



**A comunicação de crise em ambiente digital.
O caso Zippy**

Ana Catarina Nunes Carvalho

Dissertação de Mestrado em Marketing Digital

Porto – 2016

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**A comunicação de crise em ambiente digital.
O caso Zippy**

Ana Catarina Nunes Carvalho

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do
grau de Mestre em Marketing Digital, sob orientação da Professora Doutora Ana Pinto Lima

Porto – 2016

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

A internet é considerada a tecnologia mais inovadora na sociedade de informação. O aparecimento das redes sociais e dos *smartphones* permitiu estreitar a comunicação entre as marcas e os seus consumidores, sendo considerada uma tecnologia *consumer empowering*. Esta tecnologia veio alterar as ferramentas utilizadas nos modelos tradicionais de marketing, impondo alterações nos modelos utilizados.

As marcas poderão aproveitar essas plataformas para chegar diretamente ao seu público, no entanto, ao integrar, nas suas estratégias de marketing, os media sociais, as empresas deverão estar conscientes da maior exposição a que vão estar sujeitas, surgindo a necessidade de incorporar esta nova realidade nas estratégias utilizadas pelas marcas. Devido ao *electronic word-of-mouth*, um comentário menos positivo nas redes sociais, pode fazer grandes danos na reputação da empresa.

Surge, então, a necessidade de aprofundar o estudo sobre as crises em ambiente digital. Com este estudo de caso exploratório pretende-se verificar o papel da comunicação de crise na relação com o consumidor e a comparação entre a perceção da marca e dos consumidores face à forma como essas crises são geridas em ambiente digital.

Através do estudo de caso da marca Zippy, realizado com recurso à triangulação de dados (análise documental, entrevista e inquérito com 204 respondentes), verificou-se que a estratégia de comunicação de crise utilizada pela marca foi a estratégia primária de assumir toda a responsabilidade pelos factos e que a perceção da marca e dos consumidores coincide relativamente à resolução da crise, isso é, existe concordância relativamente à recolha dos frascos de gomas das lojas. Ainda que formalmente, a comunicação de crise não esteja incluída nas estratégias de relação com o cliente, informalmente essa preocupação existe, observando-se através do *issue management*, do desenvolvimento do departamento de *customer service* e na clarificação de processos de comunicação interna.

Palavras-chave: comunicação de crise, ambiente digital, redes sociais, internet, marketing digital, *empowerment*, *electronic Word of Mouth (eWoM)*, Relações Públicas *online (ePR)*, Marketing 3.0, Zippy

Abstract

The internet is considered one of the most innovative technologies of the information society. The emergence of social media and smartphones allowed a closer communication between brands and their consumers. The internet is a consumer empowering technology and changed the tools used in the traditional marketing models.

Brands can use those platforms to reach directly to their audience; however, if brands incorporate social media into their marketing strategies, they should be aware of the increasing exposure made by the online environment. They need to incorporate this new reality in their strategies. Due to the eWoM, a less positive comment on social media, can do great damage to the brand's image and reputation. That is the reason why online crisis communication is so important.

This exploratory case study aims to verify the role of crisis communication (using digital platform's) in the relation between brands and consumers. The study also aims to compare the perceptions, of the consumer and the brand, about the crisis management.

The case used in the study was the Zippy's case. The triangulation of data (document analysis, interviews and survey (sample of 204 respondents)), concluded that the crisis communications strategy used by Zippy was the primary strategy by taking all responsibility for the facts. The consumer agrees with Zippy in terms of the resolution of the crisis. In the opinion of the consumers, the brand was correct when collected the gum bottles. Although, in a formal way, communication crisis plans are not included in the Zippy's marketing strategies, informally Zippy is tracking the information shared online about the brand, using the issue management, the development of the customer service department and the clarification of internal communication procedures.

Keywords: crisis communication, digital environment, social media, internet, digital marketing, empowerment, electronic Word of Mouth (eWoM), electronic Public Relations (ePR), Marketing 3.0, Zippy

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora de tese, Professora Doutora Ana Pinto Lima, pelos ensinamentos, orientações, críticas construtivas, pelo tempo que tão generosamente dedicou à orientação desta tese, pelo perfeccionismo e, acima de tudo, pela paixão contagiante com que se dedica ao seu trabalho e aos seus alunos.

Agradeço a todos os Professores do Mestrado em Marketing Digital do ISCAP pelos conhecimentos que me transmitiram e aos Professores presentes no *Master Colloquium* por todo o feedback. Agradeço ainda aos meus colegas de turma, pelo companheirismo e força que me brindaram durante estes anos.

Agradeço ao Dr. Miguel Moreira, Diretor de Marketing Digital da Zippy por todo o tempo e esclarecimentos prestados. Agradeço à Diana Martins por toda atenção e disponibilidade. Um agradecimento especial para todos que aceitaram responder ao inquérito e a todos que o partilharam pelas suas redes.

Às minhas colegas de trabalho, em especialmente à Márcia Gonçalves, agradeço a paciência e atenção que dedicaram à discussão de opiniões.

Aos meus pais, à minha avó, ao meu tio e aos meus amigos, agradeço toda a compreensão e apoio em todos os passos da minha vida. Por último agradeço ao meu irmão, por todo o apoio e companhia na etapa final deste trabalho.

Glossário de termos e abreviaturas

Blogues: é uma página de internet gerida por um *blogger* (pessoa que escreve/atualiza essa página) na qual é colocada e atualizada informação acerca de um assunto, podendo também funcionar como um diário *online*

Electronic Public Relations (ePR): Relações Públicas em contexto digital (*online*)

Electronic Word-of-Mouth (eWoM): passagem de informação de pessoa para pessoa em contexto digital

Empowerment: empoderamento, ou seja, o poder que é dado a alguém, neste caso em particular o poder que é dado aos consumidores

Internet: conjunto de redes interligadas de computadores dispersas por todo o mundo que liga utilizadores

Marketers: profissionais da área do Marketing

Network: rede de contactos

Online: quando um utilizador está ligado à internet

Opinion makers: membros influentes de uma determinada comunidade, podendo ser vistos como referência em determinados assuntos

Redes sociais: *websites* e aplicações que permitem aos utilizadores, entre outras coisas, a criação e partilha de conteúdos e a participação em networks *online*.

Reposts: termo em inglês que significa partilhar novamente uma publicação

Social Media: ferramentas que têm como base a internet e permitem partilhar e discutir informação entre utilizadores (interações sociais, textos, fotos, vídeos, músicas)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Stakeholders: partes interessadas (envolvidas) com um projeto ou com uma organização

Website: página da internet com informação diversa, acessível através de computador ou de outro meio eletrónico.

Índice geral

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Glossário de termos e abreviaturas	iv
Índice geral	v
Índice de tabelas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de gráficos	x
Capítulo I- Enquadramento	1
1.1 Introdução	2
1.2 Enquadramento e motivação	2
1.3 Justificação e relevância do tema	3
1.4 Definição do problema, questões de investigação e objetivos do estudo	4
1.5 Organização do estudo	7
1.6 Conclusão	8
Capítulo II – Revisão de literatura	9
2.1 Introdução	10
2.2 Marketing 1.0, 2.0 e 3.0: evolução e as novas realidades	10
2.3 A evolução digital e as novas realidades da sociedade de informação	14
2.3.1 <i>Evolução digital e novas realidades</i>	14
2.3.2 <i>Sociedade de informação</i>	16
2.3.3 <i>Novos media, social media e redes sociais</i>	16
2.3.3.1 <i>Novos Media</i>	16
2.3.3.2 <i>Social media e redes sociais</i>	17
2.3.4 <i>Electronic Word of Mouth (eWoM)</i>	19
2.3.5 <i>Empowerment</i>	20
2.4 Electronic Public Relations (ePR)	22

2.5	Gestão de crise em ambiente digital.....	24
2.5.1	<i>Definição de crise</i>	25
2.5.2	<i>Plano de gestão de crise e comunicação de crise</i>	26
2.5.3	<i>Comunicação de crise e estratégias de comunicação de crise em ambiente digital</i> 31	
2.6	Conclusão.....	37
Capítulo III - Metodologia		39
3.1	Introdução	40
3.2	Estudo de caso.....	40
3.3	População-alvo e amostra.....	42
3.4	Instrumentos de pesquisa	43
3.4.1	<i>Análise documental</i>	43
3.4.2	<i>Entrevista</i>	44
3.4.3	<i>Questionário</i>	49
3.5	Conclusão.....	52
Capítulo IV – O caso Zippy		53
4.1	Introdução	54
4.2	Apresentação da Zippy e análise do interface digital.....	54
4.3	Zippy e a polémica com a Dream Pills.....	56
4.4	Conclusão.....	60
Capítulo V – Análise e discussão de resultados		61
5.1	Introdução	62
5.2	Análise documental	62
5.2.1	<i>Análise documental do caso</i>	62
5.2.2	<i>Análise atual da performance da Zippy</i>	64
5.3	Análise da entrevista	65
5.4	Análise do questionário.....	70
5.4.1	<i>Caraterização da amostra</i>	71
5.4.2	<i>Análise de resultados relativos à concetualização</i>	74
5.4.3	<i>Análise de resultados relativos ao caso Zippy</i>	76

5.5	Discussão de resultados.....	81
5.6	Conclusão.....	85
Capítulo VI - Conclusão e recomendações.....		86
6.1	Conclusões	87
6.2	Contributos para a literatura.....	90
6.3	Contributos para a gestão	91
6.4	Limitações.....	92
6.5	Investigações futuras.....	93
Referências bibliográficas.....		94
	Referências bibliográficas.....	95
	Artigos consultados <i>online</i>	104
Anexos		107
	Anexo I: <i>Email</i> de contacto a solicitar a entrevista.....	108
	Anexo II: Guião da Entrevista.....	110
	Anexo III: Entrevista a Miguel Moreira – Diretor de Marketing Digital da marca Zippy.....	114
	Anexo IV: Questionário realizado.....	125
	Anexo V: Estatística descritiva do questionário.....	131

Índice de tabelas

Tabela 1: Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	13
Tabela 2: Economia Industrial vs Economia da Inovação	15
Tabela 3: Fases, objetivos e ações possíveis a serem incorporados num plano de gestão de crise..	28
Tabela 4: Sugestões de boas práticas de comunicação de crise em cada fase.....	30
Tabela 5: Estratégias de Resposta à Crise segundo a SCCT	33
Tabela 6: Distribuição por género da amostra.....	42
Tabela7: Justificação das questões utilizadas na entrevista e a sua interligação com os autores estudados	46
Tabela 8: Justificação das questões utilizadas no questionário	51
Tabela 9: Frequência de visita às lojas Zippy	74
Tabela 10: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 8 do questionário.....	76
Tabela 11: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 11 do questionário.....	77
Tabela 12: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 12 do questionário.....	78

Índice de figuras

Figura 1: Esquema da Teoria Situacional de Comunicação de Crise.....	32
Figura 2: Modelo de comunicação de crise mediada via blogues (<i>Blog-Mediated Crisis Communication Model</i>).....	33
Figura 3: Fases do Modelo de Gestão de Crises e Implicações para o Novo Ecosistema Digital ..	35
Figura 4: Processo de planeamento e preparação de entrevistas qualitativas	45
Figura 5: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills	57
Figura 6: Publicação num blogue acerca do caso Zippy e Dream Pills	57
Figura 7: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills	59
Figura 8: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills (com ênfase para a tentativa de contacto com a Zippy)	59
Figura 9: Comunicação da Zippy acerca da polémica com a Dream Pills.....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1: Frequência de inquiridos por género.....	71
Gráfico 2: Frequência de inquiridos por faixa etária.....	72
Gráfico 3: Frequência de inquiridos por rede social (utilizadas neste estudo).....	73
Gráfico 4: Frequência de inquiridos por plataforma de reclamação	75
Gráfico 5: Motivação dos consumidores na partilha da situação através do Facebook da Zippy	79
Gráfico 6: Frequência de inquiridos que resolveria a situação de uma forma diferente	80

Capítulo I- Enquadramento

1.1 Introdução

Esta introdução inicia-se com um enquadramento e motivação da investigação, seguido da justificação e relevância do tema e da definição das questões de investigação, bem como os objetivos do estudo. É, ainda, exposta uma breve descrição da metodologia de investigação utilizada, concluindo com a explicação da estrutura do estudo.

1.2 Enquadramento e motivação

O aparecimento das redes sociais e dos *smartphones*, associado à facilidade de conexão à internet, quer por parte das empresas quer por parte dos consumidores, permitiu estreitar a comunicação entre as marcas e os seus consumidores, propiciando um ambiente de partilha de informação em tempo real. Nesse sentido, e a título de exemplo, uma reclamação de um consumidor no Facebook de uma determinada marca, rapidamente poderá despoletar uma série de comentários negativos, tornando essa situação viral e incontável, podendo inclusive afetar a imagem e reputação das marcas visadas. Ao incorporar, nas suas estratégias de marketing, os media sociais, as empresas deverão estar conscientes da maior exposição a que vão estar sujeitas, sendo necessário adaptar essas estratégias a esta nova realidade.

A principal motivação deste estudo consiste em verificar a (in)existência de estratégias de comunicação de crise em ambiente digital (nomeadamente o papel da comunicação de crise na relação com o consumidor e a comparação entre a perceção das empresas e dos consumidores face à forma como estas situações são geridas), permitindo uma maior tomada de consciência dos fatores que devem ser tidos em conta por parte das empresas antes, durante e após uma crise em contexto digital. Pretende-se também dar um contributo teórico através da análise da literatura existente.

O caso a ser analisado neste estudo é o da marca Zippy (uma marca portuguesa especialista em moda infantil) que aconteceu no ano de 2013, em que a marca decidiu fazer uma parceria com a Dream Pills (marca que vende guloseimas em frascos semelhantes aos frascos usados na indústria farmacêutica). Essa parceria consistia em colocar à venda em algumas lojas Zippy, os produtos da Dream Pills.

No entanto, essa ideia não foi bem aceite pelos consumidores da Zippy, uma vez que as crianças poderiam confundir os medicamentos com guloseimas. As queixas rapidamente se alastraram ao Facebook da marca, com consumidores a publicarem vários comentários negativos acerca da situação.

A Zippy não é um caso isolado. Outras empresas, expostas no ponto 1.3 deste capítulo, também se depararam com situações bastante complicadas, agravadas pelo poder do *word-of-mouth* quer da internet quer das redes sociais.

A escolha da marca Zippy para este estudo, prende-se, por um lado, com o facto de ser uma marca portuguesa e do Norte, já com presença internacional e, pelo facto de ser uma marca com a qual me identifico, quer pela qualidade e variedade dos seus produtos quer pelo seu posicionamento e mensagem que transmite.

1.3 Justificação e relevância do tema

Devido à atualidade do tema, são vários os autores se dedicam a esta temática. A título de exemplo, Mendes et al. (2006) retrata a importância que o contexto digital tem na comunicação de crise. Coombs (2007a), através das atualizações que tem realizado à Teoria Situacional de Comunicação de Crise e aos vários artigos que publica no *Institute for Public Relations* relacionados com esta matéria e González-Herrero e Smith (2008) referentes à publicação de boas-práticas de comunicação de crise em ambiente digital. Para além destes autores, existem muitos outros que se focam quer na gestão de crise, quer na comunicação e a sua adaptação ao ambiente digital.

No entanto, esses autores não exploraram a perspetiva conjunta, do consumidor e da empresa, face à forma como este tipo de situações é gerida.

Tal como referido anteriormente no ponto 1.2, o caso da Zippy não é um caso isolado. O aparecimento de novas formas de comunicar *online*, nomeadamente através das redes sociais, onde o consumidor é ao mesmo tempo recetor e emissor de informação, coloca as empresas cada vez mais expostas quer à crítica quer ao elogio.

A formação do *word-of-mouth* nocivo pode ser desencadeado por uma reclamação feita no Facebook da marca, pela partilha de uma opinião menos positiva acerca da marca num blogue, pela reação a uma campanha feita pela marca, entre outros.

Em 2010, a EnsiteL protagonizou um dos casos mais mediáticos em Portugal devido à má gestão da queixa de uma consumidora que se tornou viral, tendo criado um sentimento de revolta junto dos internautas. Em 2013, a marca Sumol + Compal, procedeu ao despedimento de 70 trabalhadores. Um dos consumidores fez o seguinte comentário na página de Facebook da marca: “Devido ao anúncio de despedimento de 70 trabalhadores, vou considerar o não consumo de Sumol de Laranja”. A marca respondeu da seguinte forma: “Sempre tens o ananás, o limão e o maracujá!” Este comentário gerou uma onda de indignação junto dos consumidores. Em 2014, a marca de gelados Olá, fez uma campanha promocional alusiva ao Dia da Criança, onde utilizou cartazes com erros ortográficos, o que originou uma grande revolta por parte dos pais que se fez notar através do Facebook da marca. Em 2015, um consumidor, através do Twitter da Telepizza, queixou-se da marca por esta ter trocado a Coca-Cola pela Pepsi, referindo que não iria mais ser consumidor da Telepizza. A marca respondeu “Vai pela Sombra” e em poucos minutos o Twitter da Telepizza foi invadido por vários comentários negativos.

1.4 Definição do problema, questões de investigação e objetivos do estudo

O uso das tecnologias de informação e comunicação aumentou exponencialmente nos últimos anos. Comprova-se esta situação, não só através do aparecimento de novas tecnologias intimamente ligadas ao mundo *online* (*smartphones*, *tablets*, câmaras digitais, entre outros), mas também através da evolução do uso da internet.

Segundo o estudo da Marktest (2014) “Os portugueses e as redes sociais”, mais de um milhão de menções a marcas foram feitas no 1º semestre nos social media e 96% dos utilizadores de redes sociais têm conta no Facebook. Segundo o estudo da ACEPI (2015) mais de ¼ da população compra através da internet (a taxa de penetração é de 70%), chegando a atingir os 2,9 mil milhões de euros de volume de negócios (dados de 2014). Segundo a mesma fonte, em 2015, o comércio eletrónico em Portugal cresceu 15,7% acima da média europeia.

Este crescimento faz destas plataformas instrumentos indispensáveis de marketing e comunicação junto dos respetivos *stakeholders*.

Segundo Tapscott (2008) a tecnologia é utilizada de uma forma mais ativa onde os consumidores são, simultaneamente, criadores e distribuidores de informação, estimulando novos mercados e novas formas de distribuição. Segundo Coelho (1999) a internet é um dos pontos focais no que toca às transformações que levam à Economia Digital.

O uso das tecnologias permite uma maior exposição quer das empresas quer dos consumidores, transformando os consumidores em criadores e recetores de informação. Os gestores das empresas deverão ter em conta as novas preocupações deste novo contexto. Para além de todas as outras variáveis, tais como a satisfação do consumidor e o bem-estar proporcionado individualmente, também devem ter em atenção “os impactos sociais e ambientais que poderá provocar quer na envolvente próxima quer na longínqua” (Mendes et al., 2006, p.23). Na ótica do Marketing 3.0 as empresas diferenciam-se junto dos seus consumidores através dos seus valores. Ao terem de lidar com públicos mais sensíveis e mais atentos ao que os rodeia, as empresas estão sujeitas a situações inesperadas e que se podem propagar num curto espaço de tempo.

Qualquer situação, (seja uma reclamação, um comentário,...) que coloque em causa a boa imagem da empresa, rapidamente poderá tomar proporções incontáveis, caso a empresa não esteja sensibilizada para a importância da incorporação do ambiente digital nas suas estratégias de marketing. Segundo González-Herrero e Smith (2008) as organizações devem estar preparadas para assumir a sua posição no mundo digital, utilizando uma linguagem adequada e estratégias adequadas a cada público-alvo, incorporando nas estratégias de comunicação de crise o ambiente digital.

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação que fomentam a partilha e disseminação da informação quase em tempo real, a afirmação de uma sociedade de valores preocupada com o bem-estar social e ambiental comum, aliadas à crescente importância do comércio eletrónico e das lojas *online*, permite-nos questionar acerca da sensibilidade das empresas para a gestão de crises em ambiente digital, tendo em conta o respetivo bem-estar.

A definição do problema de investigação permitiu chegar às seguintes questões de investigação:

1. Qual o papel da comunicação de crise na relação com o consumidor?
2. Quais são as estratégias de comunicação de crise utilizadas pelas empresas?
3. Quais as diferenças entre as perceções da empresa e dos consumidores face à forma de resolução da crise em ambiente digital?

Tal como referido anteriormente, o objetivo principal do estudo é verificar a (in)existência de estratégias de comunicação de crise em ambiente digital (nomeadamente o papel da comunicação de crise na relação com o consumidor e a comparação entre a perceção das empresas e dos consumidores face à forma como estas situações são geridas).

Relativamente aos objetivos específicos:

- Fazer um levantamento das estratégias de gestão de crise em ambiente digital através da análise da literatura existente
- Compreender a forma como as empresas atuaram quando expostas a situações de crise em ambiente digital
- Comparar a perceção das empresas e dos consumidores face à forma como as empresas conduziram a situação

1.5 Organização do estudo

O estudo apresentado contém uma revisão de literatura acerca do tema abordado e a análise de um caso através do método de estudo de caso. O trabalho está dividido por capítulos, possuindo, cada capítulo alguns temas e subtemas.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução do estudo, nomeadamente ao seu enquadramento, justificação e relevância. É também apresentado o problema de investigação, objetivos e questões de investigação. O capítulo dois será dedicado à revisão de literatura que aborda a evolução digital e as novas realidades e conceitos, seguindo-se de uma abordagem a matérias relacionadas com *e-public relations* e as novas características desta ferramenta. Segue-se uma análise teórica sobre a gestão e comunicação de crise, com ênfase na literatura que incorpora o ambiente digital, assim como a recolha de literatura acerca das diferentes estratégias de gestão e comunicação de crise em ambiente digital propostas pelos autores estudados.

O capítulo três refere-se à metodologia utilizada, o capítulo quatro ao caso em estudo e no capítulo cinco procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos. No capítulo seis apresentam-se as principais conclusões e discussões do estudo, onde também se expõem os contributos para a literatura e para a gestão. Segue-se uma análise retrospectiva acerca das limitações do estudo e das linhas de investigação futura.

Por fim, este trabalho termina com a apresentação das referências bibliográficas e dos anexos.

1.6 Conclusão

Com este capítulo pretendeu-se justificar a escolha do tema, quer através de exemplos empíricos, quer através de uma curta explanação de alguns autores cujos estudos se focam na gestão de crise em ambiente digital. A evolução da internet e o conseqüente aparecimento de novas ferramentas, tais como as redes sociais, vieram mudar a posição dos consumidores, passando de uma postura passiva para uma postura ativa, na qual são criadores de informação. Com a presença nas redes sociais, as empresas estão mais expostas a comentários que, por um lado, podem favorecer a imagem da empresa, mas, por outro, podem ser bastante prejudiciais para a sua reputação. É assim imperativo que as empresas estejam sensíveis a este tema, para que possam cuidar do seu bem-estar reputacional.

No próximo capítulo, aborda-se a evolução da internet e as novas ferramentas de informação e comunicação, assim como o aparecimento dos novos media e das redes sociais que vieram transformar papéis e conceitos.

Capitulo II – Revisão de literatura

2.1 Introdução

Este capítulo inicia-se com a análise das novas realidades despoletadas pela evolução digital, abordando os temas de sociedade de informação, novos media, social media e redes sociais. Posteriormente, apresentam-se alguns conceitos importantes para a compreensão do estudo, tais como o *empowerment*, eWoM e ePR.

Serão também abordados os temas da gestão de crises, dando especial ênfase à comunicação de crise e ao plano de gestão de crise, fazendo a ponte para os desafios que o ambiente digital trouxe para os gestores e *marketers*. Posteriormente são apresentadas algumas atualizações no que respeita à incorporação do ambiente digital nas boas-práticas de comunicação de crise.

2.2 Marketing 1.0, 2.0 e 3.0: evolução e as novas realidades

O desenvolvimento da internet, o aparecimento das redes sociais e dos novos media, veio alterar o modelo e as ferramentas utilizadas nos modelos tradicionais de marketing, forçando esta área a profundas alterações (Erragcha e Romdhane, 2014).

Na era do Marketing 1.0, o estilo de comunicação utilizado nas estratégias de marketing era um estilo de comunicação unilateral. A troca de informação era realizada de uma forma vertical, na qual o consumidor era apenas o recetor da mensagem, tendo o produto um lugar de destaque (o objetivo principal eram as vendas, ou seja, as transações em massa).

O aparecimento e desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação transformaram os moldes nos quais o marketing atuava. A era do Marketing 2.0 é uma era mais orientada para o consumidor, na qual a comunicação passava de um monólogo para um diálogo (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes, 2009; Erragcha e Romdhane, 2014). Esta evolução está intimamente relacionada com o avanço da sociedade de informação, potenciada pelo desenvolvimento de ferramentas relacionadas com a internet.

Estas ferramentas colocaram à disposição do consumidor um maior volume de informação de fácil acesso, tornando os consumidores mais exigentes e informados, uma vez que lhes foi possível trocar informação com outros consumidores que pudessem usufruir da mesma experiência. Passou-se de uma abordagem passiva (Marketing 1.0) para uma abordagem mais proactiva (Marketing 2.0), focada na experiência do consumo. Ao contrário do Marketing 1.0, esta nova abordagem é baseada em ferramentas que promovem a interação, participação e colaboração do consumidor, que, por sua vez, estimulam a empresa a ser mais criativa, responsiva e inovadora (O'Reilly, 2005). Segundo Dionísio et al. (2009) a era do Marketing 2.0, veio trazer novos desafios para os *marketers*, devido à maior quantidade de recursos disponíveis para os consumidores. O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação são um fator essencial para o desenvolvimento dos serviços (Lindo, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004).

O Marketing 3.0 é a terceira versão da internet (2010-2020), centrada nos valores e preocupações sociais (Dionísio et al., 2009). Citando Kotler, Kartajaya e Setiwan (2014, p.11) “O conceito de Marketing pode ser visto como um conceito agregado ao de macroeconomia. Sempre que o ambiente macroeconómico se altera, alterar-se-á também o comportamento do consumidor e isto faz com que o marketing também se modifique.” Com esta nova perspectiva, a experiência de compra vai muito para além da compra do produto em si, incorporando a partilha de valores e comportamentos socialmente sustentáveis. Os consumidores estão muito mais sensíveis às preocupações da sociedade, colocando a cultura no centro da discussão. O novo desafio do Marketing 3.0 é incorporar nas suas estratégias, não só a satisfação do consumidor, mas também a sua visão da empresa enquanto organização com valores, que influencia e é influenciada pela sua missão e responsabilidade social (Kotler et al., 2014). Para Iles (2008), nesta nova era, as empresas não trabalham apenas no sentido de vender produtos, mas também de educar para que se promovam comportamentos sustentáveis.

De acordo com Warrink (2015), na era do Marketing 3.0, a diferenciação é um dos fatores críticos de sucesso. O *empowerment* dos consumidores, em muito fomentado pelo aparecimento dos media sociais e pelo *word-of-mouth* proporcionado por essas novas ferramentas, faz com que empresas que não sejam autênticas nos seus procedimentos, sejam rapidamente colocadas de parte, acabando por não sobreviver no mercado. Para Chen (2010) a sociedade tornou-se bastante cética acerca da credibilidade e sustentabilidade do marketing.

No marketing 3.0, a o estilo de comunicação levado a cabo pela empresa deixou de ser uma comunicação vertical e passou a ser uma comunicação horizontal, onde os próprios consumidores são chamados a participar no processo criativo. Para Malhotra, Lee e Uslay (2012) não são só os consumidores que são chamados a participar neste processo, mas também os próprios trabalhadores e outros *stakeholders*, utilizando a via da cocriação para promover uma posição mais próxima dos seus públicos, contribuindo assim para uma promoção/comunicação mais eficaz.

Posto isto, o Marketing 3.0 vem proporcionar novos desafios aos gestores. As empresas são vistas pelos seus *stakeholders* como organizações com valores, que se preocupam com a responsabilidade social e que, de certa forma, se humanizam no ambiente em que estão inseridas. As empresas poderão obter benefícios caso criem um valor superior para os seus *stakeholders*.

Esta evolução do Marketing 1.0 para 3.0 consta na tabela 1 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 e reforça a constante mudança a que as empresas estão sujeitas e a necessidade de modificarem a forma como encaram o próprio mercado.

Tabela 1: Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing orientado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing movido por valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas vêem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Diretivas empresariais de marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação “um para muitos”	Relação “um para um”	Colaboração “muitos para muitos”

Fonte: Kotler et al. (2014, p.20)

Assiste-se a uma mudança de *players* e de fatores críticos de sucesso e a evolução dos mercados é resultado da interação de três frentes: uma sociedade de informação cada vez mais dinâmica, empresas mais ativas e consumidores mais informados (Dionísio et al., 2009).

2.3 A evolução digital e as novas realidades da sociedade de informação

2.3.1 *Evolução digital e novas realidades*

Segundo o Inquérito do INE (Instituto Nacional de Estatística) à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias realizado em 2014, 63% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet através de banda larga. 65% das pessoas com idade entre 16 e 74 anos acedem à internet, sendo que 17% efetuam encomendas através desta rede. Entre os utilizadores de internet, mais de metade (57%) acede à internet em mobilidade (recorrendo a telemóveis, *smartphones*, computadores portáteis ou outros equipamentos portáteis). Estas são algumas estatísticas que mostram a rápida evolução da tecnologia e o seu aproveitamento pela sociedade de informação. Tal como referido por Mendes et al. (2006, p. 194) “Nas últimas décadas temos assistido ao crescimento exponencial da tecnologia e do seu aproveitamento na área da comunicação, mais especificamente ao serviço das relações públicas.” A título de exemplo, apresenta-se a medida imposta pela ANACOM (comunicada em março de 2016) no âmbito do processo de renovação de licenças dos operadores móveis:

“A Anacom impôs medidas adicionais como contrapartida para a renovação das licenças de exploração das redes móveis. Os três operadores móveis vão ter de garantir redes capazes de garantir 30 Mbps a 75% da população de 588 freguesias.”

