

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

CINTIA FERMINO PAVÃO

MARCAS NA WEB: GESTÃO DE CRISE E OPORTUNIDADES DE INTERAÇÃO.

PORTO ALEGRE

2013

MARCAS NA WEB: GESTÃO DE CRISE E OPORTUNIDADES DE INTERAÇÃO.

Trabalho de conclusão apresentado como requisito para obtenção de grau em Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Maria Berenice Machado

PORTO ALEGRE

2013

CINTIA FERMINO PAVÃO

MARCAS NA WEB: GESTÃO DE CRISE E OPORTUNIDADES DE INTERAÇÃO.

Trabalho de conclusão apresentado como requisito para obtenção de grau em Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Maria Berenice Machado

Conceito _____

Data da aprovação _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª Maria Berenice Machado

Orientadora

Prof^ª. Dr^ª Elisa Reinhardt Piedras

Examinadora

Prof^ª. Dr^ª Enó Dagô Liedke

Examinadora

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente meus pais Elias e Geni, pelo amor, formação e por me ensinarem desde cedo a ir atrás dos meus objetivos.

Ao Leandro pela dedicação, zelo e paciência ao longo do trabalho.

À Goreti e Rogério pelo acolhimento e carinho que sempre recebi.

Aos amigos, em especial à Mariana e o Gabriel que me proporcionaram grandes alegrias e bons momentos de graduação.

Agradecimento à professora Dr^a Maria Berenice, por sua atenção e considerações, sempre pertinentes.

À vida, que me torna mais forte e feliz a cada dia.

RESUMO

A web tornou-se um importante ponto de contato entre as marcas e seus consumidores. Em um ambiente onde todos conversam ao mesmo tempo, torna-se difícil controlar o que os usuários discutem sobre determinada marca ou produto. Dentro deste cenário, este estudo visa analisar os caminhos que as marcas podem seguir em situações de crise na web, através da análise de quatro casos envolvendo diferentes marcas: Spoleto, Brastemp, Samsung e Bradesco durante o período de 2011 e 2012. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica recorrendo a autores que abordassem o conceito de marca, gestão de crise, tecnologias digitais e *wikibrands*. A fim de encontrar informações sobre os casos descritos, também se recorreu à pesquisa documental na web, em jornais online, grandes portais e sites de comunicação. Depois desta coleta estudamos cada acontecimento de forma isolada através de análise de conteúdo. Por fim, relacionamos os quatro acontecimentos, com a finalidade de indicar decisões que possam ser adotadas diante de uma situação de crise. Entendemos, pelos casos estudados, que as empresas que seguem um gerenciamento de crise na web de modo mais estratégico, focado não só na solução, mas também na criação/estreitamento de relacionamento, possuem maiores chances de obter retornos satisfatórios.

Palavras-chaves: Comunicação. Marca. Gestão de crise. Web. Interação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pratos e copos estilizados para as ações promocionais da marca.....	44
Figura 2 – Cenas da websérie Parma em sua casa.....	45
Figura 3 – Cenas do primeiro vídeo publicado pelo Porta dos Fundos sobre o Spoleto.....	46
Figura 4 – Comentários no YouTube sobre o vídeo Fast-food do Porta dos Fundos.....	46
Figura 5 – Página inicial do site Spoleto.....	47
Figura 6 – Sequência de quadros do filme Spoleto – Parte 2.....	48
Figura 7 – Repercussão na imprensa sobre o case Spoleto.....	49
Figura 8 – Evolução da marca Brastemp.....	51
Figura 9 – Sequência de comentários de clientes reclamando dos serviços prestados pela Brastemp.....	52
Figura 10 – Cenas do vídeo feito pelo cliente Oswaldo Borelli.....	53
Figura 11 – Comunicado da Brastemp sobre o ocorrido.....	54
Figura 12 – Post da Brastemp informando que o caso havia sido solucionado.....	54
Figura 13 – Cenas da websérie “Os Sonoplastas”.....	57
Figura 14 – Mensagem de Shane Bennett para a Samsung.	58
Figura 15 – Imagem da mensagem que a Samsung enviou para Shane.....	58
Figura 16 – Mensagens que a Samsung recebeu em seu Facebook sobre o ocorrido.....	59
Figura 17 – Fotos do aparelho personalizado que Shane recebeu da Samsung.....	60
Figura 18 – Mensagem em formato de poema deixada na página do Facebook do Bradesco.....	64
Figura 19 – Resposta em formato de poema dada ao cliente.....	64
Figura 20 – Comentários no Facebook sobre a resposta em forma de poema.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 GESTÃO DE MARCA E GESTÃO DE CRISE	12
2.1 MARCA: HISTÓRICO E CONCEITOS	12
2.2 GESTÃO DE MARCA	15
2.3 GESTÃO DE CRISE	19
2.3.1 Imagem, Reputação Organizacional e a Gestão de Crise	21
2.3.2 Gestão de Crise na Web.....	24
3 COMUNICAÇÃO NA WEB	28
3.1 MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE	28
3.2 A CULTURA DA INTERNET, A ERA DA WEB E DA INTERATIVIDADE.....	30
3.2.1 A web	31
3.2.2 Interatividade	32
3.3 O MERCADO, AS MARCAS E A INTERNET	34
3.3.1 Wikibrands: valor aos negócios	36
4 GESTÃO DE CRISE NA WEB E AS OPORTUNIDADES DE INTERAÇÃO.....	39
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
4.2 SPOLETO E PORTA DOS FUNDOS	41
4.3 NÃO É ASSIM UMA BRASTEMP	48
4.4 SAMSUNG NO FACEBOOK	53
4.5 POEMA BRADESCO.....	59
4.6 O ENCONTRO DOS QUATRO CASOS.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade globalizada e cada vez mais conectada, imaginar que ainda existem pessoas sem acesso à internet pode ser considerado algo assustador. No entanto, de acordo com o relatório anual da União Internacional de Telecomunicações (UIT), estima-se que 1,1 bilhão de domicílios em todo o mundo ainda não estão conectados à internet, 90% dos quais estão em países em desenvolvimento¹. A rápida evolução dos aparelhos tecnológicos, a facilidade ao acesso à informação e a presença constante que a internet ocupa na vida de muitas pessoas, causa a sensação de que todo o planeta está conectado à rede mundial de computadores. No Brasil, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) divulgada pelo IBGE em setembro deste ano, já chega a 83 milhões o número de pessoas com acesso à internet. Comparado ao número de habitantes do País, este número ainda é pequeno; mas comparando com dados do ano anterior, verificamos que houve um crescimento de 6 milhões².

Esses dados ilustram que mesmo a internet não estando presente em grande parte dos domicílios em todo o mundo, a cifra de pessoas com acesso vem crescendo principalmente no Brasil. De modo geral, a internet se estrutura como um importante canal de comunicação e é por isso que ela vem ganhando espaço no dia-a-dia das pessoas. Essa ferramenta digital facilitou a troca de dados e propiciou um dinamismo maior nas relações entre os indivíduos. A internet se tornou um espaço onde as pessoas podem se relacionar com outras que compartilham das mesmas ideias, crenças e vontades. A utilização crescente das redes sociais digitais também permitiu que essa interação entre os usuários se estreitasse, pois eles podem compartilhar suas informações na rede, debater e opinar sobre assuntos específicos, visualizar vídeos, fotos e links relacionados com as suas preferências. Segundo o relatório *Brazil Digital Future in Focus*, o brasileiro gasta um terço do tempo na web navegando em redes sociais³. As empresas e suas respectivas marcas perceberam esta presença e também começaram a fazer parte deste universo, pois compreenderam que a web se tornou um importante ponto de contato entre as marcas e os consumidores.

Neste espaço livre, todos se sentem à vontade para expor suas opiniões, críticas e sugestões sobre qualquer assunto, inclusive sobre os produtos, serviços adquiridos. Ao

¹ Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-44-bilhoes-de-pessoas-permanecem-sem-acesso-a-internet/>>. Acesso em: 28 out. 2013.

² Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/numero-de-brasileiros-com-acesso-a-internet-cresce-7>>. Acesso em: 28 out. 2013.

³ Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/03/brasileiro-gasta-um-terco-do-tempo-na-web-navegando-em-redes-sociais.html>>. Acesso em: 28 out. 2013.

vivenciar situações positivas ou negativas com determinada marca, o consumidor muitas vezes expressa na web o que lhe ocorreu, relatando detalhes do fato, ilustrando com fotos, vídeos, links e outros recursos que o meio oferece. Esta ação acaba influenciando outras pessoas que direta ou indiretamente se relacionam com este consumidor, e que conseqüentemente, acabam relatando para outros e assim por diante.

Em um ambiente onde todos conversam ao mesmo tempo, torna-se difícil controlar o que os internautas estão discutindo sobre determinada marca ou produto. A presença das marcas na internet permite que o consumidor visualize a web como uma ferramenta de comunicação direta entre eles e a marca. É neste local que ele expressa suas experiências com relação às marcas que consome. Algumas situações relatadas por estes consumidores se difundem na internet, ganham proporções e geram exposição aos envolvidos, mas principalmente à marca. A insatisfação de um cliente na web, quando não gerenciada de forma adequada, pode ocasionar uma crise para a marca. Todavia, tanto o descontentamento quanto a satisfação de um cliente na rede, se gerenciados de forma estratégica, acabam se transformando em oportunidade de relacionamento entre ambos e pode agregar valor para a marca.

Dentro deste cenário, nos colocamos a seguinte questão: quais os diferentes caminhos que as marcas podem adotar diante de situações de crise na web? Partindo dessa questão, propõe-se como objetivo geral analisar os caminhos que as marcas podem seguir em situações de crise na web. Para responder ao questionamento levantado, somam-se ainda outros três objetivos: 1) Refletir sobre o processo de gestão de marca e gestão de crise; 2) Analisar como se dá o processo de gestão de crises na web; e 3) Perceber como as tecnologias digitais se tornaram ferramentas de expressão e interação entre as marcas e consumidores.

A metodologia empregada segue a pesquisa bibliográfica que revisa os aspectos e definições de marca, gestão de crise e comunicação na web. A pesquisa documental também foi utilizada para este trabalho no que se refere à busca de informações na web para selecionar os casos que seriam analisados durante o estudo. Por fim, a análise de conteúdo foi adotada a fim de auxiliar no estudo das mensagens que estavam presentes nos casos envolvendo a rede Spoleto, Brastemp, Samsung e Bradesco.

Apuraram-se quatro casos que ocorreram durante o período de 2011 a 2012 envolvendo as marcas Spoleto, Bradesco, Brastemp e Samsung. Os cases selecionados obedecem ao critério de serem eventos semelhantes em sua essência (situações de crise vivenciadas pelas marcas na web) e de terem a web como catalisador do processo de crise ou interação entre a marca e o consumidor. O corpus está constituído por apenas quatro cases,

pois os mesmos tiveram grande repercussão no meio on-line em virtude do tipo de situação comunicacional vivenciada e por serem novos⁴.

O primeiro caso teve como protagonistas a rede de franquias Spoletto e o canal de humor no YouTube Porta dos Fundos, o qual publicou um vídeo satirizando o mau atendimento da rede Spoletto. Depois da divulgação, os diretores da Spoletto entraram em contato com o Porta dos Fundos e propuseram uma parceria com o canal e produziram um segundo vídeo como resposta ao primeiro, divulgando o serviço de atendimento da empresa.

O segundo caso envolve a Brastemp e se refere a um vídeo postado no YouTube onde um consumidor narra a sua história para conseguir consertar a sua geladeira Brastemp. O vídeo foi divulgado nas redes sociais e atingiu grande repercussão para a marca. Alguns dias depois, a Brastemp entrou em contato com o cliente e trocou o produto defeituoso por outro em boas condições.

A terceira situação foi vivenciada pela Samsung quando, nas vésperas do lançamento do novo celular Galaxy SIII, um fã da marca entra em contato via mensagem privada do Facebook pedindo para ganhar de graça o novo Galaxy SIII, em troca, ele anexava um desenho exclusivo que ele tinha feito para a marca. Em resposta, a Samsung informou que não poderia dar o celular, mas que também anexava como agradecimento um desenho para o fã. A situação foi divulgada na rede e gerou grande repercussão para a marca que acabou voltando atrás e enviando para o fã o celular Galaxy SIII de graça e totalmente personalizado.

O último caso foi protagonizado pelo Bradesco, que vivenciou uma situação inusitada na sua página do Facebook: um correntista deixou uma mensagem em forma de poema, informando que havia perdido seu cartão e necessitava de outra via. Em resposta ao cliente, o banco também retornou em forma de poema, orientando o mesmo a procurar a agência mais próxima para solicitar o outro cartão.

A relevância desta monografia está em abordar três assuntos distintos, mas que, atualmente, se relacionam cada vez mais: marca, internet e gestão de crise. O interesse da autora em estudar este tema surgiu quando a mesma começou a refletir sobre as posturas assumidas por diferentes organizações diante de algumas situações de crise enfrentadas ao longo dos últimos anos. Alguns processos eram conduzidos de forma estratégica, de modo a gerar boa imagem para a organização, enquanto outros deixavam transparecer falhas e isto agravava ou ocasionava novas crises para as marcas.

⁴ Pelo menos, até o dado momento pesquisado, não havia outro registro.

Para a área de comunicação, esta pesquisa visa compreender e analisar um assunto relativamente novo que é o processo de comunicação e relacionamento das marcas com seus públicos na rede e a gestão e gerenciamento de crises na web. Há, atualmente, um acervo crescente de material científico que discorre sobre estratégias e táticas digitais de comunicação das marcas na web, bem como instruções de como a internet e as redes sociais devem ser utilizadas pelas empresas a fim de atrair, monitorar e gerenciar os públicos estratégicos das organizações. Também recentemente, a aluna Carolina Santiago Gomes comparou em seu trabalho de conclusão de curso “Gestão de marca nas mídias sociais: as estratégias das marcas Spoleto e Gina” as diferentes estratégias de gerenciamento de marca que as marcas Gina e Spoleto adotaram diante das situações que vivenciaram na web no ano de 2012. Entretanto, não foi encontrado, dentro da área de comunicação, material específico que discorra sobre diferentes formas de interação a partir da gestão de crise na web. Sendo assim, esta pesquisa torna-se relevante por contribuir para as discussões sobre o tema.

Esta monografia está estruturada em três principais capítulos, além desta introdução e das considerações finais. No segundo capítulo, serão apresentados os conceitos de marca e sua gestão sob a ótica de Pinho (1996) e Tavares (2008), os quais conceituam a marca pela sua enunciação. Em seguida, serão abordados alguns aspectos que constituem a gestão de marcas, sustentados pelos autores Keller (2006), Aaker (2007) e Kotler (2010). Por fim, serão apresentadas as definições sobre gestão de crise trazidas por Kunsch (2003), Forni (2007), Rosa (2007), Bueno (2009) e gestão de crise na web elencada por Teixeira (2013).

O terceiro capítulo, inicialmente sustentado por Lemos (2002) e Castells (2003), discorre sobre uma questão mais filosófica, que relata o cenário que propiciou o surgimento das tecnologias digitais. Em seguida, é abordada a temática do surgimento da web na visão de Primo e Smaniotto (2006) e O’Reilly (2005). Posteriormente, serão explicados os conceitos atuais defendidos por Moffit e Dover (2012) sobre *wikibrands*, geração de valor para as marcas e Li (2012) sobre *groundswell*.

No quarto capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos empregados na análise dos objetos de estudo desta monografia, e é feito o estudo dos objetos coletados, para os quais identificamos diferentes caminhos adotados pelas marcas Spoleto, Brastemp, Samsung e Bradesco diante de situações de crise. Por fim, são feitas as considerações finais, apresentando os resultados encontrados com a pesquisa, as relações com a área de comunicação e os possíveis desdobramentos.

2 GESTÃO DE MARCA E GESTÃO DE CRISE

Uma marca é como uma pessoa. Ela possui características e singularidades que a fazem diferente de todas as outras marcas. Quanto mais diferenciada for sua comunicação, sua postura e seus valores, melhor e mais forte ela será. E para que uma marca seja identificada e reconhecida ela precisa ser consistente e coerente em toda e qualquer comunicação, para todos os públicos. Em um mercado cada vez mais impregnado de produtos e serviços, as marcas nunca tiveram tanto espaço. Entretanto, essa multiplicidade de marcas no meio não significa que todas elas tenham a preferência do consumidor. O mercado é amplo, mas o consumidor é seletivo.

Para melhor compreensão da natureza das marcas e a função que desempenham atualmente no mercado e na comunicação como representante das organizações, produtos e serviços, é importante analisar suas origens, examinar sua evolução e suas principais definições.

2.1 MARCA: HISTÓRICO E CONCEITOS

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como um nome, sinal, símbolo ou uma combinação de elementos com a função de identificar bens ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, diferenciando-os de seus concorrentes⁵. Para Roberto Martins (2006) uma marca “[...] é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor” (MARTINS, 2006, p. 8). Já Pinho (1996) explica que inicialmente a marca possuía apenas a função de identificar produtos e serviços e diferenciá-los da concorrência.

Entretanto, hoje, pode-se afirmar que uma marca deve ser capaz de assegurar que produtos e serviços sejam reconhecidos e se mantenham competitivamente no mercado. Ela também é a principal ligação entre a empresa e o consumidor, pois através da marca se consegue estabelecer a distinção do produto ou serviço, se estreita o relacionamento com o público e se compartilha valores e ideias que estão presentes na essência da empresa (TAVARES, 2008). Em outras palavras, podemos considerar que a marca é o bem mais valioso que uma organização possui. Ela é a expressão do histórico, caráter e personalidade de uma empresa. Através dela, o consumidor tem percepção dos valores da instituição que aquela

⁵ Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: 26 out. 2013.

marca representa. A marca deve sempre acompanhar as mudanças enfrentadas pela instituição que simboliza, assim como guiar-se pelos valores éticos da empresa. Também cabe à marca possuir elementos estéticos que criem junto ao consumidor uma relação verdadeira de cumplicidade e segurança. A marca é importante também em diferentes contextos e situações. Para Tavares,

a marca é o conceito síntese para assegurar que produtos e serviços, empresas, organizações com ou sem fins lucrativos, cidades, países e regiões – e mesmo pessoas – se mantenham competitivamente no mercado. A marca nessa perspectiva é um recurso estratégico e um ativo. [...] A marca é o principal elo para estabelecer a diferenciação, criar relacionamentos e compartilhar valores entre a empresa e o consumidor. (TAVARES, 2008, p. 9).

Estas definições que temos hoje sobre marca são consequências de um processo muito longo que teve início na Antiguidade, onde as marcas serviam apenas como signos de identificação para produtos e não se associavam à comercialização dessas mercadorias. Naquele período, havia a indicação de proveniência do produto agrícola ou manufaturado, e as marcas, muitas vezes, serviam apenas para atestar a excelência do produto e o seu prestígio na comunidade (PINHO, 1996). Na Idade Média, com o advento da sociedade mercantil, passou-se a atribuir valores e legitimação das produções à troca. Assim, as marcas passaram a ser adotadas como procedimento para o controle da quantidade e da qualidade da produção.

As chamadas *marcas de comércio* (trademarks) tornaram possível adoção de medidas para o ajuste de produção e comercialização de determinados bens à demanda do mercado. E ainda constituíram uma proteção para o comprador, que podia identificar o produtor e resguardar-se da má qualidade que caracterizava grande parte das mercadorias da época. (PINHO, 1996, p. 12).

