) que conceitua a marca pela sua enunciação. Em seguida serão abordados alguns aspectos que constituem a gestão de marcas, sustentados pelos autores Naranjo (2000), Kaminski (2009) e Hernandez, Gomez e Barrios (2011).

O terceiro capítulo discorre sobre a atuação das marcas na web, especialmente através das mídias sociais, através das ideias apontadas por Jenkins (2009). Em

seguida serão apresentadas as diferentes maneiras através das quais as marcas circulam na web, seja através das empresas ou pelos internautas sob a perspectiva dos autores Sato, Santos e Pompeu (2011). O capítulo se encerra explicando as peculiaridades que envolvem a gestão de marcas nas mídias sociais, com base nos estudos de Pompeia (2010) e Terra (2010).

No quarto capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos empregados na análise dos objetos de estudo desta monografia, ou seja, as estratégias de gestão de marcas adotadas pelas marcas Gina e Spoleto. No quinto capítulo será realizada a análise das estratégias, que foi dividida em três etapas: apresentação das marcas e de suas histórias, análise do cenário que antecedeu a criação da fã page e do vídeo e a análise das estratégias. Ao final do capítulo serão apontadas algumas semelhanças encontradas nas duas situações.

Por fim serão feitas conclusões acerca deste trabalho, apresentando os resultados alcançados com a pesquisa e as possíveis implicações na área da comunicação e os possíveis desdobramentos em trabalhos futuros.

## 2. Marcas

### 2.1. Tentando encontrar um conceito

Definir o que é marca não é algo fácil. Frequentemente se cai na tendência simplista de defini-la somente como um elemento identificador, ou seja, um nome, símbolo ou conjunto de símbolos e outros elementos gráficos utilizados para diferenciar um produto ou serviço de uma empresa, daqueles similares e pertencentes a outras organizações. Embora não esteja errado, este conceito é um tanto antiquado e remonta às definições utilizadas até o final da década de 80. Ao retornar um pouco mais no tempo é possível perceber que o conceito de *Branding* deriva de *brand*, palavra inglesa cunhada no século XVII, para designar a prática dos fazendeiros de marcar o gado com suas iniciais para identificá-lo como sua propriedade (Sampaio, 2002).

Com o passar dos anos os conceitos de marca foram se ampliando. Já nos anos 90 sua conceitualização incluía pessoas, a forma do produto ou embalagem, locais, além dos elementos gráficos citados anteriormente, mas ela ainda se situava na esfera da distinção de produtos e serviços. Novamente, o conceito não está errado, mas peca em tentar definir de maneira puramente concreta algo que se caracteriza pela intangibilidade.

Lencastre e Côrte Real (2007) utilizam a metáfora da *branding myopia* apresentado por Levitt para definir esta ideia “desfocada” da marca como um sinal em si. Os autores sugerem um modelo triádico, que se sustenta nos pilares da identidade, que abrange os aspectos gráficos e distintivos; do objeto, que engloba a organização e as ações de marketing juntamente com seus produtos e serviços; e do mercado, envolvendo os consumidores e suas percepções sobre a marca.

Embora os autores sugiram uma visão ampliada sobre o que seria a marca, eles se limitam a abordá-la através da esfera mercadológica, enquanto uma visão de marca realmente ampliada precisa extrapolar esta delimitação. A marca também é um fenômeno social. “Mais do que um nome e suas representações, a marca contemporânea é um fenômeno que implica uma grande carga simbólica e ideológica, pois sua presença evoca e mobiliza sistemas de valores sociais e culturais” (PEROTTO, 2007, p. 129).

Sampaio (2002), ao apresentar suas definições sobre o que é a marca, divide-as entre a visão dos consumidores e a das empresas e instituições. Ele a propõe como um fenômeno estrutural, totalmente conectada com o mercado e a empresa e, conseqüentemente deve ser tratada como um fenômeno holístico. Pelo ponto de vista do consumidor o autor define como “a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa instituição ou mesmo, pessoa” (2002, p.25), um conceito bem mais abrangente e aproximado do que realmente seria a marca, levando em consideração seu caráter intangível. Ainda de acordo com a visão do consumidor, a marca atua como “facilitador operacional” e “elemento catalisador” dos processos de decisão, além de ser uma “forma de expressão social”.

Por tudo isso, a marca representa um verdadeiro sistema de valores, relativamente simples em muitos casos e de alta complexidade em outros, capaz de definir – e até ampliar de forma considerável – os limites do valor de cada produto, serviço, empresa instituição ou, mesmo, pessoa (SAMPAIO, 2002, p. 25).

Já a marca vista pelas empresas pode ser definida por Sampaio como a “síntese da sua franquia junto ao mercado”. Nessa esfera a marca ganha forma através da identidade organizacional, que é sustentada não só pelos atributos visuais – nomes, símbolos, elementos gráficos – mas também pelos valores e crenças da instituição. Aqui ela também atua como “facilitador operacional” e “elemento catalisador” dos processos de decisão, e se diferencia do viés dos consumidores por atuar como “gerador de barreira de entrada” das concorrentes e como “forma de intervenção social” ao converter consumo em expressão de interação social (2002, p. 26).

Este conceito de valor de marca ganha destaque no século XXI, em que predomina uma economia onde a concorrência sofre expansão e exerce influência cada vez maior no modo como as empresas se posicionam. Encontra-se um mercado onde uma grande quantidade de marcas oferece um mesmo tipo de produto, com qualidade, funcionalidade e preços muito semelhantes. É a soma entre a expansão da concorrência, a comoditização dos produtos e serviços e a similaridade funcional dos mesmos.

Com tudo isso, o único campo onde ainda é possível uma vantagem competitiva sustentável por um período de tempo relativamente longo é o da construção e manutenção de marcas fortes, que acabam sendo

únicas e atribuíveis apenas a determinado produto ou serviço, linha ou empresa (SAMPAIO, 2002, p.23).

Perotto chama atenção para esta mudança na cultura de mercado, que preparou o terreno para uma nova discussão em torno da marca. Com a atenção voltada para o valor de marca e seus bens intangíveis, as empresas passaram a investir mais em publicidade e a se preocupar com o aumento do valor de seu capital imaterial, elevando a importância da imagem de marca e da imagem corporativa (2007, p.55).

A imagem é uma representação que se forma na mente do público por suas interpretações, associações e valorações diante de mensagens e valores propostos. Portanto, os esforços das organizações se voltaram para a construção dessa imagem a partir de políticas estrategicamente coordenadas de gestão e de comunicação. As ações organizadas e produtos passaram a se pautar pela concretização de um efeito simbólico que agora é consolidado e operacionalizado pela instituição da marca que, desde então, assumiu a centralidade da conformação dos discursos organizacionais (PEROTTO, 2007, p.55).

Surge então a necessidade de se abordar a marca através de uma visão mais aprofundada e menos restrita às suas características materiais ou a seus aspectos funcionais. O conceito de marca como símbolo distintivo é reducionista e limitado à materialidade do signo. Abordá-la somente pela perspectiva mercadológica também significa supervalorizar o pragmatismo e colocar o seu caráter simbólico e discursivo em segundo plano.

## **2.2. A marca pela sua enunciação**

É importante lembrar que os pontos de vista dos autores citados anteriormente não estão errados e nem se opõem. Muito pelo contrário, ajudam a construir este conceito mais abrangente de marca, pois fazem parte dele e se complementam. Embora sejam restritas a apenas algumas características da marca ou tentem delimitá-la a uma área específica do conhecimento, essas conceituações não podem ser vistas como erradas, mas sim incompletas se consideradas isoladamente. Até mesmo Sampaio, que se refere à marca como um fenômeno holístico limita sua compreensão ao restringi-la à esfera mercadológica.

Perotto busca conceituar a marca, por uma perspectiva teórica da comunicação, como um fenômeno social de caráter discursivo<sup>3</sup> e intertextual<sup>4</sup>, através de sua enunciação<sup>5</sup>, ou seja, levando em consideração as condições de produção de sentido. Toda a carga simbólica, emocional, sociocultural construída por suas representações e pelas experiências dos indivíduos exige que a marca seja estudada por uma metodologia que leve em consideração estes fatores. “Há a necessidade de uma ferramenta que consiga abranger todos os elementos de sua produção – inclusive os extratextuais – ou pelo menos grande parte deles, em um mesmo conjunto: a enunciação” (PEROTTO, 2007, p.18).

Somente a partir deste conceito mais abrangente, que envolve os aspectos simbólicos, sociais e culturais se torna possível compreender os processos de apropriação pelo consumidor. Este, por sinal, não se apropria de um símbolo distintivo, como muitos estudiosos definem a marca, mas sim desta gama de valores aos quais ela está associada.

O autor chama a atenção ao fato de que, embora a marca possa ser descrita e caracterizada como enunciado, seu estudo tem como foco a sua enunciação, pois, “aquilo que uma marca ‘diz’ é importante para a construção de seu sentido, mas não é tão importante como os *modos* como ela o faz, isto é, a maneira como define a si mesma, como define o seu destinatário e a relação entre ambos que é proposta no seu discurso”. (VERÓN apud PEROTTO, 2007, p.17).

O caráter intertextual da marca permite enxergá-la enquanto produtora de sentido, mais precisamente através de sua enunciação. Ela dialoga com outras marcas, com diferentes valores sociais, culturais, ideológicos, econômicos etc. Neste diálogo, a marca adota a posição de “sujeito que fala”, porém o mais importante é o lugar e as formas através dos quais ela estabelece estas interações discursivas.

---

<sup>3</sup>Perotto conceitua discurso como aquele que “pretende produzir um sentido planejado e articulado estrategicamente”.

<sup>4</sup>Aqui nos referimos ao diálogo entre os diversos discursos da marca.

<sup>5</sup>O autor se refere ao “conjunto das condições de produção ou aquilo que é da ordem do extratextual”.

Neste contexto, surge também a ideia de marca como indexador semiótico já que “comporta vários níveis representacionais: desde aqueles materializados sob a forma de um desenho ou um nome até complexas abstrações psicológicas e sociais” (PEROTTO, 2007, p.67). Desta forma a marca produz sentido ao reunir todas as suas representações, daí o conceito de indexação, para se estabelecer enquanto representação. Neste processo, até mesmo elementos como o próprio discurso da marca são indexados.

Outra questão importante de colocarmos aqui retoma a discussão de Sampaio sobre a comoditização dos produtos, o aumento expressivo da concorrência no mercado e a supersaturação da oferta de bens de consumo. Neste cenário houve uma modificação expressiva nos processos de significação das marcas, ocorrendo uma migração do foco de seu caráter distintivo para o discursivo. “No discurso da marca, o enunciador se coloca em evidência e mudou a forma de falar. A marca mudou o modo de dizer” (PEROTTO, 2007, p.72).

Uma das consequências deste fenômeno foi a busca por uma comunicação mais segmentada e por meios de comunicação alternativos, já que a mídia tradicional, assim como o mercado, estava passando por um processo de esgotamento. Por esta perspectiva, fica mais fácil compreender o motivo pelo qual a web e principalmente as mídias sociais digitais se tornaram uma tendência através das quais as marcas vêm estabelecendo novas formas de discurso e produção de sentido, reforçando a importância de uma análise pela sua enunciação.

Das novas formas de discurso que a marca adota no século XXI e que ganham espaço de legitimação nas mídias sociais digitais, podemos destacar “a inserção e acentuação de traços psicossociais, tais como afetividades e personalidade de marca; o fortalecimento de uma identidade, manifestado numa ênfase à subjetivação nas comunicações; a consistência em torno de sentidos e significados sociais” (PEROTTO, 2007, p.72).

Este aumento na complexidade da marca torna cada vez mais importante o desenvolvimento de uma gestão de imagem de marca e de sentido que leve em consideração o seu caráter discursivo e a sua enunciação.



### 2.3. Gestão de marcas

“As marcas são o maior patrimônio das empresas” (SAMPAIO, 2002, p.22) e é por isso que a construção de marcas fortes é fundamental para a sobrevivência das organizações no mercado. A solidificação do valor de uma marca se inicia com a definição de um posicionamento competitivo, que envolve o segmento de mercado, o público-alvo, as principais concorrentes, a imagem e os valores cognitivos, simbólicos e emocionais aos quais a empresa deseja ser associada. Estes fatores influenciam diretamente na lealdade de marca:

O nível de lealdade a uma marca depende do valor outorgado pelo comprador a esta e quando uma marca alcança ser o maior indicador de valor de um satisfator, produto ou serviço, o comprador se torna fiel a ela porque além de garantir a satisfação de suas necessidades, desejos e expectativas, simplifica, a somente um passo, o seu processo de compra e uso: buscar essa marca<sup>6</sup> (NARANJO, 2000, p.36).

Isso significa que a lealdade de marca funciona como agente facilitador do processo de compra ao motivar o consumidor a escolher sempre as mesmas marcas, sem ter que pensar muito.

Em um mercado cada vez mais competitivo, as marcas disputam a atenção e preferência do consumidor. Diante da saturação da oferta, onde se tem à disposição uma enorme quantidade de produtos, com qualidade, funções e preços muito semelhantes, restam ao consumidor poucos fatores de diferenciação para influenciar na decisão de compra. Muitas vezes, mesmo com a comoditização e similaridade funcional dos produtos, o consumidor se sente motivado a comprar aquele de maior preço, ao contrário do que a lógica nos sugere. “Nas marcas preferidas se observa uma maior lealdade, constatada tanto em uma maior disposição à compra repetida como na disposição por pagar um sobre preço e na recomendação a outros<sup>7</sup>” (HERNÁNDEZ, GÓMEZ e BARRIOS, 2011, p.235). Isto ocorre porque o que motiva

---

<sup>6</sup>Tradução de: El nivel de lealtad a una marca depende del valor otorgado por el comprador a ésta y cuando una marca logra ser el mayor indicador de valor de un satisfactor, producto o servicio, el comprador se vuelve fiel a ella porque además de garantizarle la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, le simplifica, a sólo un paso, su proceso de compra y uso: buscar esa marca.

<sup>7</sup>Tradução de: En las marcas preferidas se observa una mayor lealtad, constatada tanto en una mayor disposición a la compra repetida como en la disposición por pagar un sobreprecio y en la recomendación a otros.

a compra está muito mais relacionado aos valores intangíveis daquele produto, que pode ir muito além de seu valor material. Neste caso, o preço exerce pouca influência na decisão de compra, exceto em casos onde ele excede o poder aquisitivo do consumidor, cedendo lugar aos valores intangíveis que a marca possui.