Fonte: Revista Exame Informática (março, 2016)

A rápida penetração da internet permitiu o desenvolvimento de *hardware* que viesse ao encontro das necessidades do utilizador. Computadores portáteis de dimensões mais reduzidas, *tablets*, *smartphones* cada vez mais avançados, permitem ao utilizador usufruir da mobilidade e, conseqüentemente, da omnipresença oferecida pela internet. De acordo com Oulasvirta, Rattenbury, Ma e Raita, (2012), os *smartphones* vieram aumentar a penetração da internet na vida das pessoas. Para reforçar esta informação, surge a estatística apresentada acima, em que 57% dos utilizadores acede à internet através de dispositivos móveis.

Esta nova forma de utilização da internet veio criar/mudar hábitos, quer sociais quer de consumo do indivíduo na sociedade, como mostra o estudo realizado por Oulasvirta et al. (2012), que cataloga este novo hábito como o “*checking habit*”, ou seja o hábito de verificação. Segundo os autores, este novo hábito prende-se com a verificação, ainda que breve, do conteúdo dinâmico que está à distância de um clique. O consumidor passou a estar em contacto com as notícias, pessoas e outras informações que são importantes para ele e que ele, de certa forma, consegue controlar e fazer parte.

Tal como os consumidores, as empresas portuguesas também têm vindo a adotar a internet e as ferramentas a ela associadas. Segundo o estudo do INE, (Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas), em 2015, 96% das empresas portuguesas com 10 ou mais pessoas ao serviço, acedem à internet em banda larga. Mais de 60% dessas empresas possuem *website* e o comércio eletrónico em Portugal cresceu 15,7% acima da média europeia (ACEPI, 2015). A utilização das novas tecnologias da informação e comunicação quer por parte das empresas quer por parte dos consumidores veio trazer desafios às empresas, na medida em que as mesmas se devem adaptar às exigências do novo cenário. De acordo com Mendes et al (2006, p. 194): “Nasce uma nova noção de empresa sustentada no imperativo de que o sucesso de adaptação aos contextos depende da capacidade de nos movermos de forma rápida, da flexibilidade e da capacidade de ajustamento”.

Estas mudanças deixam para trás a comunicação que era praticada na época da Revolução Industrial e dá lugar a uma nova comunicação integrada na Economia da Informação, tal como verificado na tabela 2 - Economia Industrial vs Economia da Inovação.

Tabela 2: Economia Industrial vs Economia da Inovação

Economia Industrial	Economia da Inovação
Comunicação topo-base	Comunicação em rede
Comunicação baseada na quantidade	Comunicação baseada na qualidade
Comunicação baseada em processo único	Comunicação baseada na standardização
Comunicação orientada para a produção	Comunicação orientada para o cliente

Fonte: Mendes et al. (2006, p. 195), adaptado de Sheli Holtz (2002, p.23)

2.3.2 Sociedade de informação

A sociedade está organizada em “redes apoiadas pelas tecnologias de informação” e a informação é “um recurso que estimula tecnologias que podem ser penetráveis e difundidas a grande velocidade” (Camboim, Neto e Targino, 2016, p.100). Barreto (2005) define sociedade de informação como o resultado de uma convergência que tem como base a tecnologia, sendo possível representar a informação em formato digital. Ainda Castells (2005) refere que a internet é, possivelmente, a tecnologia mais inovadora na época da informação. Da análise dos trabalhos destes autores, percebe-se que a tecnologia, redes, internet, informação e reciprocidade são os aspectos mais importantes que caracterizam a sociedade de informação. Estes não são mutuamente exclusivos, permitindo que uns influenciem os outros, impulsionando uma nova dinâmica social, nomeadamente ao nível das redes sociais digitais: “As redes sociais digitais alteram escalas, desfazem fronteiras”, Santos e Santos (2013, p. 20).

2.3.3 Novos media, social media e redes sociais

2.3.3.1 Novos Media

Segundo Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Rangaswamy, Gensler, Skiera e Lobschat (2010, p. 312) os novos media são “websites e outros canais de comunicação e de informação digital em que os consumidores são ativos, podendo o seu comportamento influenciar o comportamento dos outros, tanto em tempo real, como muito tempo depois, independentemente da sua localização (...) características que definem novos media: digitais, proativos, visíveis, ficam na memória, tempo real, omnipresentes e network”.

Para Mendes et al. (2006) as principais transformações trazidas pelos novos media são: 1) o comportamento dos consumidores (de passivos a ativos), 2) *opinion makers*, 3) grande velocidade de transmissão das ideias e 4) influência, independentemente da área geográfica. Estas novas ferramentas permitem aos consumidores ter um papel mais ativo junto das empresas e, simultaneamente, junto dos seus pares, influenciando a opinião de um grande número de pessoas, num curto espaço de tempo.

Este espaço público é, muitas vezes, multinacional, porém não regulado nem censurado. Ainda segundo Hennig-Thurau et al. (2010), o Facebook, MySpace, YouTube, Wikipedia e o Twitter foram catalogados como os 15 *top websites* responsáveis por cerca de 11% do tráfego da internet. Esta criação e partilha de conteúdo é, na sua maioria das vezes, baseada em experiências reais, boas ou más. Essas experiências podem ser de lazer (tais como viagens, convivência com amigos, concertos de música...), familiares, hábitos de compra/consumo (por exemplo partilhar uma peça de roupa que gostaram bastante ou um serviço num restaurante que gostaram...), entre outros. Ao partilhar uma informação, o consumidor poderá estar a influenciar outras pessoas que ainda não tiveram contacto com esse produto/serviço. Segundo Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh e Gremler (2004), alguns dos principais fatores que levam os consumidores a partilharem a sua opinião e a gerarem eWoM (conceito explicado posteriormente) são o desejo de interação social, os incentivos económicos (como a partilha de concursos das páginas das empresas), a preocupação com os outros consumidores e também um aumento da sua auto-estima.

2.3.3.2 *Social media e redes sociais*

O aparecimento de novas ferramentas da internet, relacionadas com a partilha de informação, veio transformar a forma como as comunidades virtuais interagem entre si (Erdogmus e Çiçek, 2012). Segundo Thomas e Woodside (2016), os social media constituem uma série de instrumentos baseados na internet que permitem a partilha de informação e a participação em outras atividades que combinam a tecnologia e a interação social. Para os mesmos autores, e devido a esta forte componente de participação, os social media constituem uma das mais importantes formas de *engagement* que as empresas têm ao seu dispor para com os seus empregados e com os seus consumidores. Para Coombs (2014) os social media representam um vasto número de canais da internet que permitem aos *stakeholders* criar conteúdo. Nestas definições, existem alguns conceitos que se repetem, tais como partilha, comunidade, ferramentas, internet e colaboração. De facto, foram criadas ferramentas em torno dos social media que permitem experiências personalizadas, distinguindo assim os *websites* de network social de outros *websites*: tudo se torna público - perfis, amigos, comentários... (Ahmad, 2011).

Stříteský, Stránská e Drábik (2015) referem que os social media dão voz imediata aos consumidores. Segundo Robinson (2007) as redes sociais constituem uma dessas ferramentas que permitem o *user-empowering*. Fazendo uma análise à literatura existente, encontramos vários autores que estudaram este tema.

Para Rosa (2010, p. 37) “uma rede social é uma estrutura social composta por entidades (indivíduos ou organizações) interligada de diversas maneiras e que partilha valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, amizades e laços familiares”. Segundo Marteleto (2001, p.72) uma rede social “passa a representar um conjunto de participantes autónomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. Gonçalves (2008) refere que “as redes sempre pressupõem agrupamentos, são fenómenos coletivos, a sua dinâmica implica relacionamento de grupos, pessoas, organizações ou comunidades, denominados atores.” Segundo Pinto e Junqueira (2009, p. 1093) “As redes sociais referem-se a um conjunto de indivíduos e organizações, conectados, que vão construindo e reconstruindo a estrutura social (...) A análise de redes sociais permite que sejam analisadas as relações entre indivíduos, grupos e organizações em uma dada sociedade”. As redes sociais pressupõem uma ligação entre vários atores, podendo ser criadas, relações (formais/informais, constantes/raras ou profissionais/pessoais), (Souza, 2012).

Da leitura destas definições, consegue-se identificar alguns pontos comuns:

Atores → Interligação/Conexão → Partilha

A internet, os social media e conseqüentemente as redes sociais, vieram revolucionar a forma como a informação é difundida, valorizando-se cada vez mais estas relações informais em detrimento das relações que advêm das estruturas hierárquicas (Marteleto, 2001).

As relações sociais que se estabelecem através dos social media e da internet, incluem não só consumidores (perfil individual) mas também empresas (perfil empresa). Assiste-se a uma mudança de postura das empresas face à comunicação tradicional e a conseqüente adaptação à realidade *online*.

A célebre frase “Se a sua empresa não está na internet não existe”, nunca teve tanto significado como nos dias de hoje.

Esta presença *online* coloca as empresas mais próximas dos seus consumidores, permitindo uma segmentação mais eficiente dos seus mercados. Striteský et al. (2015) afirmam mesmo que as redes sociais são uma excelente ferramenta que as empresas têm à disposição para enviar a mensagem certa às pessoas certas, ou seja, permitem criar mensagens ilimitadas para vários públicos-alvo. Segundo Rosa (2010) existe uma maior interação entre consumidores e empresas devido ao desenvolvimento da internet e dos social media. Porém, a adaptação das empresas a esta nova realidade e a superação de desafios não tem sido imediata e as estratégias adotadas poderão não ter sido as mais indicadas (Harrison-Walker, 2001). As empresas não têm sido céleres a fazer uso das potencialidades que a internet pode trazer para o seu negócio (Armstrong e Hagel, 1996).

2.3.4 *Electronic Word of Mouth (eWoM)*

Atualmente, o *word-of-mouth* é um dos conceitos mais importantes e mais utilizados quando se aborda o poder viral de um determinado assunto. Reflete o “passa a palavra” tradicional mas com as potencialidades da internet. Assim para Kietzmann e Canhoto (2013), “*Word of Mouth (WoM)* é definido como a comunicação oral de pessoa para pessoa, entre um recetor e um comunicador, que é entendido como não-comercial, relativo a uma marca, produto ou serviço”, ou seja, é a troca de informações que de uma forma informal é realizada entre um emissor e um recetor. Com o aparecimento da internet, assiste-se a uma adaptação desta definição ao ambiente digital (eWoM), tendo Hennig-Thurau et al. (2004, p. 39) definido eWoM como “qualquer declaração positiva ou negativa feita por potenciais, atuais ou antigos consumidores, acerca de um produto ou empresa, que se encontra disponível a um grande número de pessoas e instituições através da internet.” O mesmo estudo revela que apesar do WoM “tradicional” ser mais pessoal comparativamente ao eWoM, este último tende a ser mais influente, no sentido em que a velocidade de propagação da opinião é muito maior, imediata, credível e está disponível publicamente. Scott Cook, cofundador da Intuit, refere que “uma marca já não é aquilo que consumidor diz que é - é o que o consumidor diz ao outro o que é”.

Assim, o eWoM tem agora um poder que já não pode ser ignorado, passando assim o poder das empresas para os consumidores (Hennig-Thurau et al., 2004; Gensler, Völckner, Liu-Thompkins e Wiertz, 2013).

Segundo um estudo realizado pela Nielsen (2012), 92% dos consumidores inquiridos acredita que as recomendações realizadas por amigos e familiares superam qualquer forma de publicidade, dando ênfase ao facto do consumidor valorizar a opinião dos pares em detrimento da publicidade realizada diretamente pela empresa.

Nos últimos anos, o foco dos *marketers*, segundo Kimberly A. Whitler à revista Forbes, tem sido o problema de partida. A estratégia de marketing foi criada com o objetivo de colecionar seguidores/consumidores, em vez de estabelecer ligações de qualidade. Esta nova dinâmica de eWoM, possível graças aos novos media, vem dar ao consumidor um poder e uma dinâmica que os media mais tradicionais não permitiram.

2.3.5 Empowerment

Tal como referido nos pontos anteriores, a internet (e consequentemente os canais de social media) é considerada uma tecnologia *consumer empowering*, ou seja, a internet veio oferecer uma maior variedade de escolha, devido ao aumento da quantidade de informação disponível. Dá poder aos consumidores para, não só observar a realidade, mas também criar uma realidade por “eles próprios” (Füller, Mühlbacher, Matzler e Jaweck, 2010). A quantidade de informação disponível permite que os consumidores sejam cada vez mais informados e especialistas em temas do seu interesse, podendo influenciar a decisão de outros consumidores, de acordo com o poder que exercem junto da sua rede. O público deixou de ser passivo para ter uma comunicação mais ativa, resultado da facilidade da troca de papéis entre recetores de opinião (passivos) e *opinion-makers* (Sung e Hwang, 2014).

Os autores Labrecque, Vor dem Esche, Mathwick, Novak e Hofacker (2013) fazem uma análise bastante pormenorizada da forma como a internet veio trazer ao consumidor maior poder, analisando a interseção entre o comportamento do consumidor e os media sociais.

Existe uma influência mútua entre o comportamento dos consumidores e o desempenho dos social media, quer seja nas próprias escolhas, quer na influência das escolhas dos outros consumidores.

“Este poder molda as atividades diárias dos consumidores de várias maneiras, especialmente *online* (...) *bloggers* e outros líderes de opinião influenciam decisões de consumo através de recomendações e testes de produtos distribuídos através dos media sociais” (Labrecque, et al., 2013, p. 258). Os *media* digitais possibilitam a partilha de opiniões e experiências (quer seja de bens ou serviços) com um vasto número de consumidores (Hennig-Thurau et al., 2004). É por essa razão que se assiste a um amplo crescimento de blogues e conseqüentemente *bloggers* cujos perfis *online* possuem milhares de seguidores. Antes de efetuar uma compra ou um serviço, o consumidor realiza pesquisas, sendo a opinião dos pares um fator de influência de consumo. Este crescente poder do consumidor tornou-se um desafio para os gestores e *marketers*, uma vez que deverão adaptar as suas estratégias de acordo com estas novas variáveis.

Um *blogger* com muitos seguidores, ao partilhar uma opinião acerca de uma experiência menos boa com um produto ou serviço, pode colocar em causa a credibilidade e notoriedade da marca. Daí, Reynolds (2011) ter sublinhado a ideia de que o *empowerment* é uma dos pontos a ter em atenção para uma comunicação de crise bem-sucedida.

“O *empowerment* descreve o poder percebido ou controlo, que um indivíduo tem sobre os outros” (Füller et al., 2010, p. 74). Estes mesmos autores definem *empowerment* no contexto da internet como a forma como as novas tecnologias levam as pessoas a interagir a diferentes níveis (pessoais, grupo ou comunidade) e fazem atingir objetivos que não eram conseguidos anteriormente.

O *empowerment* também surge como antecessor da confiança. Uma vez transferido esse poder para o consumidor, incluindo-o na sua estratégia e ouvindo a sua opinião, cresce a ligação entre consumidor e empresa, sendo possível um aumento da confiança do consumidor. A confiança tem vindo a ser definida como a predisposição para confiar num parceiro ao ponto de realizar trocas com ele (Füller et al., 2010). Segundo Hwang e Kim (2007), o *empowerment* pode influenciar a confiança desenvolvida em ambiente digital.

2.4 Electronic Public Relations (ePR)

A nova sociedade de informação, os social media e as redes sociais vieram destacar a transparência das organizações, criando plataformas que fomentam o diálogo, desenvolvendo a comunicação empresa-público e público-público. Esta nova abordagem de comunicação traz consigo novos desafios, uma vez que poderá criar alguns fenómenos de distorção de informação que acabem por ficar fora do controlo da empresa (DiStaso e Bortree, 2012). Segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2004) a imagem da empresa junto dos seus *stakeholders* é um fator crucial para certificar a sua longevidade.

Devido à velocidade de propagação da informação e à quantidade de informação disponível, a internet é considerada como a primeira entidade de relações públicas em massa que permite a comunicação direta com os vários *stakeholders*, daí ter surgido o termo ePR (*electronic public relations*) adaptando-se as relações públicas tradicionais ao ambiente digital (Evans, Twomey e Talan, 2001). Para Chamusca e Carvalhal (2010), as ePR são as práticas de relações públicas realizadas na internet. “ePR pretende construir relações fortes e mutuamente benéficas entre uma organização e seus diversos públicos.” (Petrovici, 2014, p.80).

No seu estudo, Petrovici (2014) refere que a principal diferença das relações públicas *online* para as relações públicas tradicionais é a incorporação do poder do consumidor no ambiente digital. A mesma opinião é defendida por Lindon et al. (2004), ou seja, a grande vantagem que dos social media trazem às relações públicas, é o facto de estarem mais próximos dos seus públicos e de conseguirem passar a mensagem de acordo com as diferentes características desse público. É possível existir uma maior proximidade entre os profissionais de eRP e o público em geral. Para Mendes et al. (2006, p. 201) “Estamos face a modelos de comunicação de duas vias com a influência das audiências por envolvimento ativo e participação direta, em vez dos tradicionais modelos de comunicação topo-base (descendentes) e unidireccionais.

A maioria das boas-práticas usadas pelos profissionais de relações públicas nos *media* tradicionais, pode ser usada no domínio das ePR, mesmo que em algumas das estratégias seja necessária uma certa atualização (Freberg, 2012).

Segundo González-Herrero e Ruiz de Valbuena (2006), os profissionais de ePR precisam de entender todo o ambiente da empresa, uma vez que os processos geridos em ambiente digital apresentam características diferentes dos processos de relações públicas considerados mais tradicionais. Os monólogos, que outrora caracterizavam a atuação destes profissionais, passaram para um diálogo, com possibilidade de inversão de papéis (Petrovici, 2014). Esta importância advém do facto de existir, quer por parte do consumidor em geral quer por parte dos próprios jornalistas, uma procura de informação primária através dos meios digitais colocados à disposição. Algumas empresas já adaptaram inclusive os próprios *websites* com *online “newsrooms”*, tendo em conta a procura de informação primária pelos jornalistas através da internet (Callison, 2003; Sung e Hwang, 2014).

Nesse sentido, as empresas deverão adaptar os seus procedimentos, incorporando os *inputs* do profissional de ePR nas estratégias da empresa, fomentando um maior trabalho em equipa, tendo sempre como objetivo uma comunicação integrada, rápida e estratégica (Chamusca e Carvalhal, 2010; Stříteský et al., 2015).

Num cenário de crise, a atuação eficiente dos profissionais de relações públicas é crucial para que as estratégias de comunicação atuem mais rapidamente. Num ambiente digital, onde existe um elevado volume de informação, vozes autoritárias que não tenham em conta as necessidades de informação dos vários públicos, podem não ser bem recebidas devido ao eWoM e ao ruído feito pelos social media. Uma vez que a internet possibilita a segmentação de audiências, o trabalho dos ePR deverá iniciar muito antes de a crise despoletar, ou seja, estes profissionais deverão fazer um trabalho de pesquisa e monitorização dos vários públicos, adaptando a informação aos diferentes targets.

A gestão de crises através das relações públicas deverá assentar em dois pontos base (Lindon et al., 2004):

1. Ações preventivas – preparação de porta-vozes, montagem de sistemas de monitorização e identificação de possíveis cenários de crise.
2. Comunicação de crise (quando a crise está efetivamente a acontecer): minimizar o impacto negativo da crise na reputação da empresa, devendo a comunicação ser feita a partir de estratégias organizadas antecipadamente, tendo sempre como um dos pilares de comunicação o reforço da relação com os *stakeholders* da empresa.

No ambiente digital, os profissionais de ePR, deverão estar em contacto com o público para o conhecer. Assim, aproveitando as plataformas *online* existentes, deverão fazer um trabalho mais próximo de monitorização, utilizando, por exemplo, questionários de satisfação e prospeção de mercado. O serviço de atendimento ao cliente também deverá ser modificado, tendo em conta esta nova variável (Chamusca e Carvalho, 2010).

Para Chamusca e Carvalho (2010) as principais adaptações são:

- Publicação de eventos em direto (utilizando as novas plataformas e as novas opções de comunicação oferecidas pelas mesmas)
- Pontos de identidade visual (tendo como principal objetivo a comunicação integrada entre todas as ferramentas *online* utilizadas)
- Clipping virtual para auxiliar os jornalistas
- Blogues organizacionais
- Chats para ajuda ao consumidor
- Dependendo da empresa, colocar as ferramentas *online* utilizadas em diferentes línguas.

Os ePR deverão ter em conta que cada consumidor tem o poder de ampliar conteúdo e, nesse sentido, as comunicações deverão ser cada vez mais diretas, uma vez que consumidores compram a confiança. Paralelamente são as ideias que se vendem e não as histórias (Chamusca e Carvalho, 2010).

2.5 Gestão de crise em ambiente digital

Se por um lado a internet coloca à disposição das empresas inúmeras ferramentas benéficas, também, por outro, traz consigo algumas questões às quais é necessário dar resposta e aspetos a ter em atenção. Vários são os autores que sublinham os desafios que as empresas vão ter de enfrentar nesta nova realidade *online*, dando como exemplo Armstrong e Hagel (1996), Harrison-Walker (2001), Hennig-Thurau et al. (2004), Rosa (2010), Coombs e Holladay (2012), Labrecque et al. (2013), Welford (2014), Coombs (2014) e Střítěský et al. (2015).

Estes estudos apresentam um ponto em comum: as empresas devem adaptar-se a esta nova realidade, incorporando nos seus planos de gestão, estratégias de presença *online*, mantendo uma relação de proximidade e comunicação constante junto dos seus *stakeholders*.

Para Souza (2012), as características como flexibilidade e coordenação devem ser combinadas para que a inovação e a continuidade sejam garantidas nestes ambientes *online*. A internet, os social media e as redes sociais, vieram alterar as ferramentas utilizadas nos modelos tradicionais de marketing, forçando esta área a realizar alterações.

A nova dinâmica de eWoM veio dar um poder ao consumidor que os media mais tradicionais não permitem. Devido à velocidade de propagação da informação, um comentário menos positivo nas redes sociais, pode fazer grandes danos na reputação da empresa. É aí que surge a necessidade de aprofundar o estudo sobre as crises em ambiente digital.

2.5.1 Definição de crise

Segundo Mitroff e Anagnos (2001) as crises são incontornáveis, sendo criadas pela própria sociedade. Pelo que a “crise é toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou para algum dos seus produtos” Caetano, Vasconcelos e Vasconcelos (2006, p.21).

Coombs (2011) define a crise como sendo uma ameaça significativa para organizações, resultando em situações bastante prejudiciais caso não seja tratada adequadamente. Destas definições, conclui-se que uma crise é factual e percetual, no sentido em que poderá existir efetivamente um facto que irá despoletar uma ameaça. No entanto, a dimensão dessa ameaça dependerá da interação entre os vários *stakeholders* (entre si) e entre os *stakeholders* e a organização. Para Mendes et al. (2006, p.49), “Qualquer ação em comunicação de crise implicará uma atenção continuada e multipolar sobre as variáveis”, em que anteriores modelos não tinham em conta a dinâmica e o contexto de cada variável. Nesse sentido, uma situação inesperada e não controlada, mesmo que se trate de algo individual, devido à velocidade de transmissão da informação e ao eWoM, poderá transformar-se num grave problema para a organização.

Numa fase já mais recente, alguns autores realizaram atualizações a alguns estudos, incorporando o ambiente digital na análise deste tema - Mendes et al. (2006) e González-Herrero e Smith (2008). Estes últimos autores compilaram algumas boas-práticas publicadas em estudos anteriores e adaptaram as mesmas tendo em conta a dinâmica e implicações que o ecossistema digital traz para as empresas. Já Mendes et al. (2006) descreve boas práticas relacionadas com a comunicação de crise e esta nova realidade (crises no e-World).

O termo “*social media crisis*” tem sido utilizado para descrever crises que surgiram ou que foram ampliadas pelas redes sociais. No entanto, este termo ainda é um termo vago, uma vez que inclui crises que não são consideradas crises “tradicionais”, como, por exemplo, queixas de consumidores que são facilmente resolvidas (Coombs, 2014). Segundo Coombs e Holladay (2012) o termo mais adequado é o termo *paracrisis*. A escolha deste termo prende-se com o facto do prefixo “*para*” significar uma ameaça, ou seja, uma situação delicada que poderá despoletar uma crise. O que torna a *paracrisis* única é a sua natureza pública, em que o *stakeholder* tem o poder de criar uma ameaça. A *paracrisis* é primariamente uma ameaça à reputação (através da divulgação de algum tipo de comportamento antiético e irresponsável da organização).

2.5.2 Plano de gestão de crise e comunicação de crise

Uma crise pode criar três tipos de ameaças: públicas, perdas financeiras e perdas de reputação (Coombs, 2007b). As disciplinas de gestão de crise tonam-se fulcrais para combater estas ameaças. Existem vários autores que estudaram esta temática sendo que todos apresentam um ponto comum: as crises apresentam várias fases, sendo, em geral, as seguintes:

- 1) pré – crise: incorpora todas as ações que podem ser feitas para que a crise possa ser evitada (nesta fase é incorporado o *issue management* ou gestão de assuntos);
- 2) crise: a fase em que as empresas têm de encarar os factos e dar resposta aos acontecimentos;
- 3) pós-crise – a gestão da crise já se encontra em declínio, no entanto, é importante fazer um *follow-up* do que aconteceu e continuar com a reparação da imagem e reputação da empresa.

A existência de um plano de gestão de crise pode reduzir o impacto das ameaças. Após a leitura de vários autores, foi possível fazer uma compilação de algumas ações que poderão ser feitas nas diferentes fases da gestão de crise - tabela 3: fases, objetivos e ações possíveis a serem incorporados num plano de gestão de crise:

Tabela 3: Fases, objetivos e ações possíveis a serem incorporados num plano de gestão de crise

Fase	Objetivo	Ações	Autores
Pré-Crise	Reduzir os riscos que podem levar à crise	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um plano de gestão de crise - Designar uma equipa de gestão de crise - Fazer uma simulação de possíveis cenários - Gestão de “assuntos /<i>issue management</i>” 	González Herrero e Pratt (1996); Caetano e Rasquilha (2004); Coombs (2007b, 2011, 2014); Kotler et al. (2014)
Crise	<p>-Controlar a dimensão da crise</p> <p>-Diminuir as ameaças à reputação e imagem das empresas</p> <p>Nota: Profissionais de relações públicas são um dos fatores críticos de sucesso na transmissão da mensagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reunir a equipa de gestão de crise (que deverá ser multi-departamental) -Agir rapidamente (tentar comunicar logo na 1ª hora após a crise ocorrer) -Ser consistente, preciso e exato na mensagem -Utilizar todos os canais disponíveis para fazer chegar a mensagem aos diferentes <i>stakeholders</i> -Incluir os trabalhadores da empresa nessa comunicação (comunicação interna) - Estar preparado para fornecer apoio psicológico às vítimas 	González Herrero e Pratt (1996); Coombs (2007b, 2011, 2014); Reynolds (2011); Welford (2014)
Pós-Crise	Reparação da reputação e imagem das empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar a dar informações acerca dos esforços que a empresa está a desenvolver para minimizar os danos causados (<i>follow up</i>) - Analisar a situação e incorporar as lições retiradas no plano de gestão de crise 	Coombs (2007b)

Fonte: elaboração própria

Da leitura da tabela 3 verifica-se que a comunicação de crise surge como um fator crítico de sucesso, podendo ditar o sucesso ou insucesso da estratégia global de gestão utilizada pelas empresas. Tal como referido por Marra (1998) a comunicação é um elemento importante em quase todos os planos de gestão durante uma situação de crise; empresas ou organizações que não façam esforços neste sentido podem tornar essas situações cada vez mais prejudiciais para a organização. Uma comunicação efetiva durante uma situação de crise deverá ser uma ação prioritária da empresa (Penrose, 2000).

Segundo Coombs e Holladay (2010), podemos definir a gestão de comunicação de crise como a recolha, processamento e divulgação da informação importante e indispensável para enfrentar uma situação de crise. A comunicação de crise não se resume à comunicação que é realizada quando surge o problema, mas também, todo o processo anterior e posterior a essa fase. Envolve o diagnóstico de potenciais assuntos críticos (recolha dos *issue management*), a respetiva análise e a definição de medidas para a sua resolução (processamento) ou de potenciais respostas caso os assuntos se transformem efetivamente em crises (divulgação da informação). Segundo Sung e Hwang (2014, p. 255), a comunicação de crise deverá monitorizar recorrendo, também, a ferramentas de social media.

É neste contexto que Benoit (1997) e Veil e Husted (2015) fornecem algumas indicações/sugestões no contexto da comunicação de crise, tal como descrito na tabela 4: Sugestões de boas práticas de comunicação de crise em cada fase:

Tabela 4: Sugestões de boas práticas de comunicação de crise em cada fase

Momento	Descrição	Indicações
Antes da crise ocorrer	Preparação de um plano de gestão de crise	-Indicar alguém responsável pela comunicação com o exterior. Esta pessoa também deverá estar presente na preparação do plano, contribuindo para essa estratégia -Criar uma “network de comunicação de crise” – a quem devemos ligar no caso de a crise ocorrer
Durante a crise	Análise da crise e das acusações	-Aceitar a incerteza -Analisar a natureza da crise e identificar as audiências relevantes e comunicar de maneira diferente para todas elas -Formar parcerias com organizações influentes e que possam ajudar a resolver o caso -Ouvir as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> -Comunicar com honestidade, empatia, compaixão e abertura -Perceber quais são as necessidades dos <i>media</i> e estar sempre acessível
Após a crise	Reparar a imagem e reputação da empresa	-Caso seja culpa da empresa, a mesma deve assumir imediatamente -Não existe uma estratégia comum para todas as situações, ou seja, a utilização de múltiplas estratégias poderá ser um fator de sucesso da resolução da mesma -Fazer revisões ao plano inicialmente previsto

Fonte: Benoit (1997) e Veil e Husted (2015)

A gestão de assuntos (ou *issue management*) é um dos pontos mais importantes na fase pré-crise. Segundo González-Herrero e Smith (2008) o *issue management* pretende identificar, acompanhar e monitorizar potenciais assuntos que poderão gerar conflito. Ao fazer este acompanhamento, a equipa de gestão de crise poderá acionar mecanismos para que a crise nunca se chegue a desenvolver (Coombs, 2007b). Para Ritchie (2004) o *issue management* ajuda a reduzir o risco, o tempo desperdiçado, a escassez de recursos e a reduzir o impacto dos *issues*. Segundo o mesmo autor, o reconhecimento dos problemas através do *scanning* ambiental, a recolha de dados através do ambiente político, económico e tecnológico, pode ser bastante importante para verificar possíveis tendências e impactos prováveis na organização.