As operações comerciais passaram a ser efetuadas longe do meio onde eram produzidos os produtos, deixando assim de existir uma relação direta entre o produtor e o comprador. A marca então passou a estabelecer um vínculo entre o fabricante sediado na cidade de origem do produto e o consumidor que estava em um lugar distante. A concepção de marca que temos hoje foi aos poucos sendo estruturada durante a Revolução Industrial, pois o conceito de *marca de comércio* evoluiu para o de *marca de indústria e comércio*. Nesse período, o objetivo principal era a padronização e comercialização de produtos, a marca passou a ter a garantia do fabricante e também começou a ser divulgada através da publicidade. A produção em série caracterizava essa fase, a busca por novos mercados era intensa e a concorrência se acirrava. Assim a publicidade dessas marcas exercia um papel diferenciador no momento da escolha do produto. “Com os bens sendo produzidos em grande variedade e quantidade, novos mercados precisavam ser conquistados e assim apareceram os

primeiros cartazes publicitários e catálogos de compra, onde figuravam algumas marcas” (PINHO, 1996, p. 13).

Contudo, foi no século XX que a utilização massiva da publicidade como ferramenta de venda e diferenciação foi ganhando força e espaço na sociedade. A aglomeração de diversos produtos nas prateleiras e a ascensão dos meios tradicionais de comunicação resultou em modificações no modo como as empresas trabalhavam a comunicação de seus produtos. No início do século, o sucesso das marcas lançadas pelas indústrias e divulgadas pela publicidade comercial também motivou organizações oficiais e grupos econômicos a criarem suas marcas e divulgá-las (PINHO, 1996). Durante os anos 30, com a crise econômica que trouxe a recessão, houve um deslocamento na publicidade de produtos e marcas para uma forte concorrência de preços. A estratégia adotada para redução de custo foi diminuir a qualidade dos produtos e iniciar uma guerra de preços entre os fabricantes (PINHO, 1996).

Pode-se observar que, durante todo esse percurso trilhado para se conhecer as origens da marca, sempre esteve presente a noção de marca como identificação de algo. Entretanto, mesmo havendo um objetivo comum, cada momento histórico da evolução da marca possuía propósitos diferentes que, com o passar do tempo, foram se complementando. Tavares (2008) classifica a evolução das marcas em seis fases distintas, mas complementares, que auxiliam na compreensão do cenário atual de marcas:

1 – Características do produto e origem: nessa fase, há a marcação dos produtos apenas como forma de registro e identificação daquele bem como tendo um dono.

2 – Nomes pessoais: corresponde à transferência das características singulares dos nomes pessoais a estabelecimentos e produtos. Essa propriedade pessoal permite que as pessoas estabeleçam relações com esses produtos ou lugares, pois eles estão atrelados às particularidades dos seus donos.

3 – Nomes toponímicos: tendência que se refere à adoção de nomes próprios de lugares para dar nome a estabelecimentos, produtos ou serviços. O uso da toponímia contribui para criar relação entre a “imagem” de qualidade desses produtos e sua região de origem.

4 - Nomes de produtos e processos: os nomes adotados, de alguma maneira, procuram dar ênfase no processo ou produto, indicando os aspectos ou benefícios que podem resultar de sua adoção ou de sua compra. Observa-se que a marca, de uma perspectiva mercadológica, foi gradualmente buscando sua identidade e posicionamento.

5 – Nomes difusos: essa quinta tendência se caracteriza por adoção de nomes de marcas que não representam uma categoria de escolha ou não se enquadram em nenhuma das

fases descritas. São as marcas influenciadas por nomes de santos, indígenas, abstratos, botânicos, por números, letras ou siglas.

6 – Nomes mercadológicos: a partir do final do século XIX, a questão da nomenclatura e diferenciação das marcas vai se tornando central para a maioria das empresas de bens de consumo e de varejo. Nessa fase, ocorre um gradual reconhecimento de que a marca faz parte do patrimônio de uma empresa e representa seus ativos intangíveis, sintetizando sua imagem, reputação e patrimônio intelectual que é somado a ativos tangíveis como instalações e equipamentos.

Essa compilação criada por Tavares (2008) nos ajuda a visualizar que, embora não se possa estabelecer com precisão o período de origem das marcas, pode-se inferir que elas surgiram ao longo do tempo e foram mantidas para atender a uma série de propósitos, cada qual na sua época e dentro das suas necessidades. Atualmente, as marcas não existem isoladamente, elas representam um apanhado dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos que nela estão presentes e são desenvolvidos ao longo dos anos (PINHO, 1996). Nesse sentido, uma marca passa a identificar não apenas um produto ou serviço, mas uma gama de valores e atributos tangíveis e intangíveis que são relevantes para o consumidor e que servem para diferenciá-las no mercado.

2.2 GESTÃO DE MARCA

As marcas possuem diferentes definições, funções e estabelecem relação direta com seus produtos e serviços. A marca e o produto, embora estejam genuinamente relacionados, possuem diferenças em sua natureza. Segundo Kotler (2010), um produto é qualquer coisa que pode ser oferecido ao mercado por uma empresa para ser utilizado, consumido ou que possa satisfazer uma necessidade ou desejo de uma pessoa. Na visão de Keller (2006) uma marca é um produto, mas um produto que adiciona outras dimensões que o diferencia dos demais produtos que existem para satisfazer a mesma necessidade. Em outras palavras, a marca atribui a um simples produto características que se relacionam com o desempenho deste. Ela também corresponde a um conjunto de significados que vão além do funcional e que o consumidor adota para criar ou não conexão com o produto (TAVARES, 2008).

Para os consumidores, as marcas auxiliam na identificação da origem do produto e, quando conseguem criar experiências com seus consumidores, assumem significados especiais para eles. Para Keller (2006), o relacionamento entre a marca e o consumidor pode ser visto como um tipo de vínculo ou pacto, quando o significado incorporado em uma marca

é bastante profundo, pois os consumidores possuem expectativas em relação às marcas que adquirem. “Consumidores oferecem sua confiança e fidelidade acompanhadas de um acordo explícito de que a marca se comportará de certa maneira e lhes proverá utilidade por meio do funcionamento consistente do produto” (KELLER, 2006, p. 7).

Este estudo dá ênfase à função que as marcas cumprem para as organizações, pois, para elas, as marcas desempenham funções valiosas, capazes de criar relacionamentos com seus consumidores e dar aos seus proprietários a segurança de receitas futuras constantes (KELLER, 2006). Na perspectiva de Tavares (2008), a marca também funciona como uma via para que a empresa ocupe melhores posições no mercado e atraia maiores investimentos. Nesse sentido, a marca deve ser analisada como sendo um ativo, deve ser gerenciada como um bem, um valor que a empresa possui e construída em bases sólidas, para que seu crescimento seja estruturado e contínuo.

A marca, nessa perspectiva, é um recurso estratégico e um ativo. Serve como um atalho para conquistar posições e melhores fatias de mercado, aumentar o retorno sobre o investimento, atrair recursos e apoio para o desenvolvimento de causas sociais, atrair investimentos e melhorar a qualidade de vida de populações e para obter uma posição desejada no ambiente social e de negócios. E, à semelhança do que ocorre com outros ativos, como o financeiro e o patrimonial precisa ser gerida como um valor. O valor da marca é, sem dúvida, o patrimônio mais importante para a maioria das situações descritas (TAVARES, 2008, p. 10).

Nesse panorama, Aaker (2007) desenvolveu o conceito de *brand equity*, pelo qual se estabelece a relação entre a marca, seu patrimônio e os recursos necessários para desenvolver o valor de marca. Sob o prisma do consumidor, esse termo traduz o quanto ele se dispõe a pagar a mais pelo produto que irá consumir em razão da experiência positiva que a marca lhe assegura. Na perspectiva da organização, *brand equity* se refere a quantas pessoas preferem e quanto estão dispostas a pagar, adicionalmente, ao custo de um bem ou serviço em que uma empresa está inserida no seu universo de consumo (SAMPAIO, 2005). Segundo Aaker:

brand equity é um conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes. (AAKER, 2007, p. 18).

A construção e o gerenciamento de marcas fortes, capazes de se manter na briga por posição de mercado, é um processo complexo e contínuo. Keller (2006) apresenta um modelo de *brand equity* baseado no cliente, no qual uma das primeiras premissas para se gerenciar uma marca é perceber que as marcas pertencem aos clientes. A força de uma marca depende do que os consumidores sentem, pensam e como agem em relação a ela. O autor defende que as marcas mais fortes são aquelas pelas quais os consumidores se envolvem, se apaixonam e

se tornam seus defensores, compartilhando suas crenças sobre ela. Esse modelo também reforça que não há atalhos para a construção de uma marca e sim etapas que devem ser alcançadas gradativamente.

O período de tempo para construir uma marca forte é diretamente proporcional ao tempo que leva para criar lembrança e entendimentos suficientes a fim de formar crenças e atitudes firmemente adotadas e sentidas sobre a marca. (KELLER, 2006, p. 61).

Outra premissa abordada na construção de marca, na visão de Keller (2006), é a de que elas devem ter uma dualidade emocional-racional no momento de se comunicar com seu consumidor, oferecendo a eles múltiplos pontos de acesso a ela. Os aspectos racionais podem satisfazer necessidades utilitárias, ao passo que aspectos emocionais podem satisfazer necessidades psicológicas. A sinergia de ambos permite que a marca reduza sua vulnerabilidade frente à concorrência e gera identificação do seu consumidor com ela. Outro pilar de construção de marca é a riqueza de associações que elas devem possuir quando lembradas por seus consumidores. Essas relações, quando produzidas coletivamente, geram fortes vínculos do consumidor com a marca.

Ainda que todas essas premissas sejam atendidas e que o processo de construção de marca seja estruturado, é preciso reconhecer que é praticamente impossível para os consumidores manterem um relacionamento intenso e fiel com todas as marcas que compram e utilizam. Entretanto, algumas marcas serão mais significativas para os consumidores que outras, devido ao produto ou ao serviço que elas estão associadas, por causa das características do consumidor ou ainda pela forma como se apresentam ao mercado.

Nesse sentido, algumas marcas se destacam mais do que as outras, pois conseguem transparecer ao público sua essência e finalidade de uma forma única e autêntica. Uma marca só possui valor para o consumidor quando atinge um significado exclusivo, que se exalta juntamente com as características físicas do produto, associadas aos benefícios psicológicos que essa marca irá propiciar ao consumidor (TAVARES, 2008). A identidade de marca é o modo como se enuncia esse significado único ao público-alvo e tem como função contribuir na construção do relacionamento entre marca e cliente por meio da propagação dos benefícios funcionais e emocionais do produto. Para Tavares, “a marca sintetiza essa identidade por meio de suas características e atributos e simboliza esse relacionamento através de seus benefícios funcionais, experienciais e simbólicos, além de suas associações primárias e secundárias” (TAVARES, 2008, p. 161).

Para se diferenciar no ambiente em que atuam, as marcas devem possuir uma identidade e se posicionar diante do mercado e de seus públicos. Segundo Ries e Trout (2009), posicionamento não é criar algo novo e nem utilizar o produto de forma diferente, mas é o que se faz na mente do consumidor para que ele passe a perceber um produto ou marca de uma determinada forma. “A abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular aquilo que já está dentro da mente, reatar conexões que já existem” (RIES; TROUT, 2009, p. 19). Para Keller, o posicionamento da marca está no coração da estratégia de marketing e serve para descrever como uma marca pode competir contra um conjunto de concorrentes em um determinado mercado. Kotler (2008) define posicionamento de marca como sendo planejamento de como ofertar a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor. O posicionamento está diretamente ligado ao produto que deve ser posicionado na mente dos consumidores. Nessas palavras Keller defende que o posicionamento:

implica descobrir a “localização” adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo o significado da marca como ela é exclusiva ou similar às marcas concorrentes e por que os consumidores devem preferi-la. (KELLER, 2006, p. 70).

A função do posicionamento de marca é identificar características para a marca, as quais se pretende traduzir numa percepção distintiva e genuína na mente dos seus consumidores. Nesse sentido, a definição do posicionamento de marca requer uma análise ambiental de quem seria o público-alvo da marca, quais seriam os principais concorrentes, onde estariam as semelhanças da marca com as marcas pares, quais seriam as diferenças da marca em relação às opositoras e, por fim, quais seriam os valores centrais da marca. A reunião desse apanhado de informações permite que a marca trace um panorama geral dos fatores que se relacionam com ela direta e indiretamente e identifique qual a melhor forma de se apresentar ao seu consumidor.

Entretanto, esse conceito tradicional de posicionamento já não atende às expectativas das empresas e também dos seus públicos. Com base nos estudos de Kotler, Kartajaya e Setiawan “no mundo horizontal dos consumidores, a marca é inútil se apenas articular seu posicionamento” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 41). Assim, os profissionais de marketing passaram a direcionar os esforços e as estratégias para o coração e o espírito de seus consumidores, seguindo o modelo proposto pelo Marketing 3.0. Nesse atual modelo, que Kotler, Kartajaya e Setiawan definem como Modelo dos 3Is (2010), há uma

relação direta entre marca, posicionamento e diferenciação, bem como há uma interação desses três elementos com a identidade, integridade e imagem (3Is) da marca. Esse modelo é proposto com o objetivo de ser relevante para o consumidor, atingindo não só a mente (com o posicionamento), mas também a alma (através da diferenciação e imagem da marca) e, por fim, o espírito (através da integridade e valores que a marca possui).

Nesse sistema, Kotler, Kartajaya e Setiawan propõe que as marcas devem manter o seu posicionamento diante dos consumidores, mas além dele devem agregar o fator *diferenciação*, pois assim conseguirão apresentar ao público sua integridade e ética. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan, “uma diferenciação que estabeleça sinergia com o posicionamento, criará automaticamente uma boa imagem da marca” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 41). Além da *diferenciação*, também se relaciona com o *posicionamento*, a *identidade* de marca. Na visão destes autores, em um mercado saturado e repleto de opções, uma marca será percebida se existir diferenciação em suas ações, se ela for relevante para o consumidor e se existir um posicionamento singular aliado a uma identidade única.

Ainda nesse modelo estruturado pelos autores, não basta para uma marca se posicionar, se diferenciar e ter uma identidade única se todas as suas ações não coincidirem com o discurso proferido. A marca precisa ser *íntegra* e fiel a seus valores, a sua ideologia e aos seus propósitos. É necessário que haja uma coerência e sincronia entre aquilo que a marca promete, juntamente com o que ela entrega ao seu consumidor final. Tanto cuidado e atenção com relação ao discurso proferido pela marca não existe sem propósito. Essa convergência e uniformidade de valores são ainda mais necessárias quando a marca se vê exposta de forma negativa em uma situação.

2.3 GESTÃO DE CRISE

Em determinados momentos da vida pessoal enfrentam-se situações difíceis e costuma-se dizer que se está em crise. Nessas condições, em alguns casos, se expõe para as pessoas mais próximas o ocorrido com o intuito de receber algum conselho ou ser ajudado de alguma forma. Outras vezes, tenta-se resolver a crise de forma silenciosa, sem mencionar a ninguém. Indiferentemente da atitude tomada o que se percebe é que, em poucos casos, as crises não causam impactos negativos aos envolvidos. Na maioria das vezes, a dificuldade

enfrentada se espalha e atinge pessoas que estão direta ou indiretamente envolvidas em naquelas vidas.

No mundo organizacional, a situação não sofre grandes mudanças. A diferença é que com a crise corporativa há uma exposição maior e o acompanhamento dos acontecimentos pelos meios de comunicação. Enquanto a crise pessoal fica restrita a um círculo pequeno de pessoas, a crise organizacional pode tornar-se conhecida por todos os seus públicos de interesse e nenhuma organização está imune a esses incidentes. As organizações estão sujeitas a verem sua marca, produto ou representante envolvido em algum fato negativo. Quanto maior a exposição e valoração dos ativos intangíveis da empresa, maior é o risco de vivenciar uma situação de crise em grandes proporções (JUNIOR, 2006, p. 236).

De acordo com Lerbinger (*apud* KUNSCH, 2003, p. 114), crise é um evento que tem potencial de trazer para a organização uma futura ruptura com a sua lucratividade, seu desenvolvimento e até mesmo sua existência. Já na visão de Bueno (2009), uma crise é um momento emergencial que pode ou não ser previsto e ao ser desatado desestrutura, ainda que temporariamente, o cerne das organizações, podendo comprometer sua imagem e reputação. Em uma crise organizacional, a principal preocupação da área de comunicação é resguardar os valores intangíveis da empresa, entre eles a imagem corporativa e a imagem dos seus produtos ou serviços (ORDUÑA, 2004).

Assim, em situações de crise, é tarefa do profissional de comunicação coletar as informações necessárias, organizar e gerenciar os contatos com a imprensa e com os públicos de interesse (JUNIOR, 2006, p. 236). Já Forni (2007), em entrevista à revista *Organicom*, vai além e afirma que a comunicação sozinha não resolve a situação de crise de uma empresa, pois ela é apenas um pilar da gerência de crise. Do trabalho da comunicação e dos seus profissionais especializados depende a maneira como a sociedade vai ser informada e ter a percepção da crise da organização. “Quando a crise abate uma organização ela transcende a comunicação. A comunicação vai auxiliar a empresa a amenizar a repercussão da crise que é um agravante” (FORNI, 2007, p. 199).

Lerbinger (*apud* KUNSCH, 2003, p. 115) apresenta um modelo que divide as crises em sete tipos diferentes dentro de três categorias. Ele descreve as crises existentes do tipo *crises do mundo físico*: crises naturais (terremotos, inundações, tempestades, deslizamentos etc.) e crises tecnológicas (acidentes industriais ou aéreos, problemas com medicamentos etc.); *crises do clima humano*: crises de confrontação (passeatas, manifestações, grupo de pressão etc.), crises de malevolência (espionagem industrial, envenenamento, terrorismo, boatos, violência) e crises de distorção de valores administrativos (quando a administração da

organização se corrompe em virtude de uma preocupação excessiva com o lucro); e as *crises de fracasso gerencial*: crises de decepção (as empresas ignoram a repercussão negativa de seu produto e até escondem informações de seus consumidores) e a crise de conduta gerencial (os administradores são responsáveis por atos ilegais, não éticos e até possuem um comportamento criminoso).

Conforme será visto no item 2.3.2, Gestão de Crise na Web, as crises do tipo decepção podem ser consideradas as que mais desencadeiam situações de conflitos entre os consumidores e as marcas na web. O consumidor, ao ver que o produto ou serviço adquirido não está de acordo com aquilo que a marca vende, se sente desrespeitado, lesado e acaba encontrando na web um canal para expressar sua insatisfação contra a marca. Esse tipo de situação, onde há um conflito entre o cliente e a marca, quando não bem administrado, pode ganhar grandes proporções na rede e gerar uma repercussão negativa para a marca envolvida.