Para que o valor de marca se torne forte na mente do consumidor é necessário que haja um bom relacionamento entre eles, definido através das experiências de consumo entre outras formas de interação do consumidor com a marca. González Hernández, Orozco Gómez e Barrios (2011) afirmam que os atributos e benefícios tangíveis de um produto, associados às experiências vivenciadas pelo consumidor durante a sua utilização, influenciam e muito nas decisões de compra futuras.

Porém os atributos e benefícios perdem força no mercado atual, onde são praticamente iguais para uma mesma categoria de produtos. Já as experiências de consumo estão muito mais ligadas à percepção individual do consumidor do que ao produto propriamente dito e exercem grande influência em sua lealdade.

Oliver (1980) descobriu que a satisfação que vem de experiências passadas precede e influencia a lealdade da marca e demonstrou empiricamente que a atitude de lealdade é uma consequência da satisfação. De uma perspectiva prática, autores como Suh e Yi (2006) inferiram a lealdade à marca a partir da intenção de comprar uma mesma marca<sup>8</sup>.(GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, OROZCO GÓMEZ E BARRIOS, 2011, p. 221).

A experiência de consumo antecede o momento da compra, onde a publicidade e as estratégias de marketing atraem a atenção do consumidor para a primeira aquisição. Em seguida, as sensações proporcionadas pelo produto durante o consumo e todos os fatores relacionados à sua utilização são somados e processados na mente do consumidor e transformados em lembranças, positivas ou negativas. A sensação de refrescância ao ingerir uma bebida gelada em um dia de calor, a alegria de reencontrar os amigos no fim do dia em um estabelecimento específico, o olhar deslumbrado de um homem que contempla uma bela mulher ostentando um vestido

---

<sup>8</sup> Tradução de: Oliver (1980) encontró que la satisfacción que resulta de experiencias pasadas precede e influye en la lealtad hacia la marca y demostró empíricamente que la actitud de lealtad es una consecuencia de la satisfacción. Desde una perspectiva práctica, autores como Suh y Yi (2006) han inferido la lealtad hacia la marca a partir de la intención de volver a comprar una misma marca.

de grife, são alguns exemplos de como uma marca pode trazer lembranças de experiências positivas que certamente influenciarão em uma compra futura.

O pós-venda também é essencial, principalmente quando a experiência de consumo não é bem-sucedida. Um bom atendimento e a rápida solução de um problema fazem com que o consumidor sinta-se importante e aumenta as chances de que ele transforme em agradável uma lembrança inicialmente negativa. Quem não ficaria feliz ao receber um par de tênis novos ao reclamar para a fábrica sobre um defeito de fabricação que só apareceu depois de um tempo de uso, ou ao receber amostras grátis de toda uma linha de chocolates porque um exemplar comprado estava com o sabor alterado?

Isso significa que, para que se forme uma imagem de marca<sup>9</sup> positiva na mente do consumidor, é necessário que ela seja construída em todas as etapas do consumo, podendo ir além dele. A boa relação da marca com o consumidor constrói laços fortes, difíceis de serem quebrados.

*O Brand Equity, assim como o branding, é um processo contínuo, pois a marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor patrimonial não seja prejudicado. Assim, os valores tangíveis e intangíveis que a ela são agregados, devem ser constantemente trabalhados para manter e melhorar o bom posicionamento, a qualidade e as associações positivas percebidas pelo público referente à marca (KAMINSKI, 2009, p.05).*

Estas experiências positivas são cumulativas, o que significa que a cada nova interação positiva entre marca e consumidor, mais forte se torna a relação entre eles. Este processo minimiza a “percepção de risco” (HERNÁNDEZ, GÓMEZ e BARRIOS, 2011). De acordo com os autores, o risco percebido acompanha todo o processo de compra e reduz à medida que se somam experiências positivas na mente do consumidor. No caso de experiências negativas seguidas de estratégias de pós-vendas bem-sucedidas a percepção de risco possui grandes chances de se normalizar, pois se restabelece a relação de confiança entre o consumidor e a marca:

---

<sup>9</sup> Aqui tomamos imagem de marca como o modo através do qual a marca é percebida pelo público, em contraposição à identidade de marca, que define quem de fato a empresa é.

A marca cumpre uma função essencial na redução dos dois fatores que geram a percepção de risco: preocupação com as consequências da decisão de comprar o produto e incerteza sobre os resultados que terá ao usá-lo. O conhecimento da marca, dos símbolos que a identificam, das promessas de satisfação que comunica, reduzem a preocupação com as consequências da compra porque o nome de marca informa, a quem toma a decisão, que pode confiar que há um respaldo, um responsável pela reputação desta marca e pelo cumprimento das promessas que faz, alguém a quem possa consultar sobre dúvidas a respeito do desempenho, eliminando assim a incerteza ou a quem reclamar por insatisfações ocorridas seja na compra, da utilização ou no descarte do produto e obter a satisfação<sup>10</sup> (NARANJO, 2000, p. 38-39).

Outro fator fundamental para a manutenção do valor de marca é o modo como ela interage com a sociedade e o meio ambiente. Além de sua relação com o consumidor, as ações que a marca executa influenciam o modo como o público a vê e não deixa de gerar uma experiência. Quando uma marca está associada a práticas que provocam danos à população ou ao meio ambiente, há grandes chances de que sua imagem seja prejudicada. Se determinada marca está envolvida em algum escândalo, provavelmente grande parte dos consumidores migrará para outra marca mais confiável, embora isto não signifique que o número de consumidores diminua.

Um exemplo disto é o caso da Arezzo<sup>11</sup> que, ao lançar uma coleção denominada “Pelemania”, cuja principal matéria-prima era a pele de animais, provocou a fúria de ambientalistas e simpatizantes, que manifestaram sua insatisfação nas mídias sociais digitais através de vídeos, comentários no Twitter, uma página do Facebook<sup>12</sup> que reunia pessoas dispostas a realizar um boicote à marca, entre outros. Este movimento forçou a Arezzo a retirar a coleção do mercado. Muitos indivíduos que se sentiram

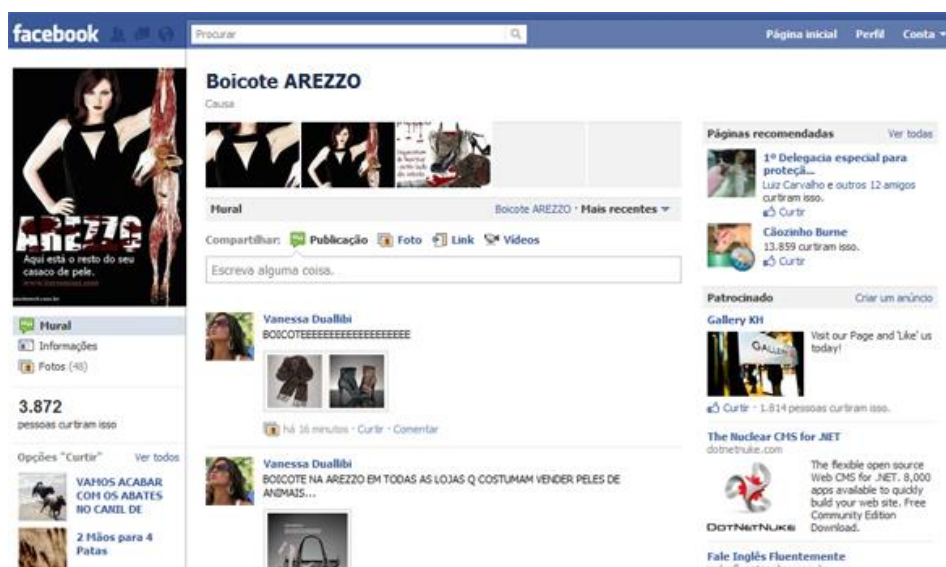
---

<sup>10</sup>Tradução livre de: La marca cumple una función esencial en la reducción de los dos factores que generan la percepción de riesgo: preocupación por las consecuencias de la decisión de comprar el producto e incertidumbre acerca de los resultados que tendrá al usarlo. El conocimiento de la marca, de los símbolos que la identifican, de las promesas de satisfacción que comunica aminoran la preocupación por las consecuencias de la compra porque el nombre de marca le informa, a quien toma la decisión, que puede confiar en que hay un respaldo, un responsable por la reputación de esa marca y el cumplimiento de las promesas que hace, a quien puede consultar sobre dudas respecto a desempeño, eliminando así la incertidumbre o a quién reclamar por insatisfacciones ocurridas bien en la compra o en el uso o en el desecho del producto y obtener la satisfacción.

<sup>11</sup>Disponível em <[blogmidia8.com/2011/04/o-case-arezzo-um-somatorio-de-erros.html](http://blogmidia8.com/2011/04/o-case-arezzo-um-somatorio-de-erros.html)>. Acesso em 02/11/2012.

<sup>12</sup>Disponível em <[www.facebook.com/BoicoteArezzo](http://www.facebook.com/BoicoteArezzo)>. Acesso em 02/11/2012.

mais ofendidos, talvez nunca mais comprem nada da marca. Em compensação, todo esse *buzz* em torno do ocorrido parece ter promovido a Arezzo de alguma maneira, gerando um aumento de 43,3% do lucro líquido em relação ao mesmo período do ano anterior, ao contrário da queda nas vendas que era esperada<sup>13</sup>.



**Figura 1 – Fã page “Boicote AREZZO” que, em 2011, tinha mais de 3.872 fãs  
fonte: blogmidia8.com**

O modo como a empresa trata os funcionários, a sua preocupação com os impactos ambientais, seu envolvimento em ações de apoio social, a preocupação com a procedência das matérias primas, tudo isso influencia no modo como os consumidores percebem a marca.

O valor de marca se constrói estabelecendo uma genuína e íntima amizade com os clientes, com os fornecedores, com os empregados da empresa, com a comunidade em geral; sendo um concorrente digno e ético. Ganhando um lugar especial na mente e no coração de todos esses públicos, sendo amplamente conhecida, estando presente em todas as circunstâncias dos clientes, sendo muito familiar, muito confiável, muito afetuosa, compartilhando com os clientes o maior tempo possível, cumprindo as promessas e compromissos, conhecendo de forma mais profunda possível a seus amigos e a seus adversários<sup>14</sup>. (NARANJO, 2000, p. 39).

<sup>13</sup> Disponível em <[www.mundodomarketing.com.br/blogs/blog-da-redacao/20137/ninguem-falou-caso-arezzo-foi-acompanhado-de-aumento-expressivo-de-vendas.html](http://www.mundodomarketing.com.br/blogs/blog-da-redacao/20137/ninguem-falou-caso-arezzo-foi-acompanhado-de-aumento-expressivo-de-vendas.html)> Acesso em 02/11/2012.

<sup>14</sup> Tradução livre de: La equidad de la marca se construye estableciendo una genuina e íntima amistad con los clientes, con los proveedores, con los empleados de la empresa, con la comunidad en general; siendo

As marcas também devem ficar atentas às mudanças do mercado, dos hábitos de consumo e estilo de vida de seus consumidores para que possam acompanhar estas transformações no mesmo ritmo. Por exemplo, em uma época em que tanto se discute sobre sustentabilidade, as empresas que se adaptam a esta realidade tendem a possuir mais chances de elevarem a lealdade de seus consumidores. Produtos “eco” vêm ganhando o mercado, tornando-se uma tendência mundial, na tentativa de se adaptarem à realidade ambiental do planeta.

Concluindo, percebe-se que o valor de marca não é determinado somente por seus atributos e benefícios, embora eles contribuam para percepção de marca - mais especificamente em um primeiro contato - mas sim por suas qualidades intangíveis, as experiências vivenciadas pelos consumidores, sua conduta diante da sociedade e sua flexibilidade em um mercado em constante transformação. “A marca da empresa ou do produto é um indicador de valor e seu grau de influência na decisão de compra depende da familiaridade, apreço, confiança e respeito que o comprador tem pela marca<sup>15</sup>” (NARANJO, 2000, p.36).

Esta lealdade gera não só aumento nas vendas como também redução de custos em publicidade e ações de marketing, pois se refere a consumidores que já foram conquistados pela marca. É muito mais fácil estimular o aumento de compra desses indivíduos do que desbravar o mercado em busca de novos consumidores, que provavelmente já possuem relação afetiva com outra marca da concorrência e exigem um esforço muito maior de conquista.

Compreender a marca sob a perspectiva da enunciação implica uma gestão direcionada ao valor de marca e à produção de sentido. As empresas têm que acompanhar o que o público está falando sobre suas marcas e direcionar suas ações de acordo com a análise dessas falas sobre a marca. Com base nisso,

---

un contendiente digno y ético. Ganándose un sitio especial en la mente y en el corazón de todos esos públicos, siendo ampliamente conocida, estando presente en todas las circunstancias de los clientes, siendo muy familiar, muy confiable, muy afectuosa, compartiendo con los clientes el mayor tiempo posible, cumpliendo las promesas y compromisos adquiridos, conociendo lo más profundamente permisible a sus amigos y a sus contrincantes.

<sup>15</sup>Tradução de: La marca de la empresa y/o del producto es un indicador de valor y su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca.

verificar em que medida o que dizem está próximo ou se distancia daquilo que a organização deseja em termos de imagem de marca, bem como a necessidade de intervenções específicas.

Estas discussões do público em torno da marca oferecem informações riquíssimas. Parte delas pode ser encontrada de forma barata e espontânea nas mídias sociais digitais, locais através dos quais estas marcas podem dialogar com alguns públicos, orientar-se e, a partir disso, estabelecer estratégias buscando corrigir ou solidificar, quando for o caso, sua imagem.

### 3. As marcas na web

Com o avanço tecnológico dos meios de comunicação e o crescimento das mídias sociais digitais, as empresas se viram obrigadas a repensar o modo através do qual se comunicavam com seus públicos, em especial os seus consumidores. Até o início dos anos 90, os principais meios de comunicação de massa eram o rádio, a televisão, os jornais e as revistas. Seu público consumia os produtos midiáticos oferecidos com a possibilidade de *feedback* muito limitada. Se até a primeira metade dos anos 90 nós tínhamos consumidores que só recebiam os conteúdos, mas não podiam manifestar sua opinião para muito além de seu meio social, após o advento da web 2.0 eles tornaram-se mais participativos ao desenvolverem seus próprios conteúdos, compartilharem suas experiências de consumo ou até mesmo se apropriarem dos conteúdos midiáticos produzidos pelas empresas e agências de publicidade, realizando recortes e produzindo novos sentidos em torno deles.