Outro dos pontos referidos pela literatura como ponto essencial para uma comunicação de crise eficiente é a preparação dos recursos humanos. Criar uma equipa multidisciplinar com diferentes competências, envolvê-la desde a fase pré-crise, dotá-la de competências específicas para a comunicação de crise, nomear um porta-voz que será o interlocutor entre a empresa e os diferentes *stakeholders*, são alguns dos aspetos importantes na equipa de profissionais encarregue da comunicação em tempos de crise. Marra (1998) refere que boas práticas de relações públicas requerem mais do que *skills* e conhecimento de um único departamento. A cultura, o nível de autonomia e o poder das relações públicas podem ajudar a implementar um plano mais completo. Segundo Penrose (2000) deve ser dado poder às equipas e treiná-las através de simulações onde essas *skills* sejam praticadas.

Segundo Reynolds (2011) para uma comunicação de risco bem-sucedida devemos apontar os seguintes elementos: *empowerment*, honestidade e empatia e adaptação às exigências culturais e demográficas. Ou seja, os profissionais de relações públicas encarregues de serem os porta-voz da empresa, devem estar munidos de *skills* importantes para o desempenho do papel, tendo em conta os parâmetros descritos anteriormente (Armstrong e Hagel, 1996; Benoit, 1997; Coombs, 2007b; Claeys e Cauberghe, 2012; Sernovitz, 2012 e Stříteský et al., 2015).

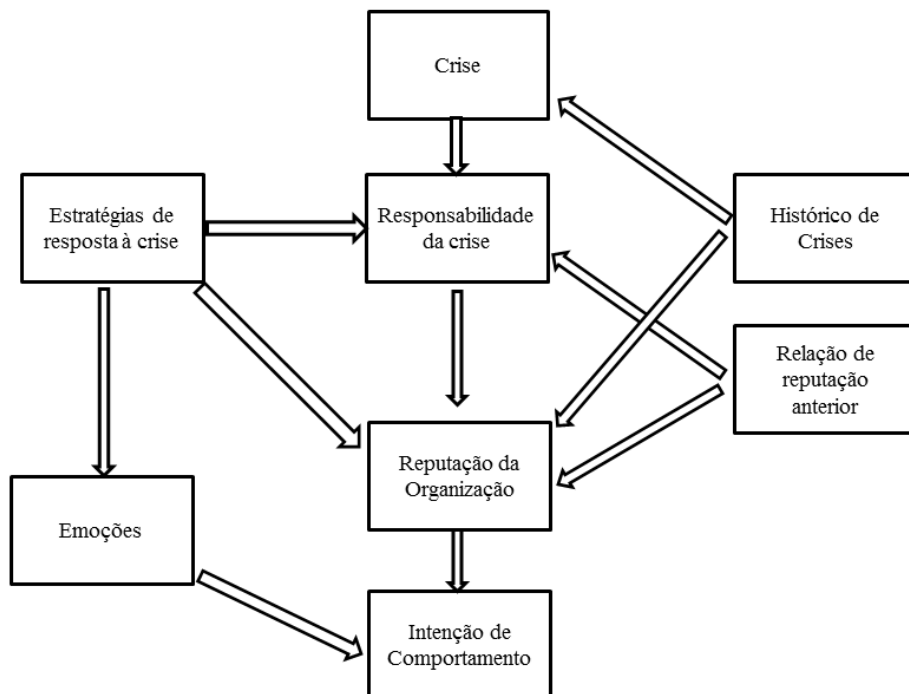
2.5.3 Comunicação de crise e estratégias de comunicação de crise em ambiente digital

São vários os autores que trabalham a questão da gestão/comunicação da crise sem incorporarem o ambiente digital, destacando-se nomeadamente Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988), González-Herrero e Pratt (1996), Hearit (1996), Benoit (1997) e Coombs (2007b).

Para introduzir o tema da comunicação de crise em ambiente digital, torna-se importante clarificar a Teoria Situacional de Comunicação de Crise (SCCT - *Situational Crisis Communication Theory*) para perceber quais as possíveis reações dos públicos às organizações de acordo com as diferentes estratégias da empresa.

Para Coombs (2007a, p. 163) “A SCCT identifica a forma como fatores-chave podem influenciar opinião e a reputação percebida pelos diferentes *stakeholders*. A forma como os *stakeholders* respondem à crise irá determinar a resposta da empresa na pós-crise.” Esta teoria permite a identificação de boas práticas que poderão ser utilizadas pelos gestores e *marketers*, tal como apresentado na figura 1: Esquema da Teoria Situacional de Comunicação de Crise.

Figura 1: Esquema da Teoria Situacional de Comunicação de Crise



Fonte: adaptado de Coombs (2007a, p. 166)

Segundo o mesmo autor, existem três fatores que, numa situação de crise, podem moldar a ameaça reputacional: a responsabilidade inicial da crise, a história da crise e o historial de reputação anterior. As estratégias de resposta à crise apresentadas por esta teoria podem ser analisadas na tabela 5: Estratégias de Resposta à Crise segundo a SCCT.

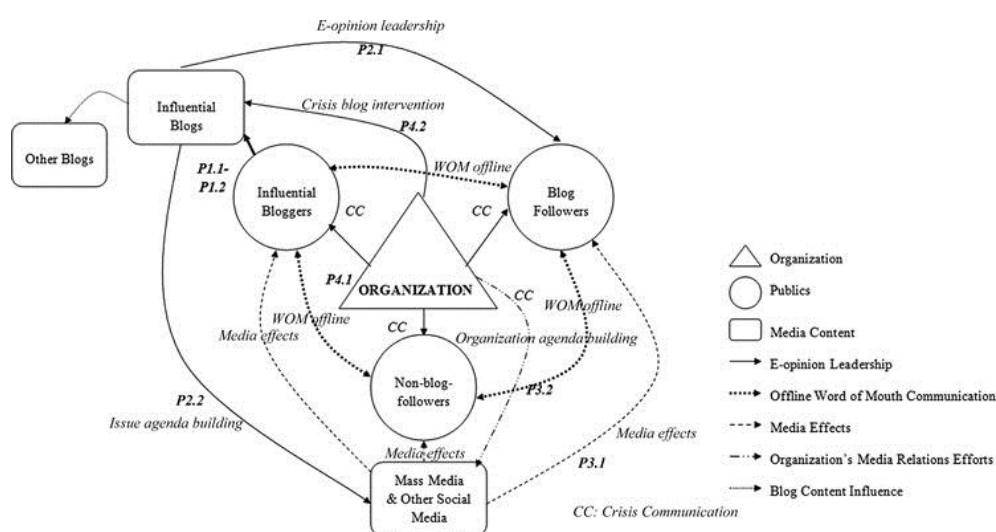
Tabela 5: Estratégias de Resposta à Crise segundo a SCCT

	Estratégia	Categoria
Estratégia Primária	Negação	-Atacar o acusador -Negar -Encontrar um “Bode Espiatório” -Apresentar uma desculpa -Apresentar uma justificação -Compensar as vítimas -Assumir toda a responsabilidade
Estratégia Secundária	Reforço	- Reforço positivo de ações passadas - Reforços no sentido de “cair nas boas graças” - Vitimização

Fonte: adaptado de Coombs, 2007a

Paralelamente à SCCT, o SMCC – *Social Mediated Crisis Communication Model*, é um modelo que permite perceber a forma como os indivíduos e as organizações usam os social media para comunicar na eventualidade de ocorrer uma crise. O estudo apresentado por Jin e Lui (2010) utiliza a SMCC para explicar a forma como os blogues podem influenciar as estratégias de comunicação de crise adotadas pelas empresas (figura 2: Modelo de comunicação de crise mediada via blogues)

Figura 2: Modelo de comunicação de crise mediada via blogues (*Blog-Mediated Crisis Communication Model*)



Fonte: Jin e Lui (2010, p. 433)

Para Jin e Lui (2010) as áreas da literatura que contribuem para a sua construção conceptual são:

- Gestão de assuntos sensíveis e blogues externos (*Issue Monitoring and Influential External Blogs*): os gestores deverão identificar quais são os blogues mais influentes na esfera dos seus públicos-alvo e escolher quais deles vão monitorizar.
- Influências indiretas dos blogues através dos media e do *word-of-mouth* offline (*Indirect Blog Influence through Media and Offline WoM*): esta situação acontece quando a informação gerada pelos *bloggers* influencia os *mass media* (através dos jornalistas por exemplo). Depois da informação chegar aos *mass media*, esta é espalhada, inclusive por aqueles consumidores que não acompanham blogues (sendo então gerado todo um *word-of-mouth offline*).
- Blogues influenciadores e formação de opinião através dos blogues (*Influential Blogs and Blog-Mediated Opinion Leadership*): influencia direta da informação dos blogues externos nos respetivos seguidores.

Coombs (2014) refere de acordo com o SMCC, os gestores e profissionais da área da gestão de crise, deverão ter em atenção três tipos de públicos:

1. Influenciadores: criam informação para ser consumida por terceiros
2. Seguidores: os que consomem a informação
3. Inativos: recebem a informação através do *word-of-mouth*

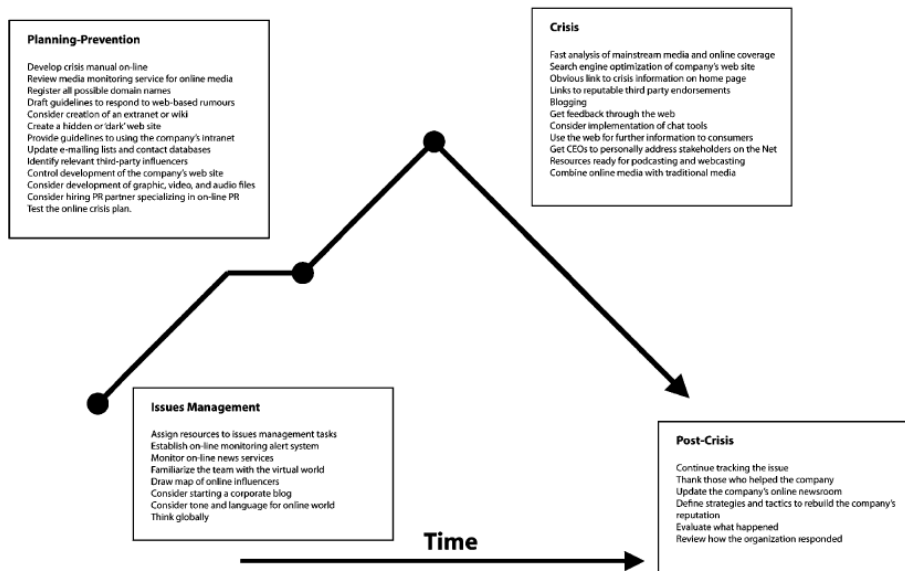
As redes sociais foram uma das tecnologias que mais mudanças introduziram quer no comportamento dos consumidores, quer no comportamento das empresas. Nasceram novos conceitos como e-World, ePR, eWoM e novas formas de contacto e interação entre os consumidores (entre si) e entre os consumidores e as empresas. Os consumidores têm cada vez mais poder, podendo influenciar não só os outros consumidores mas também a forma como as empresas conduzem as suas estratégias, passando de meros recetores de informação para atores principais: Perry, Taylor e Doerfel (2003); Füller et al. (2010); Hennig-Thurau et al. (2010); Reynolds (2011); Sernovitz (2012); Gensler et al. (2013); Labrecque et al. (2013); Carrera (2014); Liu, Zhang, Liu e Li (2014); Stríteský et al. (2015) e Dockins (2016).

Atualmente, os social media são utilizados como um canal de comunicação direta entre consumidores e empresas, sendo palco muitas vezes de queixas por parte dos consumidores, atraindo outros consumidores nas mesmas situações e tomando proporções que é difícil ignorar (Harrison-Walker, 2001).

É nesse sentido que surge a necessidade de adaptar as estratégias, planos e dicas de comunicação de crise ao ambiente digital, uma vez que este ambiente possui variáveis não contempladas na comunicação de crise chamada “tradicional”. De acordo com Coombs (2014) as estratégias não mudam, o que muda é a maneira como são executados os diferentes elementos.

São vários os autores que chamam a atenção para esta temática, no entanto, o trabalho desenvolvido por González-Herrero e Smith (2008) apresenta uma análise global e esquemática desta realidade, adaptando algumas estratégias já existentes ao ambiente digital.

Figura 3: Fases do Modelo de Gestão de Crises e Implicações para o Novo Ecosistema Digital



Fonte: González-Herrero e Smith (2008, p. 146)

Da análise da figura 3: Fases do Modelo de Gestão de Crises e Implicações para o Novo Ecossistema Digital, apresentado por González-Herrero e Smith (2008) consegue-se verificar que existe um “desmembramento” da fase pré-crise, dando maior ênfase ao tema dos *issues management*. São várias as ferramentas que podem ser utilizadas para monitorizar os assuntos que andam a ser discutidos *online* relacionados, nomeadamente, com o setor da atividade da empresa ou até com a própria empresa.

Na fase da crise, os autores chamam a atenção para a utilização quer dos meios *online* quer dos meios tradicionais, dando ênfase na humanização da empresa, por exemplo, através da presença dos CEOs, da obtenção de feedback e da criação de chats que forneçam informação de uma forma rápida aos diferentes *stakeholders*. Na fase pós-crise, percebe-se que as ações vão no sentido de tentar minimizar os estragos provocados pela velocidade de propagação da informação. Os autores também dão ênfase à necessidade da revisão da situação e dos planos de gestão de crise.

Perry et al. (2003) realizaram estudos no sentido de incorporar a internet na gestão/comunicação, pelo que, a internet pode ser útil, nestas situações, de duas formas: 1) ajuda as organizações no *scanning de issues* que poderão originar uma crise e 2) ajuda a comunicar decisões de uma forma rápida permitindo receber feedback por parte do público. Obter feedback rapidamente por parte dos consumidores permite redefinir trajetórias e estratégias.

Existem duas linhas orientadoras que têm sido abordadas nos últimos anos, referentes à comunicação de crise em ambiente digital (Coombs, 2014):

- 1) Comunicação de crise interna: os trabalhadores da empresa podem tornar-se embaixadores. Os trabalhadores são vistos como participantes ativos e não passivos.
- 2) Rebentar a trovoada (*stealing thunder*): A crise faz menos estragos reputacionais se for a organização a primeira a reportar a crise.

Para Coombs e Holladay (2012) os gestores devem escolher entre 3 estratégias de resposta primária:

- Refutar: lutar contra o desafio. Os autores defendem que a organização deverá contradizer o acusador, sublinhando a imoralidade das suas ações.
- Reformular: esta estratégia passa pela mudança de atitude por parte da organização, onde se refletem as exigências dos seus públicos, reconhecendo que efetivamente existe um problema.
- Recusar: os gestores ignoram a acusação com a expectativa que a mesma seja esquecida. Paralelamente optam por criar mensagens positivas acerca da organização. Pretende-se que a informação positiva desvaneça o rumor das informações negativas.

Para que as empresas tenham um desempenho eficiente na *paracrisis* é importante que monitorizem e respondam através do meio canal/meio onde iniciou o problema e utilizem múltiplos meios e canais de comunicação (incluindo quer media *online* quer os meios tradicionais).

2.6 Conclusão

A evolução digital trouxe consigo mudanças rápidas na sociedade, passando a existir uma sociedade bastante dominada pela informação. Com os novos media é mais fácil ter acesso a todo o tipo de informação de uma forma rápida e momentânea. A utilização dos *smartphones* e a omnipresença *online* dos consumidores faz surgir novas realidades, forçando as empresas a uma adaptação rápida às diversas situações.

Vários são os *bloggers* com milhares de seguidores e que têm a possibilidade de, através de uma publicação, influenciar outros consumidores. Este *empowerment* aliado ao eWoM pode ser cúmplice ou inimigo de uma empresa. Uma queixa relativa a um produto ou serviço feita numa rede social rapidamente pode tomar proporções incontrolláveis. É nesse sentido, que as empresas deverão dotar os seus profissionais com competências que lhes permitam responder de forma eficiente a estes novos desafios (ePR).

Sendo as crises incontornáveis, torna-se importante sensibilizar as empresas para a incorporação de disciplinas de gestão de crise nas suas estratégias. Nesse sentido, as empresas devem estar cientes de que se torna cada vez mais difícil esconder um qualquer “esqueleto no armário” e que caso a empresa tenha tido alguma conduta duvidosa, muito rapidamente esse assunto poderá vir a público e ser espalhado através das redes sociais, tomando grandes proporções devido ao fator internet. Assim, este capítulo pretendeu esclarecer alguns conceitos relacionados com crise e gestão de crise, assim como apresentar algumas estratégias de comunicação de crise existentes. Pretendeu-se dar a conhecer algumas boas práticas que podem ser incorporadas pelas empresas nos seus planos de gestão e comunicação de crise, através da apresentação de estudos de alguns autores que incorporam o ambiente digital na definição dessas mesmas boas-práticas.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia e a justificação da escolha do caso a estudar. Serão também abordadas as técnicas da análise documental, da entrevista e do questionário, assim como a apresentação da população-alvo e amostra.

Capítulo III - Metodología

3.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se dar a conhecer os métodos de investigação usados neste estudo, assim como as técnicas utilizadas, sendo explicadas as razões da utilização das questões da entrevista e do questionário. Adicionalmente são apresentadas a população-alvo e a amostra utilizada neste estudo.

3.2 Estudo de caso

Após análise dos métodos utilizados pelos investigadores desta área, verifica-se que o estudo de caso é um dos métodos de investigação mais significativos nas áreas de sistemas de informação, uma vez que permitem responder a questões do tipo “como” e “porquê”, possibilitando uma compreensão profunda da complexidade dos processos que estão a ser estudados (Martins e Belfo, 2011).

Segundo Yin (1989) devemos dar preferência ao método de estudo de caso quando estamos perante situações de estudo de comportamentos que não se podem manipular mas que podem ser observáveis diretamente, utilizando, por exemplo, entrevistas sistemáticas. Já Martins e Belfo (2011, p. 44) referem que “o estudo de caso é um método de investigação que examina um fenómeno social no seu ambiente natural, através da recolha e análise de material empírico a partir de locais sociais específicos”.

Este método permite analisar, de uma forma completa e contextualizada, casos semelhantes entre organizações, onde a natureza e definição do problema são idênticos. É portanto um método de investigação que permite estudar fenómenos contemporâneos, nos quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 2009).

Para Ventura (2007) as principais vantagens do estudo de caso prendem-se com o facto de se estimularem novas descobertas (o método apresenta uma certa flexibilidade no planeamento das respetivas ações) assim como a simplicidade nos procedimentos; permitem, também, verificar a possível multiplicidade de dimensões de um problema (ou seja, estuda o problema como um todo e em profundidade).

Para Martins e Belfo (2011, p.57), “para que um estudo de caso possa ser mais rigoroso, é importante que os materiais empíricos recolhidos que suportam o resultado do estudo sejam obtidos de diversas fontes”, ou seja, o investigador poderá recorrer a fontes primárias, tal como entrevistas, por exemplo, e a fontes secundárias tal como literatura científica, que abordem o tema a ser estudado. Os mesmos autores referem que as fontes secundárias deverão fundamentar o estudo e as primárias deverão conceder profundidade e credibilidade. Ou seja, para que o estudo possa ser realizado com maior qualidade, é importante recorrer à triangulação de dados, isto é, a integração de diferentes métodos de investigação ou, neste caso, a utilização de diferentes técnicas de recolha de informação (Duarte, 2009).

De acordo com Ventura (2007, p. 385) “a coleta de dados que geralmente é feita com vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados e análise de conteúdo.”

Tendo em conta esta informação, optou-se pela realização da triangulação da recolha de dados, nomeadamente através da análise documental (dados secundários), entrevista semiestruturada e questionário.

Assim, num primeiro momento, foi feita uma observação real dos factos através da análise das notícias (e publicações em redes sociais) existentes acerca do tema, passando posteriormente para a recolha de informação diretamente nas fontes a serem estudadas. Assim, optou-se pela realização de entrevista e inquérito por questionário. Existem algumas vantagens em utilizar um método misto, como por exemplo a complementaridade, interpretação, generalização, diversidade e triangulação). Os dados foram tratados por meio de uma análise qualitativa e quantitativa (Saunders, Lewis e Thornhill, 2012).

O caso a ser estudado é o caso da Zippy, que teve uma situação de crise que ocorreu em 2013. Numa primeira fase, analisaram-se dados documentais (recolha de notícias, *clipping*, publicações nas redes sociais) e seguiu-se uma entrevista ao Dr. Miguel Moreira, Diretor do departamento de Marketing Digital da Zippy. Com base na realização da entrevista e na revisão de literatura elaborou-se um questionário que obteve 204 respostas.

3.3 População-alvo e amostra

O universo/população corresponde ao conjunto total de casos sobre os quais se pretendem retirar conclusões (Mason, 2002).

Na seleção da amostra (uma parte dos casos que constituem o universo – Mason, 2002) recorreu-se a um método não probabilístico, ou seja, amostragem por conveniência que se baseia na disponibilidade e acessibilidade dos possíveis inquiridos. No entanto apresenta desvantagens, pois os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo (Hill e Hill, 2009, p.50).

No caso da entrevista, a mesma foi realizada ao Dr. Miguel Moreira, Diretor do departamento de Marketing Digital da Zippy.

Neste caso em específico, na administração do inquérito, a população alvo acessível para esta investigação pertence ao universo dos indivíduos que, pelo menos, conhecem a marca Zippy e que utilizam as redes sociais (grupos de utilizadores de redes sociais que conheciam a marca Zippy). O inquérito foi distribuído através das redes sociais Facebook e LinkedIn, sendo que os dados foram recolhidos entre o dia 11 de abril e o dia 2 de junho de 2016. O questionário foi enviado por *email* no dia 11 de abril de 2016. Obteve-se um total de 204 respostas, estando distribuídas de acordo com a tabela 6: Distribuição por género da amostra:

Tabela 6: Distribuição por género da amostra

Género	Nr. de inquiridos	%
Sexo Feminino	132	64,9
Sexo Masculino	72	35,1
Total	204	100

Fonte: elaboração própria

3.4 Instrumentos de pesquisa

3.4.1 *Análise documental*

A pesquisa documental consiste em recolher dados para validar informações de outras fontes e/ou acrescentar outro tipo de informações não visadas nas outras técnicas (Araújo, Lopes, Nogueira e Pinto, 2008). Essa recolha poderá ser feita, por exemplo, através de cartas, comunicados e jornais, pelo que a pesquisa documental é diferente da revisão de literatura e da pesquisa bibliográfica, uma vez que a pesquisa documental é obtida através de fontes primárias, ou seja, que ainda não receberam nenhum tratamento analítico (Kripka, Scheller e Bonott, 2015).

Neste estudo, pretende-se recolher o maior número de informação acerca do caso da Zippy. Para isso, foram recolhidas informações através dos conteúdos das redes sociais da marca, do *website* e das notícias divulgadas na internet e nos meios de comunicação social. Procedeu-se à observação direta, através da visita a uma das lojas Zippy de maior dimensão do Norte do País, a loja da Zippy situada no NorteShopping.

Os *websites* utilizados foram os seguintes:

- Dinheiro Vivo
- *Website* e redes sociais da Zippy
- Briefing
- TVI24
- Meios e Publicidade
- Diário de Notícias
- Sair da Caixinha
- De mãe para mãe

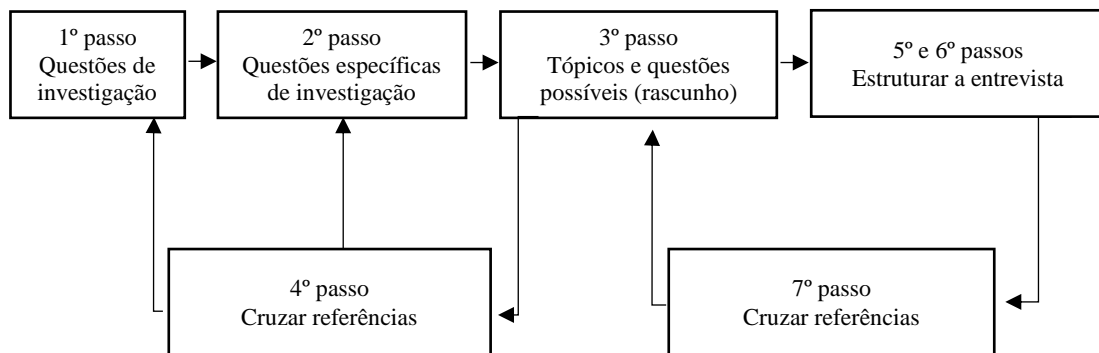
3.4.2 *Entrevista*

As entrevistas são uma ferramenta de recolha de dados que permitem retirar informações mais ricas: “instaura-se uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou situação (...), o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e profundidade” (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 192). Este método é especialmente adequado na análise de um problema específico ou na reconstituição de um acontecimento passado. Como principal desvantagem pode-se apontar o facto dos dados recolhidos através deste método não serem de tão fácil tratamento. Segundo Mason (2002) as entrevistas correspondem a uma das formas mais reconhecidas da investigação qualitativa, pelo que as entrevistas semiestruturadas (tipo de entrevistas a serem levadas a cabo neste estudo de caso), deverão conter as seguintes características (Mason, 2002, p.62):

1. Serem realizadas cara-a-cara
2. Conterem um formato mais informal (a conversa deverá ser conduzida tendo sempre em conta o objetivo do estudo)
3. Serem centradas num tópico mas, ao mesmo tempo fluídas e abertas, permitindo que temas/ideias não previstos possam surgir
4. Terem uma forma de construção e reconstrução de conhecimento

A escolha das questões da entrevista basearam-se na revisão de literatura, pelo que atribuíram-se objetivos específicos, tal como descrito na tabela 7: Justificação das questões utilizadas na entrevista e a sua interligação com os autores estudados. Na elaboração das questões, foram tidos em conta os seguintes passos, como se apresenta na figura 4: Processo de planeamento e preparação de entrevistas qualitativas:

Figura 4: Processo de planeamento e preparação de entrevistas qualitativas



Fonte: adaptado de Mason (2002)

Após a escolha da situação de crise da Zippy, foi enviado um *email*, como consta no anexo I, ao Dr. Miguel Moreira, Diretor do departamento de Marketing Digital da Zippy. Esta escolha prendeu-se com o facto do Dr. Miguel Moreira ser o responsável por este departamento. A entrevista foi realizada nas instalações da Sonae (Maia) no dia 23 de dezembro de 2015, com uma duração de aproximadamente 1h30. A entrevista foi gravada, tendo posteriormente sido transcrita, como se apresenta no anexo II.