2.3.1 Imagem, Reputação Organizacional e a Gestão de Crise

A principal premissa da administração de crise é a de que esse tipo de evento segue um determinado padrão e isso, com maior ou menor nível de precisão, torna possível prever os seus desdobramentos e fazer um planejamento para gerenciá-la de maneira adequada (ROSA, 2007). Nesse cenário, cabe às organizações acionar os seus executivos de relações públicas para que, de forma conjunta, possam se antecipar, prevenindo-se contra as crises e administrando-as se acontecerem (KUNSCH, 2003). Bueno (2009) reforça as colocações de Mario Rosa (2007), afirmando que o gerenciamento atenua os efeitos da crise, contribui para que ela seja vencida em menor período e impede que a imagem ou reputação da organização sofra interferências graves.

A palavra-chave do gerenciamento de crises, portanto, é a prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada - e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio. (ROSA, 2007, p. 70).

Cabe ressaltar a distinção que existe entre as definições de gestão e gerenciamento, pois em alguns casos estes termos são usados como sinônimos. Gerenciamento significa colocar em prática, aplicar os processos planejados que foram definidos pela gestão, é um processo de ações práticas que visam conter uma crise que está acontecendo. A gestão desenvolve o processo de planos de ação de todas as etapas do gerenciamento, ou seja, a gestão planeja e o gerenciamento executa (TEIXEIRA, 2013).

Nessa perspectiva, estudar as funções da gestão de crises remete a compreender brevemente o que se entende por imagem e reputação das organizações. Seguindo a proposição de Bueno (2009) a imagem de uma organização é composta por idealizações e percepções. Estas últimas estão na cabeça dos públicos de interesse e são formadas pelo contato direto ou indireto com a organização. Quando conseguem criar experiências positivas com esses públicos, as organizações assumem significados especiais para eles. Também segundo o autor, a reputação é uma avaliação que, assim como a imagem, decorre das percepções dos públicos, é edificada durante um período maior e envolve uma relação de confiança e credibilidade entre a organização e o público.

Ao contrário da imagem [a reputação] é menos fluida. Construída num prazo maior de tempo tem maior consistência e intensidade. A maioria das organizações tem imagem, mas poucas chegam a ter uma reputação, porque esta é resultado de um processo mais demorado de interação. Pode-se dizer que a imagem é como algo que se sente na pele e a reputação como algo que se sente na alma. (BUENO, 2009, p. 200).

Após essas considerações, entende-se que as crises que afetam a imagem ou a reputação da empresa ou da marca constituem um tipo diferente de crise, elas são mais devastadoras, pois podem destruir o maior patrimônio de uma instituição: sua credibilidade. De acordo com Rosa (2003), a crise de imagem pode acabar com uma empresa, pois a figura que a organização transmite perante todos os seus públicos é seu maior patrimônio, a partir do momento que isso é comprometido, toda a corporação fica prejudicada.

Em sua essência, o plano de gestão de crises compete “um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal” (ROSA, 2007, p. 71). McLoughlin (2004) define que o plano de gestão de crise tem como objetivos principais: o controle da situação e sua desaceleração, o restabelecimento da ordem e a volta às operações normais. Na visão de Rosa (2007), o plano deve primar pela agilidade, capacidade de adaptação e deve fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível para a imagem da organização e de seus produtos ou serviços. Para atender essas necessidades, Rosa destaca seis pontos fundamentais que devem ser considerados no momento da elaboração do plano de gestão de crise:

1 – Avaliação das crises mais prováveis: uma das primeiras funções do plano é mapear os tipos de crise que podem eclodir dentro da organização – aqui, pode-se levar em consideração as premissas abordadas por Lerbinger (*apud* KUNSCH, 2003) no que tange à diferenciação das categorias e tipos de crise vistos, anteriormente, no item 2.3. Depois de

identificado o tipo de crise, é importante que a organização estude os problemas mais comuns, mais recentes e até as dificuldades enfrentadas por empresas de atividades semelhantes.

2 – O comando das situações de crise: crises, especialmente as que afetam organizações mais complexas, podem engessar o mais alto nível gerencial. Por isso, para que a empresa possa atuar com desenvoltura diante da crise, o plano deve relacionar um comitê responsável por administrar a crise. Esse grupo deve ser composto por um líder; por um grupo multidisciplinar capaz de levantar todas as informações necessárias e compreender o cenário em que os fatos ocorreram; e por um porta-voz articulado, que saiba transmitir com clareza e domínio o que ocorreu e que medidas já foram tomadas.

3 – A doutrina de crise: o plano tem o objetivo de prever o comportamento da organização em cada situação de crise identificada com potencial. Deve estar descrito no documento quais ações deverão ser adotadas de forma preliminar, quais pessoas precisarão ser acionadas, o que cada uma delas fará. A finalidade de plano é maximizar os esforços iniciais para proporcionar uma maior agilidade e clareza no momento de administração da crise.

4 – Base de dados: aqui recai a preparação prévia de documentos de informação que possam servir de subsídio para resguardar a organização (por exemplo, todas as medidas de segurança adotadas em uma indústria ou todas as revisões feitas em uma aeronave) e também a reunião de dados mais simples, como telefone dos fornecedores, jornalistas, autoridades e demais públicos que precisem ser acionados em caso de necessidade.

5 – Definição do porta-voz: esse responsável por concretizar a opinião da organização deve ser muito bem escolhido. Não necessariamente, a figura do porta-voz deve recair sobre o presidente ou CEO⁶ da empresa, mas sim àquele profissional com maior nível hierárquico que possui boa desenvoltura e articulação para se expor diante da situação de crise.

6 – Auditorias de crise: consistem em auditorias dentro da organização para identificar potenciais focos de crise. Esse exame detalhado consiste em analisar documentos que podem ser incriminatórios dentro do contexto de uma crise, entre eles, pode-se averiguar contas telefônicas, contas bancárias, documentos de cartório, entre outros.

Nessas perspectivas, entendemos que o principal objetivo da elaboração do plano de gestão de crise para a área de comunicação é resguardar, de todos os modos, os valores intangíveis da empresa, entre eles, a imagem corporativa, a imagem da marca e a imagem dos

⁶ CEO é a sigla inglesa de Chief Executive Officer, que significa Diretor Executivo em Português. CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa.

seus produtos ou serviços. Dessa forma, as crises, independentemente de sua categoria ou tipo, quando não administradas de modo adequado trazem sérias consequências para a reputação dos envolvidos. Assim, compreendemos que a gestão visa a atenuação da crise para que, posteriormente, os protagonistas (empresa, marca e produto) sejam recolocados no meio em que atuam sem que sua imagem ou reputação tenha sofrido desgaste.

2.3.2 Gestão de Crise na Web

Na web, são comuns divergências entre os consumidores e as marcas que estes consomem, que podem se enquadrar no tipo de conflito definido por Lerbinger (*apud* KUNSCH, 2003) como sendo “crise de decepção”, caracterizada por uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Através da liberdade que os consumidores possuem para se expressar na web, as marcas que não atendem às expectativas desejadas se tornam alvo de reclamações, críticas ou sugestões que se espalham na rede entre aqueles que comungam das mesmas concepções a respeito da marca.

Segundo Teixeira (2013) as crises na web originam-se de duas formas: ou nascem no próprio meio digital, ganhando grandes proporções; ou se iniciam no universo *off-line*, tendo a web como catalisador da repercussão.

No mundo *on-line* existem dois tipos de repercussão de uma crise: ou ela se inicia neste ambiente, nos debates, nas redes sociais, ou surge no ambiente externo, quando as redes sociais têm a função e a força de propagá-la. Importante mencionar que, para os meios digitais, as crises, para ter repercussão, não precisam ganhar, necessariamente, as páginas do jornal. Muitas delas, neste mundo moderno, podem ficar fechadas no ambiente *on-line*, porém vistas por muito mais pessoas (TEIXEIRA, 2013, p. 41).

A difusão da informação através da internet ampliou a voz dos seus usuários que, conseqüentemente, também são consumidores. Kunsch (2003) compreende que o papel do profissional de comunicação no gerenciamento de crises e conflitos na web é o de:

administrar as relações de conflito entre a organização e seus públicos, por meio de uma *comunicação simétrica de duas mãos*, que busca o equilíbrio e a compreensão. Não se admite, nos tempos de hoje, que ele atue apenas em prol de interesses da organização. É preciso ouvir o outro lado, abrindo canais de comunicação com todos os segmentos (KUNSCH, 2003, p. 142).

A comunicação voltada para diversos segmentos, defendida por Kunsch (2003), compreende numa atitude mais interativa e estratégica das marcas diante de um problema que envolve o seu consumidor. Algumas empresas não admitem que tenham cometido falhas ou que seu produto não corresponde àquilo que a publicidade divulga e passam a ignorar as

reclamações dos consumidores. Esse tipo de atitude não corresponde a uma “comunicação simétrica de duas mãos”, mas sim a um posicionamento prepotente de marca. Na web, independentemente da organização estar correta ou equivocada, quando ela se vir envolvida em um problema, deve fazer a sua parte em busca da solução, pois é a marca que está exposta (TEIXEIRA, 2013).

Cada vez mais as empresas precisam estar cientes de que o fator “pessoas” é importante no processo de gerenciamento de crise (VIEIRA, 2008). Na visão de Vieira, pessoas satisfeitas e felizes transmitem de modo involuntário para seus pares uma percepção de felicidade sobre uma marca; já pessoas insatisfeitas desenvolvem um conceito de infelicidade a respeito da marca e fazem questão de divulgar e tornar público os motivos que deram origem a sua insatisfação. Nesse cenário de transformações e riscos, uma das responsabilidades do profissional de comunicação é visualizar, nas situações problemáticas, oportunidades criativas de criar e estreitar relacionamentos com estas pessoas descontentes. “Construir um relacionamento eficiente com o seu público na internet faz parte da identidade corporativa e, por consequência, da construção da imagem e da reputação da marca” (TEIXEIRA, 2013, p. 45).

Apesar de todo o aprendizado recente que há com este meio (web), o que se pode elencar sobre o gerenciamento de crises na web, com base no conteúdo apresentado pela Fabulosa Ideia e também pelo artigo redigido por Mauro Segura no site Meio&Mensagem, são conselhos⁷ que podem ser seguidos pelas marcas que estão na web antes e durante uma crise neste meio:

1 – Ser relevante: em um meio no qual todos podem se expressar, onde as informações se transformam a todo o instante, ser relevante significa produzir conteúdo interessante, inovador e renovador para o público. Além de estar presente na web, a marca também deve dialogar com seu público de interesse de forma criativa e dinâmica, trazendo para ele conteúdo relevante e não apenas discursos prontos.

2 – Ter bom humor: a web é um espaço que permite um maior estreitamento na relação público e marca, e esta proximidade requer uma humanização da marca. O uso de uma linguagem mais simples, informal e engraçada pode contribuir para que as marcas se aproximem ainda mais dos seus públicos.

⁷ Materiais disponíveis em: <<http://www.slideshare.net/FabulosaIdeia/gestao-de-crisis-em-redes-sociais-15250402>> e <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2013/06/07/Como-gerenciar-uma-crise-nas-midias-sociais.html>. Acesso em: 20 set. 2013.

3 – Monitorar a rede: utilizar ferramentas que permitam buscar informações sobre o que as pessoas estão falando sobre a marca no Facebook, Twitter ou em outros sites. Este é um tipo de ação preventiva que auxilia a marca a identificar focos de críticas que podem se tornar crises posteriormente.

4 – Dialogar com o cliente: é comum ver na web marcas que deixam seus clientes falando sozinhos. Em alguns casos, nem todas as manifestações dos clientes podem ser atendidas, mas isto não significa que elas não possam ser respondidas.

5 – Cumprir com o prometido: a marca deve se comprometer em entregar aquilo que tem condições de cumprir. Algumas empresas se empolgam demais com as facilidades da web e pecam em não refletir na mecânica de promoções e sorteios, por exemplo.

6 - Reconhecer a dificuldade: as marcas precisam ser transparentes na web, reconhecendo que estão cientes do problema que está ocorrendo. Este tipo de posicionamento deixa claro que a marca tem conhecimento sobre o fato e que está tomando providências para solucionar o evento. Se realmente a crise surgiu devido a um equívoco da marca, ela deve se manifestar com um pedido de desculpas, demonstrando transparência e integridade com os envolvidos.

7 – Refletir antes de agir: depois de reconhecer as dificuldades, é necessária reflexão antes da ação. Assim como no meio off-line, é importante que haja um comitê de resposta a crises, a fim de que as pessoas responsáveis se reúnam e reflitam sobre quais as melhores ações a tomar. Nesse momento, os responsáveis devem se questionar: Que tipo de informações úteis a empresa pode acrescentar à ação? Qual o melhor meio a ser utilizado para responder às críticas?

8 – Ser ágil: na web, as informações circulam de uma forma muito rápida e a marca deve acompanhar esta velocidade. A marca deve ponderar antes de agir e ao mesmo tempo também deve ter a habilidade de responder o mais rápido possível, mas sempre com reflexão e cuidado para não prejudicar a imagem da empresa.

9 – Definir audiências: na web, a marca pode falar para todos, mas é importante definir o tipo de mensagem que irá enviar para cada um dos seus públicos (clientes, funcionários, imprensa etc.).

10 – Combater a crise no seu meio de origem: uma vez que a marca está pronta para agir, ela deve priorizar que a sua primeira resposta seja dada no local onde o problema começou, pois, a partir daí, a marca poderá agir em outros canais se necessário.

Pode-se considerar que cada crise é uma crise e o medo de lidar com o desconhecido é um dos principais motivos de algumas empresas ainda estarem receosas com a web. A verdade é que nenhuma marca está imune às crises estando ou não presente no meio digital. A web é um meio vivo e dinâmico que está em constante adaptação e que ainda não possui normas fixas estabelecidas. Mas para compreender melhor este universo é importante analisarmos seu contexto, definições, implicações e de que forma este meio está mudando o modo como as marcas se relacionam com seus consumidores.

3 COMUNICAÇÃO NA WEB

Os instrumentos tecnológicos, tão presentes no cotidiano, podem ser considerados consequências de uma sociedade imediatista e intensa. Para compreender melhor estes aparelhos e o meio onde estão inseridos, se faz necessário destacar alguns breves aspectos principais sobre as concepções de modernidade, pós-modernidade, o desenvolvimento da internet e o que vem a ser a web. Com este paralelo, pretende-se compreender a relação que existe entre estes fatores e como eles contribuíram para que, nos dias de hoje, as tecnologias digitais se tornassem ferramentas de expressão e interação entre as marcas e os consumidores.

3.1 MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE

Segundo Lemos (2002) modernidade denota um modo de refletir, julgar e também uma maneira de se estar no tempo e no espaço. Na modernidade, o indivíduo é o consumidor. Ela tem sua origem no período do Renascimento e atinge seu ápice na Revolução Industrial no século XVIII. Entendemos modernidade como

a expressão da existência de uma mentalidade técnica, de uma tecno-estrutura e de uma tecnocultura que se enraíza em instituições, incluindo toda a vida social na burocratização, na secularização da religião, no individualismo e na diferenciação institucionalizada das esferas da ciência, da arte e da moral (LEMOS, 2002, p. 66).

Ainda nas concepções do mesmo autor, na modernidade surge o mito de transparência, onde tudo deve ser visto e analisado sob a imparcialidade da razão. Foi durante a modernidade que houve uma aproximação entre técnica e ciência, onde a técnica passa a ser “envolvida por um simbolismo que a associa a um instrumento de transformação social” (LEMOS, 2002, p. 52). A relação entre estes dois campos contribuíram para uma forma de controle totalitário e padronizado que originavam novos discursos e novas ideologias desapegadas da religião e focadas no homem.

O advento da sociedade de consumo e dos meios de comunicação de massa contribui para que houvesse uma ruptura com a modernidade. Na metade do século XX, surge o conceito de pós-modernidade com o período pós-industrial da sociedade de consumo, onde a produção de bens e serviços é modificada de acordo com as novas tecnologias (digitais) da informação (LEMOS, 2002, p. 68). Neste período, o sujeito busca incessantemente a conquista do presente e não mais do que está por vir e todos os campos acabam sendo

impactados com estas mudanças. Outra característica da pós-modernidade é o fim do individualismo.

É justamente o fim do individualismo que dá forma à pós-modernidade social. Para dar conta das relações sociais contemporâneas não podemos falar mais a partir de uma perspectiva individualista, contratual, a partir de uma estrutura mecânica que marcou a modernidade. Pelo contrário, devemos estar atentos aos múltiplos papéis dos sujeitos sociais. Estes configuram-se como estruturas complexas e orgânicas que, sob as mais variadas formas, recusam-se a reconhecer-se em algum projeto político, em qualquer finalidade ideológica ou utópica. A preocupação é com o aqui e o agora, com um presente vivido coletivamente (JAMESON *apud* LEMOS, 2002, p. 71).

Lemos configura que o *boom* das “novas tecnologias de comunicação” surge não no século XX, mas sim no século XIX por meio dos artefatos eletroeletrônicos (rádio, telefone, cinema etc). Na realidade, o que se tem hoje como definição de “novas tecnologias de comunicação e informação” se origina a partir de 1975,

com a fusão entre as telecomunicações analógicas e a informática possibilitando a veiculação sob o mesmo suporte – o computador – diversas formatações de mensagens. Esta revolução digital implica progressivamente, a passagem dos *mass media* (cujos símbolos são a TV, o rádio, a imprensa, o cinema) para formas individualizadas de produção, difusão e estoque de informação. Aqui a circulação da informação não obedece a hierarquia da árvore (um-todos), e sim à multiplicidade do rizoma (todos-todos). (LEMOS, 2002, p.73).

Nesse sentido, a pós-modernidade é o período no qual irá se desenvolver a cibercultura, que nasce nos anos 50, com a informática e a cibernética, começa a se tornar popular na década de 70, com o surgimento do microcomputador, e se estabelece completamente nos anos 80, com a informática de massa, e nos anos 90 com as redes telemáticas, principalmente com o *boom* da internet (LEMOS, 2002). O surgimento dos computadores nos Estados Unidos e, mais tarde, o advento da internet, propiciou o aparecimento de uma sociedade sem fronteiras e livre para se comunicar.

Com essas premissas, pode-se considerar que é na década de 1990, com a abertura de mercado, com a globalização e a disseminação das tecnologias de informação, que estas novas tecnologias adquirem *status* e importância mercadológica. Já nos anos 2000, aflora entre os indivíduos a ideia de conexão e interação através do uso constante da internet. Com isso, as pessoas encontram um local onde há o pleno exercício das suas individualidades, vontades e onde existe uma forte conexão entre seus pares.

3.2 A CULTURA DA INTERNET, A ERA DA WEB E DA INTERATIVIDADE

O desenvolvimento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade e para a economia. Suas origens podem ser encontradas nas milícias americanas durante a década de 60, quando o Departamento de Defesa dos Estados Unidos estrutura a Advanced Research Projects Agency (ARPA), com o objetivo de “alcançar superioridade tecnológica militar em relação à União Soviética [...]” (CASTELLS, 2003, p. 15). A ARPA, em 1969, estrutura uma rede de computadores denominada Arpanet, que era “baseada numa arquitetura de múltiplas camadas, descentralizada e com protocolos de comunicação abertos” (CASTELLS, 2003, p. 15). Durante toda a década de 60, 70 e 80, a internet foi se desenvolvendo, se estruturando e somente nos anos 90 é que ela chega ao acesso das pessoas, das empresas e da sociedade em geral.