A expressão *cultura participativa* contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação. Em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo (JENKINS, 2009, p.30).

Jenkins (2009) afirma que “o consumo tornou-se um processo coletivo” em sua versão de inteligência coletiva pelo viés do consumo. Ele também se refere à inteligência coletiva como geradora de poder midiático: “A inteligência coletiva pode ser vista como uma fonte alternativa de poder midiático. Estamos aprendendo a usar este poder em nossas interações diárias dentro da cultura da convergência<sup>16</sup>” (JENKINS, 2009, p.30).

Esta nova maneira de se comunicar – através das mídias sociais – modificou também as relações de poder. As empresas, os veículos de comunicação e as agências de publicidade ainda detêm maior poder sobre os

---

<sup>16</sup> Por convergência Jenkins refere-se “ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando” (2009, p.29).



meios de comunicação. Porém, as novas tecnologias de comunicação possibilitaram uma reconfiguração nas formas como essas relações de poder ocorrem e a dimensão do poder em cada posição desta hierarquia da comunicação.

Nas mídias sociais digitais, basta que algum conteúdo seja considerado relevante para um pequeno grupo de pessoas para que ele seja compartilhado<sup>17</sup> por elas, dando início à sua difusão. Se mais pessoas se interessarem pelo assunto e também compartilharem sucessivamente, este conteúdo pode ganhar dimensões extremas, já que se prolifera em escala geométrica, constituindo o que chamamos de viralização. Os conteúdos viralizados geralmente ganham muita repercussão na grande mídia, o que amplia ainda mais o seu alcance.

Pode-se utilizar a expressão “cultura da viralização”, onde muitos indivíduos e empresas publicam conteúdos nas mídias sociais com o objetivo de que estes se tornem virais. Porém o sucesso destes conteúdos depende muito da reação dos usuários da web, o que é muito difícil de prever. Na realidade, antes de a viralização se tornar uma mania, boa parte dos conteúdos que se tornaram virais não foram produzidos com este objetivo.

O universo da web está em constante transformação. Esta mutabilidade faz com que os internautas mudem constantemente seus focos de interesse, tornando quase impossível determinar um padrão comportamental. Neste momento não se refere somente aos conteúdos relacionados às marcas, já que o fenômeno da viralização não é propriedade exclusiva destas.

Basta ter um computador conectado à internet e uma conta em qualquer uma das diversas mídias sociais para poder publicar algum conteúdo. Isto possibilitou a horizontalização e democratização da comunicação. As regras e a hierarquia

---

<sup>17</sup> O compartilhamento nas mídias sociais digitais ocorre quando alguém divulga em seu perfil ou conta o conteúdo de outro, para que seja visualizado por toda a sua lista de contatos ou até mesmo para toda a rede, dependendo da mídia em questão. O Facebook possui uma ferramenta de compartilhamento automático, onde ao clicar no botão “compartilhar” o conteúdo (seja um vídeo, uma foto, um texto ou uma página da web) é automaticamente reproduzido e distribuído entre os contatos do usuário. No Twitter este mesmo procedimento é denominado “retweet”. Publicações em blogs podem ser automaticamente enviadas por e-mail. O Youtube disponibiliza a URL (endereço da web) do vídeo para que ele seja publicado e visualizado nas mais variadas mídias digitais. Este é um dos princípios da Cultura da Convergência.

verticalizada e linear dos meios tradicionais de comunicação de massa, são praticamente inexistentes da web 2.0 em diante.

O público, que ganhou poder com as novas tecnologias e vem ocupando um espaço na intersecção entre os velhos e os novos meios de comunicação, está exigindo o direito de participar intimamente da cultura. Produtores que não conseguirem fazer as pazes com a nova cultura participativa enfrentarão uma clientela declinante e a diminuição dos lucros. (JENKINS, 2009, p.53)

Aqui o autor aborda a questão dos produtores midiáticos, mas esta situação se refere também às marcas e seus produtos, pois é neste mesmo cenário que ocorre a circulação das marcas à qual este trabalho se refere.

Para contextualizar, serão abordados os fatores que motivam os consumidores a se apropriarem das marcas, produzirem e publicarem conteúdos a partir delas nas mídias sociais digitais. Será descrita também, a atuação das empresas nestas mídias sociais, seus objetivos, as estratégias adotadas e as implicações destas atuações na imagem das marcas.

### **3.1. A Circulação das marcas**

A identificação emocional, cultural, ideológica, fez com que os consumidores se apropriassem cada vez mais das marcas e as utilizassem como símbolos de identificação social. Através das marcas que consomem os indivíduos sinalizam seus gostos musicais, estilos de vida, preferências culturais, ideologia política, religiosa etc. De certa forma os indivíduos são o que consomem. Seus valores, muitas vezes, são compatíveis ou semelhantes aos valores das marcas. Sob este ponto de vista, as marcas circulam, através dos consumidores, com objetivos de afirmação da identidade, interação social e expressão cultural.

Ao comprar os produtos e serviços de uma empresa, o consumidor “consome” também todas as outras ações daquela empresa, compactua e concorda com aqueles atos, no processo atual de cocriação e comunização que altera a comunicação da marca ao propor uma dinâmica interativa e de mão dupla, na qual a construção da marca é negociada com um consumidor num papel cada vez mais ativo e com grande influência das comunidades de marca no ambiente em rede (SATO, SANTOS e POMPEU, 2011, p.12).

O que estes consumidores pensam sobre as marcas, tanto as opiniões positivas como as negativas, revela muito de sua personalidade e seus valores. Muitas vezes, em função desta identificação, alguns consumidores agem como porta-vozes, promotores destas marcas. Isto pode ocorrer tanto consciente como inconscientemente. Ao publicar uma avaliação sobre sua experiência de uso de um produto, os consumidores estão promovendo a marca conforme o teor destas avaliações.

É o que Wipperfurth (2005) chama de “marca sequestrada” pelos fãs (*brandhijack*), isto é, aquela que é apropriada por consumidores engajados, que percebem na marca valores com os quais se identificam e que criam em torno da mesma uma comunidade de fãs. O autor propõe um modelo em que os consumidores possam adotar a marca com o uso do marketing colaborativo e ferramentas interativas. (SATO, SANTOS e POMPEU, 2011, p.08)

No sentido oposto, estes mesmos consumidores engajados podem declarar guerra a uma marca, manifestando todo o seu repúdio, como os que criaram a página do Facebook em boicote à Arezzo.

### **3.2. As estratégias de marcas nas mídias sociais digitais**

Para compreender as estratégias de gestão de marcas nas mídias sociais digitais, é importante compreender também o conceito de estratégia. E, conforme afirma Nicolau (2001, p. 3) “as definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem”. Conforme afirma a autora, isso dificulta um consenso, além do fato de que as convergências entre esses conceitos não são muitas. Diante deste fato, será utilizado o critério de adequação, ou seja, o conceito empregado na definição de estratégia será aquele que melhor se enquadrar às características das estratégias analisadas neste trabalho.

Optou-se então pela definição de estratégia como o conjunto de ações (planejamento, definição de metas, captação de recursos, decisões etc.) desempenhadas visando alcançar determinado objetivo. E são incontáveis as maneiras através das quais as marcas podem agir nas mídias sociais digitais. Estas ações podem ocorrer com o objetivo de apresentar os lançamentos, realizar promoções como sorteios e concursos culturais, promover eventos envolvendo a

marca, etc. Porém a inserção de uma marca nas mídias sociais vai muito além da publicidade.

Para citar como exemplos, veja a quantidade de focos que uma empresa pode ter nas mídias sociais: ser um call center, divulgar novos produtos, ser um agregador de conteúdo relevante, ser um canal de cobertura de notícias, promover promoções dos seus produtos etc... (POMPÉIA, 2010, p. 30).

Ao proporcionar experiências positivas ao consumidor, promovendo interações, divulgando informações relevantes relacionadas à área de mercado, solucionando dúvidas e apresentando conteúdos exclusivos aos internautas, a marca conquista a simpatia do público e agrega valor emocional à sua imagem. Estes benefícios, além de muitos outros, vêm atraindo cada vez mais o interesse das empresas em interagir com seus públicos nessas mídias sociais. Mas nem sempre isto ocorre da maneira correta. Um dos primeiros passos consiste em contratar um profissional especializado para gerenciar a comunicação nestes canais. É fundamental ter em vista que esta função não pode ser desempenhada por qualquer pessoa.

Outra etapa fundamental em qualquer ação nas mídias sociais é a elaboração de um planejamento, de preferência bem estruturado. Este planejamento deve informar o posicionamento da marca, público-alvo, prazos de veiculação de determinados conteúdos, objetivos (aumento nas vendas, melhor percepção de valor de marca, identificação emocional pelos consumidores, divulgação espontânea etc.), além de um estudo completo sobre como a mídia escolhida funciona, a cultura dos usuários, como a concorrência está agindo, questões legais<sup>18</sup> entre outros.

Conhecer cada mídia social, a sua forma de organização e funcionamento, a sua inserção ou utilização no mercado local e as diversas experiências que estão sendo vivenciadas no Brasil e fora do País é o mínimo que um planejador precisa ter como conhecimento para poder iniciar seus estudos sobre mídias sociais com eficácia. (POMPÉIA, 2010, p. 29).

Após estruturar as bases de sua comunicação em rede, a empresa pode dar início à atuação online. Neste universo “ainda não há fórmula pronta que auxilie nesta relação organizações-usuários” (TERRA, 2010, p. 137) via mídias sociais, que diga

---

<sup>18</sup> Algumas mídias sociais possuem seus próprios códigos de conduta e desrespeitá-los pode acarretar em consequências desagradáveis como a desativação da página ou perfil sem aviso prévio, cobrança de multas e até processos judiciais.

qual é o caminho certo a tomar. Desta forma a instituição assume vários riscos, que podem ser minimizados através de uma gestão de crises eficaz, lembrando que uma empresa que adota postura e atitudes corretas, busca ao máximo a transparência e o bom relacionamento com os clientes está menos sujeita a estes riscos, embora não esteja completamente protegida contra eles. Isto significa que, independente de quão boa seja a relação da empresa com o público, o quão boa seja a sua imagem, não se pode negligenciar a comunicação nas mídias sociais digitais. Ao mesmo tempo, uma atuação exemplar tem a capacidade de estreitar os laços entre o público e a empresa, gerando relações de lealdade, confiança e respeito.

Por sua função de interface de relações sociais, as mídias sociais digitais, mesmo quando utilizadas com fins corporativos devem evitar ao máximo a publicação de anúncios, spams e outras formas de publicidade. A exceção é quando estas ações oferecem alguma vantagem ao consumidor. É o caso dos concursos culturais, promoções exclusivas para as mídias sociais, sorteios etc. O mais indicado é personificar a marca, estabelecer diálogos com os usuários, publicar matérias relacionadas à área de interesse da empresa, entretê-los de modo geral.

Para atuar neste ambiente das redes sociais, é preciso pensar na personalidade da marca, em como ela deveria agir caso fosse um participante deste diálogo: que tipos de aplicativos fariam sucesso, quais sites recomendariam, que *bookmarks*<sup>1</sup> e *tags*<sup>2</sup> teriam, que vídeos assistiriam ou recomendariam e assim por diante (TERRA, 2010, p.137).

Quando as organizações atuam desta maneira nas mídias sociais os usuários sentem-se motivados a participar destes diálogos, compartilhando e comentando as publicações da empresa, gerando publicidade espontânea.

O engajamento entre as pessoas deve ser natural. Se o anunciante quer repercussão, ao invés de pagar, o melhor a fazer é algo relevante para aquele *blog* e seu público, criando situações que gerem repercussões espontâneas (convite para eventos, envio de produtos para testes, conversas, concursos culturais, promoções etc.) (TERRA, 2010, p. 138).

É necessário lembrar a importância de as empresas estarem atentas ao que os consumidores dizem. Os diálogos nas mídias sociais fornecem dados indicadores - de desempenho, imagem, simpatia do público etc. - riquíssimos e orientam sobre como a marca está sendo vista no mercado. Terra (2010, p. 137) afirma que “alguns

clientes comandam comunidades que podem servir de aprendizado e de termômetro para as organizações”. Isto pode representar a redução de custos com pesquisas e consultorias. Imagine ter acesso a quase tudo o que os consumidores dizem e pensam sobre a sua marca sem precisar investir praticamente nenhum centavo para ter acesso a estas informações. O desafio fica em decidir com sabedoria o que fazer com esses dados.

Um dos principais erros que as empresas cometem neste quesito está na tentativa de silenciar eventuais consumidores insatisfeitos apagando ou não divulgando os comentários negativos, solicitando ao Youtube que remova algum vídeo, processando judicialmente este consumidor etc. É fundamental respeitar o direito do consumidor de se manifestar à vontade, até porque liberdade de expressão é uma característica inerente às mídias sociais digitais e a toda a web. Esta é uma tarefa desafiadora, que poucas empresas conseguem realizar já que não é fácil aceitar abertamente tantas críticas sem querer censurá-las.

Mais importante que o teor do comentário negativo é a maneira como a instituição recebe e reage a ele. O indivíduo que se manifesta negativamente provavelmente o faz por não ter conseguido a solução para sua insatisfação em outros canais. Ele busca pessoas que passaram por situações semelhantes para que compartilhem entre si estas experiências e sintam-se, de certa forma, aliviadas ou reconfortadas.

Silenciar estes indivíduos pode agravar a situação, aumentando significativamente a insatisfação deles com a empresa e possibilitando que o problema tome dimensões extremas. Mais importante que a queixa nas mídias sociais e as consequências negativas que ela pode trazer para a imagem da marca é a maneira como a instituição recebe e reage a ela. “O que é dito nos *blogs* ou mostrado no Youtube tem impacto imediato na reputação da empresa, que não tem mais o controle das informações” (MARIEN apud TERRA, 2010, p.137). Porém uma gestão de crises realizada de maneira errada exerce um impacto ainda maior.

Este é um momento delicado e, como já foi dito anteriormente, não há uma fórmula que garanta a solução bem sucedida do problema. Isto ocorre principalmente porque as mídias sociais são um fenômeno ainda muito recente e em constante transformação. Uma estratégia de gestão de crises exitosa há alguns meses –

observa-se que sequer se faz referência a anos, devido à efemeridade dos fatos nas mídias sociais – pode não ter o mesmo efeito se aplicada agora. O problema em questão pode também ser algo inédito, tornando a situação um pouco mais complicada.