Tabela7: Justificação das questões utilizadas na entrevista e a sua interligação com os autores estudados

Questão	Objetivo	Autores
Enquadramento		
O que é que entende por crise?	Explorar a perceção da organização relativamente a uma crise, o timing da mesma	Pearson e Mitroff (1993); Sturges (1994); González-Herrero e Pratt (1996); Benoit (1997); Lukaszewski (1997); Caetano et al. (2006); Coombs (2007b);
Na sua opinião, em que medida é que uma crise poderá afetar a notoriedade, imagem e reputação da empresa?	Explorar a as consequências da crise na opinião da empresa, fazendo a comparação com a literatura	Benoit (1997); Mendes et al.(2006); Weiner (2006); Coombs (2007a); Reynolds (2011)
Prevenção da Crise e <i>Issues Management</i>		
Como é que a empresa percebe que se encontra em situação de crise? Que mecanismos são utilizados pela empresa para identificar estas situações?	Explorar a forma como a empresa gere situações de potencial conflito: blogues, comunidades virtuais, fornecedores, redes sociais, caixas de sugestões/reclamações...	González-Herrero e Pratt (1996); Perry et al. (2003); Ritchie (2004); Coombs (2007b); González-Herrero e Smith (2008); Bryant e Hunter (2010); Reynolds (2011); Sernovitz (2012); Ocampo (2016)
Como descreve a relação da empresa ao nível da comunicação junto dos diferentes <i>stakeholders</i> ?	Explorar a interação e a comunicação entre a empresa e os diferentes <i>stakeholders</i> : ao nível do conteúdo, dos meios, do feedback e personalização da mensagem	González-Herrero e Pratt (1996); Lampreia (2007)
Quais as redes sociais em que a empresa está presente? Qual a razão dessas escolhas?	Explorar a estratégia de comunicação da empresa, a quem cabe a gestão de reclamações/comentários. Abordar a comunicação entre diferentes equipas e a formação dos colaboradores	
Qual o departamento responsável pela gestão de potenciais situações de crise?	Explorar a preparação dos Recursos Humanos a nível estratégico na comunicação de crise	Penrose (2000); González-Herrero e Ruiz de Valbuena (2006); Weiner (2006); Coombs (2007b); González-Herrero e Smith (2008); Bryant e Hunter (2010);

Crise		
Na sua opinião, a empresa está preparada para lidar com situações de crise?	Explorar os diferentes tipos de ações relativas à prevenção de crise, abordar a comunicação interna (trabalhadores) e externa (media, fornecedores,...)	Perry et al. (2003); Mendes et al. (2006); González-Herrero e Smith (2008); Weiner (2006); Calkins (2009); Heradstveit e Hagen (2011); Sernovitz (2012); Conrado (2012); Roshan, Warren, e Carr, (2013); Carrera (2014); Dockins (2016)
Pode descrever a forma como a empresa geriu a última situação de crise que enfrentou?	Explorar e abordar: <i>timings</i> de resposta, antecipação vs reação, meios <i>online</i> vs meios <i>offline</i> , envolvimento da equipa ...	Mendes et al. (2006); Weiner (2006); González-Herrero e Smith (2008); Calkins (2009); Heradstveit e Hagen (2011); Conrado (2012); Sernovitz (2012); Roshan et al. (2013); Welford (2014); Carrera (2014); Dockins (2016)
Gostaria de abordar um pouco a história da empresa no que diz respeito a crises que já tenha enfrentado. Há quanto tempo teve lugar a última crise? E qual o teor da mesma?	Explorar o número de crises que a empresa já atravessou e qual foi a crise que implicou um maior esforço para ser resolvida. Explorar se foi gerada devido a problemas com Recursos Humanos, por produtos defeituosos, comentários nas redes sociais....	González-Herrero e Pratt (1996); Perry et al. (2003); Ritchie (2004); González-Herrero e Smith (2008); Bryant e Hunter (2010); Reynolds (2011); Sernovitz (2012); Ocampo (2016)
Existiu comunicação <i>online</i> no decorrer da crise relacionada com a mesma? Quem fez essa comunicação?	Explorar que meios de comunicação <i>online</i> foram utilizados e porquê assim como analisar o departamento/pessoa responsável por essa comunicação	González-Herrero e Ruiz de Valbuena (2006); Claeys e Cauberghe (2012); Welford (2014); Petrovici (2014); Střiteský et al. (2015); De Beule (2015)
Como é que a empresa sabe que a crise já terminou?	Explorar a perceção da empresa relativamente à cessação da crise	Mendes et al. (2006); González-Herrero e Smith (2008); Eriksson (2012)

Pós-Crise		
Quais os mecanismos pós- crise utilizados pela empresa?	Explorar e abordar as preocupações da empresa relativamente à reputação e à reconstrução da confiança junto dos diferentes <i>stakeholders</i>	Mendes et al. (2006); Coombs (2007b); González-Herrero e Smith (2008);
A empresa modificou algum procedimento após a situação de crise?	Explorar/abordar a forma como a empresa aprendeu com a crise nomeadamente ao nível da construção de boas práticas, <i>guidelines</i> ,...	Benoit (1997); Weiner (2006); Mendes et al. (2006); González-Herrero e Smith (2008); Veil e Husted (2015).
Na sua opinião, qual a perceção dos consumidores quanto à forma como a empresa resolveu a situação?	Perspetiva da empresa relativamente à forma como os consumidores encararam a resolução da situação de crise. Explorar as diferentes métricas utilizadas.	Benoit (1997); Mendes et al. (2006); González Herrero e Smith (2008)
Por fim, Reynolds afirma que para uma comunicação de crise bem-sucedida, as empresas devem se pautar pelas seguintes marcas: <i>empowerment</i> , honestidade, empatia e adaptação às exigências. Concorda? Em que medida a EMPRESA está presente em cada um destes parâmetros?	Explorar em que medida as empresas referem a presença <i>online</i> em cada um dos indicadores apresentados. Abordar as diferentes estratégias de comunicação <i>online</i> e <i>offline</i> que utilizam em cada um dos parâmetros	Reynolds (2011)

Fonte: Elaboração própria

3.4.3 *Questionário*

O questionário é um dos métodos mais indicados para investigações exploratórias como é o caso deste estudo (Saunders et al., 2012).

Após a realização da entrevista, que forneceu *inputs* para a escolha das questões a serem elaboradas, optou-se por utilizar o questionário como técnica de recolha de dados neste estudo, tendo como objetivo principal a comparação entre a perceção da empresa e a perceção dos inquiridos acerca do tema.

Na elaboração do questionário optou-se por utilizar perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas foram realizadas (pergunta 4.2, 6 (opção), 7 (opção), 13 (opção) e 14.1 (opção)) para permitir a incorporação de informações que não estivessem a ser contempladas no estudo. O uso deste tipo de perguntas permite obter mais informação detalhada e inesperada. Acarreta também desvantagens, como por exemplo o seu difícil tratamento e interpretação (Hill e Hill, 2000; Saunders et al., 2012). Devido ao fácil tratamento, usaram-se, maioritariamente, questões fechadas – Hill e Hill (2000). Nas questões fechadas, o tipo de perguntas realizado foi de escolha múltipla (perguntas 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12 e 14) e matriz de opções (perguntas 4.1, 6, 7, 13 e 14.1). O questionário pode ser visto na íntegra no anexo III. Em algumas questões fechadas recorreu-se ao uso de uma escala de Likert, tendo sido usados 5 níveis de resposta (1 a 5): (1- discordo plenamente a 5 – concordo plenamente; 1- nada pertinente a 5 – muito pertinente; 1- ausente a 5 – completamente presente) (Saunders et al., 2012).

A estrutura do questionário inicia-se com uma nota introdutória, para dar a conhecer o seu objetivo do questionário, o que se pretende estudar, esclarecer conceitos que possam gerar dúvidas e outras informações relevantes para a aplicação eficiente do mesmo.

Após a elaboração do questionário, o passo seguinte foi verificar a clareza do mesmo e a sua adequabilidade através da realização de um pré-teste. Os pré-testes permitem antever possíveis falhas, garantindo que os dados recolhidos irão responder às questões formalizadas (Saunders et al., 2012).

Foram realizados pré-testes com 5 pessoas (no pré-teste foram tidos em conta alguns aspetos como por exemplo quanto tempo os inquiridos demoraram a responder, se tiveram dúvidas nos conceitos apresentados ou se existiam questões que não eram claras). Foram encontradas algumas falhas, no entanto, esses casos foram analisados e corrigidos.

O questionário foi enviado através da internet com a utilização de *email* e redes sociais (nomeadamente Facebook e LinkedIn). Os dados são anónimos e foram recolhidos entre os dias 11 de abril de 2016 e 2 de junho de 2016.

As questões realizadas no questionário e os autores nos quais foram baseadas as questões podem ser visualizadas na tabela 8: Justificação das questões utilizadas no questionário. O questionário completo poderá ser analisado no anexo III.

Tabela 8: Justificação das questões utilizadas no questionário

Nr. da Questão	Autores	Observações
Parte I		
1	Cassling (2014); Střiteský et al. (2015)	O objetivo é caracterizar a amostra, podendo retirar posteriormente algum tipo de relação entre estes dados e as conclusões da parte II
2		
3		
4	Mendes et al. (2006); Cassling (2014); Střiteský et al. (2015)	Estas questões servem para comparar as redes sociais utilizadas pelos consumidores da marca que está a ser estudada e as que são utilizadas pela marca para comunicar junto dos mesmos
4.1		
4.2		
5	Hennig-Thurau et al. (2004); Fuller et al. (2010); Reynolds (2011); Labrecque et al. (2013); Sung e Hwang (2014)	
6	Welford (2014)	
7	Sernovitz (2012); Claeys e Cauberghea (2012); Lovari e Paris (2014); Welford (2014)	
8	Penrose (2000); Mendes et al. (2006); Weiner (2006); González-Herrero e Smith (2008); Calkins (2009); Reynolds (2011); Heradstveit e Hagen (2011); Sernovitz (2012); Conrado (2012); Roshan et al. (2013); Carrera (2014); Cassling (2014); Welford (2014); De Beule (2015); Dockins (2016)	
9		O objetivo é caracterizar a amostra, podendo retirar posteriormente algum tipo de relação entre estes dados e as conclusões da parte II
10		
Parte II		
11	Mendes et al. (2006); Weiner (2006); González-Herrero e Smith (2008); Calkins (2009); Heradstveit e Hagen (2011); Conrado (2012); Sernovitz (2012); Roshan et al. (2013); Carrera (2014); Welford (2014); Dockins (2016)	
12	Reynolds (2011)	
13	Sernovitz (2012); Claeys e Cauberghea (2012); Lovari e Parisi (2014); Welford (2014)	
14	Benoit (1997); Mendes et al. (2006), González-Herrero e Smith (2008)	Informações retiradas da entrevista realizada presencialmente
14.1		

Fonte: Elaboração própria

3.5 Conclusão

Este capítulo refletiu a escolha do método de investigação, assim como os instrumentos de recolha de dados. Foram apresentados os objetivos da análise documental, a estrutura da entrevista, do questionário e identificada a população-alvo e a amostra.

O capítulo seguinte será dedicado à apresentação do caso estudado.

Capítulo IV – O caso Zippy

4.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se apresentar a marca objeto deste estudo de caso, dando particular ênfase ao interface digital (análise do *website* e redes sociais). É ainda retratada a situação de crise de 2013 que deu origem a vários comentários negativos quer no Facebook da marca quer em blogues da especialidade, através da recolha de informação de várias fontes, nomeadamente notícias divulgadas através da internet e dos media tradicionais e publicações em blogues.

4.2 Apresentação da Zippy e análise do interface digital

Tal como já referido anteriormente quer na motivação quer na justificação e relevância do tema, são vários os casos conhecidos de marcas que estiveram envolvidas em polémicas que tiveram origem ou originaram eWoM nocivo para a reputação da marca.

A marca Zippy (empresa do Grupo Sonae) corresponde ao caso a ser estudado. A escolha desta marca prende-se com o facto de a Zippy estar bastante presente nas redes sociais e ser uma das marcas que veio revolucionar o mercado quer nacional quer internacional de vestuário e acessórios para bebés e crianças, tendo "democratizado" os artigos para este público-alvo. A Zippy, criada em 2004, pertence ao Grupo Sonae (empresa do Norte que possui diversas áreas de negócio), contando com 37 lojas espalhadas pelo país, às quais se juntam as lojas criadas internacionalmente (nos últimos tempos a Zippy tem apostado bastante na internacionalização, tendo aberto lojas em vários países como por exemplo o Curdistão e a Tunísia). Tem como público-alvo crianças dos zero aos catorze anos e conta com uma vasta gama de roupa, calçado e acessórios infantis a preços acessíveis.

Tem como missão "acompanhar o crescimento das crianças e responder da melhor forma às suas necessidades, através de uma ampla gama de vestuário, acessórios e artigos de puericultura da melhor qualidade e a preços competitivos", de acordo com o publicado no *website* da marca. Para além de satisfazer as necessidades dos mais novos, a Zippy pretende ajudar os pais na educação e crescimento dos seus filhos.

Exemplo disso são os vários serviços disponibilizados pela marca, tais como sessões de aconselhamento de puericultura personalizadas, o aluguer de bombas de aleitamento, carrinhos de cortesia em caso de avaria, entre outros. A *Zippy Academy* para pais (menu inserido no *website* da marca), onde os pais podem encontrar dicas de alimentação, crescimento, educação, gravidez, *lifestyle*, moda, saúde, comportamento e segurança, é outro dos serviços disponibilizados que permite marcar a posição diferenciadora junto dos consumidores.

Para além da área para os pais, o *website* apresenta o *Zippy Playground* para crianças (*website* interativo onde as crianças poderão jogar, pintar e ver notícias de interesse para a sua faixa etária (dia dos avós, brinquedos usados antigamente...)).

O *website* da Zippy, é bastante *userfriendly* e intuitivo, uma vez que utiliza um fundo branco e tipos/estilos de letra de fácil leitura. A utilização de cores é recorrente, o que confere à marca um estilo descontraído mas ao mesmo tempo acolhedor e amigável. O uso de imagens divertidas e originais faz com que o consumidor não se aborreça quando no processo de compra *online*, pelo que o processo é simples e intuitivo, desde a escolha dos tamanhos, ao pagamento e confirmação. O consumidor é informado por email do estado do processo. Para além do *website*, a Zippy comunica com os seus seguidores através das redes sociais, estando presentes nas seguintes: Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube e LinkedIn. São adotadas estratégias diferentes mediante a rede social, no entanto, existem pontos comuns em todas elas: bastante interação com o consumidor (através das respostas aos comentários no Facebook e Instagram - situações reportadas por consumidores que, na maior parte das vezes, são facilmente resolvidas), imagens, fotos e vídeos de grande qualidade e de assuntos diversificados que despertam sentimentos nos consumidores.

Relativamente às lojas físicas, a Zippy apostou recentemente na renovação do conceito de loja, tornando-a mais inovadora e com um *design* arrojado e divertido.

Segundo a Diretora de marketing da Zippy, Ana Raquel Oliveira, numa entrevista ao jornal *online* Briefing (2015), a marca está sempre atenta às “novas realidades do retalho a nível mundial, e a todos os pormenores que sejam capazes de transformar a experiência de compra.”. De facto, após uma visita à loja Zippy do Norteshopping verificase que a exposição dos produtos é bastante apelativa e as vastas sugestões de coordenados e looks tornam mais fácil o processo de compra.

A introdução de ecrãs digitais e interativos foi idealizado para pais e crianças se divertirem juntos. “Tem sido esta nossa constante cultura de inovação que permitiu à Zippy ser eleita "Marca de Confiança" pelo 3º ano consecutivo, na categoria de lojas de roupa infantil e puericultura”, refere Ana Raquel Oliveira.

A proximidade geográfica, a missão, a forte aposta da marca no digital (quer através das redes sociais, quer através da rede de lojas) e a cultura de constante inovação são algumas das razões que me fazem sentir próxima da marca e me identificar com a mesma, sendo consumidora dos seus produtos. Por essas razões, decidiu-se realizar um estudo de caso, com base na Zippy, tendo em vista a melhoria contínua dos seus serviços.

4.3 Zippy e a polémica com a Dream Pills

O caso da Zippy remonta ao ano de 2013, durante o qual a marca decidiu fazer uma parceria com a Dream Pills (marca que vende guloseimas em frascos semelhantes aos frascos usados na indústria farmacêutica). A Zippy colocou à venda em algumas lojas físicas os produtos da Dream Pills, no entanto, essa ideia não foi bem aceite pelos consumidores da Zippy, uma vez que as crianças poderiam confundir os medicamentos com guloseimas. As queixas rapidamente se alastraram ao Facebook da Zippy, com consumidores a publicarem vários comentários negativos acerca da situação, como se exemplifica na figura 5: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills:

Figura 5: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills

ZIPPY SUSPENDE VENDA DE GOMAS APÓS PRESSÃO NO FACEBOOK

Por Rui Oliveira Marques a 23 de Abril de 2013



Após pressão dos consumidores, a marca Zippy acaba de suspender a venda de gomas em frascos de comprimidos nas suas lojas. A polémica estava a desenvolver-se há alguns dias na **página de Facebook da marca**, com vários consumidores a questionarem a possibilidade de as crianças poderem confundir medicamentos com as gomas.

O produto resultava de uma associação da Dream Pills à Zippy. A loja Zippy do NorteShopping, por exemplo, contava com uma zona exclusiva Dream Pills desde Dezembro do ano passado. A Dream Pills tem duas lojas próprias em Lisboa.

Ainda ontem a marca justificava na rede social que “a introdução das gomas personalizadas surgiu inicialmente depois de vários pedidos de mamas e papás que indicaram desejar ter à venda nas lojas Zippy novos produtos e serviços”. Segundo vários utilizadores do Facebook, a marca terá apagado vários comentários negativos. Curiosamente, uma das raras vozes a favor da venda de gomas em frascos de comprimidos correspondia era a de Clotilde Nascimento, um perfil criado há precisamente 24 horas.

M&P PLUS

“O MERCADO MASCULINO SERÁ UM DOS PRINCIPAIS MOTORES DE CRESCIMENTO”

A Dove apresenta-se como marca líder no mercado de gel de banho e sabonetes e se...



COMO FUNCIONA A COMUNICAÇÃO DA PSP

O trabalho do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas passa pelos contactos c...



Fonte: Meios e Publicidade

Figura 6: Publicação num blogue acerca do caso Zippy e Dream Pills



Goste de nós no Facebook



Últimas técnicas no

SEX, 19/04/2013 - 20:17

Tatyana
Offline

I ❤️ De Mãe para Mãe
Desde: 20.03.2007

Zippy faz péssima aposta!

Olá a todas!

Estou a colocar este tópico, porque fiquei chocada e extremamente desagrada com uma imagem que me enviaram da nova aposta da Zippy!

Expositores com gomas em embalagens semelhantes a medicamentos! Já não bastava venderem um produto que é uma das principais causas de morte por asfixia em crianças com idade inferior a 3 anos, como ainda as colocam em embalagens semelhantes a medicamentos, levando a que as crianças vejam os medicamentos como apelativos!!!

Já apresentei uma reclamação directamente com eles.

Junto envio a imagem para que tirem as vossas conclusões.

Beijinhos a todas.



Fonte: Blogue “De mãe para Mãe”

A notícia que se pode ler na figura 5 é a seguinte:

“Após pressão dos consumidores, a marca Zippy acaba de suspender a venda de gomas em frascos de comprimidos nas suas lojas. A polémica estava a desenvolver-se há alguns dias na página de Facebook da marca, com vários consumidores a questionarem a possibilidade de as crianças poderem confundir medicamentos com as gomas.

O produto resultava de uma associação da Dream Pills à Zippy. A loja Zippy do NorteShopping, por exemplo, contava com uma zona exclusiva Dream Pills desde Dezembro do ano passado. A Dream Pills tem duas lojas próprias em Lisboa.

Ainda ontem a marca justificava na rede social que “a introdução das gomas personalizadas surgiu inicialmente depois de vários pedidos de mamas e papás que indicaram desejar ter à venda nas lojas Zippy novos produtos e serviços”. Segundo vários utilizadores do Facebook, a marca terá apagado vários comentários negativos. Curiosamente, uma das raras vozes a favor da venda de gomas em frascos de comprimidos correspondia era a de Clotilde Nascimento, um perfil criado há precisamente 24 horas.

A marca anunciou entretanto esta terça que “até que a situação e os seus impactos na segurança das crianças esteja completamente esclarecida, tomamos a decisão de no imediato suspender a comercialização do produto”.

Para além desta notícia, a figura 6 mostra uma publicação num blogue (com cerca de 200.000 seguidores) cujo título se lê “Zippy faz péssima aposta”, tendo sido comentado por vários seguidores do blogue. Segundo as notícias que nos são apresentadas, a Zippy demorou bastante tempo a responder a estes comentários (tendo supostamente apagado alguns deles), sendo que os únicos comentários positivos tinham vindo de um perfil criado há 24 horas.

Esta situação passou do Facebook da Zippy para outros meios digitais, tais como os blogues e outros *media* mais tradicionais, como por exemplo a televisão. Mesmo após algumas tentativas de contacto por parte dos jornalistas, a marca continuava sem dar notícias. A situação resolveu-se tendo a Zippy suspenso a comercialização em loja dos produtos Dream Pills e feito um comunicado à agência Lusa informando essa suspensão, como consta na figura 7: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills e na figura 8: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills (com ênfase para a tentativa de contacto com a Zippy).

Figura 7: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills

Venda de gomas em frascos de comprimidos deixa pais furiosos com a Zippy



Ana Marcela

23.04.2013 09:59

A venda de gomas em frascos de comprimidos nas lojas da Zippy está a deixar os pais indignados.

Na página do Facebook da marca de roupa infantil da Sonae desde domingo que crescem os comentários indignados dos pais com o facto da cadeia ter à venda gomas em frascos de comprimidos à semelhança, da cadeia Dream Pills ou a Funmácia.



A seguir

Assim se fazem as malas da Muu Handbags

Mais vistas

Fonte: Dinheiro Vivo

Figura 8: Notícia acerca do caso Zippy e Dream Pills (com ênfase para a tentativa de contacto com a Zippy)

Venda de gomas em frascos de comprimidos deixa pais furiosos com a Zippy

personalizadas surgiu inicialmente depois de vários pedidos de crianças e papás que indicaram desejar ter à venda nas lojas Zippy novos produtos e serviços (doces, cromos, jogos...) para os seus pequenotes”, explica o gestor da página da marca na rede social que solicita o envio de um comentário por e-mail para que “possamos analisar e responder com mais detalhe”.

O Dinheiro Vivo tentou obter um comentário da marca, mas até ao momento tal ainda não foi possível.

(em atualização)

facebook | Partilhe esta notícia



A seguir

Assim se fazem as malas da Muu Handbags

Mais vistas



DINHEIRO

Como eles pouparam para se reformarem aos 43 anos



CINEMA

Os críticos garantem que estes 39 filmes são melhores do que os livros

Fonte: Dinheiro Vivo

4.4 Conclusão

Neste capítulo pretendeu-se apresentar o caso a ser estudado neste trabalho. O caso da situação de crise da marca Zippy remonta ao ano de 2013 e está relacionado com a venda de gomas em frascos de comprimidos nas lojas da marca. A indignação dos pais rapidamente passou para o Facebook da marca e blogues da especialidade, através de comentários menos positivos. Para além da exposição do caso, observou-se a postura atual da Zippy nas redes sociais onde está presente.

O capítulo seguinte será dedicado à apresentação dos resultados obtidos no estudo.

Capítulo V – Análise e discussão de resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo são analisados os dados obtidos quer na entrevista quer no questionário. A análise foi realizada utilizando os outputs do *Google forms* e os outputs do programa de tratamento de dados por SPSS - Statistical Package for the Social Sciences from IBM.

5.2 Análise documental

Com o objetivo de recolher o maior número de informação possível acerca do tema, realizaram-se pesquisas às plataformas de comunicação da Zippy e às notícias publicadas acerca do tema, quer nos meios de comunicação social, quer nos blogues. Paralelamente a essa análise do caso foi realizada uma análise à performance atual da Zippy nas redes sociais, onde foram investigadas a diversidade de conteúdos (utilização de ferramentas disponíveis em cada rede social como, por exemplo, o vídeo no Facebook ou o *repost* no Instagram), os tempos de resposta e a interação com o consumidor. Foi também feita uma análise de notícias referentes a possíveis crises que a Zippy tenha enfrentado nos últimos tempos.

5.2.1 Análise documental do caso

A situação de crise na Zippy surgiu no ano de 2013, quando a marca decidiu fazer uma parceria com a Dream Pills, uma marca que vende guloseimas em frascos semelhantes aos frascos usados na indústria farmacêutica. Essa parceria consistiu em colocar à venda em algumas lojas Zippy os produtos da Dream Pills. No entanto, essa ideia não foi bem aceite pelos consumidores da Zippy, uma vez que as crianças poderiam confundir os medicamentos com as guloseimas.

As queixas rapidamente se alastraram ao Facebook da Zippy com consumidores a publicarem vários comentários negativos acerca desta situação.

As principais notícias sobre esta situação foram:

- **Diário de Notícias:** Zippy retira doces em embalagens parecidas com remédios
- **YVI 24:** Loja deixa de vender gomas que pareciam comprimidos
- **Meios e Publicidade:** Zippy suspende venda de gomas após pressão no Facebook
- **Dinheiro Vivo:** Venda de gomas em frascos de comprimidos deixa pais furiosos com a Zippy
- **Briefing:** Como a Zippy lidou com a polémica no Facebook
- **Sair da Caixinha:** (blogue): Dream Pills para crianças. O quê?!
- **De mãe para mãe:** (blogue): Zippy faz péssima aposta!

Paralelamente a estas notícias, a Zippy fez um comunicado via Facebook (plataforma onde foi iniciada a polémica), como se apresenta na figura 9: Comunicação da Zippy acerca da polémica com a Dream Pills:

Figura 9: Comunicação da Zippy acerca da polémica com a Dream Pills



Fonte: Briefing, 2013

5.2.2 *Análise atual da performance da Zippy*

A Zippy está presente nas redes sociais Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube e LinkedIn. Da análise dos conteúdos de cada plataforma, observa-se que o Facebook é a plataforma utilizada pela marca que cria maior interação com os consumidores devido ao elevado número de comentários, respostas e partilhas, comparativamente com as outras redes sociais. A Zippy responde a quase todos os comentários (ainda que não imediatamente), recebendo feedbacks positivos da resolução das situações apresentadas. Esta também é a plataforma mais importante e que reúne maiores esforços por parte da equipa de Marketing Digital.

O Instagram da Zippy possui uma imagem bastante apelativa, com conteúdos e interações diferentes do Facebook. A Zippy cria esta interação, não só através da colocação de imagens, fotografias e vídeos, mas também através de *reposts*, que permitem transmitir aos seguidores o quanto eles são importantes. São tão importantes ao ponto da Zippy partilhar, oficialmente, nas suas redes aquela imagem ou vídeo.

A Zippy usa o Pinterest maioritariamente para apresentar novas coleções, exibindo imagens e fotografias de grande qualidade dos seus produtos. Quer no Pinterest quer no Instagram, a linguagem adotada é o inglês.

No YouTube, a Zippy divulga vídeos, não só das coleções e dos produtos que comercializa, mas também vídeos de dicas, quer para pais quer para os filhos, como por exemplo, conselhos para as férias, para o regresso às aulas, entre outros. Adicionalmente publica vídeos temáticos, como por exemplo, o Dia da Criança, o Dia da Mãe e o Dia dos Namorados.

No LinkedIn, a Zippy não se encontra muito ativa, partilhando esporadicamente algum conteúdo. Serve essencialmente para que os trabalhadores da Zippy possam associar ao seu perfil pessoal o perfil corporativo da Zippy.

5.3 Análise da entrevista

A entrevista iniciou com uma introdução onde foi explicado o objetivo do estudo e da entrevista e a sua estrutura em três partes (enquadramento, desenvolvimento e conclusão), alternando entre questões mais gerais e questões mais específicas. O Dr. Miguel Moreira (Diretor do Departamento de Marketing Digital da Zippy), deu a entrevista no dia 23 de dezembro de 2015 nas instalações da Sonae, na Maia. A entrevista foi gravada, tendo sido posteriormente transcrita. Teve uma duração de aproximadamente 1h30m.

À questão “1. O que é que entende por crise?” A resposta do entrevistado vai de encontro à definição de crise concetualizada na literatura. O entrevistado faz referência a alguns pontos comuns referenciados por vários autores: assunto potencialmente perigoso para a Zippy, eWoM negativo e atrai atenção de vários públicos (visibilidade da situação). No entanto, o entrevistado não possui uma definição concreta do tema “crise”. O mesmo acontece na resposta à questão 2, relativa às consequências de uma crise em ambiente digital, tendo o entrevistado concordado que as crises podem efetivamente fazer danos na notoriedade, na imagem e na reputação da marca. Segundo o entrevistado, pelo facto das marcas se tornarem emocionais, é imprescindível que se faça a prevenção de certos de cenários e que a resposta seja célere, tal como se pode observar pelas declarações do Dr. Miguel Moreira abaixo.

“Eu avalio mais pelo número do que pelo tempo... na minha perspetiva, passa a ser crise pela visibilidade e pelo número de pessoas envolvidas na questão.”

“... eu não avalio uma marca de uma forma muito objetiva, muitas vezes é uma coisa muito emocional. “

“Daí o esforço na prevenção, e numa resposta muito rápida...não pode ficar muito tempo a ferida em aberto.”

Na análise à questão 3 “Como é que a empresa percebe que se encontra em situação de crise? Que mecanismos são utilizados pela empresa para identificar estas situações?”, verificou-se que apesar de formalmente não existir a prática de monitorização de *issues* na gestão das redes sociais da Zippy, informalmente essa tarefa é realizada quer através dos gestores das redes sociais, quer através dos profissionais do departamento de gestão de cliente. A monitorização feita por estes dois departamentos permite detetar precocemente situações delicadas, facilitando uma atuação mais rápida (uma vez que o circuito fala rapidamente entre si), junto dos vários *stakeholders* (resposta à questão 4). Apesar de não existir formalmente o processo de constituição de uma equipa de crise, existe um departamento que, *a priori*, inicia as diligências necessárias para a resolução da situação (questão 6). Apresentam-se algumas citações do entrevistado:

“não sei se é tão formal como deveria ser. Mas existem triggers claro e olhando para a realidade online são as pessoas que estão a lidar com a presença da marca todos os dias. “

“(a realidade online)tem a vantagem de nós conseguirmos apanhar as situações numa fase em que os estragos são muito residuais, ou seja, que ainda estão a começar. “

“Temos depois o nosso departamento de Gestão de Clientes (customer service) ... todo esse circuito fala entre si muito rapidamente.”

“Cada área trata do seu stakeholder de uma forma muito dedicada.”

Apesar da questão “5. Quais as redes sociais em que a Zippy está presente? Qual a razão dessas escolhas?”, ter como principal objetivo o enquadramento da ligação com as questões seguintes, o entrevistado relevou informações adicionais importantes para o estudo. O Dr. Miguel Moreira referiu que a Zippy está presente em várias redes sociais (Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Pinterest e Google +), sendo as mais importantes o Facebook e o Instagram, quer devido à penetração no mercado, quer ao número de seguidores. No entanto, a Zippy utiliza diferentes estratégias para as diferentes redes sociais, recorrendo ao *outsourcing* para realizar este trabalho. A formação do Dr. Miguel é em psicologia (tendo frequentado posteriormente um mestrado em marketing), e por isso confessou que grande parte do seu conhecimento desta área veio do terreno (ou seja, aprender fazendo).

A questão “7. Na sua opinião, a Zippy está preparada para lidar com situações de crise?” foi uma das questões que permitiu receber maiores inputs. Na opinião do entrevistado, a Zippy estaria preparada para lidar com situações de crise, uma vez que existe essa sensibilidade e os procedimentos estão a ser estudados e implementados, nomeadamente ao nível da deteção do problema e da rapidez de resposta. O entrevistado referiu um dos pontos importantes concetualizado na literatura: o *empowerment* do consumidor.

Segundo o Dr. Miguel Moreira as redes sociais vieram aumentar o poder dos consumidores, sendo que a Zippy deverá adotar uma postura mais próxima dos *stakeholders* e praticar uma escuta mais ativa, abandonando a hierarquia rígida de outros tempos, como se pode ler nas citações do entrevistado:

“eu diria que sim...depende da crise...mas eu diria que estamos muito mais capazes nesta fase de lidar com uma situação destas do que há um ano...”

“Portanto, qualquer pequena coisa que aconteça com uma encomenda que uma pessoa fez na loja online é no Facebook ou nas redes sociais... neste mundo online onde as pessoas vão reclamar.”