Com o fim da Guerra Fria, caracterizada pela queda do Muro de Berlim, em novembro de 1989, houve o fim da rivalidade entre o capitalismo e o comunismo e se iniciou uma nova realidade na qual o que há é uma concorrência entre as novas versões do capitalismo (KUNSCH, 1997). Paralelo a esta fase de transformações históricas, o advento da internet como sistema de comunicação e forma de organização marcou o final do século XX.

Para Castells (2003), neste período houve três processos independentes que ocorreram de forma complementar e que inauguraram uma nova estrutura social predominantemente baseada em redes: as exigências da economia mundial por uma globalização do capital, da produção e do comércio; o pleito da sociedade por valores de liberdade individual e de comunicação livre; e os avanços na computação possibilitados pela revolução microeletrônica (CASTELLS, 2003). Ainda dentro desses preceitos de Castells (2003), foi nesse contexto que a internet tornou-se a propulsora na transição para uma nova forma de sociedade e para uma nova economia. Nesse ponto da história, a internet ganha relevância comercial e social, tornando-se um meio de comunicação que permite a interação de muitos com muitos, num momento apurado e em escala global (CASTELLS, 2003).

A internet é o tecido das nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão da sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio na atividade humana (CASTELLS, 2003, p. 7).

3.2.1 A web

Além dos processos históricos que moldaram a estrutura e firmaram a internet como uma tecnologia de comunicação livre, também houve preceitos culturais que deram forma à ideia de internet que existe hoje. Castells (2003) afirma que foram quatro diferentes camadas culturais que juntas produziram e moldaram a internet: a cultura tecnomeritocrática – que beneficia e congratula gratuitamente o bem prestado ao desenvolvimento científico e tecnológico da humanidade; a cultura hacker – formada por programadores que, por meio da internet, estabelecem redes para discutir seus projetos e buscar a colaboração; a cultura das comunidades virtuais – que se interpõem à cultura hacker, pois aqui as comunidades virtuais são formadas por aqueles que utilizam as soluções e usufruem das facilidades desenvolvidas pelos hackers; e a cultura empresarial – composta por empresas e empresários que adaptaram seus projetos e produtos ao mundo da internet para fins comerciais.

A cultura da internet é uma cultura feita de uma crença tecnocrática no progresso dos seres humanos através da tecnologia, levado a cabo por comunidades de hackers que prosperam na criatividade tecnológica livre e aberta, incrustada em redes virtuais que pretendem reinventar a sociedade, e materializada por empresários movidos a dinheiro nas engrenagens da nova economia (CASTELLS, 2003, p. 53).

Além dos processos históricos e dos preceitos culturais, outro fator responsável por fazer que a internet se desenvolvesse em poucas décadas e se tornasse uma plataforma foi a capacidade de interações dos usuários entre si e com a rede através das informações disponibilizadas pela *World Wide Web*, a WWW, ou também conhecida como *web*, que se baseia em uma interface gráfica que permite acesso a dados diversos através da navegação na rede (CASTELLS, 2003). A web pode ser entendida como “a porção da internet que utiliza os conceitos do hipertexto (que permite interligações entre os conteúdos) e da multimídia (que permite vários formatos de conteúdo sejam texto, imagem, som, vídeos etc.)” (DUARTE; BARROS, 2006, p. 147).

A *internet* e a *web* não podem ser consideradas palavras sinônimas, pois a internet é um conjunto de redes de computadores que se conectam entre si e a web se utiliza da internet para existir. A web é somente

a parte multimídia e mais popular hoje da internet que permite a navegação por páginas de informação (Home Pages, Sites) através de links, lexias hipertextuais que induzem a navegação de informação em informação, de site em site, de país em país, através de softwares (LEMOS, 2002, p. 126).

Inicialmente, os conteúdos das páginas da web eram muito padronizados e sem interação, não tendo o usuário permissão para modificar ou reeditar as informações ali apresentadas. Este período é conhecido como web 1.0, e o que caracterizava esta fase era o uso da linguagem HTML⁸ e o envio de informações produzidas off-line (PRIMO, 2006). Entretanto, as modificações foram ocorrendo, outras pessoas começaram a ter acesso à rede e cada vez mais os espaços na web foram ganhando vida. As páginas deixaram de ser apenas espaços de visita e transformaram-se em locais onde qualquer um podia não apenas consumir, mas também produzir conteúdo.

É neste contexto inovador que surge o termo web 2.0, desenvolvido por Tim O’Reilly (2005) e que caracteriza esta nova fase da relação da web com a internet e com seus usuários. Para o autor, a web 2.0 é algo que não possui fronteiras rígidas, mas sim um centro gravitacional onde a participação e a interação são características marcantes deste meio. O’Reilly afirma que pode-se visualizar a web 2.0 como sendo “um conjunto de princípios e práticas que interligam um verdadeiro sistema solar de sites que demonstram alguns ou todos desses princípios e que estão a distâncias variadas do centro” (O’REILLY, 2005, p. 2).

A web 2.0 propicia um maior dinamismo para a internet e permite que ela passe a ser entendida e utilizada como plataforma de interação e diálogo entre os públicos. As mudanças advindas com a web foram responsáveis por uma série de transformações de cunho social que criaram novas relações entre os usuários e a rede (O’REILLY, 2005). Com a web 2.0 originam-se espaços virtuais que permitiram a criação de fóruns, comunidades virtuais e sites de relacionamentos denominados redes sociais digitais⁹ onde as pessoas podem expor suas opiniões, debater sobre temas específicos e criar identidades para se apresentarem neste ambiente virtual.

3.2.2 Interatividade

A web é também o espaço que irá abrigar a interatividade que, para Lemos (2002, p. 119), “é uma ação dialógica entre o homem e os objetos tecnológicos”. Durante a sua

⁸⁸ HTML é a sigla de Hyper Text Markup Language, expressão inglesa que significa “Linguagem de Marcação de Hipertexto”. Consiste em uma linguagem de marcação utilizada para produção de páginas na web.

⁹ As redes sociais são formadas por pessoas ou organizações que se unem com o objetivo de estabelecer relacionamento e debater assuntos de interesse. O termo *redes sociais digitais* ficou mais bem difundido “com a internet, pois permitiu uma maior interação entre as pessoas do mundo, independentemente do idioma, localização e suas preferências [...]. Pode-se dizer que a tecnologia (internet) permitiu que as pessoas se tornassem mais participativas, pois elas presenciam um fato positivo ou negativo, registram e transmitem para outros que dão seu posicionamento sobre aquela situação e aos poucos vão envolvendo outras situações” (TEIXEIRA, 2013, p. 17).

evolução, o homem sempre necessitou interagir com o seu meio. A relação do indivíduo com o mundo é uma relação interativa, de estímulo e resposta. Nesse sentido, a interação não é algo novo, o que é destaque de análise é a relação de interação que se estabeleceu entre o homem e as tecnologias digitais.

A popularização do termo interatividade é uma realidade no cotidiano das pessoas.

[...] hoje tudo se vende como interativo; da publicidade aos fornos de microondas. Temos agora, ao nosso alcance, redes interativas como internet, jogos eletrônicos interativos, televisões interativas, cinema interativo... A noção de interatividade está diretamente ligada aos novos *medias* digitais. O que compreendemos hoje por interatividade nada mais é que uma nova forma de interação técnica, de cunho eletrônico-digital, diferente da interação analógica que caracterizou os *medias* tradicionais. (LEMOS, 2002, p. 119).

Segundo Lemos (2002), a interatividade é considerada um conceito que está relacionado diretamente com as tecnologias digitais. Ela se divide em interação técnica (por exemplo, a relação que existe entre um homem pilotando um automóvel) e interação social (um motorista no trânsito interagindo com os demais motoristas). O autor considera que a relação entre homem-tecnologia vai cada vez mais privilegiando a interação social e reduzindo a interação técnica (esta última, muito presente nos primórdios das relações homem-máquina). Isso ocorre pois a tecnologia digital caminha para a superação das barreiras físicas, permitindo que o indivíduo não mais interaja somente com o objeto (máquina), mas com a informação, isto é, com o conteúdo (LEMOS, 2002).

Esta interatividade conceituada por Lemos (2002), que privilegia a interação social mais do que a técnica, é vista com clareza na web. Atualmente, há uma necessidade crescente de interação social neste meio: interação entre as pessoas e seus pares e entre as marcas e os consumidores. Algumas marcas já se deram conta que no meio digital é importante ter uma aproximação interativa com seus públicos. Parece que para as marcas não basta estar presente na web de forma estática e vertical. É preciso criar relacionamentos neste ambiente, interagir, dinamizar o diálogo e estabelecer vínculos com os envolvidos.

A interatividade entre as marcas e seus consumidores vai ao encontro das premissas de Lemos (2002), pois permite que os indivíduos interajam de modo social não apenas com a marca, mas também com o conteúdo que elas geram. Nesse sentido, pode-se relacionar esta parte do estudo com uma das premissas do item de Gestão de Crise na web que menciona a relevância da marca na web, sua produção de conteúdo inovador e não apenas discursos prontos como forma de relacionamento com seu consumidor.

3.3 O MERCADO, AS MARCAS E A INTERNET

A internet, a web 2.0, as redes sociais digitais e a interatividade contribuíram na construção de um universo paralelo que trouxe implicações econômicas e sociais. As mudanças provocadas por esses catalisadores foram significativas, pois permitiram uma expansão do meio virtual e uma aproximação entre os consumidores e as marcas. Mais e mais pessoas começaram a ter acesso para navegar na rede e as empresas perceberam que para se relacionar com seu público era necessário estar presente neste meio com suas marcas. Algumas se inseriram de forma aleatória, outras tiveram uma imersão mais estratégica. O que se percebe em ambas as situações é que as marcas identificaram que a internet aliada à web 2.0 era um local onde poderiam dialogar de forma mais direta com o seu público. A partir do momento que as marcas começaram a se inserir neste meio para interagir de forma horizontal¹⁰, os consumidores também enxergaram nesta aproximação uma oportunidade de diálogo e interação a fim de demonstrarem suas insatisfações e necessidades com relação às marcas que consomem.

Inicialmente, a difusão mais rápida e ampla no que tange à utilização da internet se deu no âmbito das empresas (CASTELLS, 2003). No entanto, atualmente na internet, conforme os estudos de Moffitt e Dover, “a maior parte do conteúdo e da informação é gerada por indivíduos e consumidores e não por empresas” (MOFFITT; DOVER, 2012, p. 4). Esses avanços tecnológicos juntamente com as necessidades de motivação e participação mobilizaram as pessoas a se engajar na construção dos conteúdos na rede. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), esse movimento é atribuído à crescente utilização das mídias sociais (Twitter, Facebook, Youtube) e mídias colaborativas (Wikipédia, Rotten). Segundo o autor “à medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 9).

Entretanto, vale ressaltar que é um equívoco acreditar que toda essa transformação social, que altera a relação dos consumidores com as marcas, tem a internet como desencadeadora. Segundo Castells, a internet “é uma extensão da vida, tal como é em todas as suas dimensões e modalidades” (2003, p. 147). Nesse sentido, as mudanças provocadas pela modernidade e a pós-modernidade fizeram com que os indivíduos já se motivassem para

¹⁰ As redes sociais possibilitam relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes.

transformações em seu cotidiano, pois havia uma quantidade de desejos e necessidades reprimidas que ansiavam por um meio onde pudessem se externar. Este meio é a internet.

Mesmo tendo passado mais de 20 anos desde o *boom* da internet, ainda hoje, o cenário é de transformação e aprendizado, pois este pode ser considerado um meio muito dinâmico e ainda em fase de testes para os consumidores, mas principalmente para as marcas que estão aprendendo a se relacionar melhor com seus públicos na internet. O mercado está cada vez mais saturado de diferentes marcas que oferecem diversos tipos de produtos. Os consumidores estão expostos a essa infinidade de opções todos os dias e hoje se tornaram mais seletivos e exigentes com relação ao que consomem. Os consumidores não esperam apenas que as marcas ofereçam um produto ou serviço que supra as suas necessidades. A expectativa recai, além das necessidades básicas que o produto deve suprir, em aprimorar os serviços prestados por essa marca e em aperfeiçoar as experiências vivenciadas por esse consumidor. Está se vivenciando a era do *empowerment* do consumidor (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), na qual os clientes detêm cada vez mais poder sobre as marcas e aquelas que não satisfazem suas expectativas quanto ao produto ou serviço prestado sofrem consequências.

Nesse sentido, o modelo de marketing tradicional dos 4P's (produto, preço, praça e promoção) já não é mais suficiente para atender a este novo perfil de consumidor (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Para auxiliar a resolver esta questão, agregaram-se aos P's iniciais outros P's (pessoas, processos, provas, público, poder político) com o intuito de atender a tendência de um mercado cada vez mais segmentado e rigoroso. As ações táticas envolvendo o modelo dos 4P's continuaram existindo e somaram-se a elas ações estratégicas voltadas ao cliente, onde a empresa define seu público, escolhe seu mercado e posiciona a marca para o *target* (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Esses conceitos são definidos por Kotler como Marketing 2.0¹¹.

Contudo, as experiências vivenciadas pelos consumidores sofreram novas influências. A globalização, a rápida expansão do mercado, a difusão das tecnologias de informação e o uso crescente e contínuo da internet modificaram o comportamento dos consumidores e da sociedade. Os indivíduos estão mais envolvidos e engajados com causas que vão além dos atributos funcionais dos produtos. O foco é o espírito, os valores, as ideologias, as crenças e a transformação de um mundo melhor.

¹¹ Há também o modelo de Marketing 3.0 que busca, através de uma relação de conquista emocional, implementar ações de responsabilidade social e ambiental.

Os consumidores estão mais conectados, engajados e se sentem motivados a provocar mudanças no mundo e no ambiente onde vivem. Para acompanhar todas essas transformações os profissionais de marketing passaram a focar suas estratégias de diferenciação nas emoções humanas e no valor da marca para os consumidores (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Assim, as marcas adquiriram atributos que vão além das necessidades do consumidor e chegam a um *status quo* de representatividade dos desejos, aspirações e valores desses indivíduos. Na visão de Moffitt e Dover, “as marcas se tornaram uma força controladora no mercado, representando algo buscado pelos consumidores seja para a compra, confiança, desejo, preferência ou amor” (MOFFITT; DOVER, 2012, p.4).

3.3.1 Wikibrands: valor aos negócios

Como visto no capítulo 2 deste trabalho, as marcas se desenvolveram e evoluíram ao longo dos anos e cada momento histórico desta evolução possuía propósitos diferentes que, com o passar do tempo, foram se complementando. Alguns autores acreditam que atualmente as marcas não possuem mais vez no mercado. Entretanto, analisando esta premissa, vê-se que fundadores e administradores de empresas podem ir embora, organizações podem ser reduzidas, meios de comunicação podem ser reposicionados, logotipos podem ser modificados e um dos únicos sentimentos que restam nas pessoas é a crença em marcas (MOFFIT; DOVER, 2012). E é esta crença que impulsiona o mercado e faz com que as empresas reinventem e adaptem as suas marcas a este novo cenário.

Por muito tempo as empresas cultivaram a lealdade de seus clientes através de esforços tradicionais de marketing de massa. Hoje com a internet e o engajamento dos consumidores, as marcas precisaram se adequar a este novo cenário de participação e interação para poder se aproximar ainda mais dos seus públicos. Para Moffit e Dover (2012), as *wikibrands* representam o futuro dos negócios, pois transformam o diálogo entre a empresa e seu consumidor na internet, em valor para a marca. O conceito do *wikibrand* se estrutura em “um conjunto progressivo de organizações, produtos, serviços, ideias e causas que tiram proveito da participação, influência social e colaboração dos clientes para gerar valor nos negócios” (MOFFITT; DOVER 2012, p. 3).

[...] as wikibrands dizem respeito a algo maior do que a mídia social ou o novo marketing: trata-se, na verdade, de negócios-sociais – um imperativo dos negócios. [...] as wikibrands são uma tentativa de estabelecer verdadeiros engajamentos de marca, experiências do cliente e colaborações sociais dentro do âmago de uma organização e não deixar tudo isso escanteado na periferia. (MOFFIT; DOVER, 2012, p. 21).

Até início dos anos 90, as empresas criavam os produtos e os empurravam para o mercado. Os quatro P's do marketing eram o norte estratégico destas empresas. Os consumidores precisavam apenas ouvir a mensagem e comprar o produto ou serviço. Atualmente, com as tecnologias digitais, este processo sofreu mudanças.

Agora, perante uma radical mudança no modo como a colaboração possibilitada pela tecnologia transforma os relacionamentos, uma geração talhada pela internet promoverá enormes mudanças nos negócios e na cultura. O modo como as empresas criam valor com as marcas será transformado pelos relacionamentos e experiências que essas empresas estabeleceram com os consumidores. As marcas deixarão de ser um conceito abstrato na mente, passando a requerer uma arquitetura nova e mais sofisticada que envolva integridade e um diálogo em duas mãos (MOFFITT; DOVER, 2012, p. 5).

Todas estas mudanças não surgiram da noite para o dia. Foram impulsionadas pelo advento das mídias colaborativas e das redes sociais, que são uma consequência das tecnologias alavancadas pela globalização. Atualmente, não há barreiras para a circulação da informação a favor ou contra a marca, o que existe é o incentivo ao diálogo de duas mãos. Cada vez mais os consumidores se comunicam entre si, buscam opiniões de seus pares e confiam cada vez menos no que as empresas dizem.

A construção de uma marca forte na web requer uma arquitetura especial, ancorada pelo campo da inteligência coletiva. Moffit e Dover (2012) propõem um projeto de desenvolvimento de *wikibrand* baseado no modelo FLIRT, que é uma abreviação das palavras foco, linguagem, incentivo, regras e ferramentas (esta última se refere à palavra *tools* em inglês). Resumidamente, através do foco, a marca irá delimitar para onde irá direcionar seus esforços de engajamento; a linguagem e conteúdo irão balizar a cara, o tom e o contexto com os quais as marcas se mostram para os seus públicos potenciais; os incentivos, motivações e alcances se referem ao estímulo que a marca irá oferecer aos seus clientes por participarem e interagirem com ela na web; as regras diretrizes e rituais especificam as leis, princípios e costumes que gerenciam o engajamento dos usuários na rede em relação à marca; e por último, o item ferramentas (que se refere a *tools* em inglês) menciona a parte técnica da infraestrutura e as extensões sociais que otimizam a experiência do usuário e a atuação da marca.

O modelo FLIRT auxilia o desenvolvimento das marcas que querem se estruturar nas características de engajamento e colaboração, palavras tão peculiares à rede. Para esta monografia, o item linguagem e conteúdo é o mais relevante, pois ele se relaciona com a investigação que será realizada com o comportamento adotado pelas marcas selecionadas e com o tipo de mensagem que elas adotaram para responder à interferência de seus clientes. O

campo linguagem e conteúdo, dentro da estrutura FLIRT, orienta às marcas a utilizarem a rede com uma linguagem atualizada, transparente, humana, recíproca e personalizada, a fim de estreitar e criar relacionamento com os seus públicos através de uma linguagem adequada e pertinente.