A perda de controle é uma das grandes barreiras para as organizações quando a questão é a internet colaborativa. O domínio daquilo que os usuários colocam na rede é impossível de ser concebido. Dependendo do site de rede social, devem ser oferecidas respostas de maneira particular, não invasivas; em outros, a rapidez e o formato do canal demandam resposta pública. A chave para usar as mídias sociais está em ter o que dizer e planejar como fazê-lo. A ferramenta em si é secundária, pois o contexto muda o tempo todo (TERRA, 2010, p.138).

O que é possível afirmar com certeza é que empresas que tratam estes consumidores insatisfeitos com simpatia, demonstrando preocupação em solucionar o problema e o fazem da melhor maneira possível, agindo com prontidão, possuem muito mais chances de obter sucesso. No caso de críticas não exatamente relacionadas a um problema ocorrido, a instituição deve buscar reagir com bom humor e estudar a possibilidade de utilizá-las como um guia para efetuar melhorias, seja no atendimento, na forma de se comunicar com o público, na qualidade dos produtos etc. Foi seguindo esta lógica que as empresas Gina e Spoleto, ao se depararem com situações embaraçosas envolvendo suas marcas nas mídias sociais optaram por adotar as estratégias que veremos a seguir.

#### 4. Os Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é de caráter exploratório, que consiste em estudar as alternativas encontradas por algumas empresas para lidar com a repercussão de conteúdos de terceiros publicados sobre elas nas mídias sociais digitais. Para isso dois objetos de estudo foram selecionados. O primeiro consiste nas estratégias adotadas pela marca de palitos Gina diante da criação de uma fã page utilizando o nome da marca no Facebook, sem o consentimento da organização; O segundo consiste nas estratégias empregadas pela rede de franquias de massas Spoleto após um vídeo criticando o atendimento da rede ter viralizado, alcançando milhões de visualizações.

Foi realizada uma pesquisa documental na web, em busca de artigos, entrevistas e notícias em jornais online, matérias publicadas em blogs, os sites das marcas analisadas, a fã page Gina Indelicada no Facebook, o vídeo no Youtube satirizando o atendimento da Spoleto e o primeiro vídeo da série em conjunto com a rede de franquias. Por fim, será realizada uma análise exploratória das estratégias adotadas por cada empresa. Todo o processo será dividido em três etapas.

Primeiramente será feita uma descrição do cenário anterior aos fatos estudados trazendo o histórico das marcas. Em seguida serão apresentados os fatos que tinham forte potencial para iniciar uma crise e estimularam a execução de uma estratégia de gestão de marcas. Por fim, serão analisadas as estratégias adotadas, os prováveis objetivos e o cenário posterior a estes acontecimentos.

Seguindo a estrutura acima, no caso Gina Indelicada, será apresentado primeiramente o cenário antes da criação da fã page, a história da empresa, como a marca se posicionava na web. Após a apresentação do cenário, será descrita através de dados obtidos de notícias, blogs e da própria fã page, a série de acontecimentos e sua repercussão, que forçou os diretores de Gina a adotarem estratégias específicas para a gestão de marca diante do fato. Por fim, se analisará com base nas ações tomadas pela empresa após os eventos, as estratégias adotadas pela marca, seus possíveis objetivos e os resultados, além de uma avaliação sobre sua eficácia. A pesquisa terá como fontes de informação a própria fã page, notícias sobre o evento publicadas na web e matérias em sites e blogs.



Com a rede de franquias Spoleto, a análise será realizada de forma semelhante. Além de estudarmos o contexto que antecedeu a publicação do vídeo satirizando o atendimento da Spoleto, a atuação da empresa na web e a visão do público em relação à marca, será analisado o vídeo publicado no Youtube e os motivos que levaram a franquia a realizar uma estratégia de gestão de marcas. Por fim, serão identificadas as estratégias escolhidas pela marca para contornar a situação e o desempenho delas. Para isso nos basearemos em notícias e publicações em blogs.

Importa ainda destacar que as notícias e matérias sobre os fatos foram selecionadas seguindo três critérios. Foram selecionadas as matérias indicadas na fã page Gina Indelicada, em seguida foi realizada uma pesquisa nos buscadores online, utilizando termos como “Gina”, “Gina Indelicada”, “Spoleto”, “Spoleto Porta dos Fundos”. Ainda foi feita uma terceira seleção de materiais, nos links indicando matérias relacionadas, nas próprias páginas dos sites de notícias ou blogs. Os comentários de internautas publicados neste trabalho foram retirados dos sites de notícias e blogs utilizados como referência ou nas páginas das mídias sociais das respectivas marcas.

Conforme descrito, não serão analisadas apenas as estratégias, mas todo um contexto em que elas estavam inseridas. É evidente que uma estratégia necessita de um fator que motive a sua execução, e a análise deste fator é indispensável à compreensão da estratégia. Importa destacar, aqui, o fato de este estudo não possuir informações fornecidas diretamente pela empresa, além das publicadas na internet. Isto não reduz a credibilidade e relevância deste trabalho, tendo em vista o fato de que todo o fenômeno ocorreu no meio digital, havendo na web material suficiente para a realização de uma análise de qualidade.

Após a análise individual das estratégias, será feita uma breve comparação entre elas, apontando os possíveis acertos e falhas e apresentando algumas semelhanças na execução e na repercussão.

## 5. A análise das estratégias de gestão de marcas de Gina e Spoletto

### 5.1 A marca Gina<sup>19</sup>

Líder de mercado no segmento de palitos para dentes, a marca Gina representa 70% do consumo nacional, o que equivale a 60 milhões de palitos por dia. Porém, segundo informações disponíveis em seu site institucional, a história da marca não iniciou com a fabricação de palitos, mas sim com a prestação de serviços de manutenção e reparos de máquinas. Gina foi fundada em 1945, no município de Itatiba, São Paulo, com o nome Giacomo Relá & Irmãos. Dois anos depois os negócios cresceram e a marca passou a ser denominada A. Relá & Cia LTDA.



Figura 2 – Palitos Gina nos anos 70 (à esquerda) e atualmente (à direita).

Fonte: Design Innova

Em 1959, a empresa alterou suas atividades e passou a fabricar artefatos de madeira para sorveterias. Em 1965, a empresa se transformou em sociedade anônima de capital fechado, denominada A Relá S/A Ind. e Com., e ampliou os negócios ao fabricar também palitos para dentes e artefatos de madeira em geral como pregadores de roupas, garfos para bolos, espetinhos de churrasco etc. A empresa mantém este formato de negócio até hoje.

<sup>19</sup> Todas as informações destacadas neste estão disponíveis em: <<http://www.gina.com.br/empresa.html>>, acesso em 27/04/2013

Todos os produtos passaram a ser designados pela marca Gina, homenagem à mãe dos fundadores, Rosa del Nero Relá, apelidada de “dona Gina”. Atualmente, a empresa é administrada pelo Diretor Presidente Luiz Carlos Relá e o Diretor Administrativo e Financeiro Rogério Relá, ambos pertencentes à terceira geração da família.



Figura 3 – Anúncio dos anos 70, com a modelo Zofia Burk.  
Fonte: Blog campeões da propaganda<sup>20</sup>.

Em 1975, a empresa contratou a modelo polonesa Zofia Burk (figura 3) para fazer a foto que estampa até hoje a caixa de palitos Gina. Como a modelo não era muito conhecida, sua imagem passou a ser associada ao nome da marca. Para grande parte dos brasileiros, até hoje, aquele rosto pertence à Gina<sup>21</sup>. O design da caixinha permanece com a imagem de Zofia Burk transformada em ilustração, com as mesmas cores e praticamente o mesmo logotipo (figura 2).

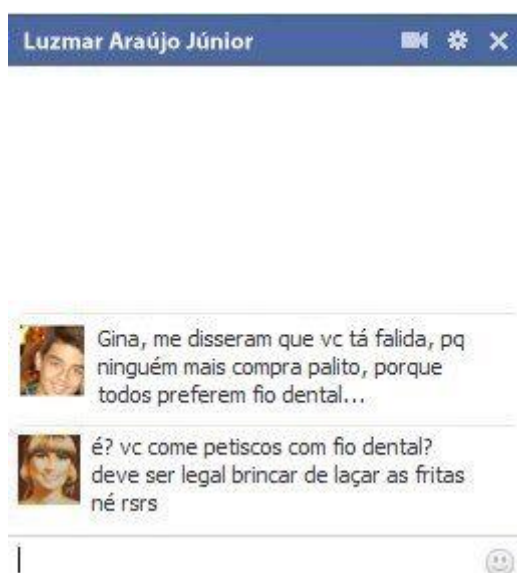
No segundo semestre de 2012, a marca Gina se envolveu em uma situação inédita para os donos da empresa. Ao ser involuntariamente lançada no mundo das mídias sociais, a marca precisou reavaliar sua linguagem e sua interação com o público.

<sup>20</sup> Imagem disponível em: <<http://campeoesdapropaganda.blogspot.com.br/2010/04/palitos-gina.html>> acesso em 10/06/2013.

<sup>21</sup> Conforme matéria publicada na Veja por Cris Simon, em 24/08/2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/sucesso-de-gina-indelicada-atrai-marca-de-palitos-para-web>> acesso em 10/06/2013

### 5.1.1 A Gina Indelicada

No dia 14 de agosto de 2012, o estudante de Publicidade e Propaganda Henrique Lopes, também conhecido como Ricck Lopes, de 19 anos, criou uma fã page no Facebook, na qual a garota propaganda da marca de palitos Gina atendia pelo nome de Gina Indelicada e, supostamente, respondia as perguntas dos internautas de maneira ácida e grosseira. O público enviava perguntas via chat do Facebook, aguardando sua resposta indelicada, conforme se pode ver no exemplo a seguir (figura 4). O que começou como uma brincadeira atingiu níveis extremos. Em pouco mais de uma semana a página já havia alcançado mais de um milhão de fãs, feito que muitas empresas, mesmo com muito investimento em publicidade, não conseguem atingir (de acordo com matéria publicada por Rodrigo Capelo em 24/08/2012 na *Época Negócios*<sup>22</sup>, o Burguer King teve que fazer uma promoção e distribuir um milhão de sanduíches para quem curtisse a fã page e levou mais de um ano para atingir a marca). A Gina Indelicada não ofereceu nenhuma recompensa material na época.



**Figura 4 – Uma das imagens publicadas na fã page com as respostas ácidas de Gina Indelicada. Fonte: fã page Gina Indelicada<sup>23</sup>**

Três dias após sua criação, a página já era notícia na versão online do jornal

<sup>22</sup> Matéria completa disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/08/gina-indelicada-surpreende-empresa-vamos-acionar-o-juridico.html>> acesso em 10/06/2013

<sup>23</sup> Fã page disponível em: <<https://www.facebook.com/GinaIndelicada>> acesso em 10/06/2013

O Globo<sup>24</sup>. Em seguida, rendeu publicações no R7<sup>25</sup> (página de notícias da Record), no site da revista Época Negócios<sup>26</sup> e no site da Folha de São Paulo<sup>27</sup>, entre muitas outras páginas de notícias e blogs. Com tanta repercussão, não demorou muito para que o Diretor Presidente Luiz Carlos Relá ficasse sabendo da página da Gina Indelicada.

De acordo com a matéria da Época Negócios<sup>28</sup> publicada por Rodrigo Capelo em 24/08/2012, a primeira reação da empresa foi cogitar a possibilidade de tirar a página do ar e processar o rapaz, já que a utilização da marca Gina, ou qualquer outra marca registrada, em uma página pública sem a devida autorização dos proprietários é ilegal. Além disso, observa-se que o publicitário Ricck também afirmou em entrevista publicada pela estagiária Gabriela Araújo em 23/08/2012 no R7<sup>29</sup>, que estava disposto a cobrar para fazer publicações patrocinadas na página da Gina Indelicada, o que caracteriza o uso da marca para fins comerciais, agravando a situação.

Outra questão que surgiu em torno da criação da página foi a possibilidade de, entre tantos comentários grosseiros, mal humorados e debochados de Gina Indelicada, alguém se sentisse ofendido e associasse a personagem e suas respostas à marca. Observa-se que, nessa direção, como já se destacou anteriormente, os fatos nas mídias sociais digitais se espalham muito rápido e bastaria um usuário ou pequeno grupo de pessoas ofendidas com os comentários de Gina Indelicada se manifestar

---

<sup>24</sup> Matéria completa disponível em: <<http://oglobo.globo.com/megazine/pagina-gina-indelicada-usa-figura-da-caixa-de-palitos-para-fazer-humor-5825771>> acesso em 10/06/2013 .