“isto é uma opinião muito pessoal, eu acho que as empresas em Portugal ainda têm de evoluir muito no sentido de descerem do “poleiro” onde estavam.”

“As redes sociais vieram mudar muito isso, em termos da postura de uma marca no mercado...ou seja puxaram as marcas mais para o nível do consumidor.”

Da análise às questões colocadas, relacionadas com o caso Zippy (questões 8, 9 e 10), e apesar do Dr. Miguel não ter estado na empresa na altura desta crise, percebe-se que o principal problema indicado pela Zippy foi a demora na resposta à situação. Na altura, o caso foi detetado através das redes sociais, não tendo existido uma resposta célere, em termos de rapidez de resposta. Apenas quando o caso chegou à comunicação social é que se começou a atuar no sentido da sua resolução. Nesse momento, segundo informações do Dr. Miguel, foi reunida uma equipa para resolver essa situação. A Zippy optou por assumir a culpa e retirar os frascos das lojas, pelo que a comunicação de retirar os frascos da loja e abandonar a parceria, foi realizada nas redes sociais (a mesma plataforma onde iniciou) e através de um comunicado à agência Lusa.

Segundo o Dr. Miguel, não existiu nenhum tipo de estratégia adicional de comunicação, tendo a Zippy dado a crise por terminada quando esta deixou de ser notícia, como se apresenta nas seguintes citações:

“O que aconteceu foi que começou a ter esse burburinho numa fase inicial. Esse burburinho foi detetado, até porque já havia presença nas redes sociais e o contacto foi feito através das redes sociais da Zippy.”

“não houve uma resposta rápida à situação”

“a reação da marca foi de acabar por aceitar a crítica, não sei se foi logo à primeira, assumiu a culpa e retirou o produto das lojas”

“a postura foi muito reativa, não houve muito interesse que ganhasse mais dimensão do que já tinha. Deve ter existido algum contacto com os meios para que a situação não avançasse muito nos media. Acho que foi resolvido na mesma plataforma onde começou.”

“é tentar que a própria comunidade resolva a situação”

“Quando deixou de ser tema, ou seja, quando as pessoas deixaram de falar nisso quer nos media quer nas redes sociais.”

Analisando as questões relacionadas com a etapa pós-crise (12, 13 e 14) verifica-se que a Zippy não realizou nenhuma estratégia de recuperação da imagem, uma vez que, e na opinião da Zippy, não existiu nenhum dano real com a situação. Neste caso em concreto não foram realizadas diligências no sentido da recuperação da imagem e reputação, no entanto, e na opinião do entrevistado, o importante aconteceu: a mudança de *mindset* e a tomada de consciência de que esta realidade é incontornável e importante. Ou seja, caso exista algum tipo de situação de crise, a Zippy sabe que deve agir rápido. Automaticamente todos os mecanismos começam a mover-se, mesmo que esses procedimentos não sejam procedimentos formais, que estejam escritos.

A Zippy deu a crise por concluída quando o tema deixou de ser comentado, como referido pelo entrevistado:

“eu diria que até pode ter acontecido mas não terá sido uma coisa muito complexa...eu diria que não afetou assim tanto a imagem da marca e por isso não era preciso fazer grande coisa para a marca recuperar...desconheço...”

“serviu para mudar o mindset, serviu para alertar as pessoas para uma realidade que nunca tinha acontecido antes e para pôr em causa aqui alguns paradigmas... Isso vale muito mais do que qualquer papel que se escreva”

“Não existe uma métrica específica sobre isso. Eu diria que a métrica é não termos tido nenhum stress. “

“Eu acho que a preocupação passa por dar uma resposta expedita e regular a todos os contactos que nos são feitos. Isso era uma coisa que nós não fazíamos por exemplo.”

“voltando atrás à questão das métricas, a nossa métrica é dar resposta a todas as pessoas possível (máximo 24h e já é muito). Se aparece online já alguém os viu e já alguém falou sobre eles e portanto é logo ali uma barreira. Não digo que é uma métrica mas sim uma boa prática de estão de comunidades.”

Na questão final, que foi elaborada para permitir uma análise global da postura da Zippy de acordo com alguns parâmetros defendidos na literatura, foi pedido ao entrevistado que comentasse a posição da Zippy em cada um dos seguintes parâmetros: *empowerment*, honestidade, empatia e adaptação às exigências (Reynolds, 2011). Apesar do entrevistado não ter referido especificamente as ações levadas a cabo onde estivessem presentes os parâmetros, conseguiu-se perceber, pelos exemplos dados, que estes conceitos indicados por Reynolds (2011) estão presentes na atuação da Zippy. Para além desses, o Dr. Miguel ainda acrescenta a humildade, ou seja, as marcas colocarem-se ao nível do consumidor para que possam ouvir as suas opiniões, tendo como objetivo principal a melhoria contínua dos seus produtos e serviços.

Adicionalmente, referiu que as redes sociais não “tiram férias” nem fins de semana, pelo que é importante ter uma monitorização constante, de “24 horas”, como se transcreve:

“Sim, eu concordo com isso. No entanto eu apenas acrescentava a isso mais uma questão que era a humildade que os profissionais de marketing e o pessoal que trabalha nas empresas tem de começar a ter, ou seja, essa questão da empatia do empowerment... tem uma coisa por trás que é a marca ter a capacidade de se colocar ao nível do consumidor.”

“Os consumidores muitas vezes só têm o melhor da marca em vista e se os deixarmos falar e se os ouvirmos vamos ter inputs muito valiosos e se calhar a marca vai crescer e vai evoluir.”

“Nós, no digital, temos essa preocupação...não damos nada como garantido, ou seja, se a pessoa vai reclamar seja de que tema for, nos tratamos isso com cuidado.”

5.4 Análise do questionário

Após a realização da entrevista que contribuiu para a recolha de dados tendo em conta a perspectiva da Zippy, optou-se por construir um questionário por forma a recolher dados na perspectiva do consumidor.

Tal como descrito no capítulo da metodologia, o questionário foi construído com recurso a questões abertas e fechadas, optando-se por dividir a estrutura em duas partes: a primeira parte constituída por questões mais gerais e a segunda com questões mais específicas relacionadas com o caso em estudo.

O questionário inicia com uma introdução, onde consta a seguinte informação: pedido de cooperação no preenchimento do questionário, razão da aplicação, apresentação da natureza e o nome da instituição. Esta introdução é de extrema importância, uma vez que é o primeiro contacto que o inquirido tem com o questionário, esclarecendo-o e motivando-o para cooperar com o estudo (Hill e Hill, 2000). Termina com um agradecimento aos inquiridos e com o contacto de *email*, para o qual os inquiridos podem contactar, caso surja alguma dúvida.

Tal como referido no terceiro capítulo relativo à metodologia, utilizaram-se como canais de distribuição as redes sociais Facebook e LinkedIn, sendo que os dados foram recolhidos entre o dia 11 de abril e o dia 2 de junho de 2016. O questionário foi enviado por *email* no dia 11 de abril de 2016, tendo-se obtido um total de 204 respostas.

Relativamente ao tratamento de dados, foram utilizadas as plataformas do Google e o programa SPSS. No tratamento de dados em SPSS, as respostas foram codificadas e definidas como ordinais, nominais ou de escala, para permitir uma análise mais completa.

5.4.1 Caraterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 133 (64,9%) inquiridos do sexo feminino e 71 (35,1%) inquiridos do sexo masculino, como se apresenta no gráfico 1: Frequência de inquiridos por género:

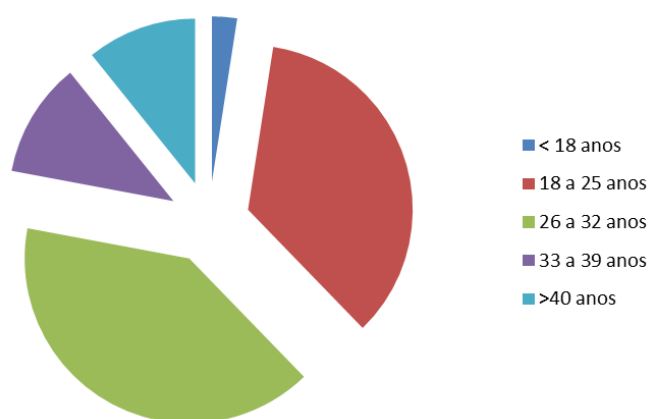
Gráfico 1: Frequência de inquiridos por género



Fonte: elaboração própria

O gráfico 2: Frequência de inquiridos por faixa etária, retrata o perfil etário sendo que cerca de 39,9% dos inquiridos pertencem à faixa etária dos 26 aos 32 anos (faixa etária com maior número de inquiridos na amostra), seguindo-se a faixa etária dos 18 aos 25 anos com 35,5% dos inquiridos e 80% dos inquiridos revelou não ter filhos. A descrição completa dos resultados consta no anexo V.

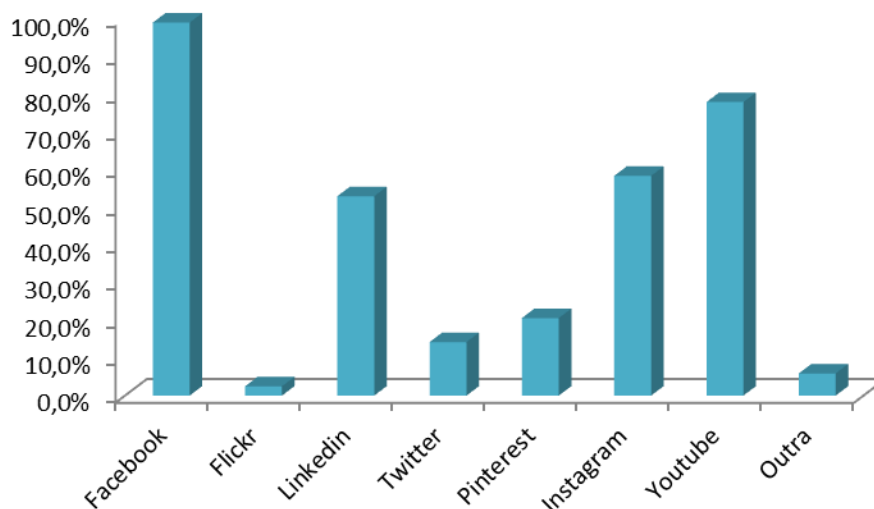
Gráfico 2: Frequência de inquiridos por faixa etária



Fonte: elaboração própria

À pergunta “Utiliza redes sociais?”, 98,5% dos inquiridos responderam que sim, sendo que todos utilizam o Facebook. No pódio das redes sociais mais usadas, segue-se o YouTube com 78,7% e o Instagram com 58,9%. O LinkedIn aparece em 4º lugar com 53,5% dos inquiridos a utilizarem esta rede social, como se verifica no gráfico 3: Frequência de inquiridos por rede social (utilizadas neste estudo).

Gráfico 3: Frequência de inquiridos por rede social (utilizadas neste estudo)



Fonte: elaboração própria

Dos inquiridos que responderam que não, apenas dois justificaram essa opção:

R1: “*são impessoais*” (Homem entre os 33 e os 39 anos)

R2: “*Porque não valorizo significativamente estas novas formas de comunicação/contacto com os outros, dado achá-los superficiais, frios e de certo modo invasores da vida privada. Segundo a minha perceção destas realidades, grande parte dos conteúdos das redes sociais implicam o "voyeurismo" da vida alheia sem fundamento; pura curiosidade social. Muitas vezes trata-se de conteúdos um tanto ou quanto banais e inócuos. No fundo, ainda não vi vantagem em expor a minha vida "ao mundo". Não obstante, admito que as redes sociais poderão ter um papel significativo no que se refere ao fácil estabelecimento de um contacto de proximidade com os outros, a baixos custos, incluindo casos de pessoas que se encontram geograficamente distantes umas das outras ou mesmo que desconhecem o paradeiro de antigos familiares ou amigos, que por esta via poderão reencontrar*” (Mulher entre os 33 e os 39 anos)

Na tabela 9: Frequência de visita às lojas Zippy, é possível ver que da totalidade dos inquiridos, 93,9% conhecia a marca Zippy e que 65,5% visita as lojas menos de 1 vez por mês.

Tabela 9: Frequência de visita às lojas Zippy

Frequência de visita	%
Menos de 1 vez mês	65,5%
De 1 a 2 vezes por mês	4,6%
Mais de 2 vezes por mês	1%
Nunca visitei uma loja Zippy	28,9%

Fonte: elaboração própria

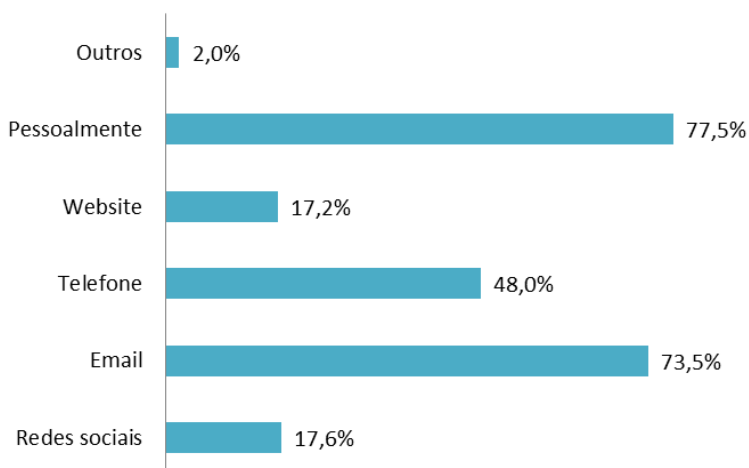
5.4.2 *Análise de resultados relativos à concetualização*

Após a parte inicial sobre o perfil de cada inquirido, seguiu-se uma parte do questionário em que se pretende fazer a ligação entre o que é concetualizado na literatura e os dados recolhidos através da metodologia utilizada.

De acordo com os dados recolhidos, 118 inquiridos concordam que as redes sociais vieram permitir uma maior exposição das empresas. No entanto, a questão: “ Em que medida considera que o poder de participação ativa do consumidor junto das marcas permite ter mais confiança nessa marca” não foi tão consensual, como se apresenta no anexo IV.

Relativamente à questão “Quando pretende fazer uma reclamação (seja ela devido a um defeito de produção, um serviço mal prestado, uma posição da marca que não lhe agrada), quais são as plataformas que usa?”, 77,1% dos inquiridos refere que prefere fazer pessoalmente as reclamações, seguindo-se da opção de enviar um email (73,2%). A reclamação via redes sociais aparece em 4º lugar com 17,6%, como se depreende no gráfico 4: Frequência de inquiridos por plataforma de reclamação:

Gráfico 4: Frequência de inquiridos por plataforma de reclamação



Fonte: elaboração própria

Relativamente à motivação dos inquiridos para realizarem sugestões/comentários nas redes sociais de uma marca (questão 7) 44,4% responderam que o objetivo seria partilhar a situação com mais pessoas que utilizam a marca, permitindo gerar mais comentários (a favor ou contra). A motivação “Maior rapidez na análise/resolução da situação” apresenta 26,8% de respostas. Cerca de 30,2% dos inquiridos dizem que não efetuam comentários/sugestões nas redes sociais da marca.

Na questão 8, foi pedido aos inquiridos que, numa escala de 1 – Nada pertinente a 5 - Muito pertinente, caracterizassem a pertinência dos seguintes pontos:

- Rápida resposta à crise (pouco tempo entre a crise começar e a 1ª resposta)
- Assumir a responsabilidade
- Proatividade (ser a empresa a dar a 1ª resposta)
- Honestidade e empatia na resposta e no processo
- Simpatia e compreensão para com os consumidores
- Promover o diálogo, envolvendo os consumidores na discussão da resolução da situação
- Comprometimento na resolução da situação

Tabela 10: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 8 do questionário

Item	Escala de Likert				
	1	2	3	4	5
Rápida Resposta	2,9	7,4	20,6	31,4	37,7
Assumir responsabilidade	3,9	5,4	18,6	30,9	41,2
Proatividade	3,4	4,4	16,2	35,3	40,7
Honestidade e empatia	3,4	5,9	8,3	30,9	51,5
Simpatia e compreensão	2,9	8,3	8,8	38,2	41,7
Promover diálogo	5,9	13,2	20,6	31,9	28,4
Comprometimento	3,4	5,9	10,3	30,4	50

Fonte: elaboração própria. Nota: valores em percentagem

Através da análise da tabela 10: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 8 do questionário, verifica-se que todos os pontos foram classificados como pertinentes. No total de inquiridos, 82,4% consideram que a honestidade e empatia são pontos pertinentes na resolução de uma crise de forma eficiente. Para 80,4% dos inquiridos o comprometimento na resolução da situação é um ponto pertinente na resolução de uma crise de forma eficiente e 79,9% consideram que a simpatia e compreensão são pontos pertinentes na resolução de uma crise de forma eficiente. As tabelas de frequência poderão ser visualizadas no anexo V.

5.4.3 *Análise de resultados relativos ao caso Zippy*

Na questão 11 foi apresentado um extrato de texto com o resumo da situação de crise em estudo. Foi pedido aos inquiridos que caracterizassem a atuação da Zippy (no contexto do caso analisado neste estudo), numa escala de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente), de acordo com os seguintes parâmetros:

- A reação dos consumidores era previsível
- Esta crise poderia ter sido evitada
- A plataforma utilizada pelos consumidores para reclamarem foi a adequada
- A resposta por parte da Zippy foi célere
- A postura da marca face aos comentários no Facebook foi adequada
- Para resolver a crise a Zippy retirou os frascos das lojas
- A forma como a Zippy lidou com esta crise prejudicou a confiança dos consumidores na marca

Tabela 11: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 11 do questionário

Item	<i>Escala de Likert</i>				
	1	2	3	4	5
Reação consumidores	6,9	12,7	37,7	27,5	15,2
Crise evitada	18,6	27,5	30,9	15,2	7,8
Adequação da plataforma	14,2	21,1	36,8	19,1	8,8
Celeridade na resposta	8,3	16,7	36,8	27	11,3
Postura da marca	32,4	27,9	22,1	12,7	4,9
Retirar frascos	6,4	11,3	29,4	27,5	25,5
Prejudicou confiança	8,9	15,3	33,5	28,1	14,3

Fonte: elaboração própria. Nota: valores em percentagem

Da análise da tabela 11: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 11 do questionário, verifica-se que relativamente ao parâmetro “A reação dos consumidores era previsível”, 37,7% dos inquiridos nem concorda nem discorda com a afirmação, e 27,5% dos inquiridos concorda que a reação dos consumidores era previsível. Ao parâmetro “Esta crise poderia ter sido evitada”, 30,9% dos inquiridos não concorda nem discorda, sendo que 27,5% concorda que a situação poderia ter sido evitada.

Ao parâmetro “A plataforma utilizada pelos consumidores para reclamarem foi a adequada”, 36,8% nem concorda nem discorda, enquanto 21,1% achou desadequada a forma como a reclamação foi feita. Relativamente ao parâmetro “A resposta por parte da Zippy foi célere” 36,59% não concorda nem discorda enquanto 27% dos inquiridos concorda que foi célere.

No parâmetro “A postura da marca face aos comentários no Facebook foi adequada”, só 4,88% dos consumidores concordou completamente que a postura da Zippy foi adequada, sendo que 32,4% dos inquiridos discordou completamente.

Os parâmetros “Para resolver a crise, a Zippy retirou os frascos das lojas” e “A forma como a Zippy lidou com esta crise prejudicou a confiança dos consumidores na marca” reúnem a mesma escala de respostas, ou seja, a maior parte dos inquiridos não concorda nem discorda com a situação (29,4% e 33,3% respetivamente) e 27,5% e 27,9%, respetivamente, concordam com os parâmetros apresentados.

Na questão 12, foi solicitado aos inquiridos que caracterizassem, numa escala de 1 (ausente) a 5 (completamente presente), a atuação da Zippy tendo em conta os seguintes parâmetros:

- Empatia
- Auto-responsabilização
- Comprometimento
- Celeridade na resposta
- Proatividade
- Simpatia e Compreensão
- Promoção do diálogo

Tabela 12: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 12 do questionário

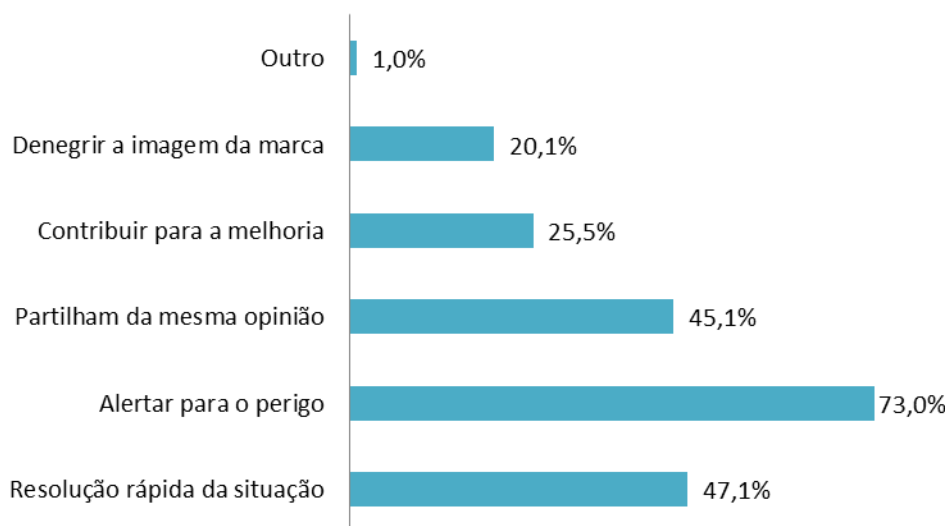
Item	<i>Escala de Likert</i>				
	1	2	3	4	5
Empatia	13,3	25	40,7	18,1	3,9
Auto-responsabilização	12,3	26,5	24	30,9	6,4
Comprometimento	6,9	19,6	38,7	26,5	8,3
Celeridade na resposta	7,4	15,7	37,3	29,4	10,3
Proatividade	13,2	27	30,9	21,6	7,4
Simpatia e compreensão	12,3	29,9	33,8	17,2	6,9
Promoção do diálogo	19,1	31,4	31,9	12,7	4,9

Fonte: elaboração própria. Nota: valores em percentagem

Ao analisar a tabela 12: Percentagem de inquiridos por parâmetros da questão 12 do questionário, verifica-se que as respostas dos inquiridos não foram conclusivas relativamente a alguns parâmetros. No entanto, 40.2% do total de inquiridos não considerou que a Zippy tivesse sido proactiva na gestão do caso e 42.2% dos inquiridos refere que a marca não revelou simpatia e compreensão, sendo que 50.5% considerou que a Zippy não promoveu o diálogo, não envolvendo os consumidores na discussão da resolução.

Na opinião de 72,7% dos inquiridos, a principal motivação dos consumidores para denunciarem a situação nas redes sociais foi alertar para o perigo da situação, seguindo-se a motivação da resolução rápida do problema (46,8%) e a busca por outros consumidores que partilhassem a mesma opinião. Para 20% dos inquiridos alguns consumidores pretendiam denegrir a imagem da Zippy. No gráfico 5: Motivação dos consumidores na partilha da situação através do Facebook da Zippy, representam-se estes dados:

Gráfico 5: Motivação dos consumidores na partilha da situação através do Facebook da Zippy

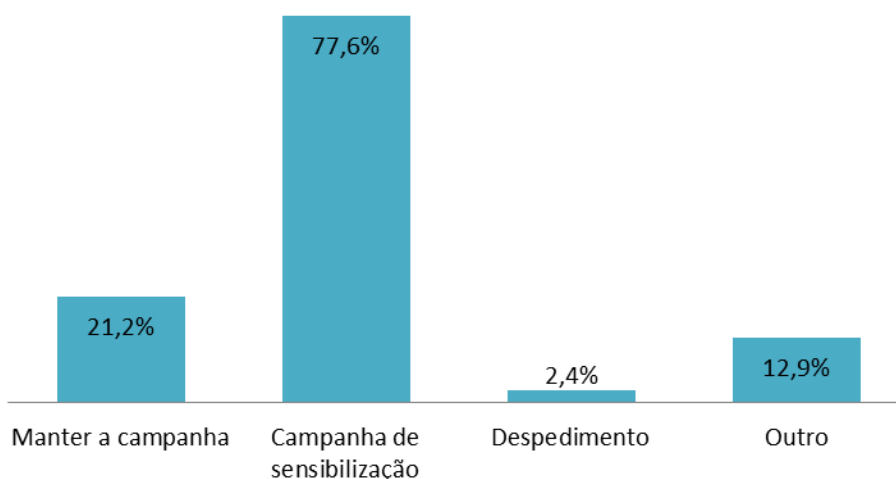


Fonte: elaboração própria

Relativamente à forma de resolução da situação por parte da Zippy, 58,5% dos inquiridos é da opinião de que a Zippy resolveu bem a situação ao retirar as gomas do mercado.

Para os inquiridos que responderam que esta não foi a melhor forma de resolução, 77,6% referiu que a Zippy deveria ter feito uma campanha de sensibilização acerca deste tema junto das crianças, seguindo-se de 21,2% dos inquiridos opinarem que a Zippy deveria ter mantido a campanha com a Dream Pills. Apenas 2,4% é da opinião de que a pessoa responsável pela ideia deveria ter sido despedida, como se constata no gráfico 6: Frequência de inquiridos que resolveria a situação de uma forma diferente:

Gráfico 6: Frequência de inquiridos que resolveria a situação de uma forma diferente



Fonte: elaboração própria

Na opção “outros” da questão sobre a forma de resolução desta crise, destacam-se as principais respostas dos inquiridos: (R):

R1: *“Deveria ter reagido de outra forma para com os clientes e talvez continuar a venda de gomas, para agradar aos clientes que concordam com isso, mas não em frascos de comprimidos, uma vez que se trata de uma marca para crianças.”*

(Mulher entre os 18 e os 25 anos)

R2: *“Os pais têm a responsabilidade de educar os filhos e explicar a diferença entre gomas e comprimidos. Não são as gomas que têm que ser eliminadas das lojas, são os comprimidos que têm que ser mantidos fora do alcance das crianças.”* (Mulher entre os 26 e os 32 anos)

R3: *“Retirar sim, mas também dar uma satisfação aos pais, e dirigir às crianças uma campanha de sensibilização para os cuidados a ter com os medicamentos. (Comunicar com os dois grupos)”* (Mulher entre os 33 a 39 anos)

No geral, e de acordo com a opinião da maioria dos inquiridos, a Zippy procedeu da melhor forma ao retirar os frascos de gomas das suas lojas, no entanto, percebe-se que existem opiniões contrárias relativamente à retirada dos produtos. Por um lado, é referido que a Zippy poderia ter aproveitado a situação para levar a cabo uma campanha de sensibilização para os pais e os filhos relativamente a este tema, ou seja, poderiam comercializar as gomas mas de uma outra forma.

5.5 Discussão de resultados

Após a apresentação dos outputs das ferramentas de recolha de dados passa-se à discussão das principais conclusões.

Da análise dos dados obtidos, verifica-se que as redes sociais vieram aumentar o *empowerment* do consumidor e a conseqüente aproximação entre marcas e consumidores. Esta aproximação permite uma distribuição mais equitativa do poder entre as marcas e os *stakeholders*, abandonando as relações hierárquicas tradicionais e colocando as marcas ao nível do consumidor. Observa-se esta situação quer através da análise documental (após pressão no Facebook a Zippy retirou os frascos das lojas), quer na entrevista realizada. Na entrevista, o Dr. Miguel Moreira, refere que as redes sociais vieram permitir uma aproximação entre marcas e os consumidores, uma vez que “puxaram as marcas mais para o nível do consumidor.” Adicionalmente, a informação recolhida através do questionário também permitiu concluir que as redes sociais vieram expor mais as marcas (em linha com a opinião da Zippy).

Esta informação vai ao encontro da revisão de literatura efetuada, nomeadamente através dos estudos de Reynolds (2011) que sublinha a ideia de que o *empowerment* do consumidor é um dos fatores críticos a ter em conta para uma comunicação de crise bem-sucedida.

Adicionalmente Labrecque et al. (2013) e Robinson (2007) argumentam que as redes sociais são ferramentas que permitem o *user-empowering* valorizando, cada vez mais, estas relações informais em detrimento das relações que advêm das estruturas hierárquicas mais formais. Para Hennig-Thurau et al. (2004) o eWoM permite a passagem de poder de empresas para consumidores, proporcionando a criação de uma realidade própria (Füller et al., 2010).

Através da entrevista realizada, percebe-se que os principais pontos evidenciados na literatura relativamente às definições de crise também são focados na análise dos dados obtidos. Verifica-se que a crise surge de uma situação potencialmente perigosa para a empresa ou para os *stakeholders*. Neste caso em específico, era um tema sensível devido a existir um perigo potencial (Coombs, 2007a) para as crianças, o que atrai a atenção dos públicos (Mendes et al., 2006), sendo elevado o volume de informação trocado, (Caetano et al., 2006), provocando um inevitável eWoM.

Através dos dados recolhidos, percebe-se que o *issue management* ainda não é um ponto presente na atuação das marcas na prevenção de crises, pelo menos de uma forma estruturada. Segundo a entrevista realizada, a análise de assuntos potencialmente perigosos é feita informalmente, através dos gestores de redes sociais e da área de *customer service*, no caso em concreto da Zippy. No entanto, reconhece-se a importância desta ferramenta, uma vez que evita situações que possam ocorrer (Coombs, 2007b; González-Herrero e Smith, 2008) e facilita a atuação rápida (Ritchie, 2004) junto dos vários *stakeholders* (Marra, 1998; Lampreia, 2007).

Da análise da entrevista também se percebe que os recursos humanos que se encontram a gerir este tipo de situações não possuem a formação suficiente, validando a informação recolhida da literatura, de que existe uma impreparação dos recursos humanos para gerir estas situações (Weiner, 2006; González-Herrero e Ruiz de Valbuena, 2006; Coombs, 2007b; González-Herrero e Smith, 2008) No entanto, o Diretor de Marketing Digital da Zippy possui formação em Marketing, mostrando a preocupação em melhorar as competências dos seus Recursos Humanos.