Pode-se inferir que as *wikibrands* são marcas que conseguem criar ótimas experiências com seus clientes e transformam esta interação em valor intangível para a marca. Elas tentam criar uma relação de parceria com seus públicos através da acessibilidade à marca, do conteúdo pertinente e do engajamento nas redes. Uma referência é a Lego, que criou nos anos 2000 um projeto chamado Lego Mindstorms, um kit programável de robótica popular não apenas entre as crianças, mas também entre engenheiros adultos que foi amplamente divulgado na web através de fóruns, blogs, *podcasts*. Quando o código-fonte deste projeto foi roubado por hackers e divulgado na rede, a Lego, ao invés de processar os clientes, se engajou na comunidade dando apoio aos fóruns e oferecendo prêmios para as melhores invenções feitas através do Lego Mindstorms. Essa atitude gerou uma empatia ainda maior entre os fãs do produto com a marca Lego (MOFFIT; DOVER, 2012, p. 61 e 62).

As *wikibrands* podem ser consideradas marcas mobilizadas que conseguem criar relacionamento, engajamento e experiência com seus consumidores na web. No lado oposto às *wikibrands*, encontram-se os consumidores que, através da utilização de ferramentas online para se conectar, assumem o controle de suas experiências para obter o que precisam – informação, auxílio, ideias, produtos e poder de barganha uns dos outros. Esse movimento é definido por Li e Bernoff (2012) como sendo o *groundswell*, uma espécie de engajamento global onde as pessoas utilizam as tecnologias para obter o que desejam umas das outras, em vez de recorrerem às empresas. Esse fenômeno em si, segundo a autora, se baseia em pessoas movidas pelo desejo de conexão e ajuda mútua.

Percebe-se que, ao mesmo tempo em que há este engajamento de *groundswell*, no qual as pessoas tentam se afastar das organizações através da autonomia, há também um movimento das marcas em direção a este público. Pode-se inferir que as *wikibrands* são uma tentativa de resgate a estes consumidores que estão mais fechados e receosos com relação às grandes marcas. Nesse sentido, estas duas ações – *groundswell* e *wikibrands* – podem ser consideradas atitudes únicas de cada um dos seus participantes, mas complementares às marcas e aos usuários da rede.

4 GESTÃO DE CRISE NA WEB E AS OPORTUNIDADES DE INTERAÇÃO

A partir do que já foi exposto nos capítulos anteriores, escolheu-se como objeto de análise desta monografia quatro marcas que vivenciaram suas situações de crise na web como interação entre elas e seus consumidores. Com base no que já foi desenvolvido, para este estudo define-se por crise qualquer evento de caráter emergencial com capacidade de comprometer a imagem e reputação da empresa, da marca e de seu produto ou serviço. Por interatividade entende-se qualquer relação de cunho social estabelecida entre os consumidores e as marcas por meio das tecnologias digitais. Este contato entre consumidor e marca permite que haja uma interação social não só com a marca (que é parte de uma organização), mas também com seu conteúdo.

Inicialmente, apresentamos a abordagem de nossos procedimentos metodológicos, seguidos dos cases selecionados que são articulados com a parte teórica revisada nos capítulos iniciais.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os caminhos que podem ser adotados por algumas marcas que estão presentes na web diante de situações comunicacionais de crise no meio digital.

Na primeira etapa desta pesquisa foi feita a revisão dos aspectos teóricos e definições sobre marca, gestão de crise e comunicação na web. A segunda parte compreende a seleção das marcas com o uso da internet. Através de uma pesquisa documental na web em jornais online, grandes portais e sites de comunicação (Yahoo, Economia IG, Exame, Meio & Mensagem, Mundo Marketing e Brainstorm⁹), buscaram-se artigos e entrevistas sobre crises e interações na web. Desta pesquisa inicial, apurou-se quatro cases que ocorreram durante o período de 2011 a 2012, envolvendo as marcas Spoleto, Bradesco, Brastemp e Samsung. Foi selecionado este período devido à proximidade entre as datas analisadas e o tema em questão. Entende-se que a gestão de crise na web e a interação comunicacional entre as marcas e seus consumidores são assuntos recentes e pertinentes que ganharam relevância nos últimos anos em virtude das situações já vivenciadas pelas marcas e por ser a web um meio dinâmico.

A partir de uma observação inicial e exploratória, percebeu-se que os casos selecionados se utilizam de texto e imagem para transmitir a mensagem que desejam. Assim, na terceira etapa da pesquisa optou-se por utilizar como metodologia a Análise de Conteúdo

(AC) embasados nas proposições de Bauer e Gaskell (2002). Esta metodologia é pertinente e adequada à pesquisa, pois permite não só uma análise das mensagens, mas também possibilita “a verificação de como os fatos foram sendo redimensionados, reelaborados por meio do debate, em geral produzindo novos posicionamentos e desdobramentos” (TEIXEIRA, 2013, p. 125). Segundo Bauer e Gaskell (2002) a AC é um método social de interpretação desenvolvido dentro das Ciências Sociais empíricas. Dentro da perspectiva destes autores, alguns pesquisadores desmerecem esta metodologia, pois não valorizam materiais textuais como dados e até acreditam não haver material suficiente e de qualidade para ser analisado. Entretanto,

os métodos de pesquisa passam por ciclos de moda e esquecimento, mas a World Wide web (www) e os arquivos on-line para jornais, programas de rádio e televisão, criaram uma grande oportunidade para os dados em forma de texto. (BAUER; GASKELL, 2002, p. 190).

Sendo assim, percebe-se que mesmo havendo um desinteresse à coleta de informações, está se visualizando um renovado interesse na investigação desses objetos, os quais estão sendo construídos através do computador e das demais tecnologias digitais que ficam acessíveis na rede para consulta e análise.

É importante destacar que os cases selecionados obedecem ao critério de serem eventos semelhantes em sua essência (situações de crise vivenciadas pelas marcas na web) e de terem a web como catalisador do processo de crise ou interação entre a marca e o consumidor. O corpus está constituído por apenas quatro cases, pois os mesmos tiveram grande repercussão no meio on-line em virtude do tipo de situação comunicacional vivenciada e por serem inéditos¹². Vale destacar nesta parte metodológica que este estudo não possui informações fornecidas pelas próprias marcas analisadas, restringindo-se ao que está publicado na web. Isso não diminui a credibilidade e relevância desta pesquisa, visto que a web serviu como cenário para que estes eventos ocorressem e o material que armazena é suficiente para a realização de uma análise de qualidade.

Na segunda etapa da análise, para melhor compreensão do estudo, cada case selecionado foi dividido em três partes distintas, mas ao mesmo tempo complementares, conforme esta ordem de apresentação:

- **Cenário:** foi realizado um levantamento inicial sobre o contexto em que a marca está inserida, seu histórico de comunicação, valores, posicionamento e suas ações na web.

¹² Pelo menos, até o dado momento pesquisado, não havia outro registro.

- **Manifestação comunicacional:** foi decupado o movimento realizado pelo consumidor em direção à marca. Esta manifestação segue os critérios de sempre ser oriunda do consumidor em direção à marca; pode ser criativa ou não; sempre ocorre no meio digital; se utiliza de audiovisual, redes sociais digitais (Facebook ou YouTube) ou outras ferramentas da web para se concretizar. Nesse item é analisada a manifestação adotada pelo usuário, como ela foi expressa na web e qual sua repercussão no meio.

- **Comportamento da marca:** refere-se ao comportamento adotado pela marca como “resposta” direcionada a tal manifestação. Esta réplica deve ocorrer sempre no meio digital. Não há restrição para a seleção e análise do comportamento da marca, visto que ela está diretamente ligada à manifestação comunicacional.

Por fim, é realizado o encontro dos quatro casos, a fim de apontar semelhanças, diferenças e particularidades entre os acontecimentos envolvendo as quatro marcas. O foco deste item foi verificar como a marca reagiu à crise na web.

4.2 SPOLETO E PORTA DOS FUNDOS

a) Cenário: histórico da marca e ações na web

O Spoleto é uma rede de restaurantes franquizados fundada em 1999, que une o conceito de *fast food* com a culinária italiana. A rede pertence ao grupo Trigo – holding 100% brasileira de gestão de *food service*, formada também pelas redes alimentícias Domino’s Pizza e Koni Store. Líder no segmento de culinária rápida italiana no Brasil, o Spoleto – maior empresa do sistema Trigo – possui atualmente 322 restaurantes, sendo 16 próprios. No total, o grupo possui 292 restaurantes no Brasil (267 abertos) e 30 no exterior, sendo 26 no México, 2 na Espanha e 2 na Costa Rica. A rede está presente em quase todos os estados brasileiros e a maior concentração de lojas é em São Paulo, com um total de 106 unidades, e no Rio de Janeiro, onde há 68 unidades em funcionamento. Em 2011, o faturamento do Spoleto foi de R\$ 402 milhões, 16% a mais do que em 2010 e acima do projetado para o ano. Seu crescimento físico neste mesmo ano também foi significativo, alcançando a marca de 11%, resultado da inauguração de 28 novas lojas¹³.

Com o slogan “Crie bons momentos com a gente”, o Spoleto tem como manifesto não ser apenas mais um local onde as pessoas se encontram para almoçar ou jantar, mas sim ser um ambiente completo onde os seus clientes podem criar suas experiências em um meio

¹³ Disponível em: <http://www.insumos.com.br/pizzas_e_massas/materias/140.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2013.

familiar e aconchegante. O nome do restaurante foi inspirado na cidade de Spoleto, localizada na Itália, e que é conhecida por sua tradição cultural na região. A marca também valoriza e incentiva muito a produção artística dentro do seu negócio por meio de patrocínio de exposições artísticas e customização de produtos gastronômicos. Indo ao encontro deste viés cultural que a marca possui, o Spoleto lança coleções exclusivas de pratos, copos e canecas (Figura 1) estilizados que são utilizados em ações promocionais da rede¹⁴.

Figura 1 – Pratos e copos estilizados para as ações promocionais da marca.



Fonte: Site Spoleto.

O Spoleto está presente nas mídias sociais digitais. No Twitter, a empresa possui mais de 8 mil seguidores, no Facebook mais de 200 mil curtidas, no Foursquare mais de 17 mil seguidores e no YouTube cerca de 6 mil inscritos no seu canal¹⁵. Analisando a página do Facebook do Spoleto, percebe-se que as postagens ocorrem com uma média de três vezes ao dia e possuem temáticas variadas como: curiosidades sobre a Itália; sugestões de pratos especiais que a rede oferece; divulgação de artistas de rua e suas respectivas obras de arte e posts motivacionais, com mensagens de altruísmo sobre experiências de vida. Há uma média de 84 curtidas e 29 compartilhamentos para cada post feito na página da marca. Esta média é ainda maior quando comparada aos posts que envolvem mensagens otimistas: uma média de 142 curtidas e 92 compartilhamentos. Observa-se que nestes posts (os que geram mais interação entre a marca e os usuários), não há a assinatura do logo da marca, apenas o ícone da frigideira estilizada que está inserida na última letra O do nome Spoleto¹⁶.

Não foram encontrados dados de investimentos da marca nas redes sociais, mas pode-se inferir que há uma equipe que alimenta estes canais com frequência, pois a página está sempre atualizada, com novidades e conteúdos exclusivos que são de interesse dos usuários.

¹⁴ Disponível em: <<http://www.spoleto.com.br/quem-somos>> e <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/03/spoleto.html>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

¹⁵ Dados coletados a partir das páginas do Spoleto no Facebook, Twitter, YouTube e Foursquare. Disponível em: <<https://www.facebook.com/spoleto>>, <<https://twitter.com/spoleto>>, <<http://www.youtube.com/user/spoletobr>> e <<https://pt.foursquare.com/spoleto>>. Acesso em: 19 out. 2013.

¹⁶ Disponível em: <www.facebook.com.br/spoleto>. Acesso em: 29 jul. 2013.

No YouTube, por exemplo, há conteúdos relevantes que vão ao encontro do posicionamento da marca. Há uma lista de vídeos com o título “Drops Spoleto Art Rua”, na qual vários artistas de rua dão seus depoimentos sobre o trabalho que desenvolvem na cena cultural. Em junho deste ano, o Spoleto lançou em seu cardápio o menu intitulado “Sabores de Parma”, com pratos inspirados na cidade italiana de Parma. Para divulgar estes sabores, o canal do Spoleto no YouTube lançou a websérie “Parma em sua casa” onde o chef de cozinha Gianni Carboni ensinava receitas do menu Sabores de Parma de uma forma muito despojada e engraçada (Figura 2). Os vídeos possuíam de 4min a 5min e atingiram uma média de 50 mil visualizações¹⁷.

Figura 2 – Cenas da websérie Parma em sua casa.



Fonte: YouTube Spoleto.

b) Manifestação comunicacional

O site de humor Kibe Loco, em parceria com a Fondo Filmes, criou o Porta dos Fundos: uma produtora independente que desenvolve vídeos de comédia próprios para internet. Em agosto de 2012, o Porta dos Fundos publicou em seu canal do YouTube um vídeo de 2 minutos intitulado Fast Food, uma crítica ao mau atendimento da rede de restaurantes Spoleto. Resumindo, o vídeo mostra a história de uma consumidora indecisa que é atendida por um funcionário impaciente. O atendente é tão agressivo que, quanto mais ele pressiona a consumidora, mais indecisa e assustada ela fica. Em alguns momentos o funcionário chega a jogar alimentos na consumidora e ela se esconde atrás do balcão aos

¹⁷ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=TG8pPB5D3xA&list=TLw0-MhwxwF30k5GGrWSSrKmZRUH9XwKOH>>. Acesso em: 19 out. 2013.

prantos (Figura 3). No fim ela acaba montando uma refeição que não gosta em virtude da pressão exercida pelo atendente¹⁸.

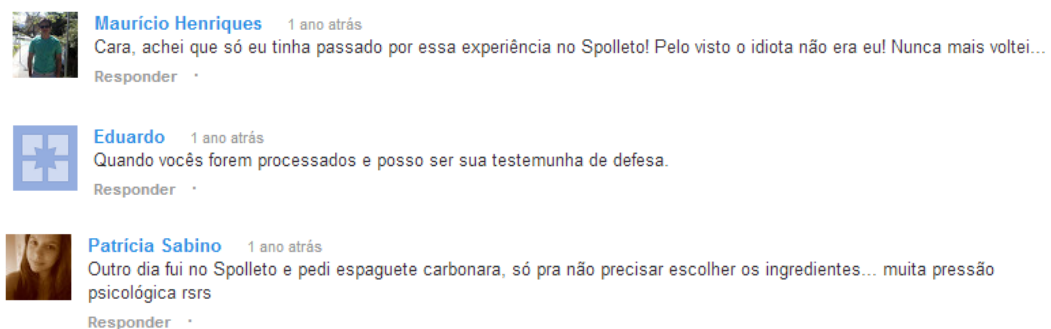
Figura 3 – Cenas do primeiro vídeo publicado pelo Porta dos Fundos sobre o Spoleto.



Fonte: YouTube Spoleto.

O vídeo foi divulgado na web e, em poucos dias, conseguiu atingir 400 mil *page views*¹⁹. Muitos consumidores se identificavam com a situação, comentavam que já haviam experienciado casos semelhantes e se colocavam a favor do Porta dos Fundos (Figura 4). À medida que o tempo avançava, as visualizações e comentários negativos em torno da marca aumentavam. A crise ganhava força e seria necessário que o Spoleto se pronunciasse de alguma forma a respeito do que estava ocorrendo. Até o momento (outubro 2013), o material já havia alcançado mais de 7 milhões de visualizações no YouTube.

Figura 4 – Comentários no YouTube sobre o vídeo Fast Food do Porta dos Fundos



Fonte: YouTube Spoleto.

¹⁸ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

¹⁹ Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/08/30/Spoleto-tira-proveito-de-viral-ironico.html>>. Acesso em: 19 out. 2013.

c) Comportamento de marca

A fim de reverter a imagem negativa da marca que estava sendo disseminada e reforçada na web, um dos diretores da empresa, Antonio Moreira Leite, entrou em contato com o Porta dos Fundos com a seguinte proposta: patrocinar o canal da produtora no YouTube; mudar o título do vídeo original de Fast-food para Spoleto e dar continuidade ao roteiro criando um segundo vídeo intitulado Spoleto Parte 2²⁰.

A proposta diferenciada foi aceita e na semana seguinte ambos gravaram um segundo vídeo que teve como foco apresentar o atendente do Spoleto não só como um representante da empresa, mas também como uma pessoa como qualquer outra, com seus altos e baixos se refletindo no seu ambiente de trabalho. Neste vídeo, o Spoleto assume totalmente os eventos ocorridos envolvendo o mau atendimento, pois percebe-se claramente a presença da marca na ambientação da loja, no avental e chapéu do atendente (presença que não era clara no primeiro vídeo). A empresa utiliza este segundo vídeo como um pedido de desculpas, divulga o SOS Spoleto (um canal de comunicação criado para denunciar situações semelhantes) e pede para que os consumidores ajudem o Spoleto a melhorar seu atendimento, denunciando se foram mal atendidos em algum restaurante da rede (Figura 6). O segundo vídeo, atualmente, atingiu mais de 3 milhões de visualizações no YouTube²¹.

Também no site oficial do Spoleto, a empresa colocou na página inicial um link para o segundo vídeo, se desculpando pelo que ocorreu e pedindo para que as pessoas comuniquem caso tenham sido mal atendidas na rede (Figura 5).

Figura 5 – Página inicial do site Spoleto.



Fonte: Site Spoleto

²⁰ Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/31342/web-video/spoleto-patrocina-critica-bem-humorada-ao-proprio-atendimento/>> e <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,o-humor-na-web-como-estrategia-de-marketing,1028871,0.htm>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

²¹ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>>. Acesso em: 19 out. 2013.

Figura 6 – Sequência de quadros do filme Spoletto – Parte 2.



Fonte: YouTube.

Além do segundo vídeo, em outubro de 2012 o Spoletto dá continuidade à parceria com o Porta dos Fundos e produz o Spoletto Parte 3 onde o objetivo é divulgar a nova coleção de pratos intitulada Menu Pop Art²². Percebe-se que este último material audiovisual foi uma estratégia digital mais estruturada da marca para comercializar um de seus produtos e se associar novamente ao Porta dos Fundos de uma forma mais positiva. Atualmente, o vídeo já atingiu mais de 2 milhões de visualizações no YouTube.²³

A ação do Porta dos Fundos pode ser enquadrada dentro do fenômeno de *groundswell* que foi mencionado no capítulo 3 deste trabalho, na qual as pessoas se utilizam das tecnologias digitais para obter o que desejam umas das outras. O Porta dos Fundos se utilizou dos recursos disponíveis para reclamar de uma situação comum na rede Spoletto: o mau atendimento. Mesmo o vídeo tendo um viés de entretenimento, ele possuía um objetivo: chamar a atenção do Spoletto para o que estava ocorrendo com grande parte dos clientes.

Outro ponto a ser analisado é que com base nestas informações coletadas, não se pode afirmar que o Spoletto possuía ou não um plano de gerenciamento de crise na web. Em princípio, parece que a marca agiu dentro do raciocínio “se você não pode vencê-los, junte-se a eles”. Entretanto, através das características listadas por Rosa (2007) – de que o plano de gestão de crise deve primar pela agilidade, capacidade de adaptação e deve fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível para a imagem da organização e de

²² Disponível em: <<http://kibeloco.com.br/2012/08/29/spoletto-parte-2/>> e <<http://kibeloco.com.br/2012/10/30/spoletto-parte-3/>>. Acesso em: 8 jun. 2013.