<sup>25</sup> Matéria completa disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/pagina-de-humor-gina-indelicada-e-um-fenomeno-no-facebook-20120822.html>> acesso em 10/06/2013

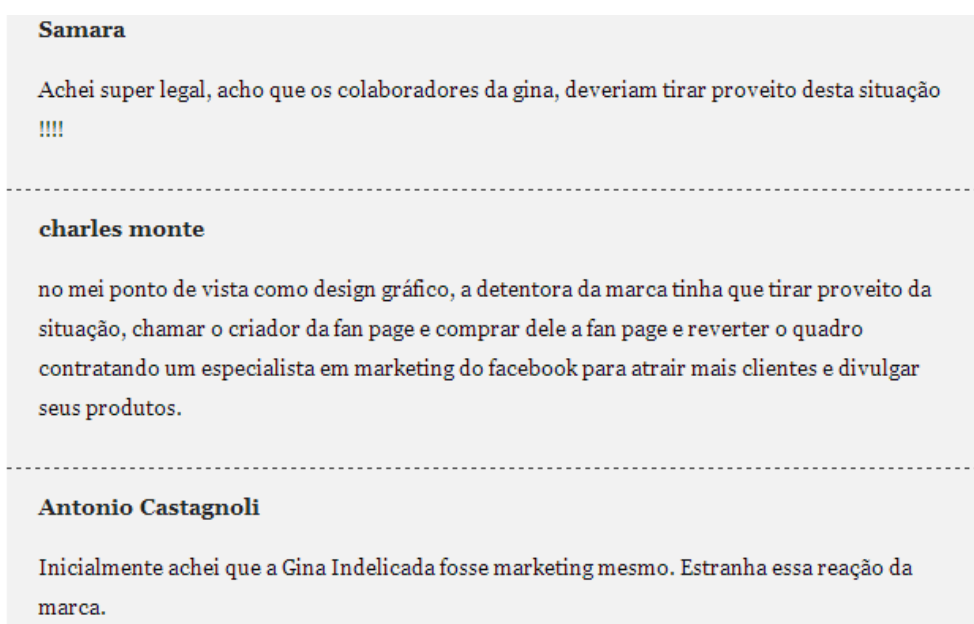
<sup>26</sup> Matéria completa disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/08/gina-indelicada-surpreende-empresa-vamos-acionar-o-juridico.html>> acesso em 10/06/2013

<sup>27</sup> Matéria completa disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/gilbertodimstein/1143274-gina-a-maior-celebridade-do-momento.shtml>> acesso em 10/06/2013

<sup>28</sup> Matéria completa disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/08/gina-indelicada-surpreende-empresa-vamos-acionar-o-juridico.html>> acesso em 10/06/2013

<sup>29</sup> Matéria completa disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/criador-de-gina-indelicada-conta-como-inventou-a-personagem-famosa-no-facebook-20120823.html>> acesso em 10/06/2013

nessas mídias para que o fato tendesse a tomar dimensões maiores. Apesar de, em um universo onde a emprego, por usuários comuns, de personagens e marcas conhecidas para criar conteúdos humorísticos é bastante difundido e, por isso, ser pouco provável esse tipo de associação negativa ocorra, para os donos da empresa o risco era uma possibilidade que preocupava. Eles também declararam em entrevista publicada por Cris Simon em 24/08/2012 na *Veja*<sup>30</sup>, que o sucesso da fã page incentivou a criação de “dezenas de outros perfis além de Gina Indelicada usando a marca, inclusive para fins comerciais”.



**Figura 5 – Alguns dos comentários na notícia da *Época Negócios* em que Luiz Carlos Rela afirma que irá acionar o jurídico para solucionar o caso. Fonte: *Época Negócios*<sup>31</sup>.**

A notícia da *Época Negócios* que informava a reação da direção da marca Gina logo se espalhou pela web. Os comentários dos leitores no site da revista demonstravam que o público reprovava a posição dos donos da Gina e eram a favor de que a empresa se aliasse ao rapaz e se beneficiasse da repercussão positiva gerada pela página, conforme se pode ver nos posts destacados na figura 5. A pressão popular era forte e ignorá-la poderia ser prejudicial para a marca. De acordo com enquete da

<sup>30</sup> Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/sucesso-de-gina-indelicada-atrai-marca-de-palitos-para-web>> acesso em 10/06/2012

<sup>31</sup> Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/08/gina-indelicada-surpreende-empresa-vamos-acionar-o-juridico.html>> acesso em 10/06/2012

Adnews<sup>32</sup> (revista digital que aborda temas como propaganda, tecnologia e mídia), 71% do público era a favor de que a empresa contratasse Ricck Lopes.

A decisão inicial da marca, de processar Ricck Lopes, embora questionável, era bastante compreensível. A marca de palitos mais comprada do país é conservadora. O mesmo rosto, da modelo polonesa Zofia Burk, e praticamente o mesmo logotipo estampados na caixinha por quase 40 anos<sup>33</sup> comprovam isso. Na lateral da caixa de palitos de dentes, a frase “Qualidade desde 1947” reforça o posicionamento tradicional da marca. Durante todo este tempo pouca coisa mudou. As aparições da marca na mídia até a criação da fã page eram poucas<sup>34</sup>, conforme matéria publicada por Lílian Cunha em 24/08/2012 no Estadão, talvez pela falta de necessidade já que, por ser um produto de utilidade tão básica, se vende sozinho; e também pela tradição que foi se cristalizando espontaneamente ao longo dos anos.

Ao contrário do que acontece com muitas marcas, que se inserem na web, especialmente nas mídias sociais digitais, com o objetivo de aproximar-se dos clientes, a marca Gina não escolheu esse caminho. A marca não possuía canais de comunicação nas mídias sociais digitais. Com um site simples, de finalidade institucional, a marca havia optado por uma atuação mais discreta. Um dos diretores da empresa, Alfredo Rela Neto, em entrevista concedida a Cris Simon em 24/08/2012 para a Veja<sup>35</sup>, assumiu que a Gina não é uma empresa digital e sim analógica.

Instantaneamente, Gina, uma marca analógica, é transportada para o universo contemporâneo das mídias sociais digitais. Nesse processo várias mudanças ocorreram: a marca foi exposta a um público vasto, ganhando visibilidade; o local da

---

<sup>32</sup> Enquete disponível em: <<http://www.adnews.com.br/publicidade/publico-acha-que-rela-gina-deveria-contratar-ricck-lopes>> acesso em 10/06/2013

<sup>33</sup> A modelo Zofia Burk se tornou estampa das caixinhas de palitos em 1976. Informação disponível em: <<http://www.94fmdourados.com.br/noticias/entretenimento/saiba-quem-e-a-gina-a-mulher-do-palito-de-dente-mais-famoso-do-brasil>> acesso em 10/06/2013

<sup>34</sup> Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,gina-faz-planos-apos-sucesso-no-facebook,124393,0.htm>> acesso em 10/06/2013

<sup>35</sup> Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/sucesso-de-gina-indelicada-atrai-marca-de-palitos-para-web>> acesso em 10/06/2013

exposição, o universo virtual, é marcado pela presença de um público jovem, que provavelmente não prestava muita atenção à marca, já que seu consumo tinha pouca relevância no cotidiano dessas pessoas, como destaca Bruna Saniele, no site Terra:

Conforme Rela Neto, o sucesso da Gina - que responde pelo Facebook perguntas dos usuários de forma "indelicada", como diz o nome - serviu para aproximar a geração Y, pessoas com idade que varia entre 20 e 30 anos, da marca. "Essa exposição gratuita foi uma forma de reciclagem e revitalização da marca. A empresa tem 65 anos e não tinha muito contato com esse público."<sup>36</sup>

Gina, que não passava de um rosto e um nome, ganhou uma nova identidade: a Gina Indelicada, uma moça insensível, ácida e sem modos, que respondia às perguntas dirigidas a ela de forma seca e indelicada, como o próprio nome da página já sugeria (figura 6). Ela tornou-se protagonista de uma narrativa composta por diálogos entre a personagem da caixinha de palitos e os fãs da página Gina Indelicada e, conseqüentemente, novos conceitos e significados passaram a ser associados à marca.



**Figura 6 – Imagem publicada na fã page onde Gina Indelicada lança mais uma de suas más respostas. Fonte: fã page Gina Indelicada.**

Sob esse prisma, importa salientar, na perspectiva das reflexões teóricas

<sup>36</sup> Entrevista completa disponível em: <[http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201208271346\\_TRR\\_81527852](http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201208271346_TRR_81527852)> acesso em 10/06/2013



apresentadas neste estudo, que um dos principais cuidados que as empresas devem tomar ao ingressar nas mídias sociais digitais se refere ao conteúdo, que deve estar de acordo com os princípios da empresa, com a imagem que ela deseja que seja associada a ela e com os anseios dos consumidores. Considerando-se essa assertiva, pode-se dizer que, provavelmente, os donos da Gina jamais escolheriam criar uma página como a Gina Indelicada para representar a sua marca nas mídias sociais. Diante disso, pode-se afirmar que a fã page trouxe uma nova possibilidade de discurso para a marca, porém ele não compatibilizava, não conversava com os outros discursos da marca. Nessa transação de sentidos, configura-se a situação de conflito intertextual, isto é, os sentidos acionados humoristicamente pela fã page Gina Indelicada (irreverente, indelicada, sarcástica, adolescente) não convergem com os sentidos propostos pela marca, que seguia uma linha discreta, sóbria, entre o tradicional e o velho.

Ainda assim, por mais estranho que isso pudesse soar, os internautas pareciam sentir-se lisonjeados em receber uma resposta “indelicada” da Gina. Ter sua pergunta respondida era como um troféu. As pessoas queriam (e ainda querem) fazer parte do processo. A principal prova disso é o grande número de interações na página. Porém, em perspectiva de comunicação organizacional para a gestão de marca, sem uma administração direta de um gerente de mídias sociais ou de um assessor de comunicação, não era possível ter qualquer controle sobre o teor das respostas, como bem observa Terra (2010, p. 138-139):

para tentar controlar pelo menos o que o público interno diz nas redes sociais sobre a organização, muitas corporações optam em estabelecer códigos de conduta ou políticas para as mídias sociais. Trata-se de uma das formas que a Comunicação Organizacional busca controlar as expressões ditas sobre as organizações nas mídias sociais.

No entanto, esse não é o caso da marca Gina, pois que não havia público interno na fã page para ela pudesse impor códigos de conduta. O jovem Ricck Lopes não tinha nenhum vínculo profissional ou afetivo com a marca, portanto, para ele pouco importava as consequências negativas que a fã page poderia trazer para a Gina. Em entrevista publicada por Rodrigo Capelo em 19/10/2012 na *Época Negócios*<sup>37</sup>, o

---

<sup>37</sup> Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2012/08/ricck-lobes-criador-de-gina-indelicada-revela-segredos-por-tras-de-perfil.html>

publicitário Ricck Lopes assumiu ter se equivocado ao não medir as consequências de seus atos: “Tenho certeza que cometi um equívoco. As consequências poderiam ter tomado um rumo totalmente diferente. Em vez de o dono querer conversar para fazer um acordo, ele poderia ter sido muito mais inflexível e querer me processar”.

Além do controle sobre o conteúdo da página, conforme apresentado no exemplo anterior, há outras formas de as empresas se protegerem nas mídias sociais, como a isenção de responsabilidade sobre os conteúdos ali postados, tanto por parte de quem gerencia o perfil, como pelo público que o frequenta. Em um segundo exemplo, de acordo com Terra (2010), ao invés de apenas limitar o conteúdo publicado pelos funcionários, a IBM encorajou-os a se responsabilizar pelo que postavam, inclusive declarando que a empresa nada tinha a ver com suas declarações.

A IBM foi uma das companhias pioneiras na publicação de normas para atuar nas mídias sociais – a chamada *social computing guidelines*. A política encoraja que os funcionários se identifiquem e assumam que falam em seus próprios nomes e não no lugar da empresa. A norma proíbe funcionários de referenciar clientes, parceiros e fornecedores sem que estes tenham previamente aprovado. (TERRA, 2010, p. 138-139).

Na época em que a fã page foi criada, o criador da fã page, Ricck Lopes, se mantinha no anonimato e, para os fãs da página, quem se expressava pela marca no Facebook era a própria Gina. Isso agravava a situação, pois a marca poderia ser diretamente responsabilizada por qualquer declaração polêmica ou ofensiva que fosse publicada ali. E a Gina Indelicada conseguiu em pouco tempo o que muitos pagam caro para alcançar, mas não conseguem: viralizar. O que inicialmente era um experimento sem importância, tornou-se algo relevante, alcançando todo o país. A partir deste momento, tudo o que acontecia na fã page ganhava um poder muito maior. Um comentário ofensivo, por exemplo, poderia sê-lo para um número bem mais significativo de indivíduos. E quando se trata de uma fã page com uma personagem com o discurso irreverente e debochado de Gina Indelicada, a probabilidade de surgir um comentário ofensivo é grande, e torna-se preocupante para os donos da marca (figura 7). As consequências negativas podiam não preocupar Ricck Lopes, mas preocuparam os proprietários da marca.



**Figura 7 - Resposta de Gina Indelicada, potencialmente ofensiva.**  
 Fonte: [www.facebook.com/GinaIndelicada](http://www.facebook.com/GinaIndelicada).

Apesar disso, considerando o sucesso alcançado pela Gina Indelicada, não era conveniente retirar a página do ar por dois motivos: além de trazer visibilidade para a marca, a fã page atraiu um público que antes não se lembrava da marca a não ser nas prateleiras do supermercado na hora de comprar palitos, colocando a marca Gina em evidência na mídia, abrindo a oportunidade para a marca se aproximar do público e se beneficiar da situação. E processar o rapaz e forçar a retirada da fã page do ar também poderia prejudicar bastante a imagem da marca. Terra, (2010, p.138) afirma que solicitar a remoção de um blog, vídeo ou outra ação semelhante pode ser interpretada como censura, o que é desaconselhável pois pode manchar a imagem da empresa.

Embora inicialmente esta parecia ser a decisão dos diretores da marca Gina, a de processar Ricck Lopes e solicitar a remoção da fã page, não foi assim que as coisas aconteceram. Após a contratação de um assessor de imprensa os diretores da empresa convenceram-se de que a exposição da marca através da fã page poderia trazer resultados positivos e convocaram Ricck Lopes para uma reunião amigável.

### **5.1.2 A marca Gina: o posicionamento estratégico diante dos fatos**

Os diretores da empresa optaram por não processar Ricck Lopes e estudaram a possibilidade de contratá-lo. Em entrevista a *Veja*, já mencionada aqui, eles afirmaram que, como Gina era uma empresa analógica, a fã page seria a

oportunidade ideal para eles darem um passo à frente (imersão no universo digital). Porém até junho de 2013, nenhuma parceria entre a marca e o criador da fã page foi firmada. A proposta permanece em aberto.

De acordo com matéria publicada por Rodrigo Capelo em 19/10/2012 na *Época Negócios*<sup>38</sup>, a companhia emitiu uma nota oficial, afirmando que não abrirá processo contra Ricck Lopes e nem solicitará a desativação da página, mas exime-se de qualquer “responsabilidade, conhecimento ou interferência” sobre os conteúdos publicados na página do Facebook. Mesmo assim a marca está colhendo os frutos por ter ficado em evidência na mídia e, querendo ou não, pelo fato de o rosto estampado nas embalagens ter se transformado em um ícone pop.

Os diretores da marca Gina se apropriaram da repercussão positiva que o caso teve e que colocou a marca em destaque na mídia. Embora seja cedo para afirmar que o aumento da visibilidade tenha se convertido em aumento expressivo nas vendas, os diretores estão otimistas. "Mas algumas pessoas me contaram que foram ao supermercado, viram a Gina sorrindo para elas na prateleira e compraram pelo menos uma caixinha", afirmou Rela Neto em entrevista ao Estadão. Em matéria no site Terra Economia ele também afirmou que os representantes da marca relataram aumento na procura pelos palitos Gina nas Gôndolas dos supermercados.