Recuperando as informações recolhidas na entrevista, a Zippy estava presente nas seguintes redes sociais: Facebook (rede social mais importante para a Zippy), Instagram, Pinterest, Google +, LinkedIn e YouTube, o que coincide com a presença nas redes sociais dos inquiridos e confirma a informação transmitida por Welford (2014), onde refere que as empresas deverão utilizar os mesmos canais que os seus *stakeholders*. Da análise documental, observa-se que a Zippy deixou de estar presente no Google +, opção certa tendo em conta os dados recolhidos no questionário.

Da análise da entrevista, percebe-se que existe uma preocupação crescente por parte da Zippy em evitar situações de crise, ainda que, como já referido, de uma forma informal, através do rápido canal de comunicação entre o serviço de *customer service* e os outros serviços (como por exemplo as lojas e o departamento de Marketing Digital). Da análise documental verifica-se que, atualmente, a Zippy tenta responder com celeridade às solicitações nas suas redes sociais.

Apesar de na literatura se defender que a resposta deverá ser célere, 1 hora após a situação ocorrer, (Coombs 2007b, 2011, 2014; Welford 2014), contudo a Zippy demora mais tempo a responder. É importante que a Zippy tenha em atenção a *paracrisis*, atuando no sentido da monitorização e da resposta através do canal onde iniciou o problema (Coombs e Holladay, 2012).

Atualmente, a Zippy está mais capacitada para gerir crises comparativamente com o passado, fruto da maior tomada de consciência por parte da marca de que as redes sociais vieram alterar o paradigma da relação com o consumidor, tornando-se importante que as empresas adaptem as suas estratégias tendo em conta o feedback dos vários *stakeholders*, praticando uma escuta mais ativa (Mendes et al. 2006; Coombs, 2007a; González-Herrero e Smith, 2008; Jin e Lui, 2010; Welford, 2014; Petrovici, 2014).

A ligação entre comunicação de crise e a relação com o consumidor pode ser analisada da seguinte forma:

- 1) Na entrevista, onde é referida, por parte do Dr. Miguel Moreira, a importância de todos os fatores estudados por Reynolds (2011)
- 2) No questionário, através da pertinência que é atribuída aos parâmetros da questão nº 8, baseados, entre outros, nesse mesmo estudo

Relativamente à estratégia adotada pela Zippy para resolver a crise, esta baseou-se em aceitar os factos e retirar o produto das lojas. Esta é uma das estratégias defendidas na literatura, a estratégia primária de negação na categoria de “assumir toda a responsabilidade”, segundo Coombs (2007a) e a estratégia reformular (Coombs e Holladay, 2012). Esta estratégia passa pela mudança de atitude por parte da organização, reconhecendo que efetivamente existe um problema. A maioria dos inquiridos concordou com a estratégia da Zippy em retirar as gomas do mercado.

No entanto, cerca de 41,5% dos inquiridos é da opinião de que a Zippy deveria ter tomado outro tipo de iniciativa, como por exemplo, realizar uma campanha de sensibilização junto das crianças e dos pais, transformando esta ameaça numa eventual oportunidade. A opinião dos inquiridos vai de encontro à literatura que refere que as empresas deverão utilizar estratégias de recuperação da reputação de imagem, sendo esta umas das boas práticas apontadas por Benoit (1997), González-Herrero e Smith (2008) e Veil e Husted (2015).

Os mesmos autores referem que a empresa deverá fazer uma revisão das estratégias/boas práticas utilizadas na gestão da crise, por forma a incorporar nas novas estratégias, novos parâmetros não contemplados nas anteriores. Da análise da entrevista consegue-se perceber que, formalmente, após a crise ter terminado não existiu a (re)definição de um plano de crise ou das estratégias utilizadas pela Zippy, no entanto, na opinião do Dr. Miguel Moreira, o mais importante aconteceu: a mudança de *mindset* quer dos Diretores quer dos Trabalhadores e a tomada de consciência de que este tema é importante e incontornável.

Na opinião do Dr. Miguel Moreira, a situação da Zippy não foi bem gerida devido à demora na resposta que impulsionou o alastramento desta questão. Essa é também a opinião de grande parte dos inquiridos, pelo que a perceção por parte da Zippy e dos inquiridos é a mesma.

5.6 Conclusão

No presente capítulo foram apresentados os resultados obtidos no estudo empírico levado a cabo nesta investigação.

Inicialmente caracterizou-se a amostra deste estudo, concluindo-se que 64,9% dos inquiridos são do sexo feminino e 39,9% dos inquiridos pertencem à faixa etária dos 26 aos 32 anos (faixa etária com maior número de inquiridos na amostra). Do total de inquiridos, 93,9% conhecia a marca Zippy.

Posteriormente procedeu-se à triangulação de dados resultantes das técnicas utilizadas: análise documental, entrevista e questionário. Dessa triangulação, foi possível comparar a perceção da Zippy e dos consumidores face à situação em causa, sendo que ambas partes concordam que a estratégia de resolução da crise foi a mais adequada.

No entanto, segundo os parâmetros estudados, a Zippy poderia ter gerido a crise de uma outra forma. Foi possível também analisar a opinião dos consumidores face a certos parâmetros concetualizados na literatura e trazidos para este estudo, sendo que todos os parâmetros obtiveram uma média superior a 3 (na análise da questão 8), reforçando a pertinência dos mesmos.

Conseguiu-se, também, observar a crescente preocupação da Zippy relativamente aos *issue management* e à gestão de crise, devido quer à mudança de *mindset* e à aposta na área do Marketing Digital, quer à mudança de procedimentos internos na gestão dos processos. Procedeu-se à comparação entre alguns elementos da revisão de literatura e a perceção da Zippy e dos consumidores.

Seguidamente serão apresentadas as principais conclusões retiradas do estudo, assim como os contributos para a literatura e para a gestão e as principais limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo VI - Conclusão e recomendações

6.1 Conclusões

As linhas gerais deste estudo pretendem verificar a (in)existência de estratégias de comunicação de crise em ambiente digital. A evolução da sociedade de informação, impulsionada pela internet e por todas as ferramentas associadas a esta tecnologia, criou uma nova forma de interação entre marcas e consumidores. A presença das marcas nas redes sociais permite uma maior proximidade junto dos seus consumidores e um maior conhecimento acerca das suas expectativas e opiniões.

Assiste-se a um aumento do poder de influência do consumidor quer junto de outros consumidores, quer junto da marca, através do eWoM. Nesse sentido, coloca-se a questão da preparação das marcas para lidar com os desafios da sociedade de informação, nomeadamente ao nível da comunicação de crise em ambiente digital.

Na revisão de literatura abordaram-se estudos relativos à evolução dos novos modelos de marketing, nomeadamente a evolução do Marketing 1.0 para o 3.0, da sociedade de informação, dos novos media e redes sociais, das ePR e do *empowerment* do consumidor. Por fim, verificaram-se as atualizações feitas às estratégias de comunicação de crise, de acordo com os novos desafios do ambiente digital.

De acordo com a metodologia proposta, realizou-se uma triangulação de dados com o recurso às seguintes técnicas: análise documental, entrevista e questionário. Após esta triangulação de dados, reúnem-se as condições para responder às questões de investigação formuladas:

Q1 - Qual o papel da comunicação de crise na relação com o cliente?

Através da análise documental, verifica-se que a Zippy desvalorizou os comentários iniciais relativos à indignação dos pais. No entanto, o Facebook da marca rapidamente foi invadido por uma onda de indignação, fugindo ao controlo da equipa de gestão das redes sociais, acusando uma certa impreparação na gestão de crises. Os consumidores fizeram-se ouvir e a marca retirou os frascos de gomas.

Segundo a opinião do Dr. Miguel Moreira, uma crise pode efetivamente fazer estragos na reputação de uma marca, sendo imprescindível analisar possíveis cenários.

As marcas devem adotar uma estrutura de comunicação mais horizontal e posicionarem-se ao nível do consumidor, pelo que a prevenção de situações mais delicadas só é possível caso as marcas tenham a humildade de se posicionarem ao nível do consumidor, ouvindo as suas opiniões e o seu ponto de vista, com o objetivo de melhoria contínua.

Conclui-se que a comunicação de crise pode afetar a relação com o cliente. Analisado a comunicação de crise em todo o seu processo, verifica-se que a prevenção da crise através da monitorização (*issue management*) dos *stakeholders* da marca, permite um conhecimento mais aprofundado acerca das preocupações, expetativas e hábitos dos seus consumidores.

Q2 - Quais são as estratégias de comunicação de crise usadas pelas empresas?

Através da análise documental percebe-se que a empresa assumiu a culpa e retirou os frascos de gomas das lojas. Em entrevista ao Dr. Miguel Moreira, percebe-se que a venda das gomas foi suspensa, tendo essa comunicação sido feita via Facebook e comunicado à agência Lusa. Conclui-se que a estratégia de comunicação de crise utilizada foi a estratégia primária de negação na categoria de “assumir toda a responsabilidade” (Coombs, 2007a). No entanto, verificou-se que não foi seguido nenhum plano de gestão de crise, a resposta por parte da marca foi tardia e as estratégias de recuperação da imagem na fase pós-crise foram inexistentes.

Q3 -Quais as diferenças entre as perceções da empresa e dos consumidores face à forma de resolução da crise em ambiente digital?

De acordo com a entrevista realizada, a Zippy retirou os frascos das lojas e deu a crise por terminada quando a mesma deixou de ser notícia (não tendo existido nenhuma ação adicional). Na opinião do Dr. Miguel Moreira a crise não foi bem gerida, uma vez que a resposta não foi célere, atingindo grandes proporções num curto espaço de tempo. A postura da marca não foi a mais adequada, do ponto de vista dos consumidores e segundo as informações recolhidas através do questionário.

No entanto, conclui-se que a percepção da marca e dos consumidores é a mesma relativamente à resolução da crise, ou seja, existe concordância relativamente à recolha dos frascos de gomas das lojas.

Porém, importa referir que 41,5% dos inquiridos é da opinião de que a Zippy deveria ter resolvido a questão de forma diferente. Desses inquiridos, 77,6% refere que a Zippy deveria ter feito uma campanha de sensibilização junto das crianças. A Zippy não assume a mesma postura, uma vez que, na opinião do Dr. Miguel Moreira, este caso não afetou significativamente a reputação da marca.

O estudo permite concluir que o *issue management*, recomendado pelos planos de gestão de crises em ambiente digital, possibilita um conhecimento mais aprofundado acerca das tendências, hábitos e expectativas dos consumidores. As marcas deverão estar mais perto dos seus consumidores, adotando uma comunicação horizontal ao invés da tradicional hierárquica, incorporando as críticas construtivas na melhoria dos seus produtos/serviços, influenciando positivamente a sua relação com os seus consumidores. As estratégias de comunicação de crise deverão passar por uma aposta na fase de *issue management*, atuando no sentido da prevenção de crises.

No entanto, caso a crise efetivamente ocorra, conclui-se que a marca deverá ser célere na primeira resposta, adotando uma postura empática e humilde e mostrando total comprometimento na resolução da situação.

6.2 Contributos para a literatura

Ao longo do estudo, trabalhou-se no sentido de aprofundar a temática na área de comunicação de crise em ambiente digital, tendo sido realizadas compilações de estudos que abordassem não só o tema da comunicação de crise mas também a evolução digital e as novas realidades da sociedade de informação.

Estudos realizados por Dionísio et al. (2009), Erragcha e Romdhane (2014) e Kotler, et al. (2014), mostram a importância que os novos desafios da sociedade de informação trouxeram para a gestão. As redes sociais e o eWoM vieram alterar a forma de comunicar entre consumidores e entre consumidores e marcas, permitindo nivelar a hierarquia, fruto do aumento do poder do consumidor (Hennig-Thurau et al., 2004; Füller et al., 2010; Reynolds, 2011; Kietzmann e Canhoto, 2013; Labrecque et al., 2013 e Sung e Hwang, 2014).

Adicionalmente analisaram-se os temas da gestão e comunicação de crise, sendo que numa fase posterior foi feito um levantamento de literatura que abordasse o tema dos planos estratégias de gestão de crise, incorporando o ambiente digital: Caetano et al. (2006); González-Herrero e Ruiz de Valbuena (2006); Mendes et al. (2006); Coombs (2007b); González-Herrero e Smith (2008); Claeys e Cauberghea (2012); Eriksson (2012); Welford (2014); Petrovici (2014); De Beule (2015) e Štríteský et al. (2015).

O estudo realizado confirmou as informações recolhidas da literatura, sendo que os dados do estudo estão suportados e suportam a literatura. O estudo de caso da Zippy permitiu dar seguimento à literatura existente e aprofundou de forma exaustiva alguns pontos da literatura.

6.3 Contributos para a gestão

De acordo com o modelo de estudo proposto, realizou-se a recolha da informação, utilizando a triangulação de dados, o que permitiu concluir que a comunicação de crise tem um papel importante na relação entre a marca e o consumidor.

Nesse sentido, é importante que as marcas incorporem boas práticas de comunicação de crise nas suas estratégias de marketing. Recorrendo ao *issue management*, é possível analisar os assuntos que estão a ser abordados pelos consumidores da marca, sendo que estas podem antecipar situações mais delicadas, afetando recursos para resolver a situação. Por outro lado, ao monitorizar os consumidores, as marcas têm acesso privilegiado aos seus hábitos, gostos e expectativas, aumentando o conhecimento da sua audiência. Esse conhecimento poderá estreitar a ligação entre as marcas e os consumidores, permitindo uma maior satisfação dos seus consumidores.

Ao incorporarem, nas suas estratégias de marketing, um plano de comunicação de crise, automaticamente são definidos processos internos (de acordo com a literatura) que permitem gerar mudanças positivas quer ao nível da comunicação interna (facilitando os canais de comunicação e fomentando o trabalho em equipa), quer ao nível da mudança de *mindset* dos trabalhadores da empresa, apostando na formação e preparação dos Recursos Humanos para gerirem estas situações.

O estudo compila um conjunto de boas-práticas que podem ser usadas pelos profissionais da área para gerir uma crise em ambiente digital, transformando uma ameaça numa oportunidade, através, por exemplo, de estratégias de recuperação da imagem/reputação.

6.4 Limitações

O estudo cumpre os requisitos propostos, embora possua algumas limitações que importa destacar ao nível da amostra e da metodologia, tendo em vista a identificação alterações a serem introduzidas em investigações futuras.

Uma das limitações do presente estudo prende-se com a metodologia utilizada. O estudo de caso, e neste caso em particular, o estudo de caso de apenas uma marca, não permite a generalização dos resultados. Segundo Yin (1989, p. 10) o estudo de caso é "o irmão mais fraco dos métodos das ciências sociais" e as pesquisas feitas através deste método têm sido analisadas com alguma cautela, possivelmente porque as investigações que usam este tipo de método são insuficientes ao nível da precisão, objetividade e rigor. No entanto, segundo Bressan (2000), estudos de caso poderão ser bem-sucedidos, desde que sejam bem planeados. Nesse sentido, Yin (1989) referiu um conjunto de instrumentos e regras que o investigador deverá seguir para que as desvantagens possam ser supridas. Bressan (2000) aglomerou esses instrumentos, referindo que esse manual deverá conter, sucintamente, os objetivos e leituras cientificamente relevantes acerca do assunto a ser estudado, indicações no terreno, locais, fontes de informação, formulários para registo dos dados recolhidos e guia para o relatório final.

No decorrer do presente estudo, teve-se o cuidado de seguir as indicações dadas por Bressan (2000) para atenuar as limitações do estudo de caso, nomeadamente: o objeto a ser estudado foi claramente definido, foi realizada uma revisão de literatura exaustiva acerca do tema, foram recolhidos dados de várias fontes. As questões realizadas quer na entrevista quer no questionário foram redigidas com base na revisão de literatura e na análise documental.

Outra limitação do presente estudo está relacionada com o facto da amostra utilizada ser uma amostra por conveniência de apenas 204 respostas. Apesar de 93,9% dos inquiridos conhecer a marca Zippy, uma grande parte dos inquiridos visita as lojas menos de uma vez por mês (65,5%). No entanto, foram utilizadas outras fontes de informação, no sentido de obter o maior número de dados possível.

O facto da situação estudada já ter acontecido em 2013, limitou a recolha de informação através da análise documental e da entrevista (uma vez que o entrevistado, Dr. Miguel Moreira, não se encontrava na empresa quando a situação ocorreu), devido ao espaço temporal. No entanto, importa referir que o entrevistado fez um esforço enorme em dar o máximo de informação sobre os acontecimentos.

6.5 Investigações futuras

As limitações apresentadas podem ser minimizadas em trabalhos futuros, potenciando a continuidade do estudo desta temática.

Nesse sentido, poderá ser pertinente obter uma amostra de maior dimensão, quer ao nível das marcas quer ao nível dos inquiridos, abrangendo a área geográfica de análise. Poderá ser realizada uma metodologia diferente, optando-se ou pela utilização de métodos de casos múltiplos ou por uma análise meramente quantitativa. Adicionalmente poder-se-á recorrer a diferentes técnicas, como por exemplo *focus group*, para testar diferentes estratégias de resolução e aprofundar a investigação nessa temática, testando empiricamente os dados que surgem da revisão de literatura.

Poderão ser realizados estudos de caso de sucesso por forma a dar a conhecer boas práticas de gestão de crise e verificar quais foram as estratégias utilizadas por essas marcas para resolver essas situações, comparando com as perceções dos consumidores. Pode-se inclusivamente alargar estes estudos ao nível internacional, com uma marca presente em vários países, abordando também variáveis culturais.

Referências bibliográficas

Referências bibliográficas

- Ahmad, A. (2011). A Short Description of Social Networking Websites And Its Uses. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*,2, 124-128.
- Amaral, B. (2011). David Phillips e Philip Young. PR in practice: Online public relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media. *Comunicação Pública*, 6, 119-125.
- Araújo C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008). *Estudo de Caso. Trabalho no âmbito de Mestrado em Educação Área de Especialização em Tecnologia Educativa Unidade Curricular: Métodos de Investigação em Educação*. Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Avery, E., Lariscy, R., Kim, S. & Hocke, T. (2010). Quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36, 190-192.
- Barreto, A. (2005). Informação e conhecimento na era digital. *Transinformação*, 17(2),111-122.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Bento, L. (2012). *Comunicação de Crise Estudo de caso: Resgate dos mineiros de Copiapó – Chile*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2004) *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Edição Quimera.
- Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de Crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Callison, C. (2003). Media relations and the Internet: how Fortune 500 company web sites assist journalists in news gathering. *Public Relations Review*, (29), 29–41
- Camboim, L., Neto, J., & Targino, M. (2016). Ética e Inovação no Contexto da Sociedade de Informação. *Sociedade da Informação Rev. FSA, Teresina*,13 (3, art 5),94-110.

- Carrera, F. (2014). *Marketing Digital na Versão 2.0*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Castells, M. (2005). *A Sociedade em Rede*. (8ª Edição). São Paulo: Paz e Terra.
- Chamusca, M. & Carvalhal, M. (2010). *Relações públicas digitais o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais*. Salvador, BA: Edições VNI.
- Chen, Y. (2010). The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93, 307-319.
- Claeys, A-S. & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, (38), 83-88.
- Coelho, J. D. (1999). O Futuro da Internet. In Alves, J., Campos, P. & Quelhas Brito, P. (coord) (1999). *O Futuro da Internet - Estado da arte e tendências de evolução*. Matosinhos: Centro Atlântico
- Conrado, A. (2012). *Os 8Ps do Marketing Digital - O Guia Estratégico do Marketing Digital*. Lisboa: Edições Texto Editores.
- Coombs, W. T. & Holladay, J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches, *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
- Coombs, T. & Holladay, J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Chichester:Wiley-Blackwell.
- Coombs, T. & M Holladay, J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38,408–415.
- Coombs, T. (2007a). Protecting Organization Reputations During a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3) 163-176.
- Diegues, S. A. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior, Portugal.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R. & Nunes, R. (2009). *B-mercator: blended marketing*. (1ª Edição). Alfragide: Dom Quixote.

- DiStaso, M. & Bortree, D. (2012). Multi-method analysis of transparency in social media practices: Survey, interviews and content analysis. *Public Relations Review*, 38, 511 – 514.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-WORKING PAPER N. o 60/2009*.
- Erdogmus, I. & Çiçek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58), 1353 – 1360.
- Eriksson, M. (2012). On-line strategic crisis communication: in search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 309-327.
- Erragcha, N. & Romdhane, R. (2014). New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of Research in Marketing*, 2,137-142.
- Evans, A., Twomey, J. & Talan, S. (2001). Twitter as a public relations tool. *Public Relations Journal*, 5, 1-20.
- Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2009). *Casos de Estudo: usar, escrever e estudar*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38, 416– 421.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. & Jawecki, G. (2010). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71–102.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y. & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242–256.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. & Kristianslund, I. (1995). Research methods in business studies: a practical guide. *Hertfordshire, Prentice Hall International*, 87-95.
- Gonçalves, A. (2008). *Rede social na UM: um estudo de caso. Análise e estratégias de utilização de Portais Situados na dinamização da Rede Social – Flickr*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia da Universidade do Minho.
- González-Herrero, A. & Pratt, C.B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public relations research*, 8(2), 79-105.

- González-Herrero, A. & Ruiz de Valbuena, M. (2006). Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies. *Public Relations Review*, (32), 267–275.
- González-Herrero, A. & Smith, S. (2008). Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Oxford Blackwell Publishing Ltd*, 16 (3), 143-153.
- Grunig, J. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Article Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Hallahan, K. (2009). *Crisis and Risk in Cyberspace*. Handbook of Risk and Crisis Communication. Colorado State University.
- Harrison-Walker, L. (2001). E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum. *Journal of Services Marketing*, 15(5), 397 – 412.
- Hearit, K., (1996). The use of counterattack in apologetic public relation crisis: The case of General Motors versus Dateline NBC. *Public relations review*, 22(3), 233-248.
- Hennig-Thurau, T, & Walsh, G. (2003). Electronic word-of-mouth: motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2),51–74.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, DD. (2004). Electronic word-of-mouth: consequences of and motives for reading customer articulations on the Internet. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, C., Friege, C., Rangaswamy, A., Gensler, S., Skiera, B. & Lobschat, L. (2010). The Impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Heradstveit, M. L. & Hagen, K. (2011). *Social Media – a crisis communication tool*. Dissertação de Mestrado, Copenhagen Business School.
- Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Silabo.

- Hwang, Y. & Kim, D. (2007). Customer self-service systems: The effects of perceived web quality with service contents on enjoyment, anxiety, and e-trust. *Decision Support Systems*, 43, 746-760.
- Iles, A. (2008). Shifting to green chemistry: the need for innovations in sustainability marketing. *Business Strategy and the Environment*, 17, 524-535.
- Jin, Y. & Liu, B. (2010). The blog-mediated crisis communication model: recommendations for responding to influential external blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455.
- Johnson, V. & Peppas, S. (2003). Crisis management in Belgium: the case of Coca-Cola. *Corporate Communications: An International Journal*, 8, (1),18-22.
- Jorge, N. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kent, M.L., Taylor, M. & White, W.J. (2003). The relationship between web site design, and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63–77.
- Kietzmann, J. & Canhoto, A. (2013). Bittersweet! Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*
- Kotler, F., Kartajaya H. & Setiwan, I. (2014) *Marketing 3.0, Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C. & Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71—89.
- Kripka, R., Scheller, M & Bonotto, D. (2015). Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação*, (2), 243-247.

- Labrecque, L., Vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. & Hofacker, C. (2013). Consumer power: evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 257–269.
- Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, (10ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.
- Liu, H., Zhang, J., Liu, R. & Li, G., (2014). A model for consumer knowledge contribution behavior: the roles of host firm management practices, technology effectiveness, and social capital. *Information Technology and Management*, 15, 255-270.
- Lukaszewski, J. (1997). Establishing individual and corporate crisis communication standards: The Principles and Protocols. *Public Relations Quarterly*, 42(3),7-14.
- Malhotra, N. K., Lee, O. F. & Uslay, C. (2012). Mind the gap: The mediating role of mindful marketing between market and quality orientations, their interaction, and consequences. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(6), 607-626.
- Marra, F.J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor predictors of Excellent Crisis Public Relations, *Public Relations Review*, 24(4), 461-474.
- Marteleteo, R. (2001). Análise das Redes Sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação, *Ci. Inf., Brasília*,30(1), 71-81.
- Martins, J.C. & Belfo, F. (2011). Métodos de investigação qualitativa estudos de casos na investigação em sistemas de informação. *Proelium – Revista da Academia Militar*.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. (2ª Edição). Londres: Sage Publications Ltd.
- Mendes, A. & Pereira, F. (Coord.). (2006) *Crises de ameaças a oportunidades*, Lisboa: Edições Sílabo
- Mitroff, I. & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM.
- Mitroff, I., Pauchant, T. & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crisis: Conceptual and empirical issues in the development of a

general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Changes*, 33, 83-107.

Moreno, J. (2013). Do Analógico ao digital: como a digitalização afecta a produção, distribuição e consumo de informação, conhecimento e cultura na Sociedade em Rede. *Observatorio Journal*, 7(4), 113-129.

Neil, B. (2000). Crisis management and the internet. *Ivey Business Journal*, 64.

Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L. & Raita, E. (2012). Habits make smartphone use more pervasive. *Pers Ubiquit Comput*, (16), 105–114.

Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.

Pennanen, K. (2011) Is interpersonal and institutional e-trustworthiness equally important in consumer e-trust development? Implications for consumers' e-trust building behaviours. *Journal of Consumer Behaviour*, J. (10), 233–244.

Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.

Perry, C.D., Taylor, M. & Doerfel, M.L. (2003). Internet-based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232.

Petrovici, M.A. (2014). E- Public Relations: Impact and Efficiency. A case study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (141), 79-84.

Pinto, A. M. G. & Junqueira, L. A. P. (2009). Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*, 43(5), 1091-1116.

Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3 (1), 3-18.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (3ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Reynolds, B. (2011). When the facts are just not enough: Credibly communicating about risk is riskier when emotions run high and time is short. *Toxicology and Applied Pharmacology*, 254, 206–214.

- Ritchie, W.B., (2004). Chaos, crisis, and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669–683.
- Robinson, J. (2007). *A Study of Social Media Marketing in North Carolina Special Libraries*. Unpublished Master's Thesis. University of North Carolina at Chapel Hill, U.S.A.
- Rosa, N.G.H. (2010). *O impacto das redes sociais no marketing: perspectiva portuguesa*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Roshan, M., Warren, M. & Carr, R. (2013). Understanding the role of social media in incident crisis communication. *Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems*, 4-6.
- Santos, V. & Santos, J. (2013). Geografia dos protestos e meio comunicacional: redes sociais digitais e manifestações populares. *Revista Movimentos Sociais e Dinâmicas Espaciais*, Recife, 2(2),7-22.
- Santos, V. & Santos, J. (2014). As redes sociais digitais e sua influência na sociedade e educação contemporâneas. *HOLOS*, Ano 30, 6, 307-328.
- Saunders, M., Philip, L. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6ª Edição). Inglaterra: Pearson.
- Souza, F.I. (2012). *Redes sociais e os impactos dessa inovação nas organizações: estudo de caso da rede corporativa "Comunidade de Negócios" da área comercial das empresas do Grupo Algar*. Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais.
- Stříteský, V., Stránská, A. & Drábik, P. (2015). Crisis communication on Facebook. *Studia commercialia Bratislavensia*, 8(29), 103-111.
- Sturges, D.L. (1994). Communicating through crisis management communication. *Quarterly*, 7 (3), 297-316.
- Sung, M. & Hwang J. (2014). Who drives a crisis? The diffusion of an issue through social networks. *Computers in Human Behavior*, (36), 246–257.

- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: how the next generation is changing your world* HC. Mcgraw-Hill.
- Temple, J. (2002). An assessment of the new economy. Discussion paper series n° 3597, Reino Unido: *Centre for Economic Policy Research*.
- Thomas, L. & Woodside, J. (2016). Social media maturity model. *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 67-73.
- Veil, S.R. & Husted, R.A. (2015). Best Practices as an assessment for crisis communication. *Journal of Communication Management*, 16 (2), 131-145.
- Ventura, M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*, 20(5), 383-386.
- Wang, D., Xiang, Z. & Fesenmaier, D. (2014). Adapting to the mobile world: A model of smartphone use. *Annals of Tourism Research*, 48, 11–26.
- Warrink, D. (2015). *The Marketing Mix in a marketing 3.0 context*. Bachelor thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences, University of Twente.
- Witmer, D.F. (2000). *Spinning the web: a handbook for public relations on the internet*. New York: Addison Wesley Longman
- Yin, R. (1989). *Case study research - design and methods*. USA: Sage Publications Inc.
- Yin, R.(2009). *Case study research: design and methods*. (2ª Edição).Londres: Sage Publication.