²³ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=fGyt3sF3T7M>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

seus produtos ou serviços – observa-se que as ações do Spoletto foram direcionadas de acordo com as premissas do gerenciamento de crises de Rosa (2007):

1) Agilidade: a ação foi construída de forma ágil, pois no dia seguinte ao vídeo ser postado no YouTube, a diretoria do Spoletto estava propondo ações de parcerias ao Porta dos Fundos²⁴.

2) Adaptação: O Spoletto soube como se adaptar ao contexto da crise. Ao invés de se pronunciar através de um comunicado ou nota no site, produziu um vídeo-resposta. Esse item vai ao encontro do que Moffit e Dover (2012) defendem no modelo FLIRT de *wikibrand*: capacidade de adaptar a linguagem ao meio. A crítica surgiu através de um vídeo de humor e a resposta também seguiu por esta mesma linguagem.

3) Percepção positiva: a repercussão do segundo vídeo foi muito positiva para a imagem da marca Spoletto, conforme pode-se observar na Figura 7.

Figura 7 – Repercussão na imprensa sobre o case Spoletto



Fonte: Site Kibeloco.

Pode-se observar que, no comportamento da marca Spoletto, há uma tendência de *wikibrand*, pois transformaram o diálogo entre a empresa e o consumidor em valor para a marca. Neste case, além das inferências sobre crises, percebe-se que a forma inovadora como

²⁴ Disponível em: <<http://colunistas.ig.com.br/consumoeopropaganda/2012/08/30/ter-humor-e-preciso/?allcomments>>. Acesso em: 19 out. 2013.

a resposta à crítica foi dada, exemplifica um modelo de caminho interativo que a marca pode percorrer para se aproximar do seu público mesmo em situações de crise. Por fim, a proposta de parceria com o Porta dos Fundos também representou um modelo de crise revertida em oportunidade de interação e divulgação da marca Spoleto.

4.3 NÃO É ASSIM UMA BRASTEMP

a) Cenário: histórico da marca e ações na web

A Brastemp foi criada em 1954 pela Brasmotor e é uma empresa que fabrica eletrodomésticos como geladeira, freezer, lava-louças, micro-ondas, fogões, aspiradores, ar condicionado, entre outros. A Brastemp é conhecida no país por sua inovação e qualidade. Foi ela quem lançou no Brasil a primeira lavadora automática, a primeira lava-louças e o sistema *frost-free*. Desde 1958, a Brastemp integra o Grupo Whirlpool Corporation, a maior indústria de eletrodomésticos do mundo que possui algumas das marcas Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Bauknecht, Brastemp e Consul²⁵. No primeiro trimestre de 2012 o faturamento da Whirlpool foi de U\$\$ 252 milhões²⁶.

O nome Brastemp tem origem da junção das palavras “Brasil” e “temperatura”. Na década de 60, para ligar os produtos da Brastemp à ideia de frio, criou-se a figura do esquimó puxando um trono (Figura 8). Nos anos 90, depois de ser reconhecida por seus consumidores como sinônimo de qualidade, a Brastemp passou a assinar suas campanhas com o slogan “Não tem comparação”. Foi nesta época que nasceu a expressão “Não é assim uma Brastemp”, que ficou conhecida nacionalmente e até hoje possui estrita relação com a marca²⁷. Em 2005, após 15 anos com a assinatura “Não Tem Comparação”, a Brastemp inaugurou uma nova fase da sua história, renovando seu posicionamento. Com a assinatura “Seja autêntico”, a Brastemp divide com o consumidor a crença de que, acima de tudo, o que vale é a personalidade. Em 2010, a marca se atrela ao mote da inspiração e ousadia através do conceito “Inspiração muda tudo. E a vida fica assim... uma Brastemp”, propondo ao seu consumidor um engajamento à inspiração. Este conceito de inspiração está presente até hoje no posicionamento da marca²⁸.

²⁵ Disponível em: <<http://www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool/WhirlpoolCorp>>. Acesso em: 9 de julho.

²⁶ Disponível em: <<http://m.g1.globo.com/economia/noticia/2013/04/mesmo-com-receita-em-queda-lucro-da-dona-da-brastemp-dispara.html>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

²⁷ Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/brastemp-no-tem-comparao.html>> e <<http://www.r2comunicacao.com.br/site/p/institucional/brastemp/historia-da-marca>>. Acesso em: 9 jun. 2013.

²⁸ Disponível em: <<http://www.dm9ddb.com.br/?p=983>>. Acesso em: 9 jun. 2013.

Em 2012, a Brastemp ganhou pelo sexto ano consecutivo o prêmio Top Of Mind do Jornal Folha de São Paulo, na categoria de lavadoras. No ranking das marcas mais influentes desenvolvido pela consultoria Sart Dreamaker, a Brastemp é a única do segmento de eletrodomésticos e ocupa o 10º lugar²⁹.

Figura 8 – Evolução da marca Brastemp.



Fonte: Blog Mundo das Marcas.

A Brastemp possui um site onde a marca apresenta as principais tendências e inovações de seus produtos. Dentro deste site é possível acessar o blog “Inspiração Coletiva” onde personalidades como Fernanda Torres, Helio de La Pena, Sarah de Oliveira postam novidades sobre atualidades, cultura, gastronomia e arquitetura. No lançamento da sua linha de eletrodomésticos de embutir, “Built-in”, a marca convidou o cantor Nando Reis para um pocket show dentro de uma cozinha totalmente ambientada³⁰. A ideia da ação era mostrar que a cozinha pode sim se transformar em um ambiente propício para reunir os amigos. O show foi transmitido em tempo real na home no YouTube.

Nas redes sociais, a marca está presente no Facebook com mais de 320 mil curtidas, no Twitter com mais 3 mil seguidores e no YouTube com mais de 3 mil inscritos³¹. No Facebook da marca, há uma média de um post por dia. O conteúdo deste material varia entre dicas de decoração, gastronomia e informações sobre os novos produtos da linha Brastemp. Os assuntos são pertinentes e vão ao encontro do posicionamento “inspirador”. Não obstante, também se percebe que grande parte dos posts possuem, nos seus comentários, reclamações aleatórias de clientes insatisfeitos com os produtos da Brastemp, conforme exemplifica a Figura 9. Outro ponto a ser observado é que a Brastemp sempre responde aos comentários, orientando os clientes a relatarem em mensagem privada o ocorrido e se coloca à disposição para auxiliar no que for necessário.

²⁹ Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT70403-16370,00.html>>. Acesso em: 9 jun. 2013.

³⁰ Disponível em: <<http://www.dm9ddb.com.br/?p=1750>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

³¹ Dados colotados a partir das páginas da Brastemp no Facebook, Twitter e Youtube. Disponível em: <<https://www.facebook.com/assimumabrastemp>>, <<https://twitter.com/brastemp>> e <<http://www.youtube.com/brastemp>>. Acesso em: 19 out. 2013.

Figura 9 – Sequência de comentários de clientes reclamando dos serviços prestados pela Brastemp.



Fonte: Facebook Brastemp.

b) Manifestação Comunicacional

Em janeiro de 2011, o consumidor Oswaldo Borelli, funcionário público de 58 anos, divulgou no seu canal no YouTube e no Twitter um vídeo de 4 minutos intitulado “Não é uma Brastemp”, relatando toda a sua insatisfação ao comprar uma geladeira da marca Brastemp (Figura 10). Tudo teve início em outubro do ano anterior, quando ele levou o equipamento que estava com problemas de gás à assistência técnica, que consertou prontamente por 200 reais, dando garantia. Pouco tempo depois, mais um problema, mas desta vez o técnico avisou que era necessário trocar a carcaça, o que lhe custaria 3 mil reais. Insatisfeito, Oswaldo ligou diversas vezes para o SAC, que lhe prometeu retorno em 24h, mas nunca retornou.

Após quase dois meses de negociações, Oswaldo diz que aceitou um acordo do tipo “troca com troco”, ou seja, ele daria a geladeira com defeito, pagaria uma diferença e teria uma nova. Borelli fez o depósito no dia 16 de dezembro e a atendente propôs a entrega para 20 dias depois, mas isto não aconteceu. O prazo estipulado estourou e ele não recebeu o produto solicitado. Oswaldo e sua família ficaram três meses sem geladeira, obrigados a fazer

suas refeições fora de casa. Toda esta história ele registrou em vídeo³², que atualmente já atingiu mais de 800 mil visualizações³³. O assunto figurou entre os quatro assuntos mais discutidos no mundo no *trending topics* global no twitter³⁴.

Figura 10 – Cenas do vídeo feito pelo cliente Oswaldo Borelli.



Fonte: YouTube.

c) Comportamento de Marca:

Segundo Oswaldo, a Brastemp entrou em contato com ele no dia seguinte em que o vídeo foi postado tentando solucionar o problema e, três dias depois, o consumidor recebeu uma geladeira nova³⁵. Entretanto, o comunicado oficial da empresa (Figura 11) sobre o ocorrido só foi divulgado no dia 29 de janeiro de 2011 no seu site, onze dias depois de o vídeo “Não é uma Brastemp” ter sido postado nas redes sociais. Antes disso, a empresa apenas divulgou um post no Twitter lamentando pelo ocorrido e dizendo que o caso estava solucionado (Figura 12).

Em depoimento ao site Economia IG, Claudia Sender, diretora de marketing da Brastemp na época em que o fato ocorreu, afirmou que a marca possuía sim um departamento dedicado à comunicação na internet que estava preparado para administrar crises na web. Em entrevista à autora Patrícia Teixeira (2013), o Centro de Documentação e Memória (CDM) da Whirlpool relata que a Brastemp:

³² Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=riOvEe0wqUQ>>. Acesso em: 19 out. 2013.

³³ Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/queixa-contra-brastemp-mostra-o-poder-das-redes-sociais/n1237979365442.html>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

³⁴ Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/19695/social-media/protesto-de-consumidor-insatisfeito-coloca-brastemp-nos-tts-mundial/>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

³⁵ Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/queixa-contra-brastemp-mostra-o-poder-das-redes-sociais/n1237979365442.html>>. Acesso em: 19 out. 2013.

sempre esteve preparada para esses acontecimentos. Sempre há um Manual de Procedimentos em Situação de Crise, atualizado a cada ano, isto é, um planejamento sistemático de atendimento às situações de crise em que há a necessidade do envolvimento da área de Comunicação Institucional, definindo processos, responsabilidades e atribuições aos envolvidos, a fim de planejar a comunicação que garanta a preservação da empresa. (TEIXEIRA, 2013, p. 71).

Figura 11 – Comunicado da Brastemp sobre o ocorrido.

Comunicado

A satisfação dos nossos consumidores é nossa principal motivação. Cada um dos donos das dezenas de milhões de produtos que temos no mercado é, para nós, um cliente especial, que deve ser tratado de maneira individual.

A Brastemp se tornou uma marca respeitada porque investe continuamente em ouvir nossos consumidores e desenvolver tecnologias para entregar a eles a qualidade esperada e surpreendê-los com inovação. E fazemos isso por acreditar que a satisfação do consumidor é a nossa maior conquista.

É por tudo isso que nós, as pessoas que estão por trás da Brastemp, nos sentimos muito frustrados quando uma falha como a cometida com o Sr. Oswaldo acontece, porque todos os nossos consumidores são igualmente importantes. Erros desse tipo fogem do nosso padrão de atendimento, mas não por isso são menos importantes para nós. Sempre que detectada uma falha no processo de atendimento, agimos prontamente. Foi o que aconteceu neste caso, resolvido no dia 24 de janeiro.

Para o consumidor, o problema está resolvido. Para nós, ele é parte de um aprendizado, que transformaremos em ações de melhoria nos nossos processos de atendimento, nos ajudando a eliminar casos como esse.

Assim, os nossos canais de atendimento ao consumidor, identificados abaixo, continuam à disposição de cada um dos nossos consumidores.

Telefones:
3003 0099 capitais e regiões metropolitanas
0800 97 00 999 para as demais localidades
2ªa Sábado das 7h30 às 22h00.

Internet:
www.brastemp.com.br

Fonte: Site Brastemp.

Figura 12 – Post da Brastemp informando que o caso havia sido solucionado.

Timeline Favorites Following Followers Lists

brastemp Brastemp
 Pessoal, caso Sr. Oswaldo resolvido dia 24. Lamentamos muito. Contem com o nosso compromisso com nossos consumidores.
 10 hours ago

brastemp Brastemp
 A atriz Fernanda Torres (@atijucana) como espectadora de

Fonte: Twitter Brastemp.

Este caso exemplifica o modelo de crise que tem origem no off-line, mas ganha proporções no meio on-line. Um cliente insatisfeito normalmente busca recursos na web ou em qualquer outra mídia, após diversas tentativas via Serviço de Atendimento ao Consumidor

na própria loja ou Assistência Técnica especializada. Ao se manifestar no meio on-line, o consumidor amplia o universo e ganha a solidariedade e respeito dos seus pares³⁶. Conforme visto através do levantamento bibliográfico, a web, por ser um local dinâmico, se tornou um canal de comunicação direto entre os consumidores e as marcas. É fundamental que as empresas estejam presentes neste meio com suporte adequado para dialogar, sanar dúvidas, orientar e resolver as questões de seus consumidores de forma ágil e direta.

4.4 SAMSUNG NO FACEBOOK

a) Cenário: histórico da marca e ações na web

A Samsung nasceu em Taegu, Coréia, em 1938, como uma pequena empresa de exportação. Ao longo dos anos, foi se desenvolvendo e se tornou uma das principais empresas de produtos eletrônicos do mundo, especializada em mídia e equipamentos digitais, semicondutores, memória e integração de sistemas. A Samsung é composta por empresas que atuam em negócios que vão de eletroeletrônicos aos serviços financeiros, de produtos químicos e indústrias pesadas ao comércio e serviços. No seu portfólio de eletroeletrônicos encontra-se a comercialização de Tablets, Smartphones, TVs, DVDs, Câmeras, Filmadoras, Refrigeradores e outros³⁷.

Dentro da linha de Smartphones, o destaque fica para a série de aparelhos Galaxy S, lançada em junho de 2010, que foi muito bem aceita pelos consumidores. Depois do sucesso desse modelo, a Samsung apostou na série para competir de frente com a concorrente Apple. Ao longo dos últimos três anos, o ciclo de lançamentos dos novos dispositivos dessa linha de smartphones avançados foi bem estreito. Primeiro divulgaram o Galaxy SII com recursos mais avançados que o S. Em 2012, lançaram o Galaxy SIII, aparelho com a mais alta tecnologia. E, no início de março deste ano, a fabricante coreana apresentou o Galaxy SIV, modelo que traz uma das configurações mais avançadas para smartphones oferecendo mais qualidade e funcionalidades do que o modelo anterior³⁸. A companhia afirma que vende 500 dispositivos da linha Galaxy S por minuto em todo o mundo³⁹. Em 2012, a Samsung foi

³⁶ Atualmente, o Twitter do Sr Oswald possui cerca de 3 mil seguidores e diariamente ele alimenta este canal com notícias e informações relacionadas ao Direito do Consumidor. Depois do caso Brastemp ele acabou se tornando uma referência na web. Disponível em: <<https://twitter.com/oboreli>>. Acesso em: 19 out. 2013.

³⁷ Disponível em: <<http://www.samsung.com/br/aboutsamsung/index.html>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

³⁸ Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/galaxy-s4/37663-galaxy-s4-acompanhe-a-evolucao-da-linha-top-da-samsung.htm#ixzz2aYBZJIXf>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

³⁹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/galaxy-garante-lucro-recorde-de-us-8-3-bi-a-samsung>>. Acesso em: 26 out. 2013.

considerada a maior fabricante de celulares do mundo, título este que pertencia até então à Nokia.

No início dos anos 2000, o faturamento de eletroeletrônicos da Samsung era de quase 40 bilhões de dólares. Em 2012, passa a 145 bilhões, um salto de 260%. Uma das maiores receitas do setor de tecnologia no mundo, segundo dados da Exame. Durante o último trimestre de 2012 a fabricante coreana anunciou um lucro de US\$ 8,3 bilhões⁴⁰, uma marca obtida principalmente pelo sucesso do Galaxy SIII e seus 30 milhões de unidades comercializadas no período. No último trimestre de 2013, enquanto a Apple vendeu 31,2 milhões de iPhones, a Samsung contabilizou a venda de 76 milhões de smartphones. Com esses resultados, a Apple tem 13,6% do mercado mundial e a Samsung cerca de 33%⁴¹.

A última campanha institucional feita pela Samsung aqui no Brasil foi lançada em 2010. Com o tema “A Samsung é mais Brasil” a marca buscou se aproximar mais do seu consumidor brasileiro com a presença do jogador Robinho. Depois dessa campanha, a Samsung realizou apenas lançamentos pontuais de seus produtos, mas nada que abrangesse a marca como um todo. Devido ao ciclo de lançamento da linha de produtos da Samsung ser muito curto, a companhia acaba investindo nessas campanhas pontuais para produtos específicos. Segundo dados da casa de análise americana Asymco, tratando-se de valores mundiais, a empresa investiu 4 bilhões de dólares em publicidade no ano de 2012 com peças tão agressivas quanto o seu orçamento publicitário⁴². De forma corporativa, a marca se apoia no lema de entusiasmar o planeta com o futuro através do conceito “Inspire o mundo, crie o futuro”. Com essa ideia, a companhia quer inspirar as comunidades em todo o mundo através do desenvolvimento de novas tecnologias, produtos inovadores e soluções criativas⁴³.

No Brasil, a marca Samsung está presente no YouTube com mais de 6 mil inscritos, no Facebook com mais de 1,5 milhão de curtidas e no Twitter com 364 mil seguidores⁴⁴. Todos os canais são bem atualizados com conteúdos relacionados aos produtos que a empresa oferece. Em 2011, para reforçar a qualidade dos seus produtos e promover o lançamento da sua nova linha de home theaters, a Samsung criou uma web série para a rede social YouTube

⁴⁰ Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/samsung/34917-samsung-apresenta-lucro-de-us-8-3-bilhoes-no-ultimo-trimestre-de-2012.htm>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

⁴¹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/samsung-vende-duas-vezes-mais-que-a-apple>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

⁴² Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/samsung-gasta-com-publicidade-e-marca-salta-de-valor-05012013-12.shl>> Acesso em: 18 jul. 2013.

⁴³ Disponível em: <<https://www.samsung.com/br/aboutsamsung/corporateprofile/vision.html>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

⁴⁴ Dados coletados a partir das páginas da Samsung Brasil no Facebook, Twitter e YouTube. Disponível em: <<https://www.facebook.com/SamsungBrasil>>, <<https://twitter.com/SamsungBrasil>> e <<http://www.youtube.com/user/samsungexperience/>>. Acesso em: 26 out. 2013.

intitulada “Os Sonoplastas” (Figura 13), com o objetivo de mostrar como esta nova linha simulava a realidade de uma forma muito próxima. Os episódios eram ambientados numa sala de estar onde aparecia um casal assistindo TV e os “sonoplastas” ficavam em torno simulando os sons reais do que estava ocorrendo na TV, tornando o momento ainda mais real. Ao todo, foram oito episódios nos quais a marca tentou mostrar para os seus consumidores os bons motivos de se ter um sistema de áudio em casa. Na média, cada vídeo recebeu em torno de 5 a 6 mil visualizações no YouTube.

Figura 13 – Cenas da websérie “Os Sonoplastas”.