Embora as duas partes, Gina e Ricck Lopes, não tenham selado uma parceria, pode-se afirmar que houve uma apropriação transacionada. De um lado Ricck Lopes, que não teve sua fã page removida do Facebook, podendo dar continuidade a seu trabalho, alimentando a fama conquistada e abrindo portas para oportunidades de trabalho com outras empresas. Do outro se tem a marca Gina, que ganhou visibilidade, aproximou-se do público jovem e ampliou suas possibilidades de negócios, cogitando a criação de uma fã page oficial da marca, a inclusão do fio dental no mix de produtos e o licenciamento da imagem de Zofia Burk, símbolo da marca, para a utilização comercial em camisetas, canecas etc. conforme matéria

---

<sup>38</sup> Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2012/09/empresa-descarta-processo-para-tirar-gina-indelicada-do-ar-mas-se-exime-de-conteudo-da-pagina.html>> acessado em 10/06/2013

publicada no iG<sup>39</sup> por Pedro Carvalho em 04/09/2012.

A mesma marca que se eximiu da responsabilidade sobre as publicações de Gina Indelicada, isentando-se dos possíveis prejuízos provocados por uma má atuação de Ricck Lopes ou por alguma publicação ofensiva, não está rejeitando os retornos positivos, os benefícios que a página vem trazendo, absorvendo boa parte do sucesso da fã page. E por mais que o administrador da fã page, Ricck Lopes, assumia na biografia da página não ter ligação com a Relá Gina, o rosto de Gina Indelicada é o mesmo que estampa as caixinhas de palitos e o nome da marca faz parte do nome da personagem. É muito difícil não estabelecer um vínculo entre Relá Gina e Gina Indelicada.



Figura 8 – Desenho feito por fã da página Gina Indelicada.  
Fonte: fã page Gina Indelicada<sup>40</sup>.

Retomando o conceito de marca como enunciação, por Perotto (2007), podemos afirmar que Ricck Lopes ajudou a construir um novo discurso em torno da marca Gina. Através de Gina Indelicada ele criou novas conexões simbólicas, emocionais, identitárias com a marca Gina, produzindo novos sentidos através de sua personagem. Uma das características da marca como enunciação é a

<sup>39</sup> Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/industria/2012-09-04/apos-sucesso-na-internet-palitos-gina-quer-lancar-ate-fio-dental.html>> acessado em 10/06/2013

<sup>40</sup> Imagem disponível em: <[https://www.facebook.com/photo.php?fbid=552814064761513&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant\\_count=1](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=552814064761513&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant_count=1)> acessado em 10/06/2013

intertextualidade. Se há um diálogo entre os diferentes discursos da marca, não podemos simplesmente isolar o discurso de Gina Indelicada sob o pretexto de que ela não possui relação com a Relá Gina.

A marca de palitos Gina absorveu boa parte dos valores e significados que o público passou a associar à personagem Gina Indelicada, como o bom humor e a irreverência, passando a ser referenciada com carinho pelos fãs das mais diferentes formas. Fãs mais engajados chegam a enviar conteúdo para ser publicado na página, comprovando a construção de vínculo afetivo do público com a marca, tais como a fã Bruna Spera<sup>41</sup>, que enviou uma foto de dois cachorros dormindo abraçados e a fã Bruna Silva (figura 8), que enviou um desenho feito a lápis com o rosto da garota propaganda de Gina. Também foram publicadas na fã page fotos de fantasias de carnaval fazendo referência à marca, como no exemplo aqui exposto (figura 9), que mostra, também, a fusão da imagem da caixinha com a das publicações da página, prova de que o público estabelece vínculo entre a marca Gina e a fã page Gina Indelicada. Outro fator de grande importância é a forte referência aos palitos de dentes em imagens publicadas<sup>42</sup> e também na criação e uso das expressões “tô palitíssima” (que pode ser interpretada como chocada ou impressionada) e “palitão” (rapaz, galã) em diversas publicações da página. O palito para dentes compõe um dos principais produtos fabricados pela Relá Gina e as referências a ele nas imagens e textos publicados na página, estabelecem forte relação, mesmo que indireta, com a empresa.

---

<sup>41</sup> Imagem disponível em: <[https://www.facebook.com/photo.php?fbid=51096166933303&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant\\_count=1](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=51096166933303&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant_count=1)> acessado em 10/06/2013

<sup>42</sup> Imagem disponível em: <[https://www.facebook.com/photo.php?fbid=530195097023410&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant\\_count=1](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=530195097023410&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant_count=1)> acessado em 10/06/2013



Figura 9 - Rapazes fantasiados de caixa de palitos Gina.

Fonte: fã page Gina Indelicada<sup>43</sup>.

Para uma empresa conservadora, assumidamente analógica e que demonstrou publicamente a intenção de processar Ricck Lopes, o saldo da situação pode ser considerado positivo. Com base nos fatos descritos no parágrafo anterior, pode-se afirmar que, permitir que a fã page permaneça em funcionamento está trazendo bons resultados para a marca Gina. A marca ainda permanece com alta exposição na mídia, embora com menos destaque que na época da criação da página. O fato fez a empresa repensar suas formas de interação com o público e cogitar a criação de uma fã page oficial, além de, como mencionado anteriormente, abrir a possibilidade de licenciar elementos visuais da marca para a confecção de camisetas entre outros produtos. A decisão de isentar-se de responsabilidade pelas publicações da fã page, embora não tenha sido a melhor alternativa, não foi tão ruim, já que eventos negativos relacionados à fã page passaram a ser associados diretamente a Ricck Lopes. Um exemplo foi a notícia<sup>44</sup> publicada por Guilherme Tagiaroli no UOL em 30/08/2012, em que Gina Indelicada é acusada de copiar piadas da internet, muitas delas retiradas de “tuítes” (nome dado a publicações feitas no Twitter, outra mídia social) A notícia em nenhum momento associa a marca Gina ao evento.

<sup>43</sup> Imagem disponível em: <[https://www.facebook.com/photo.php?fbid=515387985170788&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant\\_count=1](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=515387985170788&set=a.432239320152322.94604.432230166819904&type=1&relevant_count=1)> acessado em 10/06/2013

<sup>44</sup> Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/30/perfil-no-facebok-aponta-copias-de-piadas-de-gina-indelicada.htm>> acessado em 10/06/2013

Para Ricck Lopes a situação também permanece satisfatória. Apesar das críticas envolvendo a autoria das piadas publicadas na fã page, o publicitário vem obtendo bons resultados. A fã page alcançou 3 milhões de fãs no dia 17 de junho de 2013 e permanece em crescimento constante, mantendo uma média de 20 mil “curtir” por dia, conforme mostra o gráfico a seguir (figura 10).



**Figura 10 – Captura de tela que mostra gráfico indicando o crescimento semanal de fãs.**  
**Fonte: fã page Gina Indelicada<sup>45</sup>.**

Outro fato que merece destaque envolveu a rede de franquias Spoleto e o grupo humorístico Porta dos Fundos. Diferente do ocorrido com a marca Gina, o motivo que levou a empresa a empregar suas estratégias não trazia nenhum benefício à imagem da marca. Pelo contrário, envolvia críticas ao atendimento da rede e poderia prejudicar os negócios da empresa se nenhuma decisão fosse tomada.

## **5.2 A franquia de restaurantes Spoleto<sup>46</sup>**

Antes de prosseguir com a análise do vídeo e das estratégias, importa apresentar a história da Spoleto, que não é tão antiga quanto a da Gina. Em 1999 foi lançado o primeiro restaurante por Eduardo Ourivio e Márcio Chady, no Rio de Janeiro. A expansão aconteceu de maneira rápida e, no mesmo ano, mais quatro restaurantes

<sup>45</sup> Gráfico disponível em: <<https://www.facebook.com/GinaIndelicada/likes?ref=ts>> acessado em 10/06/2013

<sup>46</sup> História da marca Spoleto disponível em: <<http://www.spoleto.com.br/quem-somos>> acessado em 10/06/2013



foram abertos. Um ano depois a rede já contava com 14 restaurantes e a empresa expandiu os negócios entrando em sociedade com a fábrica de molhos Oltremare.

Em 2001 a Spoleto funda o conselho de franquiados e já alcançavam a marca de 30 restaurantes. Em 2005, somente seis anos após sua fundação a rede de franquias já possuía 114 restaurantes e expandia as fronteiras do negócio ao abrir dois restaurantes no México. Em 2011 a Spoleto atingiu a marca de 282 restaurantes. A história da marca envolve muitas premiações e participação em eventos culturais, demonstrando sua preocupação com sua imagem e com o relacionamento com o mercado em geral.



**Figura 11 - Evolução do logotipo da Spoleto.**  
**Fonte: Mundo das Marcas<sup>47</sup>.**

Desde sua criação até os dias atuais, a marca sofreu diversas alterações em seu logotipo, sempre buscando modernizá-lo. Como é possível ver no exemplo acima (Figura 11) as modificações seguiram um fluxo de suavização dos traços e redução dos elementos visuais. Na versão mais recente, a área ao fundo do logotipo passou a ser composta por uma forma bordô, em tonalidade mais clara que a utilizada nas versões anteriores, e teve algumas de suas extremidades arredondadas. A família tipográfica também foi alterada, passando para uma versão sem serifas, de formas simples e retas. O detalhe ficou por conta da letra “o” ao fim do logotipo, que se

<sup>47</sup> Imagem disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/03/spoleto.html>> acessado em 10/06/2012

assemelha bastante à forma de uma frigideira, principal utensílio de cozinha utilizado no preparo das massas da rede de franquias. O amarelo, que antes era um elemento pertencente ao fundo do logotipo, passou a preencher a letra “o” destacando ainda mais a letra.

Embora não tenha relação direta com o objeto deste trabalho, a evolução do logotipo diz muita coisa sobre o posicionamento da marca e sobre seu perfil diante do mercado. Podemos a partir desta breve análise, pressupor que a Spoleto é uma empresa preocupada em manter-se jovem no mercado, conquistando seus consumidores através da inovação.

Além dos investimentos na identidade visual, a Spoleto também investe muito em publicidade, tanto nas mídias tradicionais, quanto na web. O conteúdo varia desde campanhas publicitárias conceituais, como também anúncios de promoções ou novidades no cardápio da franquia. A empresa também possui ampla atuação nas mídias sociais, comunicando-se com o público através de vários canais, entre eles o Facebook, criado em setembro de 2010 e que já conta com mais de 192 mil fãs<sup>48</sup>, um canal no Youtube<sup>49</sup> criado em outubro de 2009 com 4603 inscritos e mais de 5 milhões de visualizações ao todo. Utiliza o Twitter e o Foursquare e possui um site moderno e atualizado. Os perfis da marca nas redes sociais são atualizados diariamente e as mensagens enviadas pelo público são respondidas com prontidão. Diferente do que ocorre com a Gina, a Spoleto é uma marca que se renova a todo o momento e busca aproximar-se de seus consumidores e gerar identificação afetiva. Tal objetivo parece ter sido alcançado, como evidenciam as declarações carinhosas de seguidores do Twitter (figura 12).

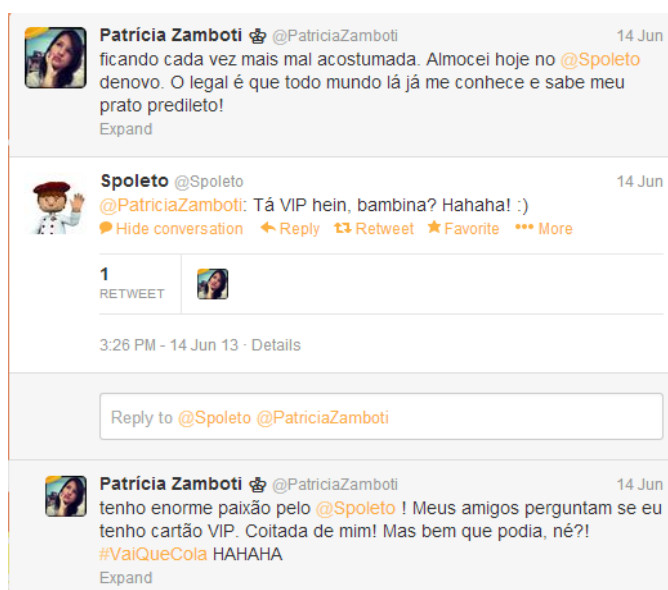
Mesmo com todo o investimento em identidade visual e publicidade, a empresa pecava no atendimento aos clientes no ponto de venda. A rede de franquias era famosa por contratar cozinheiros mal educados, que apressavam seus clientes ou os tratava mal durante a escolha dos cardápios. No site de reclamações Reclame

---

<sup>48</sup> Página no Facebook disponível em: <<https://www.facebook.com/spoleto>> acesso em 10/06/2013

<sup>49</sup> Canal da Spoleto no Youtube disponível em: <<http://www.youtube.com/user/spoletobr>> acesso em 10/06/2013

Aqui<sup>50</sup> é possível ter acesso a reclamações antigas de clientes relatando estes problemas com o atendimento, tais como a feita pela Renata em 29/12/2011<sup>51</sup>: “fui extremamente ofendida pela funcionária, que exaltada, nervosa e descontrolada me ofendeu através de olhares e palavras sem motivo algum” e pelo Rafael em 25/12/2011<sup>52</sup>: “Quando eu estava fazendo o pedido ele colocou ingredientes que não havia no pedido, pois não estava prestando atenção ao meu pedido, reclamei e ele sorriu e perguntou qual seria o próximo ingrediente”.



**Figura 3 - Demonstração de carinho publicada no Twitter por frequentadora da Spoleto.**

**Fonte: <https://twitter.com/Spoleto>**

Com base no grande número de reclamações em torno do mesmo problema, o grupo de humor Porta dos Fundos publicou um vídeo satirizando o atendimento da rede de franquias Spoleto, que alcançou em pouco tempo um grande número de visualizações.