Artigos consultados online

- ACEPI (2015). *Economia Digital em Portugal. 2009-2020*
[https://www.acepi.pt/download.php?f=forum%20economia%20digital %20ESTUDO%20ACEPI2015.pdf](https://www.acepi.pt/download.php?f=forum%20economia%20digital%20ESTUDO%20ACEPI2015.pdf)., acessado a 8/8/2016.
- Armstrong, A. & Hagel, J. (1996). The real value of on-line communities. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/1996/05/the-real-value-of-on-line-communities> ,
acessado a 8/08/2016.
- Bressan, F. (2000). O método do estudo de caso. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – *FECAP*, 1(1) http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm acessado a 3/01/ 2015
- Bryant, M. & Hunter, T. (2010). BP and public issues (mis) management. *Ivey Business Journal* <http://bit.ly/2e8xz1a> , acessado a 4/03/2016.
- Calkins, T. (2009). A marketing plan for turbulent times. *Ivey Business Journal* <http://iveybusinessjournal.com/publication/a-marketing-plan-for-turbulent-times/>,
acessado a 8 /01/2015.
- Cassling (2014). Crisis Communication Plans. <https://www.cassling.com/white-papers/six-elements-of-a-crisis-communication-plan> acessado a 5/01/2016
- Coombs, T. (2007b). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> ,
acessado a 4/01/2015.
- Coombs, T. (2011). Crisis Communication and Social Media. *Institute for Public Relations*, em <http://www.instituteforpr.org/crisis-communication-and-social-media/>
, acessado a 4/01/2015.
- Coombs, T. (2014) Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*, em <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>,
acessado a 4/01/2015
- De Beule, S. (2015). How to Handle a Social Media Crisis. *Social Media Examiner*.
<http://bit.ly/1G6qX6z> , acessado a 8/02/2015


- Dockins, N. (2016). How Digital Trends Apply to Crisis Communications. <https://www.linkedin.com/pulse/how-digital-trends-apply-crisis-communications-neely-dockins>, acessido a 22 /02/ 2016
- Grupo Marktest (2014). *Os portugueses e as redes sociais*. Lisboa. http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2015.pdf, acessido a 5/01/2016
- Instituto Nacional de Estatística (2012). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*. <http://bit.ly/2eYvELW> acessido a 22/05/2015
- Instituto Nacional de Estatística (2014). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*. <http://bit.ly/2elURy7> acessido a 22/05/2015
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas*. <http://bit.ly/2f0mmOU>, acessido a 7/01/2016
- Lovari, A. & Parisi, L. (2014). Listening to digital publics. Investigating citizens' voices and engagement within Italian municipalities' Facebook Pages. *Public Relations Review* <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811114001854> acessido a 22/02/2016
- Lukaszewski, J. (2016). Seven dimensions of crisis communication management, a strategic analysis and planning model. *The Lukaszewski Group Division, Risdall Marketing Group*, 1-21, <http://bit.ly/2f0mTkb> acessido a 5/09/2016
- Nielsen (2012). Consumer trust in online, social and mobile advertising grows <http://bit.ly/1kGnKqz> acessido a 08/08/2016
- Nielsen (2016) Será o online shopping a nova realidade de experiência de compra? <http://bit.ly/2dYbXRC> acessido a 08/08/2016
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, acessido a 22 /02/ 2016

- Ocampo, F. (2016). Call Center Tactics: Surviving a PR crisis in a digital age. <http://www.business2community.com/public-relations/call-center-tactics-surviving-pr-crisis-digital-age-01530398#CzGQLAicUq2R9ilG.97>, acedido a 2/05/2016
- Sernovitz, A. (2012). 10 Ways to deal with upset customers using social media. *Proceeding Social Media Success Summit 2015*. <http://www.socialmediaexaminer.com/10-ways-to-deal-with-upset-customers-using-social-media/> acedido a 24/09/2015
- Weiner, D. (2006). Crisis communications: managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, <http://iveybusinessjournal.com/publication/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion/> , acedido a 3/01/ 2015
- Welford, B. (2014). How to respond to a social media crisis. *Social Media Examiner*. <http://www.socialmediaexaminer.com/defend-your-social-media-reputation/> acedido a 17 /04/ 2015
- Whitler, C. (2014). Why word of mouth marketing is the most important social media <http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#7fa52f47a77c> acedido a 08/08/2016

Anexo I: *Email* de contacto a solicitar a entrevista

Anexo I: *Email* de contacto a solicitar a entrevista

Pedido de Realização de Entrevista - Tese de Mestrado 🖨️ 📧

 **Ana Carvalho** <anacarvalhocp@gmail.com> 22/09/15 ☆
para MIMOREIRA, Dipmartins ↩️ ▼

Bom dia, Caro Miguel,

O seu contacto foi-me indicado pela Diana Martins, que foi minha colega na FEP.

O meu nome é Ana Carvalho e sou estudante do Mestrado em Marketing Digital do ISCAP.

Encontro-me de momento a realizar a minha tese cujo tema abordado é a Comunicação de Crise (online e offline). O objetivo é, no fundo, fazer um estudo de caso acerca do tema através de uma entrevista presencial relacionada com os mecanismos/estratégias de comunicação de crise, sendo que a Zippy foi uma das marcas escolhidas.

Nesse sentido, venho por este meio solicitar uma entrevista presencial à Pessoa/Departamento responsável por esta área na Zippy, no sentido de recolher alguma informação para o estudo de caso.

Caso pretenda, poderei enviar antecipadamente o guião da entrevista.

Agradeço, desde já, toda a atenção e disponibilidade demonstrada.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Carvalho

Anexo II: Guião da Entrevista

Anexo II: Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

A. Enquadramento

1. O que é que entende por crise?
(Explorar a perceção da organização relativamente a uma crise, o timing da mesma, ...)
2. Na sua opinião, em que medida é que uma crise poderá afetar a notoriedade, imagem e reputação da empresa? *(Explorar a as consequências da crise na opinião da empresa, fazendo a comparação com a literatura)*

B. Prevenção da Crise e *Issues Management*

3. Como é que a marca percebe que se encontra em situação de crise? Que mecanismos são utilizados pela marca para identificar estas situações? *(Explorar a forma como a marca gere situações de potencial conflito: blogues, comunidades virtuais, fornecedores, redes sociais, caixinhas de sugestões/reclamações...)*
4. Como descreve a relação da marca ao nível da comunicação junto dos diferentes stakeholders? *(Explorar a interação e a comunicação entre a marca e os diferentes stakeholders: ao nível do conteúdo, dos meios, do feedback, personalização da mensagem)*
5. Quais as redes sociais em que a marca está presente? Qual a razão dessas escolhas?
(Explorar a estratégia de comunicação da marca, a quem cabe a gestão de reclamações/comentários. Abordar: a comunicação entre diferentes equipas e a formação dos colaboradores).
6. Qual o departamento responsável pela gestão de potenciais situações de crise?
(Explorar a preparação dos Recursos Humanos a nível estratégico na comunicação de crise)

C. Crise

7. Na sua opinião, a marca está preparada para lidar com situações de crise?
(Explorar os diferentes tipos de ações relativas à prevenção de crise, abordar a comunicação interna (trabalhadores) e externa (media, fornecedores,...))
8. Pode descrever a forma como a marca geriu a última situação de crise que enfrentou?
(Explorar e abordar: timings de resposta, antecipação vs reacção, meios online vs meios offline, envolvimento da equipa ...)
9. Gostaria de abordar um pouco a história da marca no que diz respeito a crises que já tenha enfrentado. Há quanto tempo teve lugar a última crise? E qual o teor da mesma?
(Explorar o número de crises que a marca já atravessou e qual foi a crise que implicou um maior esforço para ser resolvida. Explorar se foi gerada devido a problemas com Recursos Humanos, por produtos defeituosos, comentários nas redes sociais....)
10. Existiu comunicação online no decorrer da crise relacionada com a mesma? Quem fez essa comunicação? *(Explorar que meios de comunicação online foram utilizados e porquê assim como analisar o departamento/pessoa responsável por essa comunicação).*
11. Como é que a marca sabe que a crise já terminou?
(explorar a perceção da marca relativamente à cessação da crise)

D. Pós-Crise

12. Quais os mecanismos pós- crise utilizados pela marca?
(Explorar e abordar as preocupações da marca relativamente à reputação e à reconstrução da confiança junto dos diferentes stakeholders)
13. A marca modificou algum procedimento após a situação de crise?
(explorar/abordar a forma como a marca aprendeu com a crise nomeadamente ao nível da construção de boas práticas, guidelines,...)
14. Na sua opinião, qual a perceção dos consumidores quanto à forma como a marca resolveu a situação?
(Perspetiva da marca relativamente à forma como os consumidores encararam a resolução da situação de crise. Explorar as diferentes métricas utilizadas.)

15. Por fim, Reynolds afirma que para uma comunicação de crise bem-sucedida, as empresas devem se pautar pelas seguintes marcas: *empowerment*, honestidade, empatia e adaptação às exigências. Concorda? Em que medida a marca está presente em cada um destes parâmetros?

(Explorar em que medida as marcas referem a presença online em cada um dos indicadores apresentados. Abordar as diferentes estratégias de comunicação online e offline que utilizam em cada um dos parâmetros)

Anexo III: Entrevista a Miguel Moreira – Diretor de Marketing Digital da marca Zippy

1. Miguel, muito obrigada por ter dado esta entrevista cujo tema é a Comunicação de Crise e a forma como as marcas estão a ter em conta esta temática nomeadamente na comunicação *online*. A entrevista está dividida em 3 partes: uma parte de enquadramento, uma de desenvolvimento e uma parte de conclusão. Eu alterno entre questões mais gerais, no fundo para ter a perceção da marca nessas questões, e questões mais específicas relativamente às crises que, neste caso, o Miguel também já me esteve a referir algumas informações. Portanto, a minha primeira pergunta é: O que é que a marca Zippy entende por crise? Ou seja, estão numa crise quando...

Hum...é uma boa pergunta...começar por aí é bom... Eu acho que é um conceito que não é muito objetivo...Nós não temos esse enquadramento, essa caixa: “crise é isto”... e quando acontecer isso fazemos “isto, isto e isto”. Eu consideraria crise uma situação, neste caso na realidade *online*, uma situação em que temos a comunidade ou pelo menos várias pessoas, a realçar um assunto, um tema que seja prejudicial para a marca, para a identidade da marca e para o funcionamento da marca. Alguma coisa que prejudique a marca no seu global.

E ao nível do timing da marca? Ou seja, tem uma noção a partir de que ponto se pode declarar uma crise?

Timing em que sentido? Se demorar muito tempo? Ou seja se o tema for abordado após muito tempo?

Exato.

O tempo não é tanto a questão. Eu avalio mais pelo número do que pelo tempo. Eu diria que num dia podemos ter uma crise muito grave...ou em algumas horas. Não passa a ser crise pelo tempo, passa, para mim e na minha perspetiva, a ser crise pela visibilidade e pelo número de pessoas envolvidas na questão.

2. Ok. Então na sua opinião uma crise pode afetar a notoriedade, a imagem e a reputação da marca?

Sim. Sem dúvida. Ou seja, uma crise nestes termos, num mundo *online* no sentido onde há um tema qualquer que surgiu relacionado com a marca que está a afetar exatamente isso, a imagem da marca. E se afeta a imagem da marca, afeta a notoriedade da marca e a forma como as pessoas interagem com a marca, vêem a marca. Essas coisas são muito vagas ...eu não avalio uma marca de uma forma muito objetiva, muitas vezes é uma coisa muito emocional e eu meter nesse *mix* uma situação qualquer negativa que a marca fez, se calhar já não consigo identifica-la daqui a uns anos, mas alguma coisa não está bem com aquela marca e isso é muito prejudicial porque é difícil, mais tarde, voltar atrás e limpar. Daí o esforço na prevenção, e numa resposta muito rápida...não pode ficar muito tempo a ferida em aberto.

3. A sua resposta leva-me a uma outra questão, que é como é que a marca percebe que se encontra numa situação de crise? A marca tem mecanismos que monitoriza os chamados *issues*, ou seja, as chamadas “pontinhas soltas”?

Ainda não evoluímos para aí, pelo menos nesta realidade *online*. Obviamente existirá todo um mecanismo, um gabinete onde exista uma forma de lidar com a crise... não sei se é tão formal como deveria ser. Mas existem *triggers* claro e olhando para a realidade *online* são as pessoas que estão a lidar com a presença da marca todos os dias que vão ter essa capacidade de perceber se alguma coisa não está bem. Neste caso, o mundo *online* tem essa vantagem. Tem a vantagem de nós conseguirmos apanhar as situações numa fase em que os estragos são muito residuais, ou seja, que ainda estão a começar.

Mas a marca usa esses mecanismos regularmente?

Nós temos os gestores das nossas comunidades, das redes sociais, temos os gestores de marketing que estão todos os dias nas redes sociais. Temos depois o nosso departamento de Gestão de Clientes (*customer service*) que tem também um contacto muito direto com *emails*, telefonemas de clientes... Temos aqui vários pontos de contacto... as próprias lojas... todo esse circuito fala entre si muito rapidamente. Os vários pontos de contacto, seja loja *online*, seja redes sociais, *customer service* e lojas, tudo isto consegue falar muito rapidamente. Mal acontece alguma coisa toda a gente sabe. Pelo menos as pessoas mais importantes, as pessoas que têm de reagir, de responder conseguem rapidamente. O circuito existe. Eu não diria que é com esse foco da crise... é com foco de tudo, ou seja, não existe essa carga psicológica de “se houver uma crise fazemos isto”, eu acho que é encarado com naturalidade, isto é, houve um problema com um produto, com uma encomenda ou com cliente insatisfeito ... essa informação chega a quem decide e dá-se logo uma resposta o mais rápido possível. Depois é um mecanismo orgânico de resposta a todas as situações da empresa.

4. O Miguel já me esteve a referir há pouco, no entanto, gostaria que me descrevesse novamente como é a postura da marca ao nível da comunicação com os diferentes *stakeholders*, ou seja, existe uma comunicação diferente para fornecedores, para clientes, para media...? Está segmentada? Existem diferentes tipos de publicações, comunicações,...

Existem, claro e de uma forma já muito evoluída. Cada área trata do seu *stakeholder* de uma forma muito dedicada. Temos o Departamento de Marketing que é onde é inserido o Marketing Digital que está dividido pelo Marketing Digital e depois pelos mercados orgânicos (Portugal e Espanha) com uma equipa central interna que gere esses mercados. Depois temos os mercados de *franchising*. A Zippy é dentro das marcas da Sonae a marca com maior expansão internacional (abriu recentemente nas Filipinas, agora em Moçambique, Tunísia) e essa expansão é feita via *franchising*. Orgânicas, estamos apenas em Portugal e Espanha. Estávamos também na Turquia mas abandonamos essa unidade orgânica, ou seja, continuamos exatamente igual mas com um parceiro. E depois também *all sell*, ou seja, venda multimarca, portanto lojas que vendem várias marcas, incluindo a Zippy, ou seja, é venda em quantidade. Temos bastantes países em *franchising* (cerca de 20) mas temos muitos mais em *all sell*. Isto envolve vários *stakeholders* completamente díspares e com formas de comunicar completamente diferentes. Depois temos o Marketing Internacional que gere essas relações, ou seja, faz a ponte entre o marketing e o gestor do mercado que depois faz a ligação com o parceiro... ou seja, há uma triangulação. Aí estamos num nível de marketing B2B, mas também B2C porque é através do marketing local que depois se faz a comunicação no País, no Parceiro. O *all sell* é muito mais B2B é mais com o parceiro, é mais venda pura. Em Portugal e Espanha temos as agências de RP, que fazem toda a relação com os meios, com os *bloggers*... aí nesse aspeto as coisas estão muito polidas.

5. Quais são as redes sociais em que a Zippy está presente?

Estamos em mais do que devíamos (*descontraidamente*) ...estamos no *Facebook* – é a nossa rede mestre, é a maior rede social do mundo, daí darmos mais importância...é a nossa base das redes sociais. Depois estamos no *Instagram* (para mim é a “menina dos meus olhos”, a rede social que eu mais gosto) mas ainda numa fase embrionária. O *Instagram* é giro, tem menos penetração que o *Facebook* em Portugal, demora mais tempo a crescer, mas o crescimento é exponencial, começa devagarinho e vai crescendo mais tarde. Mas é uma rede social interessante onde nós estamos com força. Temos depois o *Pinterest*, estamos no *Linkedin* também e temos depois o Google + muito numa lógica de *copy paste* dos conteúdos do Facebook. Estamos no Google +, mais numa lógica de estar por estar. Estamos no YouTube também.

E a razão dessas escolhas?

Há e depois há uma estratégia diferente para cada uma das redes...temos um *Facebook* dedicado para Portugal, um para Espanha e um Internacional. Temos um *Instagram* que faz uma comunicação global, o *Pinterest* e o *Linkedin* também global. O YouTube, também dividimos Portugal, Espanha e Internacional. No *LinkedIn*, *Pinterest* e *Instagram* falamos em inglês, ou seja, falamos para um público global, obviamente temos muitos mais seguidores de Portugal e Espanha, que é onde temos maior presença. Mas temos seguidores de todo o mundo...em qualquer uma das redes.

E a quem cabe a gestão dessas redes sociais? É só o Miguel que gere?

Eu faço a gestão interna mas depois temos uma agência que nos apoia em termos criativos de *copy* e de design.

Ou seja um outsourcing.

Sim. Infelizmente não tínhamos capacidade interna para estar a gerir a parte criativa, a parte de design, e a parte de *copy*. A parte de *copy* era factível mas não temos esse recurso. Portanto recorremos a um *outsourcing* e que tem a vantagem de nos dar uma entrada de *know-how* mais forte e mais persistente ao longo do tempo. Tem vantagens e desvantagens de ter as coisas internas ...tem sido algo que tem sido discutido...tem prós e contras...e pode mudar. Mas neste momento trabalhamos com uma agência que faz a gestão das redes sociais quase todas. O LinkedIn não faz, fazemos aqui, o Google + também não tem muito que gerir, faço eu. O *Instagram*, *Pinterest* e *Facebook*, que são os principais, são geridos por uma agência. Geridos, ou seja, fazem a gestão das comunidades e a parte criativa de publicação de posts.

Posso perguntar a formação do Miguel?

Sou formado em psicologia na UM e depois estive na FEP a tirar mestrado de Marketing...falta-me a tese.

Mas então não tem nenhuma formação em Marketing Digital...

Não. A minha formação foi no trabalho. Foi no dia-a-dia ...com a experiência. Eu apanhei esta “coisa” do Marketing Digital ainda numa fase muito embrionária, ou seja, numa fase em que o marketing digital era o “parente pobre” do marketing...era aquela coisa que era feita por *geeks*, que fica para o fim da linha e que ninguém liga nenhuma. O digital ainda não passou para a linha da frente. Continua a ser aquela “coisa” com que ninguém sabe lidar então passa-se isso para uma equipa que até percebe dessas coisas. Mas ainda estamos numa linha de transição.

Isto em Portugal. Mas, no mundo, o digital já passou de uma posição de *underdog* para o principal motivador e a principal forma que as marcas têm de chegar onde querem chegar ao nível da comunicação.

6. Imagine que existe uma situação de crise. Qual o departamento responsável por essa gestão?

Eu diria que o departamento responsável é o departamento de apoio ao cliente (*customer service*) que é mais do que isso. É um departamento relativamente novo que foi criado na Zippy, (não tem mais de um ano) e foi criado muito com esse objetivo de cuidar do cliente. Fazem a gestão das sugestões e reclamações, e não só...fazem todo o acompanhamento da “viagem” do cliente. No fundo reflete a preocupação da marca em agradar ao cliente em todos os pontos de contacto. Existe esse departamento, que por ter também esta parte de sugestões e reclamações, tudo o que é contacto com o cliente tem que passar por eles. Eu diria que eles seriam a principal peça num cenário de crise.

7. Na sua opinião, a Zippy está preparada para lidar com situações de crise?

É complicado dizer isso...eu diria que sim...depende da crise...mas eu diria que estamos muito mais capazes nesta fase de lidar com uma situação destas do que há um ano...mas muito mais capazes....Primeiro porque este departamento (*customer service*) existe e não existia e depois existe uma presença no mundo *online* muito mais capaz do que há um ano. Nós lançamos a loja *online* há um ano e a loja *online* trouxe vários “problemas” ao nível da gestão da marca *online*. Trouxe com ela várias situações de insatisfação, tais como coisas que não são entregues, coisas que demoram tempo a entregar...basicamente coisas de gestão de negócio online que por não existir não gerava esse borburinho e agora gera. Portanto, qualquer pequena coisa que aconteça com uma encomenda que uma pessoa fez na loja *online* é no *Facebook* ou nas redes sociais... neste mundo online onde as pessoas vão reclamar. Isso trouxe algumas situações menos simpáticas e alguma animosidade que não existia, porque a Zippy, felizmente, sempre gozou de muita bondade por parte dos clientes, por parte dos *stakeholders* no geral. Mesmo lá fora a marca é muito bem recebida, as pessoas gostam muito da marca. Os contactos que tínhamos de clientes, ou seja de quem for, nas redes era sempre num tom muito amigável, muito simpático, e isso não mudou. Obviamente a questão da loja *online* muda o cenário. Portanto, temos a loja *online*, temos este departamento de gestão do cliente e temos a gestão das redes sociais muito mais desenvolvida do que há um tempo. Depende da crise, mas sem dúvida que iríamos detetar muito mais rapidamente e teríamos mais mecanismos internos que nos permitiriam resolver, ou pelo menos que nos permitiria reunir e tomar uma decisão mais rápida. Depois disso se a resposta seria boa após esse encontro não sei...depende... mas acho que as pessoas estão sensíveis a isso. Já se passou uma situação que mudou muito a mentalidade, a forma e a postura da empresa em relação a isso. E também a realidade entra-nos pelos “olhos a dentro”...não dá para ignorar. Porque nós vemos vários exemplos de marcas que não lidam bem com a crise nas redes sociais e a forma como isso afeta o valor da marca, até quase na Bolsa. As marcas já não podem ignorar, está toda a gente sensível em relação a isso, agora se saberão lidar bem com uma situação destas é um tema completamente diferente. Só porque se lidou bem uma vez não significa que se tenha lidado bem sempre.

Ou seja não há fórmulas mágicas....

Não há...e isto é uma opinião muito pessoal, eu acho que as empresas em Portugal ainda têm de evoluir muito no sentido de descerem do “poleiro” onde estavam. As redes sociais vieram mudar muito isso, em termos da postura de uma marca no mercado...ou seja puxaram as marcas mais para o nível do consumidor.

As marcas estavam lá em cima, falavam sempre no sentido *one way*...as marcas falavam e ninguém conseguia dizer nada “para cima” e as redes sociais mudaram esse paradigma por completo. O paradigma mudou mas nem todos os intervenientes do paradigma mudaram. Eu acho que as empresas ainda têm alguma resistência em conseguir abdicar desse poleiro e isso vê-se em varias situações desse género porque as empresas falam como se tivessem sempre razão e fossem os donos da verdade. E isso já não é tanto assim...as pessoas já não permitem que seja assim mas é muito uma questão de postura e mentalidade da própria empresa. Talvez mais humildade que tem de inundar mais este mundo empresarial.

E ao nível da comunicação interna...existe uma crise certo, e existe alguma informação para com os trabalhadores da própria Zippy?

Eu diria que formalmente, eu não sei, deveria de falar com o departamento de *customer service* para ter essa garantia. Não sei se existe alguma coisa...eu diria que sim...em termos de reclamações, sim sem dúvida...ou seja, se chega um cliente a uma loja com um problema grave esse procedimento já deve estar bem formalizado. Isso em termos de loja. Não conheço os contornos em detalhe mas imagino que já existe esse protocolo já definido. E as lojas são o principal contacto da Zippy com os clientes.

Se despoletar uma crise as pessoas das lojas serão as primeiras a serem informadas da forma como deverão atuar?

Nós temos um canal muito aberto com as lojas em tudo...principalmente o marketing. Nós estamos numa fase de muitas campanhas, de muita pressão em termos promocionais, e esse circuito de comunicação com as lojas está muito bem definido. Existe uma preocupação grande, até do ponto de vista de gestão operacional, de não fazer as lojas perderem tempo e deixá-las focarem-se no que é essencial: a venda. Portanto, existe toda essa preocupação de não as inundar com demasiada informação e portanto esse circuito está bem montado e definido, quer do lado das lojas para a estrutura central, quer do lado da estrutura central para as lojas. E se fosse uma crise em que eles precisassem mesmo de saber e serem informados, no mesmo minuto toda a gente sabia. Isso é pacífico. Falta é a parte de decisão...

8. Há quanto tempo é que teve lugar a última crise?

Na altura não estava cá mas penso que foi em 2014 e nem acompanhei essa crise.

Mas será que nos poderia explicar qual o teor dessa crise?

Aquilo foi um bocadinho estranho, ainda para mim é estranho, porque ainda neste fim-de-semana fui ao El Corte Inglés e eles têm lá exatamente a mesma coisa. Eram aquelas embalagens de gomas (*dream pills*) num frasco que parece de medicamento. Eles ainda existem...no El Corte Inglés estão lá exatamente iguais. O que aconteceu foi que aparentemente houve uma manifestação nas redes sociais de utilizadores ou clientes contra a presença deste tipo de produto na loja, pois sendo uma loja para crianças, poderia confundir as crianças entre gomas e medicamentos e isso poderia trazer repercussões mais graves mais para a frente (as crianças poderiam pegar num medicamento e achar que aquilo era uma goma). No contexto de uma loja para crianças havia esse risco. Aquilo começou a ganhar alguma dimensão que teve que levar a marca a ter aqui alguma reação.

9. E pode explicar de que forma a Zippy geriu essa situação, apesar do Miguel não ter estado presente?

O que aconteceu foi que começou a ter esse burburinho numa fase inicial. Esse burburinho foi detetado, até porque já havia presença nas redes sociais e o contacto foi feito através das redes sociais da Zippy. Agora nós temos mecanismos que nos permitem detetar as coisas antes de acontecerem e chegarem às redes sociais e ganhar alguma dimensão. O que me parece que aconteceu foi que houve um tempo demasiado grande entre o tem ter surgido e uma resposta cabal da marca. Ou seja, não houve uma resposta rápida à situação, demorou-se demasiado tempo a responder e isso levou a coisa a escalar e a ganhar uma dimensão muito superior, ou seja, depois de sair daqui já entrou nos *media*. Tínhamos vários *media* a falar sobre este tema... muitas pessoas a favor e muitas pessoas contra, e a marca se calhar reagiu tarde. A reação da marca foi de acabar por aceitar a crítica, não sei se foi logo à primeira, assumiu a culpa e retirou o produto das lojas. A partir daí a reposta foi muito rápida, ou seja, as bancas e os produtos saíram das lojas muito rápido. Voltaram mais tarde com outra roupagem, ou seja, mantiveram-se as gomas mas com outra envolvimento. A partir desse momento a resposta foi rápida. Comunicou nas redes sociais que iria retirar e a reação foi um bocadinho ridícula por parte da comunidade a dizer “então vão retirar? Isso não faz sentido nenhum”. Ou seja, quando estava a haver um movimento contra, ninguém dizia nada em defesa da marca. Quando a marca diz: “Ok vamos retirar”, todas as pessoas que não estavam a dizer nada disseram que não fazia sentido estar a retirar. O ideal, e é isso que vamos tentando nas crises que vamos tendo, é tentar que a própria comunidade resolva a situação. E quando acontece assim, perfeito. Existem várias perspetivas e quando a empresa /marca entra para tomar uma decisão, como se fosse o juiz, as coisas não resultam muito bem. Às vezes o que acontece é que é a própria comunidade resolve... temos uma pessoa a dizer mal e a outra a dizer bem, elas discutem umas com as outras e no final já não se passa nada porque já se percebeu que é uma questão de opinião e que cada um tem a sua e que a coisa resolve-se. Nem sempre acontece assim, infelizmente, mas idealmente é isso que eu privilegio.

Existiu alguma equipa que se formou só para tratar disso?

Sem dúvida. O *stress* deste tipo de coisas é que não havendo uma coisa formalizada, ou pelo menos uma preocupação processual, para este tipo de coisas, a situação escala muito rápido. Internamente quem vai gerir isto são diretores e administradores que já vão olhar para isto numa situação de fragilidade e preocupação grande e eu diria que foi isto que aconteceu... juntaram-se os diretores das várias áreas para tomar uma decisão (o que facilita porque na verdade uma decisão toma-se... tomam é essa decisão numa situação de alguma tensão). Quando uma coisa destas chega à televisão não há hipótese... Aqui eu acho que foi mesmo um erro de tempo de resposta, porque como não se respondeu rapidamente a coisa começou a ganhar uma dimensão que não tinham em perspectiva. Agora isso já não acontece, ou seja, como já estamos mais atentos a esse tipo de situação quando as coisas começam a aparecer nós já estamos a dar resposta para ver se o “fogo” apaga e isso tem corrido bem. Não tivemos nenhuma situação que tenha escalado a esse nível. Se isso acontecer vamos ter de formar essa equipa que vai ter de tomar uma decisão rápida e acho que a questão é exatamente essa, é tomar uma decisão que não seja só escrever um texto é uma decisão real, que tenha um impacto real na conversa, dar um retorno.

Ainda relacionado com esta crise, os fornecedores foram avisados, o pessoal do franchising...foi-lhes dado algum tipo de informação...

Para o *franchising* não (porque eu duvido que este produto estivesse fora de Portugal). As lojas em Portugal foram informadas até porque foi retirado tudo e acho que foi assim uma coisa de um dia para o outro, desapareceram os *stands* e desmontou-se tudo.

10. E ao nível da comunicação *online* foi feito algum tipo de comunicação, para além do *Facebook* foi feito outro tipo de campanha....

Isso eu não lhe consigo dizer mas campanha acho que não... a postura foi muito reativa, não houve muito interesse que ganhasse mais dimensão do que já tinha. Deve ter existido algum contacto com os meios para que a situação não avançasse muito nos *media*. Acho que foi resolvido na mesma plataforma onde começou.

11. Como é que a Zippy soube que a crise tinha acabado?

Quando deixou de ser tema, ou seja, quando as pessoas deixaram de falar nisso quer nos *media* quer nas redes sociais. Daí a questão inicial que falávamos de quando é que é crise. Para mim a crise é quando muitas pessoas falam disso, quando se deixa de falar já não há crise.

12. A Zippy fez alguma coisa no pós-crise, ou seja, fez alguma coisa para recuperar a confiança dos consumidores na marca?

Não lhe consigo responder a isso com toda a propriedade....

Eu posso dar um exemplo, algumas marcas dão vales de desconto, fazem campanhas, por exemplo, ao nível da responsabilidade social...