Fonte: YouTube Samsung.

b) Manifestação Comunicacional

No Canadá, em maio de 2012, às vésperas do lançamento do Samsung Galaxy SIII, Shane Bennett, um canadense apaixonado pelos produtos da marca, entrou em contato com a empresa pelo Facebook da Samsung Canadá, através de uma mensagem off-line dizendo que já tinha adquirido diversos produtos da marca (Samsung LCD TV, Samsung Galaxy S, Samsung Laptop) e que ficaria muito feliz se pudesse ganhar um Galaxy SIII de graça (modelo este que ainda não havia chegado às lojas). Em troca do presente, ele ofereceria um desenho exclusivo que ele fez para a Samsung: um dragão verde cuspidor de fogo e gritando “Rawr” (Figura 14).

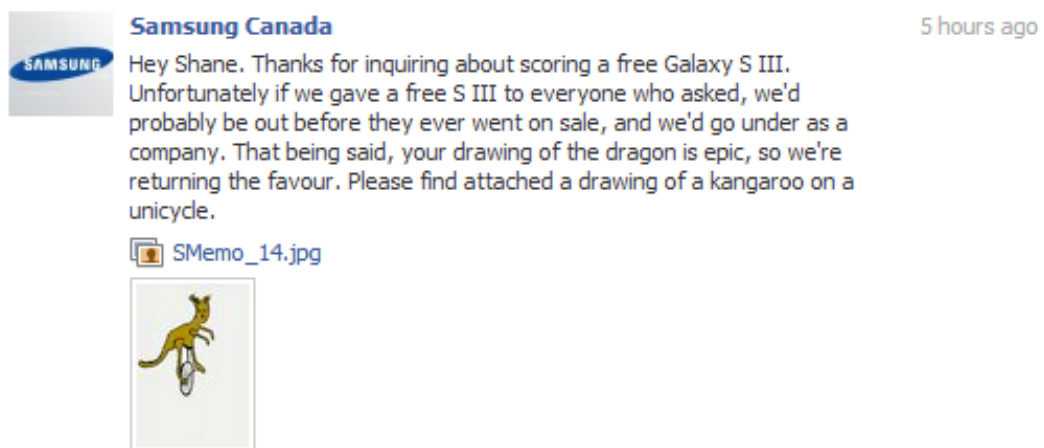
Figura 14 – Mensagem de Shane Bennett para a Samsung.



Fonte: Site Brainstorm9.

No mesmo dia, a Samsung respondeu agradecendo e elogiando o desenho, mas dizendo que infelizmente não poderiam dar um Galaxy SIII a todo mundo que pedisse e que em troca também enviava a Shane um desenho feito exclusivamente para ele: um simpático canguru num monociclo (Figura 15). Shane sentiu-se agradecido com a resposta da empresa e resolveu compartilhar a atitude da Samsung na rede social Reddit⁴⁵. O tópico de Shane acabou ficando entre os mais comentados e votados do Reddit e a situação viralizou na internet⁴⁶.

Figura 15 – Imagem da mensagem que a Samsung enviou para Shane



Fonte: Site Brainstorm9.

⁴⁵ O Reddit é uma rede social americana que funciona como uma espécie de comunidade de fóruns, onde os usuários iniciam uma discussão e as mais interessantes e votadas ganham destaque, aparecendo na página inicial do site.

⁴⁶ Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/30151/social-media/samsung-no-facebook-quando-um-canguru-de-monociclo-venceu-o-departamento-de-marketing/>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

Algumas pessoas duvidaram da ação da empresa e foram até sua página do Facebook questionar a veracidade da situação e também elogiar a atitude da Samsung, conforme mostra a Figura 16.

Figura 16 – Mensagens que a Samsung recebeu em seu Facebook sobre o ocorrido.



Fonte: Facebook Samsung Canadá.

c) Comportamento de Marca:

Ao divulgar o ocorrido nas redes sociais, Shane acabou prestando uma ajuda involuntária à divulgação da marca Samsung e do seu produto Galaxy. A empresa percebeu a oportunidade de se aproximar ainda mais deste fã e o convidou para o lançamento do novo celular Galaxy SIII que aconteceria em junho. O tempo passou e, em agosto do mesmo ano, a Samsung entrou em contato com Shane avisando que dentro de alguns dias ele estaria recebendo em casa em Galaxy SIII⁴⁷. O que Bennett não esperava era receber um celular Galaxy S III totalmente personalizado com o desenho do dragão verde e uma carta de agradecimento à ótima imagem que o canadense transmitiu da Samsung nas redes sociais

⁴⁷ Disponível em: <<http://techcrunch.com/2012/08/28/rawr-samsung-canada-wins-the-internet-with-this-custom-galaxy-s-iii/>> Acesso em: 26 out. 2013.

(Figura 17). Shane ficou muito agradecido à Samsung pela lembrança, divulgou novamente o ocorrido no Reddit e mais uma vez a situação se espalhou pela web⁴⁸.

Figura 17 – Fotos do aparelho personalizado que Shane recebeu da Samsung.



Fonte: Reddit.

A mensagem enviada por Bennett com um dragão em anexo foi inusitada, mas a resposta dada pela Samsung foi mais surpreendente ainda. A empresa poderia ter respondido o pedido de Shane simplesmente com uma negativa, mas ao invés disso elogia o desenho do dragão e ainda anexa outro como retribuição à fidelidade do canadense. Devolver um desenho com outro desenho é um retorno simpático e que sensibiliza as pessoas de um modo geral e ainda humaniza o relacionamento entre a marca e seu consumidor. E é isto que a web, em especial as redes sociais, pedem: humanização, relacionamento e interação.

⁴⁸ Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/31336/social-media/samsung-e-o-desenho-de-dragao-enfim-se-transformou-num-galaxy-s-iii/>>. Acessado em 9 jul. 2013.

Todo contato estabelecido na web é uma oportunidade de aprimorar estes três fatores listados anteriormente. Os consumidores esperam que as empresas se relacionem de forma mais amistosa, com uma abordagem mais pessoal e direta, mas não necessariamente com uma grande intimidade. As empresas precisam aprender a ouvir e a interagir com estes públicos de interesse de forma mais estratégica, a exemplo do que fez a Samsung. A empresa analisou o conteúdo da mensagem recebida e viu ali uma oportunidade de responder na mesma moeda (com um desenho), permitindo que ambos (marca e consumidor) não interagissem apenas através do canal onde a mensagem foi colocada (Facebook), mas sim moldando sua informação e conteúdo.

Dentro dos preceitos trazidos por Moffitt e Dover (2012), na web é importante ficar atento ao tipo de linguagem que o interlocutor está utilizando e no modo como a marca irá responder à mensagem. Essas são atitudes pequenas, mas que quando bem aproveitadas podem gerar valor para a marca. Quando estamos falando em construção de marca e relacionamento com os clientes nas redes sociais uma faísca pode acabar se tornando uma grande fogueira, pois o “boca a boca” fala mais alto nesse círculo. As empresas precisam ser flexíveis nesse ambiente virtual e compreender o que o seu cliente quer em troca com tal mensagem. Surpreender o cliente com uma resposta única faz com que a marca se torne genuína para este consumidor e a divulgação que ele fará para os seus pares e o burburinho do “boca a boca” virtual será ainda maior.

4.5 POEMA BRADESCO

a) Cenário: histórico da marca e ações na web

O Bradesco foi fundado em 1943 na cidade de Marília, em São Paulo, sob o nome de “Banco Brasileiro de Descontos S.A.”. Em 1948, o banco iniciou um período de intensa expansão, que o tornou o maior banco comercial do setor privado no Brasil no final da década de 60. Na década de 70, expandiram as suas atividades para todo o País, conquistando mercados urbanos e rurais. Em 1988, o banco incorporou as suas subsidiárias de financiamento imobiliário, banco de investimento e financiadora, tornando-se um banco múltiplo e mudando a sua denominação para Banco Bradesco S.A. Atualmente, o Bradesco possui mais de 4 mil agências, 48 mil máquinas de autoatendimento e mais de 43 mil Bradesco Expresso (estabelecimentos como supermercados, farmácias, lojas de departamento, papelaria, padarias, etc. que oferecem os serviços do banco) espalhados por todo Brasil⁴⁹.

⁴⁹ Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/index.shtm>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

Em 2012, o faturamento do Bradesco cresceu em 3% comparado ao ano de 2011 e foi o quarto maior já registrado por um banco no País, um total de R\$ 11,38 bilhões. Apesar do crescimento, o Bradesco é o segundo maior banco privado do País, fica atrás do Itaú-Unibanco⁵⁰. Segundo o The Banker/Brand Finance Banking, que avalia as 500 marcas globais mais valiosas de bancos, atualmente o Bradesco ocupa a 16ª colocação com US\$ 13,6 bilhões em valor de marca. Entre as marcas mais valiosas do mundo, o Bradesco aparece na 66ª posição. Em 2012, segundo o ranking DINHEIRO/BrandAnalytics, o Bradesco figurou como a segunda marca mais valiosa do Brasil, atrás apenas da Petrobras⁵¹.

Entre 2005 e 2009 o posicionamento da marca girou em torno do foco “Bradescompleto”. Este conceito foi desenvolvido com base no principal traço de imagem do banco: a grandeza. A percepção de Grande foi deslocada para a ideia de Completo. Para se conectar ainda mais com seu consumidor através da proximidade, em 2009, a comunicação do Bradesco se volta para a concepção de Presença, com o valor de que a instituição está presente em todo o País⁵².

Para as Olimpíadas de 2016 no Rio, o Bradesco lançou em 2012 uma campanha comunicacional com o mote “Agora é Bra”. O tema se repetirá até 2016 em todas as ações de ativação do patrocínio do Bradesco ao evento esportivo. Em março deste ano, o Bradesco completou 70 anos de história e lançou uma campanha institucional onde exalta o amplo portfólio de produtos e serviços do banco e como o Bradesco está presente na vida dos brasileiros⁵³.

O Bradesco está presente em diversas redes sociais. No YouTube, conta com mais de 3 mil inscritos; no Facebook os números já passam a marca de 4 milhões de curtidas; no Twitter já são mais de 36 mil seguidores; o Google+ conta com 300 mil inscritos e o Instagram já possui mais de 2mil seguidores.

Para o Bradesco, a sua participação nas redes sociais está estruturada na aproximação com seus clientes. Por esse motivo, a área de redes sociais não está dentro da área de marketing do banco. Ela faz parte da área de canais, que atende diretamente os clientes. Essa

⁵⁰ Disponível em: <<http://www.infolatam.com.br/2013/02/06/brasil-lucro-do-itaui-maior-banco-privado-do-pais-baixou-7-em-2012/>> e <<http://www.bradescom.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaoId=648>> e apresentação institucional> e <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1221496-lucro-do-bradesco-cresce-3-em-2012-e-chega-a-r-1138-bi.shtml>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

⁵¹ Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/82568_BRADESCO+E+A+MARCA+DE+BANCO+MAIS+VALIO+SA+DO+BRASIL+EM+2012>. Acesso em: 15 jun. 2013.

⁵² Disponível em: <<http://neogamabbh.com.br/pt#/results/cases/46>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

⁵³ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/bradesco-celebra-70-anos-em-nova-campanha>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

grande capilaridade nas redes sociais faz com que a equipe de atendimento ao cliente do Bradesco conte com mais de 200 profissionais monitorando 24 horas por dia as redes sociais das quais o banco participa⁵⁴. Segundo dados da Revista Information Week de 2012⁵⁵, mais de cinco mil pessoas interagem com o Bradesco mensalmente e a menção do nome da empresa nas mídias sociais está em torno de 200 mil.

O modelo de monitoração estruturado pela área digital do banco tem como meta responder ao cliente em no máximo cinco minutos após postagem no Facebook ou Twitter. No início de 2012, o Bradesco lançou o F. Banking, primeiro aplicativo no País que permite consultas à conta via Facebook. Em 24 horas e sem campanha publicitária, o F. Banking obteve 3 mil acessos⁵⁶.

b) Manifestação Comunicacional

Em outubro de 2011, o perfil do Banco Bradesco no Facebook recebeu uma mensagem inusitada: o cliente Mauro Junior, correntista do banco, postou no Facebook do Bradesco uma pequena história em forma de poema, onde relata como perdeu seu cartão e reclama da demora em receber o novo cartão (Figura 18)⁵⁷.

⁵⁴ Disponível em: <<http://clubehouse.com.br/noticias/marketing-digital-bradesco-marcelo-salgado/>>, Acesso em: 15 jun. 2013.

⁵⁵ Disponível em: <<http://informationweek.itweb.com.br/8096/estrategia-do-bradesco-em-redes-sociais-vai-alem-de-novos-relacionamentos/>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

⁵⁶ Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/internet/bradesco-diz-que-redes-sociais-sao-caminho-sem-volta>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

⁵⁷ Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/27302/social-media/bradesco-faz-duelo-de-rima-com-cliente-no-facebook/>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

Figura 18 – Mensagem em formato de poema deixada na página do Facebook do Bradesco.

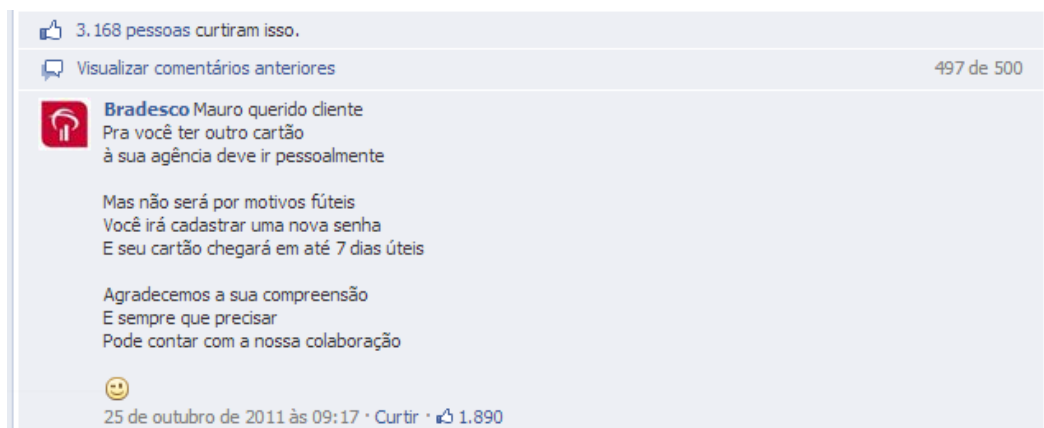


Fonte: Facebook Bradesco.

c) Comportamento de Marca

Esta poderia ser mais uma reclamação no meio de tantas outras, mas de forma surpreendente o banco responde, algumas horas depois, também em forma de poema, orientando o cliente a procurar sua agência para, pessoalmente, solicitar um cartão e cadastrar uma nova senha (Figura 19).

Figura 19 – Resposta em formato de poema dada ao cliente.



Fonte: Facebook Bradesco.

A ideia da resposta partiu de Tabata Cury, coordenadora de Redes Sociais do Bradesco. Em entrevista ao site Proxima⁵⁸ Tabata explica que num primeiro momento pensou em uma resposta tradicional. “Minha primeira resposta foi padrão, mas depois resolvi fazer rimas alternadas respondendo ao pedido dele. Achei que uma solicitação em poesia merecia um atendimento em poesia também”. Em poucos instantes o post foi ganhando proporções na rede, sendo bastante comentado e curtido pelos internautas. Atualmente, a mensagem já atingiu 3.168 mil curtidas e 500 comentários. Grande parte dos comentários são de elogios à ação do banco em responder ao cliente em forma de poema, conforme pode ser visto na Figura 20.

Figura 20 – Comentários no Facebook sobre a resposta em forma de poema



Fonte: Facebook Bradesco.

Percebe-se que o Bradesco possui um forte investimento nas redes sociais e entende que este meio deve ser tratado de forma diferenciada e ágil. A atitude da funcionária Tabata Cury, ao tomar a liberdade de responder ao questionamento do cliente em forma de poema, permite inferir que esta postura on-line do banco está enraizada internamente entre os seus colaboradores.

Pela lógica, primeiro o cliente deveria ter ido até o banco solicitar um novo cartão, porém não se encontrou informações de que isso realmente aconteceu. Também não se sabe se essa não foi uma atitude planejada do próprio cliente a fim de gerar autopromoção nas redes sociais. O que se sabe, através dos dados analisados, é que devolver uma poesia no formato de poesia é uma atitude que reflete a conduta da empresa nas redes sociais e agrega valor para a marca. Os profissionais que são responsáveis por monitorar as redes sociais das empresas

⁵⁸ Disponível em: <http://www.proxima.com.br/proxima/redes_sociais/noticia/2011/10/27/Funcionaria-de-Redes-Sociais-do-Bradesco-Era-aqui-que-eu-queria-trabalhar.html>. Acesso em: 15 jun. 2013.

devem ser treinados e orientados para serem gentis e na medida do possível, entender, se identificar com seu interlocutor, falando na mesma linguagem a fim de atendê-lo da melhor maneira possível. Nas redes sociais a linguagem precisa ser amigável e precisa se adaptar ao modelo que o interlocutor adota. Os clientes buscam as redes sociais de suas marcas para consultoria, resolver problemas e, principalmente, serem ouvidos.

As marcas precisam engajar os seus colaboradores e deixar transparecer o seu DNA. Todas as grandes corporações precisam ter diversas áreas integradas nesse processo de interação na web, mas principalmente deve haver um maior envolvimento das áreas de Marketing, Recursos Humanos e SAC (Relacionamento com o cliente). A complementação e sinergia desses três departamentos consente que haja um entendimento por parte do funcionário sobre o seu papel dentro da empresa (área de RH), faz com que ele consiga cooperar nos esforços para a melhor divulgação da marca na web (área de marketing) e permite que ele, como profissional de atendimento ao cliente, consiga realizar o objetivo do seu trabalho. Todo processo de divulgação de marca deve começar internamente com o treinamento, esclarecimento e engajamento de seus colaboradores.

4.6 O ENCONTRO DOS QUATRO CASOS

Os eventos ocorridos com as marcas Spoleto, Brastemp, Samsung e Bradesco podem ser considerados distintos no seu processo de execução e condução, mas em essência são semelhantes, pois utilizam a web como palco para se concretizarem. Com a exploração realizada, percebeu-se que os casos envolvendo a rede de restaurante Spoleto e a fabricante de eletrodomésticos Brastemp são exemplos de crise que eclodem nas redes sociais, mas que possuem como antecessor o universo off-line, onde tudo iniciou. O exemplo da Samsung é considerado uma oportunidade de interação e relacionamento na web. A ação do Bradesco é um modelo que possuía motivações para se agravar, mas o modo como foi conduzido o converteu em uma oportunidade de relacionamento na web.

Outro ponto a ser destacado é que, relacionando os casos da Brastemp, Spoleto e Bradesco com o referencial teórico estudado, pode-se afirmar que estes exemplos se enquadram dentro do tipo de crise definido por Lerbinger (*apud* KUNSCH, 2003) como *crises de decepção*, que acontecem quando as empresas ignoram a repercussão negativa de seu produto ou serviço. Quando não bem administrado, o problema inicial pode adquirir grande intensidade e se transformar em uma crise para a empresa, gerando um impacto

prejudicial para a marca envolvida. E não saber gerenciar uma crise pode fazer a empresa entrar em outra e isto é ainda pior, pois o caso se torna ainda mais complexo.