<sup>50</sup> Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/comunidades/comunidade/?empresa=3719>> acesso em 10/06/2013

<sup>51</sup> Reclamação completa disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/2205475/spoleto-comida-italiana/pessimo-atendimento/>> acesso em 10/06/2013

<sup>52</sup> Reclamação completa disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/2180642/spoleto-comida-italiana/spoleto-shopping-campo-grande-desrespeito-e-despreparo/>> acesso em 10/06/2013

### 5.2.1 O vídeo

Em 13 de agosto de 2012 a rede de franquias foi surpreendida com um vídeo no Youtube. Produzido pelo grupo de comediantes “Porta dos Fundos” o vídeo satirizava o atendimento da Spoleto. Uma jovem, interpretada pela atriz Alice Falcão, se aproxima do balcão e começa a montar o seu pedido. O “chef”, interpretado pelo ator Fábio Porchat, começa a pressioná-la, muito impaciente, para que escolhesse logo os ingredientes, batendo na frigideira, prática muito criticada pelos clientes conforme podemos ver no exemplo que segue (figura 13), e chega a escolher por ela alguns acompanhamentos da massa. No clímax do vídeo o cozinheiro atira palmitos na jovem, que se esconde atrás do balcão aos prantos. Em sua primeira versão o vídeo não mencionava o nome da rede de franquias, intitulado apenas como “Fast Food”, conforme matéria de Hugo Naidin divulgada em 22/08/2012 no site do jornal O Globo<sup>53</sup>. Porém a crítica ao atendimento ruim de alguns cozinheiros da Spoleto era clara e vários comentários abaixo do vídeo confirmavam o que mostravam as imagens.

O vídeo, cujo alcance ganhava proporções cada vez maiores, já no primeiro dia de publicação, apontava valores negativos associados à marca. Consumidores insatisfeitos com o atendimento da rede, o se identificar, lembravam ali situações realmente vivenciadas. O risco de esses clientes nunca mais voltarem a frequentar a Spoleto era grande e havia também o risco de potenciais consumidores nunca chegarem a frequentar a rede, sob o receio de serem atendidos de maneira semelhante à mostrada no vídeo (figura 14).

Um dos diretores da marca, Antonio Moreira Leite, um dia após a veiculação do vídeo, entrou em contato com Ian SBF, um dos sócios do canal Porta dos Fundos. Ao invés de solicitar a remoção do vídeo, um pedido de retratação do Porta dos Fundos ou até mesmo entrar com um processo contra o grupo, Antonio optou por contratá-los para a realização de um segundo vídeo.

---

<sup>53</sup> Matéria disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/fabio-porchat-gregorio-duvivier-apostam-no-humor-na-web-5857957>> acesso em 10/06/2013



Figura 13 – Sequência de imagens do primeiro vídeo do Porta dos Fundos, que satirizava o atendimento da Spoleto. Fonte: Canal do Porta dos Fundos no Youtube<sup>54</sup>.

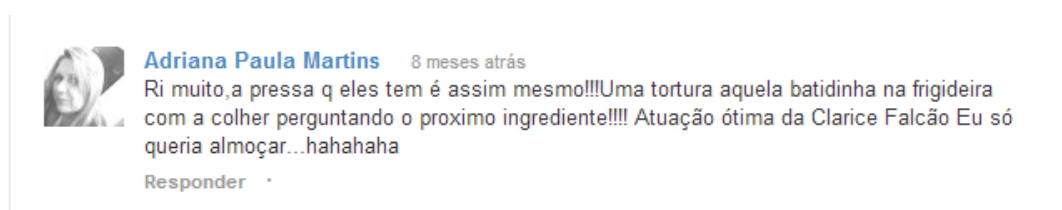


Figura 14 - Comentário feito no Youtube, referente ao vídeo satirizando o atendimento da Spoleto. Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>

## 5.2.2. Spoleto 2 – o retorno

O primeiro vídeo, que criticava o atendimento da rede de franquias, oferecia sérios riscos à imagem da marca. A remoção do vídeo era uma possibilidade a ser descartada, conforme já foi citado anteriormente com base nas teorias de gestão de

<sup>54</sup> Vídeo completo disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>> acesso em 10/06/2013

marcas na web. O problema permaneceria não solucionado e a atitude seria encarada como censura. Além disso, mesmo com uma retratação do Porta dos fundos pela publicação do vídeo ou um pedido de desculpas da empresa pelo mal atendimento, o saldo da marca no quesito imagem permaneceria negativo, já que o vídeo escancarava um problema generalizado da rede de franquias ou seja, a questão não se restringia ao meio digital e ganhava visibilidade rapidamente.

A solução encontrada não poderia ser melhor. Antonio Moreira Leite, diretor da Spoleto, após reunião realizada com o grupo de humoristas, solicitou a alteração do título do vídeo de “Fast-food” para “Spoleto”, sugeriu o patrocínio do canal Porta dos Fundos no Youtube e solicitou a criação de um segundo vídeo “Spoleto 2 – o retorno”.

O segundo vídeo conforme é possível observar na sequência de imagens a seguir (figura 15), inicia com a cena clímax do primeiro vídeo. Em seguida um homem, aparentemente o gerente da loja, exibe o vídeo para o “chef” que agrediu a cliente no vídeo anterior. Ele pede explicações, mas o “chef” se levanta irritado e sai de cena. Nas próximas cenas o personagem de Fábio Porchat aparece atuando em seus empregos anteriores com a mesma falta de educação e impaciência de sempre, tratando mal as pessoas com quem interage. A história retorna para o presente, onde o “chef” utiliza um avental vermelho onde podemos ler a frase “Estou em treinamento. Posso ajudar?”. Diferente do primeiro vídeo, o logotipo da Spoleto está presente nos uniformes e na decoração da loja. O “chef” atende uma cliente que se aproxima do balcão com um sorriso, embora seja evidente o grande esforço que ele faz para se comportar assim. Às vezes ele comete alguns deslizes, apresentando sinais de agressividade, que logo são discretamente corrigidos pelo gerente que assiste o atendimento à distância. Ao fim do vídeo a cena é cortada e surge a mensagem “Isso jamais deve acontecer. Mas às vezes foge ao nosso controle... Se foi mal atendido no Spoleto, conte pra gente e nos ajude a melhorar” seguida de um endereço de e-mail para o envio das reclamações referentes ao atendimento.



Figura 15 – Sequência de imagens do segundo vídeo “Spoleto 2 – o retorno” após parceria com Spoleto.

Fonte: Canal da Spoleto no Youtube<sup>55</sup>.

A empresa adotou uma postura bem humorada, ponderada e compromissada com o cliente. A ação foi elogiada pela mídia, por consumidores e publicitários. De acordo com publicação<sup>56</sup> de Carol Zarur no blog abstratil em 03/09/2012, “o case foi vinculado em sites, como Época Negócios, Mundo do Marketing, Meio&Mensagem e Exame.com”. O resultado não poderia ser outro já que a empresa agiu não só com o bom humor, mas de forma rápida, como situações iguais a esta requerem. Com esta

<sup>55</sup> Vídeo completo disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>> acesso em 10/06/2013

<sup>56</sup> Publicação disponível em: <<http://www.abstratil.com.br/2012/spoletto-mostra-que-ninguem-e-perfeito/>> acesso em 10/06/2013

ação, a marca reverteu a situação a seu favor, evitando assim uma crise de grandes proporções.

Sob o viés das teorias aqui abordadas e tomando a marca como um fenômeno discursivo e intertextual, conforme aponta Perotto (2007), verifica-se que o primeiro vídeo explora valores construídos em torno da marca, baseados na percepção dos consumidores sobre o atendimento oferecido pela rede de franquias. São valores negativos que foram se enraizando ao longo dos anos<sup>57</sup>. Reverter a situação significa provocar uma mudança nos valores associados à marca e, conseqüentemente, naquilo que a ela “diz” sobre si mesma, isto é em seu enunciado.

A partir disto, pode-se afirmar que a rede de franquias adotou uma estratégia de ressignificação. Porém, antes de analisar a estratégia, importa definir o que é ressignificar, palavra que deriva do termo significar. De acordo com Santaella (2005) a primeira divisão da semiótica é a gramática especulativa e a significação é um dos seus três aspectos.

De fato, a gramática especulativa nos fornece as definições e classificações para a análise de todos os tipos de linguagens, signos, sinais, códigos etc., de qualquer espécie e de tudo que está neles implicado: a representação e os três aspectos que ela engloba, a significação, a objetivação e a interpretação (SANTAELLA, 2005, p.05).

Isto ocorre em função da natureza triádica do signo. E o aspecto da significação é o que permite que analisemos o signo “em si mesmo, nas suas propriedades internas, ou seja, no seu poder de significar” (SANTAELLA, 2005, p.05), no seu poder de produzir sentido.

De acordo com a teoria Peirceana, o signo é qualquer coisa que signifique algo para alguém:

Em uma definição mais detalhada, o signo é qualquer coisa de qualquer espécie (uma palavra, um livro, uma biblioteca, um grito, uma

---

<sup>57</sup> Há reclamações cadastradas no site do reclame aqui desde maio de 2004, conforme é possível ter acesso em: <[http://www.reclameaqui.com.br/indices/lista\\_reclamacoes/?tp=9403f4c8cd5af61c485541e9444950c069c79ffa&subtp=c92a9bc341d739044ff5400661d44a60a808be22&id=3719](http://www.reclameaqui.com.br/indices/lista_reclamacoes/?tp=9403f4c8cd5af61c485541e9444950c069c79ffa&subtp=c92a9bc341d739044ff5400661d44a60a808be22&id=3719)> acesso em 10/06/2013



pintura, um museu, uma pessoa, uma mancha de tinta, um vídeo etc.) que representa uma outra coisa, chamada de objeto do signo, e que produz um efeito interpretativo em uma mente real ou potencial, efeito este que é chamado de interpretante do signo (SANTAELLA, 2005, p.08).

Concluindo, qualquer coisa pode ser signo desde que faça sentido para alguém. E se significar é produzir sentido, ressignificar é o ato de dar um novo sentido a algo. Se, como vimos anteriormente, estratégia pode ser descrita como o conjunto de ações desempenhadas visando alcançar determinado objetivo, nas estratégias de ressignificação estas ações têm como objetivo produzir um novo sentido sobre algo, no caso da Spoletto, sobre os discursos indesejados emitidos pela marca e que possivelmente foram potencializados pela repercussão do primeiro vídeo do grupo Porta dos Fundos.

A maneira encontrada pelos donos da Spoletto para alcançar este objetivo foi o de assumir o erro, no caso a negligência em relação aos problemas no atendimento da rede, e de apontar o caminho para solucioná-lo: o contato através do endereço de e-mail “[sos@spoletto.com.br](mailto:sos@spoletto.com.br)”. Porém foi o modo através do qual a empresa realizou esta tarefa, na apropriação do primeiro vídeo e a contratação do segundo, o responsável pelo sucesso alcançado.

A contratação do segundo vídeo nos mesmos moldes do primeiro, onde a empresa aponta o interesse em melhorar o atendimento e convida os clientes insatisfeitos a participarem deste processo, colocou a empresa em uma posição autocrítica e aproximou-a do público consumidor, além de gerar simpatia em relação ao público em geral, como podemos verificar nos comentários abaixo do vídeo (figura 16). A esportiva por saber lidar com a crítica de forma bem humorada auxiliou na aceitação do público. A marca que antes era vista como negligente, demonstrou sua disposição em ouvir e atender aos anseios de seus clientes. Além da criação do vídeo a empresa ajudou a promovê-lo de diversas maneiras, uma delas foi disponibilizando um link de acesso na capa do site, como mostra a imagem a seguir (figura 17).



Figura 16 – Comentários sobre o vídeo “Spoileto 2 – o retorno”.  
Fonte: Canal do Spoileto no Youtube<sup>58</sup>.



Figura 17 – Captura de imagem da página inicial do site da Spoileto.  
Fonte: Site do Spoileto<sup>59</sup>.

O segundo vídeo possuía até o dia 20/06/2013 mais de 3 milhões de visualizações e muitos comentários parabenizando a atitude da rede, como já foi exposto

<sup>58</sup> Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>> acesso em 10/06/2013

<sup>59</sup> Disponível em: <<http://www.spoileto.com.br/>> acesso em 10/06/2013

anteriormente. A parceria deu tão certo que a empresa contratou a criação de um terceiro vídeo<sup>60</sup>, que foi publicado não só no canal da Spoletto no Youtube como também na TV fechada e em revistas, e que possui agora finalidade comercial, divulgando a promoção “Spoletto Pop Art” que distribuía gratuitamente pratos ilustrados pelo artista plástico paulista Marcos Aurélio, conforme matéria publicada pela redação do site Administradores.com em 31/10/2012. De acordo com a mesma matéria, a spoletto investiu 2,5 milhões de reais e estima um crescimento de 13% nas vendas.

### **5.3 Convergências entre as estratégias**

Os fatos envolvendo as duas empresas, Gina e Spoletto Aconteceram na mesma época, em agosto de 2012. Foram situações muito diferentes, tanto em sua natureza como nas estratégias adotadas para lidar com elas. O caso Gina Indelicada, ainda que oferecesse riscos à imagem da marca Gina, estava trazendo retornos positivos à empresa. Isso não ocorreu com a Spoletto, cuja imagem corria sérios riscos, pois o vídeo criticava o mal atendimento dado aos clientes da rede de franquias.

A atuação das empresas também foi diferente. Os diretores da marca Gina inicialmente adotaram uma postura defensiva, cogitando processar Ricck Lopes, responsável pela criação e atualização da fã page Gina Indelicada, mudando de ideia somente após pressão do público. Já o diretor da Spoletto Antonio Moreira Leite, agiu de forma imediata ao contratar os criadores do canal Porta dos Fundos no Youtube para a criação de um segundo vídeo.

Porém apesar das diferenças os dois casos convergem em diversos pontos. As duas marcas optaram por solucionar a situação de maneira amigável, não recorrendo às vias legais, mesmo tendo o direito de fazê-lo. A decisão das empresas repercutiu positivamente na mídia e nas redes sociais o que foi positivo para a imagem de ambas. As ações abriram novas possibilidades de atuação junto ao público.

A marca Gina precisou repensar os canais de comunicação com seus consumidores, incluindo a possibilidade de criar uma fã page oficial da marca no

---

<sup>60</sup> Vídeo disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=fGyt3sF3T7M>> acesso em 10/06/2013

Facebook. O fato também abriu novas possibilidades de negócios, já que a marca demonstrou interesse em licenciar a sua imagem para a utilização comercial de terceiros. A Spoletto também precisou rever os canais de comunicação com o público, divulgando um e-mail para envio de reclamações referentes ao atendimento nas lojas. A ação terminou com a criação de um terceiro vídeo, com fins comerciais, anunciando uma promoção.

Embora ainda não tenham sido disponibilizados dados sobre retornos financeiros, as duas marcas esperam aumento nos lucros em função da exposição positiva alcançada. Mesmo que em proporções distintas, as duas marcas foram elogiadas pelo modo através do qual contornaram as situações em que se envolveram e pode-se dizer que ambas agiram de maneira correta, dentro de suas circunstâncias particulares.

Meses se passaram e embora a visibilidade dos casos tenha reduzido, processo normal na internet que sofre constantes transformações nos focos de interesse de seus públicos, as marcas permanecem em evidência na mídia. Os fãs da página Gina Indelicada crescem diariamente e os vídeos do Spoletto continuam entre os mais vistos no canal Porta dos Fundos e no canal Spoletto.

## 6. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo a análise de duas estratégias de gestão de marcas adotadas por duas grandes empresas, Gina e Spoleto, após a criação, feita por terceiros, de uma fã page no Facebook e a publicação de um vídeo no Youtube respectivamente. Estes conteúdos tiveram grande repercussão nas mídias sociais e na imprensa, sendo marcados pela viralização.

Tais estratégias foram analisadas sob a ótica da gestão de marcas, levando em conta as peculiaridades impostas pela web, mais especificamente pelas mídias sociais, e tomando a marca pela sua enunciação, ou seja, como um fenômeno de caráter discursivo e intertextual conforme conceitua Perotto (2007). Tal perspectiva foi importante, pois não só os fatos (a publicação da fã page e do vídeo) ocorreram na internet, como as estratégias ficaram, em sua maior parte, restritas este meio. Compreender a marca como um fenômeno discursivo e intertextual também foi fundamental tendo em vista que os criadores da fã page e do vídeo não se apropriaram da marca enquanto símbolo distintivo, mas sim enquanto conjunto de valores e significados os quais compõem um discurso.

Através deste ponto de vista e levando em consideração a importância que as mídias sociais vêm conquistando enquanto canal de comunicação e aproximação entre as marcas e seus públicos, torna-se cada vez mais necessário o estudo das diferentes formas de atuação das empresas nestes meios. Em constante transformação, a web é marcada por um público que muda constantemente seus focos de interesse o que torna difícil a criação de um procedimento padrão a ser adotado pelas empresas na hora de agir no universo digital. Ainda assim, pode-se verificar algumas tendências na forma de atuar neste meio e na otimização do emprego de estratégias.

Assim, esta pesquisa, de caráter exploratório, buscou compreender alguns dos motivos que levaram ao êxito nas estratégias empregadas pelas marcas aqui estudadas, de forma a orientar os profissionais da área da comunicação, sobre o modo como eles podem atuar ao se depararem com situações semelhantes. Embora em muitos casos os resultados das estratégias adotadas na web seja imprevisível, as chances de sucesso se tornam maiores quando as decisões

tomadas são baseadas em ações já executadas em bem sucedidas. É claro que o ineditismo confere maior originalidade às estratégias quando elas são aplicadas pela primeira vez, potencializando os retornos positivos no caso de uma atuação exitosa, porém isto não desmerece as empresas que por ventura se inspirarem em casos já ocorridos pela lógica que, se deu certo um a vez, possivelmente funcionará novamente.

Através das análises realizadas, notou-se que embora seja difícil para as empresas efetuar um controle total sobre o que é publicado por suas marcas nas mídias sociais, a apropriação destes conteúdos, quando realizada de forma amigável e sem punições aos indivíduos responsáveis pela sua criação e publicação, é bem aceita tanto pelo público como pelos seus criadores. O controle pode ocorrer desde que não fique centralizado nas mãos das empresas. Muitas vezes a apropriações destes conteúdos pode ocorrer de forma indireta, como foi o caso da marca Gina, que mesmo se isentando de responsabilidade sobre os conteúdos publicados na fã page Gina Indelicada, continuou sendo vinculada a ela, absorvendo grande parte dos valores e significados positivos associados à fã page. Por outro lado o criador da fã page, Ricck Lopes, continuou realizando o seu trabalho, que cresce a cada dia. Os riscos iniciais de sofrer um processo judicial forçaram o rapaz a repensar os assuntos tratados na fã page de modo a não ofender ninguém. O fato de ele ter saído do anonimato e ter sido diretamente responsabilizado pelo conteúdo das publicações também contribuiu para isso.

No caso Spoleto este controle ocorreu na forma de parceria estabelecida entre a marca e os responsáveis pelo canal Porta dos Fundos. Ambas as partes lucraram com esta parceria e a agilidade como as coisas ocorreram auxiliou muito no êxito das estratégias. O fato de a empresa ter adotado uma postura autocrítica, assumindo ter se enxergado no vídeo, reconhecendo seus erros e se colocando à disposição para solucioná-los, tudo isso aliado ao formato divertido e bem humorado do vídeo, ganhou a empatia do público. Os consumidores da rede de franquias não só se identificaram com as cenas retratadas nos vídeos como também se sentiram acolhidos ao verem que os problemas de atendimento ali criticados estavam se dirigindo para uma solução.

A atuação da Spoletto foi exemplar do início ao fim, não abrindo brechas para a instalação de uma crise, e é com a mesma velocidade que as empresas devem procurar solucionar os seus problemas na internet. Embora não tenha tido o mesmo êxito que a Spoletto, o caso Gina alertou as empresas mais conservadoras e de atuação predominantemente analógica, de que precisam estar atentas ao que é dito sobre elas no meio digital e, se possível, abrir um canal de comunicação com o público nas mídias sociais. Uma marca não precisa estar oficialmente na web para que seu nome circule neste meio e ignorar este fato pode colocar a marca em situações embaraçosas, como o que ocorreu com a Gina, que precisou tomar decisões rápidas em um meio em que não estava familiarizada.

Por fim, espera que este trabalho traga contribuições para as discussões envolvendo estratégias de marcas nas mídias sociais, assunto que permanece em destaque dada a sua importância cada vez maior no cotidiano de indivíduos e empresas. As análises aqui efetuadas têm por objetivo auxiliar os profissionais responsáveis pela gestão de marcas na web, oferecendo exemplos bem sucedidos que podem ser seguidos, além de apontar quais decisões devem ser evitadas. Levando em consideração que os fatos aqui abordados ainda estão em andamento, podendo surgir novos objetos de análise em torno deles, e que muitos outros casos envolvendo outras marcas estão acontecendo ou ainda estão por acontecer, permanece a possibilidade de continuação desse estudo e a iniciação de muitos outros.

## BIBLIOGRAFIA

NARANJO, S. E. La equidad de marca "brand equity" una estrategia para crear y agregar valor. In. **estud.gerenc.**, Cali, v. 16, n. 75, jun. 2000. Disponível em <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200003&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 25/10/2012.

HERNÁNDEZ, E. M. G.; GÓMEZ, Ma. M. O.; BARRIOS, A. de la P. El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. In. **Contaduría y Administración**, n. 235, novembro a dezembro, 2011, p. 217-239.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KAMINSKI, E. "Branding: entre o consumidor actual e a saturação na oferta de produtos". In. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 28 a 30 de Maio, X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – Universidade Tuiuti do Paraná, 2009.

LENCASTRE, P. & CÔRTE REAL, A. Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. In. **Organicom**, ano 4, n. 7, 2007.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE, set. 2001. Disponível em: <[http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf)>. Acesso em 12/05/2013

PEROTTO, E. R. **Conceituando a marca pela enunciação**: uma proposta do campo da comunicação. Brasília, 2007. 93f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

POMPEIA, R de. Planejar é mais que preciso! In: **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**, 2010, ISBN 978-85-8045-084-2, p. 28-31. Disponível em <<http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidiassociais>> acesso em 05/09/2012

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**: como construir e manter marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTAELLA, L. **Semiótica aplicada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SATO, S.; SANTOS, J.; POMPEU, B. Marca 3.0: um conceito integrado e convergente ao Marketing 3.0. In: XXXIV Congresso Brasileiro de ciências da comunicação. In. **Intercom**, n. 34, 2011, Recife, Universidade Católica do Paraná. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2207-1.pdf>> acesso em 05/09/2012



TERRA, C. Comunicação organizacional em tempos de mídias sociais. In: **#Mídias Sociais**: Perspectivas, Tendências e Reflexões, 2010, ISBN 978-85-8045-084-2, p. 136-142. Disponível em <[http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidias\\_sociais](http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidias_sociais)> acesso em 05/09/2012

## SITES

**94 FM.** “Saiba quem é a ‘Gina’, a mulher do palito de dente mais famoso do Brasil”. Disponível em: <<http://www.94fmdourados.com.br/noticias/entretenimento/saiba-quem-e-a-gina-a-mulher-do-palito-de-dente-mais-famoso-do-brasil>> acesso em 10/06/2013

**Abstratil.** “Spoleto mostra que ninguém é perfeito” Disponível em: <<http://www.abstratil.com.br/2012/spoletto-mostra-que-ninguem-e-perfeito/>> acesso em 10/06/2013

**Ad News.** “Público acha que Rela Gina deveria contratar Ricck Lopes”. Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/publicidade/publico-acha-que-rela-gina-deveria-contratar-ricck-lopes>> acesso em 10/06/2013

**Blog Midia 8.** “A Leitura Do Case Arezzo: Um Somatório De Erros”. Disponível em <[blogmidia8.com/2011/04/o-case-arezzo-um-somatorio-de-erros.html](http://blogmidia8.com/2011/04/o-case-arezzo-um-somatorio-de-erros.html)>. Acesso em 02/11/2012

**Campeões da Propaganda.** Imagem. Disponível em: <<http://campeoesdapropaganda.blogspot.com.br/2010/04/palitos-gina.html>>. Acesso em 10/06/2013

**Época Negócios.** “EMPRESA DESCARTA PROCESSO PARA TIRAR GINA INDELICADA DO AR, MAS SE EXIME DE CONTEÚDO DA PÁGINA” Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2012/09/empresa-descarta-processo-para-tirar-gina-indelicada-do-ar-mas-se-exime-de-conteudo-da-pagina.html>> acessado em 10/06/2013

**Época Negócios.** “Gina Indelicada surpreende empresa: vamos acionar o jurídico” Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/08/gina-indelicada-surpreende-empresa-vamos-acionar-o-juridico.html>>. Acesso em 10/06/2013

**Estadão.** “Gina faz planos após sucesso no Facebook”. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,gina-faz-planos-apos-sucesso-no-facebook,124393,0.htm>>. Acesso em 10/06/2013

**Facebook.** Fã page “Boicote AREZZO”. Disponível em <[www.facebook.com/BoicoteArezzo](http://www.facebook.com/BoicoteArezzo)>. Acesso em 02/11/2012

**Facebook.** Fã page “Gina Indelicada”. Disponível em: <<https://www.facebook.com/GinaIndelicada>> acesso em 10/06/2013

**Facebook.** Fã page Spoleto. disponível em: <<https://www.facebook.com/spoleto>> acesso em 10/06/2013

**Facebook.** Gráfico. Disponível em: <<https://www.facebook.com/GinaIndelicada/likes?ref=ts>> acessado em 10/06/2013

**iG economia.** “Após sucesso na internet, palitos Gina quer lançar até fio dental”. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/industria/2012-09-04/apos-sucesso-na-internet-palitos-gina-quer-lancar-ate-fio-dental.html>> acessado em 10/06/2013

**Mundo das marcas.** Evolução do logotipo Spoleto. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/03/spoleto.html>> acessado em 10/06/2012

**Mundo do Marketing.** “Ninguém falou: Caso AREZZO foi acompanhado de aumento expressivo de vendas” Disponível em <[www.mundodomarketing.com.br/blogs/blog-da-redacao/20137/ninguem-falou-caso-arezzo-foi-acompanhado-de-aumento-expressivo-de-vendas.html](http://www.mundodomarketing.com.br/blogs/blog-da-redacao/20137/ninguem-falou-caso-arezzo-foi-acompanhado-de-aumento-expressivo-de-vendas.html)> acesso em 02/11/2012

**O Globo.** “Página ‘Gina Indelicada’ usa figura da caixa de palitos para fazer humor”. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/megazine/pagina-gina-indelicada-usa-figura-da-caixa-de-palitos-para-fazer-humor-5825771>> acesso em 10/06/2013

**O Globo.** “Fabio Porchat e Gregório Duvivier apostam no humor na web”. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/fabio-porchat-gregorio-duvivier-apostam-no-humor-na-web-5857957>> acesso em 10/06/2013

**R7 Notícias.** “Página de humor Gina Indelicada é um fenômeno no Facebook”. <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/pagina-de-humor-gina-indelicada-e-um-fenomeno-no-facebook-20120822.html>> acesso em 10/06/2013

**R7 Notícias.** “Criador de Gina Indelicada conta como inventou a personagem famosa no Facebook”. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/pagina-de-humor-gina-indelicada-e-um-fenomeno-no-facebook-20120822.html>> acesso em 10/06/2013

**Reclame Aqui.** Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/comunidades/comunidade/?empresa=3719>> acesso em 10/06/2013

**Rela Gina.** História. Disponível em: <<http://www.gina.com.br/empresa.html>> Acesso em 27/04/2013

**Spoleto.** História. Disponível em: <<http://www.spoleto.com.br/quem-somos>> acessado em 10/06/2013

**Terra Economia.** “Gina planeja licenciar marca após sucesso da versão “indelicada””. Disponível em: <[http://m.vivo.terra.com.br/noticia?n=201208271346\\_TRR\\_81527852](http://m.vivo.terra.com.br/noticia?n=201208271346_TRR_81527852)> acesso 10/06/2013

**UOL Notícias.** “Perfil no Facebook acusa “Gina Indelicada” de copiar piadas; autor culpa “funcionário””. Disponível em:

<<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/30/perfil-no-facebok-aponta-copias-de-piadas-de-gina-indelicada.htm>> acessado em 10/06/2013

**Veja.** “Sucesso de Gina Indelicada atrai marca de palitos para web”. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/sucesso-de-gina-indelicada-atrai-marca-de-palitos-para-web>>. Acesso em 10/06/2013

**Youtube.** Vídeo “Spoleto”. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>>. Acesso em: 10/06/2013

**Youtube.** Vídeo “SPOLETO - Parte 2”. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>>. Acesso em: 10/06/2013

**Youtube.** Vídeo “SPOLETO - Parte 3”. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=fGyt3sF3T7M>>. Acesso em: 10/06/2013

**ANEXO**