Através do estudo destes casos pode-se identificar dois percursos distintos para serem trilhados durante o gerenciamento de crise na web: um tradicional, focado na solução do problema; e um outro mais estratégico, focado na solução, mas também na criação/estritamento de relacionamento.

Dentro da trajetória tradicional de gerenciamento de crise na web, pode-se enquadrar a fabricante de eletrodomésticos Brastemp, que coordenou todo o processo como sendo uma crise off-line. Através desta pesquisa, pode-se dizer que Brastemp possuía um plano de gerenciamento de crise, conforme afirmou o CDM da Whirpool, pois, depois de divulgado o vídeo, o problema do Sr. Borelli foi resolvido em poucos dias. No entanto, constata-se que este documento de gestão foi pensado e estruturado para ser aplicado no meio off-line. Não obstante, no espaço digital, o tipo de condução e gerenciamento da crise deve ser outro. Neste ambiente, uma das primeiras iniciativas é ser ágil no momento de pronunciar, pois demorar para dar retorno permite que o caso ganhe espaço, chegando a um número maior de pessoas. Segundo os estudos de Teixeira (2013), quando a empresa não se posiciona rapidamente surgem outras fontes que, em muitos casos, não possuem propriedade para falar do assunto e isto pode ser prejudicial para a marca. Outro ponto que a autora destaca é que na ausência de uma resposta rápida, surgem outras histórias similares de outros consumidores que já vivenciaram tal experiência e isto amplifica ainda mais a situação no meio on-line.

Dentro do modelo de gestão de crise para o meio off-line, a Brastemp agiu de forma correta ao divulgar um pronunciamento sobre o fato. Durante a crise, não se pronunciar pode ocasionar outra crise, pois abre margem para que as pessoas percebam que o fato não é de interesse da empresa, que ele não é importante para a marca ou para o seu negócio (TEIXEIRA, 2013). Entretanto, somente o comunicado não é suficiente dentro de uma crise na web, pois este é apenas um dos recursos utilizados no gerenciamento de crise. O comunicado direcionado para a imprensa não pode ser utilizado como resposta no on-line, pois web é um canal de relacionamento e exige uma linguagem própria, mais humana e próxima dos usuários. Antes de emitir o comunicado para a imprensa, nove dias depois do vídeo do cliente Oswaldo ter sido postado na rede, a marca deveria ter articulado na web explicando o que estava havendo e posicionando outros consumidores sobre quais medidas estavam sendo tomadas para auxiliar o Sr. Borelli. Esta é uma crise que se originou no meio off-line e teve a web como amplificador e, em casos como estes, a marca precisa considerar o

gerenciamento de crise nos dois meios, com alinhamento das mensagens aos diferentes públicos, considerando que os ambientes (off e on-line) são distintos.

Levando em consideração que as crises na web envolvendo grandes empresas são situações recentes, pode-se afirmar que a Brastemp realmente não tinha conhecimento técnico para conduzir a crise no ambiente digital de uma forma diferente do modelo tradicional de condução, considerando o ano (2011) em que o evento ocorreu. Além do conhecimento prático, sabe-se que existe, no ambiente profissional, uma resistência à abertura de informações, pois algumas empresas entendem que ao divulgar informações elas perdem o controle do que pretendem comunicar. Outro fator que contribuiu para a má condução da crise foi que a Brastemp realmente subestimou o poder da web e das redes sociais, pois as ações de consumidores descontentes que expressavam sua insatisfação na rede não era uma prática comum até aquele ano. Se o caso do Sr. Oswaldo ocorresse agora, através dos dados levantados, pode-se inferir que a marca conduziria a situação de outra forma, respeitando diferentes mensagens para diferentes canais. Esta informação está endossada pelo comportamento interativo que a Brastemp adota atualmente nas redes sociais, somado ao conteúdo específico e relevante que ela produz para este meio, conforme visto no estudo do tópico anterior.

Já o caminho estratégico de condução, focado não só na solução, mas também no relacionamento, foi adotado de modo eficaz pelas marcas Spoleto, Samsung e Bradesco.

Antes de ter o vídeo publicado no YouTube pelo Porta dos Fundos, o Spoleto já vinha sendo alvo de críticas e reclamações de seus clientes referente ao seu atendimento⁵⁹. O material criado pelo Porta dos Fundos foi o estopim para que a crise (iniciada no meio off-line) se desencadeasse no ambiente virtual, ganhando força e relevância com os comentários e matérias publicadas a respeito da ação. O Spoleto conduziu a situação reconhecendo a falha, se desculpando pelo que sucedeu e divulgando o SAC da empresa através do segundo vídeo intitulado Spoleto parte 2. Vale ressaltar que, em virtude do primeiro vídeo feito pelo Porta dos Fundos, a rede implementou neste ano o programa Gestão de Atendimento e Serviço (GAS), onde estão sendo realizadas nas lojas rodadas de clientes ocultos, bem como visitas de consultores que auxiliam a aprimorar o atendimento ao cliente⁶⁰.

⁵⁹ Em análise no site Reclame Aqui se encontrou diversas reclamações de clientes insatisfeitos com os serviços prestados pelo Spoleto. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/lista_reclamacoes/?screen=5&tp=9403f4c8cd5af61c485541e9444950c069c79ffa&subtp=c92a9bc341d739044ff5400661d44a60a808be22&id=3719> Acesso em: 26 out. 2013.

⁶⁰ Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-05-28/rede-spoleto-melhora-gestao-para-suportar-crescimento-recorde.html>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

A aliança com o Porta dos Fundos foi uma ação estratégica da rede Spoleto a fim de reverter a imagem negativa que o vídeo transmitia sobre a marca. O Spoleto não se preocupou apenas em solucionar o problema que os seus consumidores estavam vivenciando, como também identificou na crise uma oportunidade de relacionamento e reversão da situação negativa em que a marca estava envolvida. A parceria entre a rede e a produtora foi aceita de maneira muito positiva e se apresenta como exemplo a ser seguido no processo de gerenciamento de crises na web. Outra observação acerca do caso é a postura *wikibrand* adotada pela empresa ao procurar o Porta dos Fundos e propor a parceria. Durante a crise, a empresa se envolveu de forma engajada e divertida com o evento, aceitou críticas, propôs melhorias para solucionar o problema e ainda gerou valores positivos para a marca.

No caso da Samsung, a imagem da marca não estava envolvida de modo negativo na situação. Havia uma mensagem estruturada de forma diferente por parte de um consumidor e a empresa identificou ali uma oportunidade de se relacionar de maneira próxima e singular com o fã da marca. No entanto, existia por trás do poema direcionado ao Bradesco um cliente aborrecido com o banco e a marca estava exposta numa situação de crise. Contudo, esta dificuldade foi sendo minimizada a partir do momento em que a empresa buscou a solução do problema do cliente e adequou a resposta à estrutura (poema) utilizada pelo seu interlocutor.

Estes casos mostram que não são necessários grandes investimentos no meio digital para poder engajar os consumidores, mobilizar os fãs e gerar valor para a marca. É possível afirmar que as três marcas dispunham de investimento e conhecimento da relevância das redes sociais; possuíam colaboradores capacitados para auxiliar numa resposta ágil e à altura da manifestação enviada pelos consumidores. Conforme visto, os três casos – Spoleto, Samsung e Bradesco – repercutiram positivamente para as marcas, pois diversos consumidores se mostraram a favor das ações. Outro ponto em comum dos casos foi a humanização da mensagem e a adequação da linguagem adotada pelas marcas à mensagem inicial que seus consumidores enviaram: devolver um desenho com outro desenho e um poema com outro poema. Estas marcas visualizaram as mensagens recebidas como uma oportunidade de aproximação e diálogo direto com seus públicos. Contudo, pode-se dizer que esta identificação não foi ao acaso, mas sim fruto de uma estratégia digital de relacionamento na web.

Para esta pesquisa, vale levantar a questão da autenticidade dessas ações: até que ponto elas não foram uma jogada de marketing digital, uma combinação entre os envolvidos para gerar *buzz* para as marcas na web? Questiona-se isto, pois comentários de outros consumidores foram feitos em direção às marcas, indagando a veracidade das ações

realizadas. A resposta da Samsung e do Bradesco foi de que os eventos ocorridos não foram combinados, nem eram estratégias de marketing digital para virar pauta dos sites de notícias. Não se pode afirmar se estas ações foram ou não intervenções combinadas. O que esta pesquisa assegura é que as respostas das marcas não foram atitudes aleatórias, mas sim ações planejadas que estavam inseridas dentro de uma estratégia de mídia digital que estas marcas possuíam. Esta pesquisa comprova que existe um movimento de engajamento e assimilação da relevância das redes sociais pelas marcas e a tendência é que cada vez mais elas entrem nas brincadeiras que seus consumidores estão propondo. Outra assertiva deste estudo é a inclinação wikibrand que as marcas Spoleto, Bradesco e Samsung demonstraram. Esta disposição pôde ser observada no tipo de linguagem adequada e pertinente que estas três marcas adotaram junto aos seus consumidores e na capacidade que elas tiveram em gerar valor positivo para a marca através de uma interação a web.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo, analisar os caminhos que as marcas podem adotar em situações de crise na web. Para isto foram selecionados os acontecimentos envolvendo as marcas Spoleto, Brastemp, Samsung e Bradesco respectivamente. Estes conteúdos tiveram a web como catalisadora, foram repercutidos nas redes sociais e marcados pela viralização⁶¹.

Tais casos foram analisados sob a ótica da gestão de crise, levando em consideração as peculiaridades impostas pela web, que torna o processo de gestão de crise no meio on-line distinto do ambiente off-line. Tal perspectiva foi importante, pois permitiu compreender as singularidades de cada meio e quais adequações são necessárias para tornar a gestão de crise no universo digital mais efetiva para o consumidor e oportuna para as marcas. Alguns casos também foram enquadrados dentro da concepção de wikibrand, conforme conceituam Moffit e Dover (2012).

A ideia inicial deste estudo seria analisar dois casos sob a ótica da gestão de crise na web e outros dois sob o enfoque das interações no universo digital. Entretanto, ao longo da pesquisa percebeu-se que algumas das situações analisadas eram mistas: inicialmente crises, que posteriormente transformaram-se em interação. Esta mudança na estrutura da pesquisa foi muito rica e construtiva no sentido de perceber que toda crise no ambiente digital é uma oportunidade de interação entre a marca e o seu consumidor. Entretanto, nem toda a interação representa uma crise. A crise como oportunidade de interação só se concretiza como tal, a partir da estratégia adotada pela marca em direção ao caso a fim de resolvê-lo.

A situação vivenciada pela Brastemp repercutiu de forma frenética no meio digital e se efetivou como uma crise para a marca. A empresa resolveu o problema do consumidor, no entanto, não houve nenhuma movimentação da marca em direção ao consumidor a fim de transformar a crise em uma oportunidade de interação e relacionamento na web. Já o caso da rede Spoleto, a postura autocrítica da marca de reconhecer seus erros e se colocar à disposição para solucioná-los, somado ao formato divertido e bem humorado do vídeo demonstrou que a marca identificou na crise uma abertura para implementar melhorias na empresa e uma oportunidade de relacionamento com o seu público insatisfeito. A Samsung e o Bradesco ilustram modelos de interações na web que tiveram uma adequação da linguagem ao meio e ao formato de mensagem adotados por seus clientes.

⁶¹ Termo utilizado no meio digital para os assuntos que se espalham e são discutidos de forma massiva pela rede.

Esta pesquisa auxiliou a compreender que existem dois diferentes caminhos que as marcas podem percorrer diante de situações de crises e interações: um modelo tradicional com foco na solução do problema; e outro padrão com foco também na solução, mas principalmente na criação de relacionamento com o cliente que está se manifestando. Diante das características da web e do envolvimento maior que os consumidores estabelecem com as marcas neste meio, o primeiro trajeto não é adequado para se trilhar no ambiente digital, pois este meio exige mais do que a solução do caso. Além de resolver o problema do cliente, na rede, as marcas precisam interagir com todos que estão envolvidos direta ou indiretamente com o acontecimento. A web demanda um envolvimento e participação maior das marcas em situações de crise. Não basta só sinalizar que o problema foi resolvido, é preciso além da resolução, adequação da mensagem ao meio, agilidade no momento da resposta, reversão da situação negativa e principalmente, uma estratégia digital adequada ao posicionamento da marca e, que contemple um plano de gestão de crise na web.

O outro caminho adotado pelas três marcas (Spoleto, Samsung e Bradesco) está focado na solução da dificuldade, mas também contempla o estreitamento e a criação de relacionamento com os públicos na rede. Este modelo pode ser encontrado dentro de uma comunicação estratégica digital com base na solução de problemas, mas também na criação de relacionamento com os clientes e geração de valor para marca. Esta pesquisa permite afirmar que, este é o caminho mais assertivo e satisfatório para as marcas que estão presentes na web, pois este trajeto requer uma estratégia digital estruturada e embasada no perfil do interlocutor; e não apenas edificada em ações aleatórias. Neste modelo, os passos são tomados medindo sempre suas implicações e necessidades, a fim de que o resultado seja o mais efetivo possível ao consumidor e principalmente para a marca. Neste cenário, onde as marcas não possuem mais tanto controle sob as informações que circulam a seu respeito na rede, a imagem da marca passa a ser construída em cada ponto de contato e a cada interação.

Pode-se afirmar que o processo de gestão de crises na web, segue os mesmos princípios do plano de crises do universo off-line, pois em ambos cenários deve haver: a identificação de situações que possam desencadear uma crise e, principalmente, o planejamento, que compete às ações de monitoramento da marca, criação do comitê de crise, atualização constante da base de dados da empresa e definição de um porta-voz. Assegura-se que a principal diferença entre as crises que despontam nestes dois meios é a forma vertiginosa que as informações se disseminam na rede. Portanto, a marca deve, em primeiro lugar, primar pela agilidade ao responder, informando ao consumidor que medidas estão sendo tomadas

para solucionar o problema. Outros aspectos incluem o tipo de linguagem adotada e o meio em que ela é direcionada.

Esta pesquisa também permite afirmar que as empresas não podem subestimar a influência e a relevância que os consumidores possuem na web, em especial nas redes sociais. Neste universo digital, pessoas insatisfeitas encontram outras pessoas com problemas semelhantes, que apoiam e se engajam na solução do impasse, pois também se sentem parte do evento, por que compartilham da mesma dificuldade. Conforme visto na revisão bibliográfica, na web o consumidor quer dividir informações, reclamações e sua experiência com a marca. Ele não quer só externar estes fatos, mas também quer saber o que a empresa achou da opinião dele e de que forma ela será considerada.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para as discussões envolvendo a temática de gestão de crise na web, bem como, as oportunidades que as crises e interações podem oferecer para as marcas na rede. As análises aqui feitas, têm por objetivo auxiliar os profissionais responsáveis pela área digital das organizações, comparando exemplos e destacando neles pontos que podem ser seguidos ou evitados quando a marca se deparar com uma situação semelhante na rede. Levando em consideração a dinâmica da web, pode-se considerar que os fatos aqui analisados não estejam 100% concluídos, pois a rede permite que a cada nova busca ou a cada nova situação semelhante, os eventos envolvendo estas quatro marcas ou mesmo outras, voltem à tona, tornando-se discussão novamente nas redes sociais. Considerando este fator, permanece a possibilidade de continuar o estudo e também ampliar as questões envolvendo a temática.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AE Total. **A Importância das marcas**. Disponível em: <<http://www.aetotal.com.br/site/a-importancia-das-marcas/>>. Acesso em: 5 nov. 2012.
- ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**: do mercado de massa ao mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BUENO, Wilson C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BAUER, M. W.; GHASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRUM, Analisa. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro, 2003.
- CHLEBA, Márcio. **Marketing Digital**: novas tecnologias e novos modelos de negócio. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- DAMBRÓS, Joana; REIS, Clóvis. A marca nas redes sociais virtuais: Uma proposta de gestão colaborativa. **Intercom**, Natal-RN, 2008.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FABULOSA IDEIA. **Gestão de Crises nas redes sociais**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/FabulosaIdeia/gestao-de-criSES-em-redes-sociais-15250402>>. Acesso em: 24 out. 2013.
- FEIJÓ, Valéria. Branding Digital: o desafio das marcas na atualidade. **Intercom**, Chapecó-SC, 2012.
- FORNI, João José. **Revista Organicom**, ano 4, n. 6, 2007. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista6/196a211.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.
- GALO, Bruno. Não subestimem as redes sociais. 05 mar. 2010. **IstoÉ Dinheiro**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/8745_NAO+SUBESTIMEM+AS+REDES+SOCIAIS>. Acesso em: 24 nov. 2012.
- GOMES, Carolina Santiago. **Gestão de marcas nas mídias sociais digitais**: as estratégias das marcas Spoleto e Gina. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2013.

HENRIQUES, Sandra. Novas tecnologias móveis: aspectos sobre o leitor e as redes sociais na Pós-modernidade. **Intercom Sul**: perspectivas da pesquisa em comunicação, 2010.

JUNIOR, Waldomiro Carvas. Relações públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LI, Charlene; BERNOFF, Josh. **Fenômenos sociais nos negócios**: Groundswell. Elsevier, 2012.

LORENZINI, Giana. **Estética de marca na telefonia móvel brasileira no biênio 2008-2010**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2010.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

MACHADO, Marcos. A Importância da marca para qualquer empresa. 21 jul. 2008. **Terra Economia**. Disponível em: <http://invertia.terra.com.br/publi_news/interna/0,,OI3011680-EI10368,00.html> Acesso em: 5 nov. 2012.

MARTINS, José Roberto. **O manual pra você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.

MCLOUGHLIN, Barry. Um plano de comunicação eficaz. **Revista HSM Management**, n. 45, , p. 171-175, jul./ago., 2004.

MEIO E MENSAGEM. **Como gerenciar uma crise nas mídias sociais**. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2013/06/07/Como-gerenciar-uma-crise-nas-midias-sociais.html> Acesso em 24 de outubro de 2013.

MOFFITT, Sean; DOVER, Mike. **Wikibrands: como reinventar sua empresa em um Mercado orientado para os clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NASCIMENTO, Juliana; RIOS, José. **Processos de Branding na Web: A Contribuição do Crowdsourcing**. Intercom, Recife-PE, 2012.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A Comunicação em Momentos de Crise**. In: CARDOSO, Claudio (Org). **Comunicação Organizacional hoje II: novos desafios, novas perspectivas**. Salvador: Edufba: Gente, 2004. p. 31-43.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PRIMO, Alex. SMANIOTTO, Ana. **Comunidades de blogs e espaços conversacionais**. Prisma.com, v. 3, 2006.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0?** O'Reilly Media, 2005. Disponível em: <<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 29 out. 2013.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A batalha pela sua mente**. São Paulo: M. Books, 2009.

ROSA, Mario. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

ROSTIROLLA, Francisco. **Estratégias de comunicação na internet: uma análise da Dell no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso**. São Paulo: Campus, 2005.

SANTOS, Tarcyanie C. **Comunicação e as transformações na cultura do consumo**. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 208-224, 2012. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/11349>> Acesso em: 14 out. 2012.

TAPSCOTT, Dan. WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics. Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TAVARES, Mauro. Prefácio. In: _____. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

_____. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

TEIXEIRA, Patrícia B. **Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais.** São Paulo: Évora, 2013.

VIEIRA, Stalimir. **Marca: o que o coração não sente os olhos não veem.** 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.