Pois eu não lhe consigo responder a isso... não sei se houve alguma ação pensada por causa desse problema... eu diria que até pode ter acontecido mas não terá sido uma coisa muito complexa... eu diria que não afetou assim tanto a imagem da marca e por isso não era preciso fazer grande coisa para a marca recuperar... desconheço... não faço ideia se se fez algum esforço nesse sentido... Foi resolvido, voltamos à nossa postura habitual, à nossa comunicação habitual acho que fazer isso até pode ser perigoso... a menos que seja muito bem feito... isto é uma opinião pessoal, não devemos dar a sensação de que estamos a fazer isso para “lavar a cara”, ou para nos redirmos. Obviamente que se fosse um impacto muito grande por exemplo ao nível ambiental, aí fazia todo sentido a marca reagir ... tipo “nós sujamos o mar inteiro e vamos tentar redimir-nos de alguma forma”. Aí sem dúvida. Neste caso, não houve ninguém que saiu prejudicado. Houve aqui uma reação contra uma coisa que era um bocadinho vaga, ou seja, era uma questão de princípio... não houve um dano real feito com essa situação.

13. Ou seja, a Zippy, no fundo, não modificou nenhum procedimento ao nível digital? Por exemplo ao nível da elaboração de manuais de boas práticas...

Isso não... Eu acho que serviu para o que mais serve, que eu acho que é mais importante que qualquer manual ou qualquer papel... serviu para mudar o *mindset*, serviu para alertar as pessoas para uma realidade que nunca tinha acontecido antes e para pôr em causa aqui alguns paradigmas... Isso vale muito mais do que qualquer papel que se escreva, ou seja, a partir daquele momento, as pessoas que estarão envolvidas no futuro em questões similares ficaram sensibilizadas para essa realidade.

Obviamente que seria importante criar processos, por exemplo ao nível das boas práticas...as boas práticas existem, eu tenho esse manual de crise comigo e na minha cabeça, e esses formalismos e esse *step-by-step* são importantes. Por exemplo, nós estamos numa fase em Espanha de reestruturação do parque de lojas...a nossa expansão em Espanha foi muito grande há uns anos. Mas neste momento os resultados não foram os que pretendíamos e nós estamos a reorganizar/repensar o parque de lojas. Continuamos a abrir lojas mas estamos a fechar outras que estão em locais que não estão a ser tão rentáveis e nesse sentido, como estamos a passar por essa fase, ou seja, pelo encerramento de várias lojas, foram criadas *guidelines* processuais de como é que toda a gente deve estar alinhada. Existe todo um processo criado que vai ajudar (ou seja, se acontecer alguma coisa deste género faz-se isto). Esse manual de prevenção e esse *step-by-step* de crise também para garantir que isso não escala está a ser seguido. Já existe essa preocupação interna, desse foco específico...estamos a fechar lojas, ou seja, pode gerar aqui algum problema e por causa disso vamos já criar de prevenção os procedimentos para lidar com isso da melhor forma. Foi devido a este novo departamento que foi criado e também a essa aprendizagem que foi feita no passado: estes temas têm de ser geridos de uma forma mais cuidada, tem de haver aqui algum protocolo, alguma organização formal. Obviamente o *mindset* já mudou...isso é o fundamental. O *mindset* é que vai gerar os protocolos para situações específicas que existam e isso é muito positivo. Eu acho que a marca está a reagir bem. E estas questões das lojas em Espanha foi uma boa mensagem interna envolvendo toda a gente, ou seja, envolvemos mesmo as lojas porque isto foi um manual passado a toda a gente para toda a gente saber que isto existia e saber exatamente qual é o seu papel caso isto ganhe alguma dimensão. Nas redes sociais houve comentários sempre que se fechou uma loja e nessas situações já existia um *step-by-step* do que é que nós vamos fazer. Não existia esse protocolo inicial mas quando surgiu a questão, reunimo-nos e dissemos “isto aconteceu e agora como vamos responder...vamos responder assim”...ou seja, de acordo com as *guidelines* definidas, criou-se uma resposta tipo nas redes sociais e essa resposta tipo é que é dada sempre. Ou seja, nós temos ideia do que acontece exatamente. Para uma pergunta específica...”essa loja fechou” e para uma postura mais ampla de” vocês andam a fechar lojas” damos respostas diferentes mas ambas têm um *template* de resposta que nós utilizamos e para já tem tido resultado. Esse bom resultado advém do discurso coerente em todos os pontos de contacto, ou seja, o *online* diz as mesmas coisas que as pessoas da loja. A resposta é mais ou menos a mesma: nós não estamos a fechar lojas, estamos sim a reestruturar lojas. Portanto damos uma tónica um bocadinho mais positiva e mesmo a nível de *media* dizemos isso. Estamos a deixar de ter lojas em áreas significativas ...uma pessoa que era cliente da Zippy naquela zona, agora só tem uma loja a vários quilómetros de distância e depois temos a loja *online* que faz o *backup*. Ou seja, estamos a reestruturar mas temos a loja *online* que pode encomendar em qualquer sítio e pode manter relação com a marca. Portanto não surgiu daqui nenhuma crise exatamente por causa disso...porque já havia um processo montado, já houve uma preocupação prévia com essa situação. Uma pessoa que reclama, com esta resposta não reclama muito mais.

14. O Miguel já referiu que de facto essa situação foi boa, por exemplo, na parte das respostas que dão no Facebook. Têm alguma métrica, ou seja, como é que vocês conseguem avaliar se a política que estão a seguir está a dar resultados?

Não existe uma métrica específica sobre isso. Eu diria que a métrica é não termos tido nenhum stress. Eu acho que a preocupação passa por dar uma resposta expedita e regular a todos os contactos que nos são feitos. Isso era uma coisa que nós não fazíamos por exemplo.

Há um ano, antes do Marketing Digital da Zippy começar a ganhar alguma estrutura (eu vim para cá para trabalhar especificamente essa área): para além da loja *online* também temos outro departamento que trabalha o online, abrimos a rede social internacional e temos aí algumas pressões para os parceiros também terem as suas redes sociais, portanto todo este mundo das redes sociais é um “bicho” complexo e é preciso ter algum cuidado com a forma como se lida com as redes sociais porque pode ser muito prejudicial. Muitas vezes, a preocupação é mais focada na marca e na identidade que é comunicada lá para fora. Neste caso a nossa decisão foi de criar uma página internacional ou um espaço internacional que a marca gere diretamente e mais nenhum parceiro pode ter a sua rede social com a marca Zippy e portanto, esta página global recebe todas as necessidades de todos os países e isso garante-nos um controlo, não só da identidade da marca e da forma como a marca comunica que é a nossa principal preocupação que é muito visual nesse sentido... Se eu deixasse fazer o Dr. Abdul fazer *posts* na página Zippy aquilo não vai correr bem... começamos a ter fundos de várias cores por exemplo. Eles não têm ninguém na estrutura que possa fazer aquilo. O foco foi, “vamos concentrar isto do nosso lado porque garantimos assim a qualidade que precisamos”. Mas essa coisa da gestão de crise também toca aqui, que é se eles estivessem a gerir as páginas do lado deles de forma isolada, eu não tinha nenhum controlo sobre isso. Se houvesse um problema grave que de facto manchasse a imagem naquele país, de facto eram eles que estavam a gerir e não era a marca. É um tema sensível que, neste caso, fazendo a comunicação toda dentro do espaço da marca têm mais controlo. Nem todas as marcas têm essa estratégia e obviamente que tem de se adaptar às necessidades das marcas... as Coca-Colas, marcas globalizadas têm de ter uma política de redes sociais muito específica. A nossa passou muito por aí, tentar conter a gestão do nosso lado garantindo assim que, quer a qualidade da identidade da marca quer a qualidade da gestão das crises, fica sobre a nossa alçada. Mas voltando atrás à questão das métricas, a nossa métrica é dar resposta a todas as pessoas possível (máximo 24h e já é muito). Se aparece *online* já alguém os viu e já alguém falou sobre eles e portanto é logo ali uma barreira. Não digo que é uma métrica mas sim uma boa prática de estão de comunidades.

15. Para terminar, há uma autora Reynolds, que afirma que para uma comunicação de crise bem-sucedida, as empresas devem se pautar pelas seguintes marcas: empowerment, honestidade, empatia e adaptação às exigências. Concorda?

Empowerment em que sentido?

Empowerment no sentido de dar poder ao cliente para que ele próprio possa passar de uma crise para uma oportunidade.

Sim, eu concordo com isso. No entanto eu apenas acrescentava a isso mais uma questão que era a humildade que os profissionais de marketing e o pessoal que trabalha nas empresas tem de começar a ter, ou seja, essa questão da empatia do *empowerment*... tem uma coisa por trás que é a marca ter a capacidade de se colocar ao nível do consumidor. É impossível ser empático se a marca se colocar num nível superior. Passa muito por dizer “tu tens tanto poder como eu tenho”. A sua opinião é tão relevante como a minha. Se tu achas que aquele produto não está bem na minha loja eu vou encarar isso como uma crítica construtiva, sem preconceitos e sem encostar à partida a tua opinião só porque é tua (do consumidor). Vou refletir sobre ela e vou considerá-la na minha tomada de decisão. É empática nesse sentido, aproxima-me e permite um diálogo real, porque eu acho que ainda temos a evoluir nesse sentido, entre as marcas que são pessoas, ou seja, que têm pessoas a gerir lá dentro. Os consumidores muitas vezes só têm o melhor da marca em vista e se os

deixarmos falar e se os ouvirmos vamos ter *inputs* muito valiosos e se calhar a marca vai crescer e vai evoluir. As marcas que não conseguirem ter esta postura não vão conseguir vingar nas redes sociais. Uma pessoa muito motivada pode provocar grandes danos a uma empresa e se a empresa não tiver em conta essa questão e não solucionar de forma honesta, de facto, todos esses protocolos não vão ter sentido nenhum. Isso tem de chegar ao gestor de comunidade que é a pessoa que está a falar no dia-a-dia com as pessoas e ter esse resultado. Essa postura das marcas vê-se, em qualquer resposta. Nós ainda temos uma estrutura muito tradicional na forma como falamos com as pessoas. Isso mais tarde ou mais cedo vai ter tendência a mudar. Há marcas que até gozam com as pessoas...nós ainda somos muito conservadores nesse sentido. Mas isso mostra a tendência de que as marcas têm de se colocar ao mesmo nível dos consumidores, de igual para igual, e obviamente dar-lhes espaço para eles dizerem o que têm a dizer. Obviamente que as marcas não têm de ser recetáculos de queixas, não têm de reagir sempre...tem de ser um individuo como outro qualquer... as marcas têm de ser coerentes em todos os pontos de contacto, neste caso nós nas redes sociais temos tido essa preocupação, ou seja a loja *online* tem de dizer a mesma coisa que a loja física. O cliente já deixou de ser cliente apenas da loja *online* ou física...portanto temos de ver o cliente como um todo e ter esta preocupação global. Quando avançamos com a presença nas redes sociais definimos uma determinada personalidade da marca que tem de transparecer em todos os pontos de contacto. Esta parte constitui um esforço muito grande, nunca acabado, de aproximação das marcas com as pessoas nesta realidade do 2.0.

Ou seja a Zippy tem esta preocupação,...tem em conta estes parâmetros aquando da sua presença online....

Nós no digital temos essa preocupação...não damos nada como garantido, ou seja, se a pessoa vai reclamar seja de que tema for, nos tratamos isso com cuidado...a informação é recebida, é tratada e é pensada. Obviamente que há respostas tipo, e a loja *online* tem esse tipo de questões devido ao cariz da mesma. A informação chega através da agência até mim e eu passo ao *customer service* e depois entra num circuito em *loop* onde nada é ignorado. Por exemplo no Natal tivemos um comentário de que o catálogo só tinha roupa para crianças loiras e ruivas. A nossa resposta foi que efetivamente a Zippy é uma marca multifacetada tendo sido apresentado um catálogo que comprovava isso mesmo (onde existiam modelos de várias etnias) e que dava para todas as crianças, sem discriminação. Esta situação foi respondida no próprio dia. Também é muito importante ter em atenção aos fins-de-semana, pois num dia uma crise pode rebentar e pode calhar a um fim-de-semana, pelo que deve existir esse controlo em horário pós laboral e ao fim de semana.

Anexo IV: Questionário realizado

Anexo IV: Questionário realizado

06/10/2016

Dream Pills & Zippy

Dream Pills & Zippy

No âmbito da investigação acerca das estratégias de Comunicação de Crise Online utilizadas pelas empresas, tendo em conta a realização da tese de Mestrado em Marketing Digital do ISCAP, encontro-me a levar a cabo este questionário acerca da perceção do consumidor relativamente à forma de resolução da crise online por parte da Empresa.

No âmbito deste estudo, considere que "crise é toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou de algum dos seus produtos" (Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos, 2006, p.21) e que a comunicação de crise é a comunicação realizada pela empresa junto dos seus públicos-alvo, quando deparada com situações de crise.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é comparar a perceção do consumidor com as indicações da literatura existente e com a perceção da empresa relativamente à resolução do caso.

Qualquer dúvida, poderão entrar em contacto através do email: anacarvalhocp@gmail.com

Agradeço, desde já, toda a colaboração!

*Required

1. 1. Idade *

Mark only one oval.

- < a 18 anos
 De 18 a 25 anos
 26 a 32 anos
 33 a 39 anos
 > de 40 anos

2. 2. Género *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino

3. 3. Tem filhos ? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

4. 4. Utiliza as Redes Sociais? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não Skip to question 6.

Se sim

5. 4.1 Se sim, quais as que usa? *

1 2 3 4 5

Tick all that apply.

- Facebook
- Flickr
- LinkedIn
- Twitter
- Pinterest
- Instagram
- YouTube
- Other: _____

Skip to question 7.

4.2 Se não

6. Porquê? *

.....

.....

.....

.....

7. 5. Na sua opinião, indique de 1 a 5, em que medida considera que: *

(1- Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente)

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
A redes sociais vieram permitir uma maior exposição das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O poder de participação ativa do consumidor junto das marcas, (como p.ex. participar na idealização de novos produtos) permite ter mais confiança nessa marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 6. Quando pretende fazer uma reclamação (seja ela devido a um defeito de produção, um serviço mal prestado, uma posição da marca que não lhe agrada), quais são as plataformas que usa? *

Tick all that apply.

- Redes sociais
- Email
- Telefone
- Website
- Pessoalmente (diretamente à loja)
- Other: _____

9. 7. Na sua opinião, quando faz uma sugestão/comentário nas redes sociais de uma marca a sua motivação é: *

Tick all that apply.

- Maior rapidez na análise/resolução da sua situação
- Partilhar a situação com mais pessoas que utilizam a marca permitindo gerar mais comentários (a favor ou contra)
- Não faço comentários, porque as marcas só colocam notícias e não respondem aos comentários
- Other:

10. 8. No decorrer de uma crise online*, em que medida considera pertinentes os pontos seguintes para resolver essa crise de forma eficiente: *

* Por exemplo, comentários e partilhas nas redes sociais acerca da marca que geram uma onda de comentários negativos (1 – Nada pertinente a 5 - Muito pertinente)

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Rápida resposta à crise (pouco tempo entre a crise começar e a 1ª resposta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumir a responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proatividade (ser a empresa a dar a 1ª resposta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidade e Empatia na resposta e no processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia e Compreensão para com os consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o diálogo, envolvendo os consumidores na discussão da resolução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento na resolução da situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 9. Conhece a marca Zippy? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

12. 10. Com que frequência visita as lojas da marca Zippy? *

Mark only one oval.

- menos de 1 vez mês
- de 1 a 2 vezes por mês
- mais de 2 vezes por mês
- Nunca visitei uma loja Zippy

Caso da Zippy

"Após pressão dos consumidores, a marca Zippy acaba de suspender a venda de gomas em frascos de comprimidos nas suas lojas. A polémica estava a desenvolver-se há alguns dias na página de Facebook da marca, com vários consumidores a questionarem a possibilidade de as crianças poderem confundir medicamentos com as gomas (...). Ainda ontem a marca justificava na rede social que "a introdução das gomas personalizadas surgiu inicialmente depois de vários pedidos de mamãs e papás que indicaram desejar ter à venda nas lojas Zippy novos produtos e serviços". Segundo vários utilizadores do Facebook, a marca terá apagado vários comentários negativos. Curiosamente, uma das raras vozes a favor da venda de gomas em frascos de comprimidos era a de Clotilde Nascimento, um perfil criado há precisamente 24 horas." Abril de 2013

13. **11. Na sua opinião, considerando a informação anterior, como caracteriza a atuação da Zippy descrita acima de acordo com os seguintes parâmetros: ***

(1 - Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente)
 Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
A reação dos consumidores era previsível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta crise poderia ter sido evitada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A plataforma utilizada pelos consumidores para reclamarem foi a adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A resposta por parte da Zippy foi célere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A postura da marca face aos comentários no Facebook foi adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para resolver a crise, a Zippy retirou os frascos das lojas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como a Zippy lidou com esta crise prejudicou a confiança dos consumidores na marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **12. Tendo novamente em conta a atuação da Zippy face à situação, em que medida considera que cada um dos parâmetros abaixo esteve presente: ***

(1 - Ausente a 5 - Completamente presente)
 Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoresponsabilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celeridade na Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proatividade (ser a empresa a dar a 1ª resposta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia e Compreensão para com os consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do diálogo, envolvendo os consumidores na discussão da resolução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **13. Na sua opinião, qual foi a motivação dos consumidores em exporem a sua preocupação/opinião nas redes sociais: ***

Tick all that apply.

- Resolução rápida da situação
- Alertar para o perigo da situação
- Perceber até que ponto outras pessoas partilhavam dessa preocupação
- Contribuir para a melhoria da atuação da marca
- Denegrir a imagem da Marca
- Other:

16. **14. Após ter retirado as gomas das lojas e ter feito essa comunicação aos media, a Zippy deu a situação como resolvida. Na sua opinião, foi a melhor forma de resolver? ***

Mark only one oval.

- Sim Stop filling out this form.
- Não Skip to question 17.

Se não

17. 14.1 Porquê

Tick all that apply.

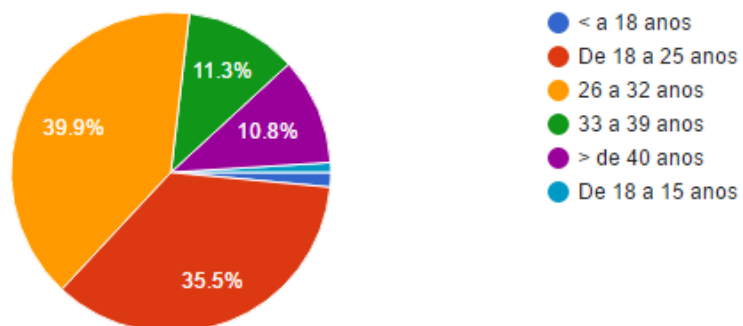
- A Zippy deveria ter mantido a campanha com a Dream Pills
 - A Zippy deveria ter feito uma campanha de sensibilização acerca deste tema junto das crianças
 - A pessoa responsável por esta ideia deveria ter sido despedida
 - Other:
-

Powered by
 Google Forms

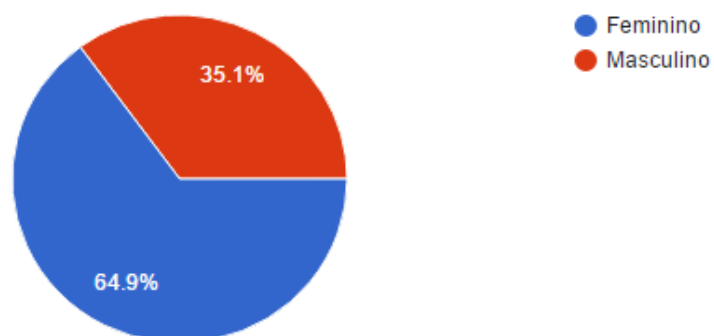
Anexo V: Estatística descritiva do questionário

Anexo V: Estatística descritiva do questionário

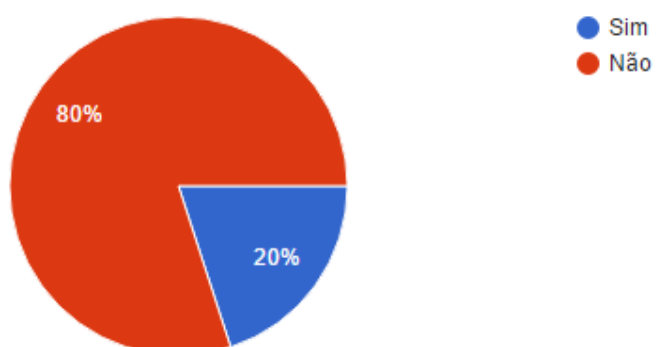
1. Idade dos inquiridos



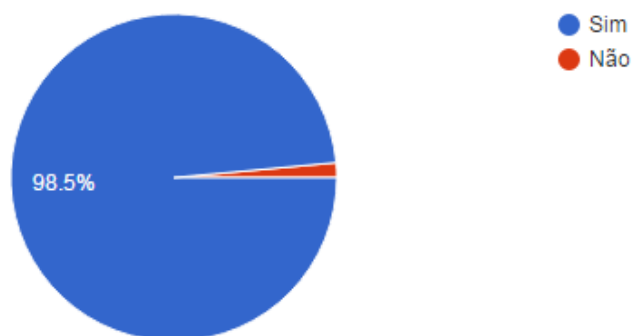
2. Género



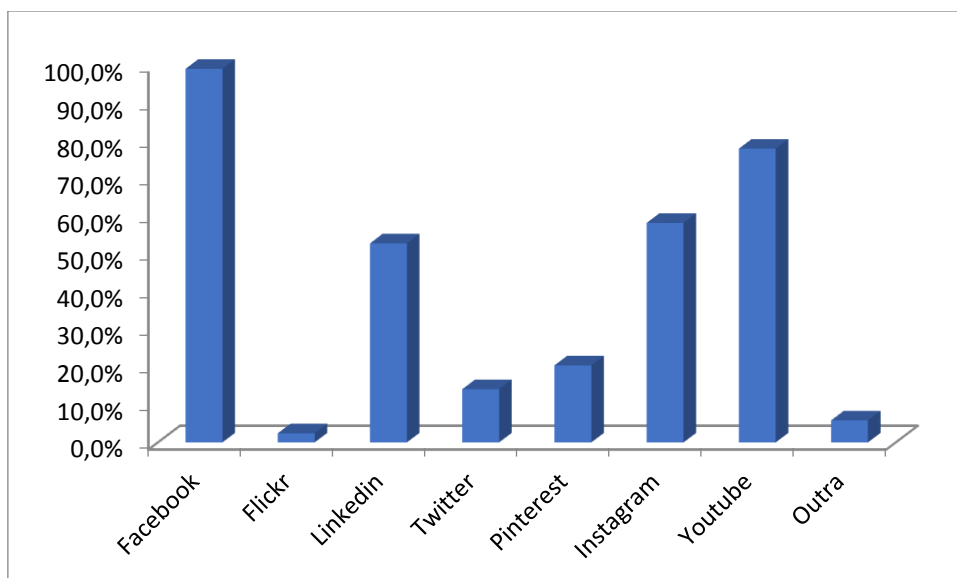
3. Tem filhos?



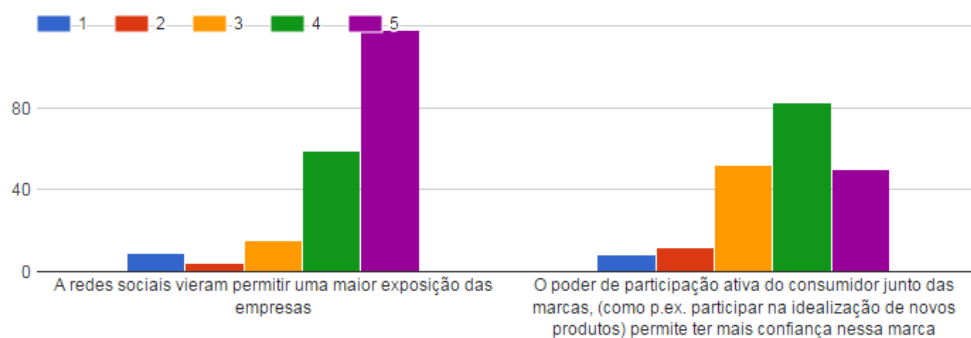
4.Utiliza as redes sociais



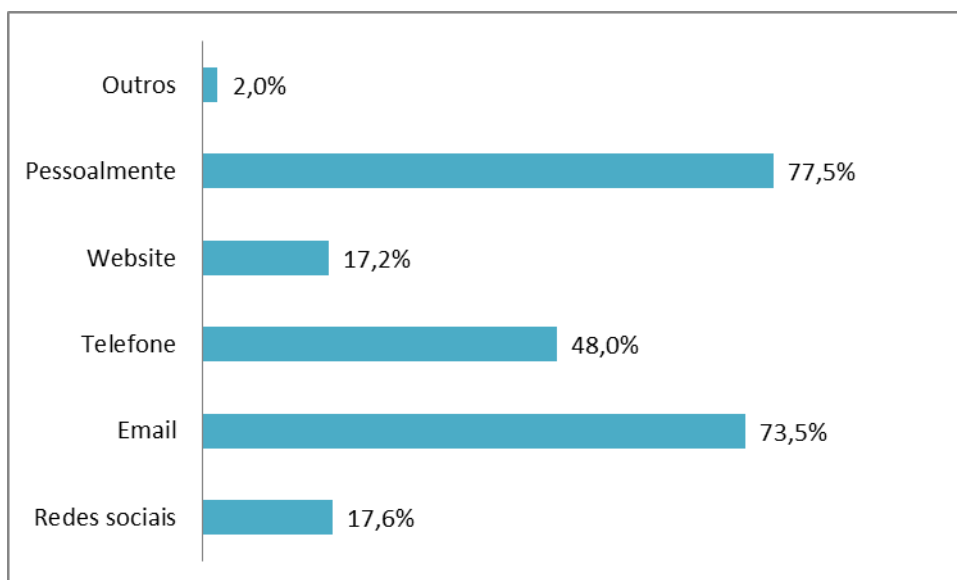
4.1 Se sim, quais as que usa?



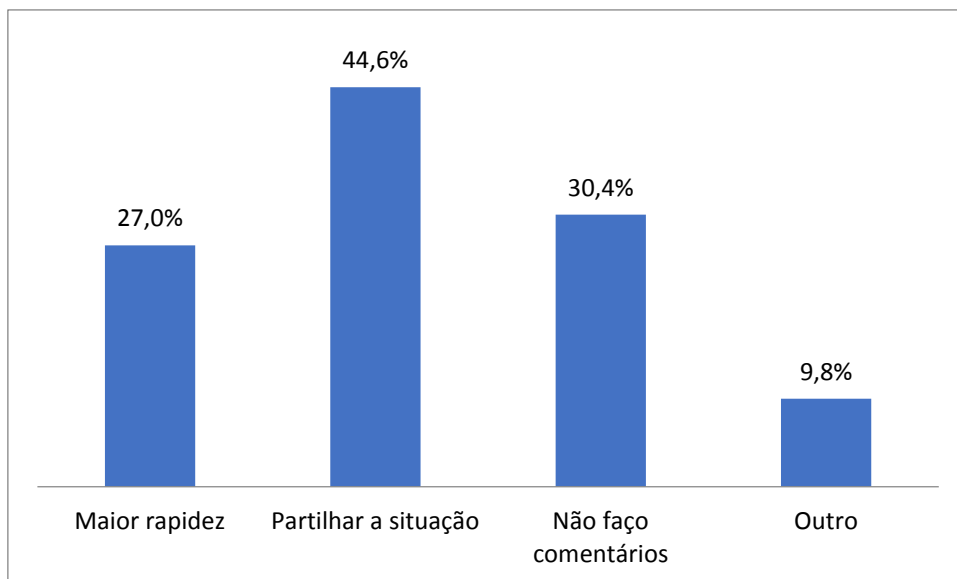
5. Em que medida considera que as redes sociais vieram permitir uma maior exposição das empresas. Em que medida considera que o poder de participação ativa do consumidor junto das marcas permite ter mais confiança nessa marca.



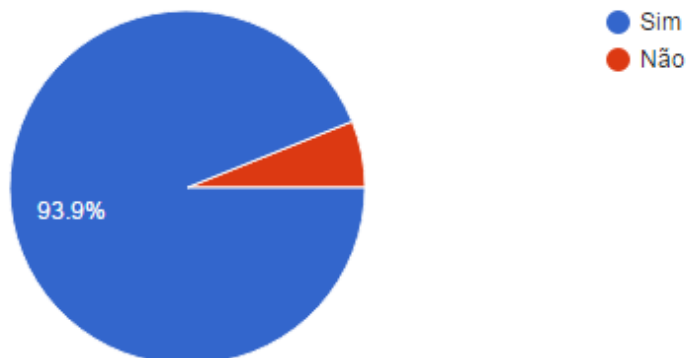
6. Quando pretende fazer uma reclamação (seja ela devido a um defeito de produção, um serviço mal prestado, uma posição da marca que não lhe agrada), quais são as plataformas que usa?



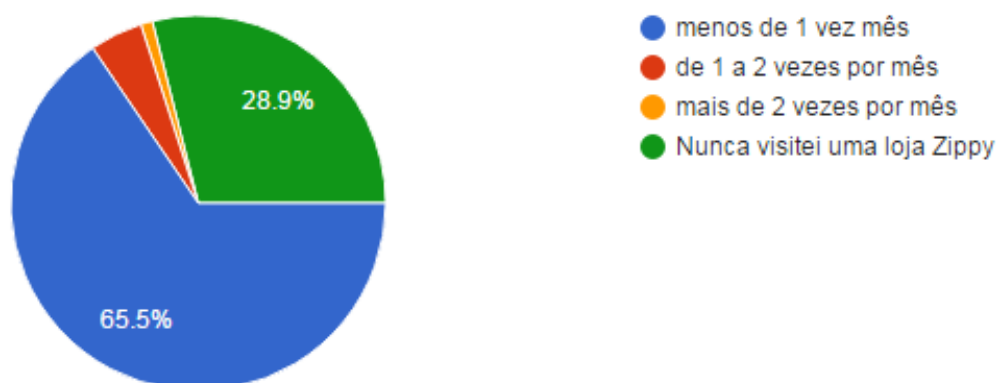
7. Na sua opinião, quando faz uma sugestão/comentário nas redes sociais de uma marca a sua motivação é:



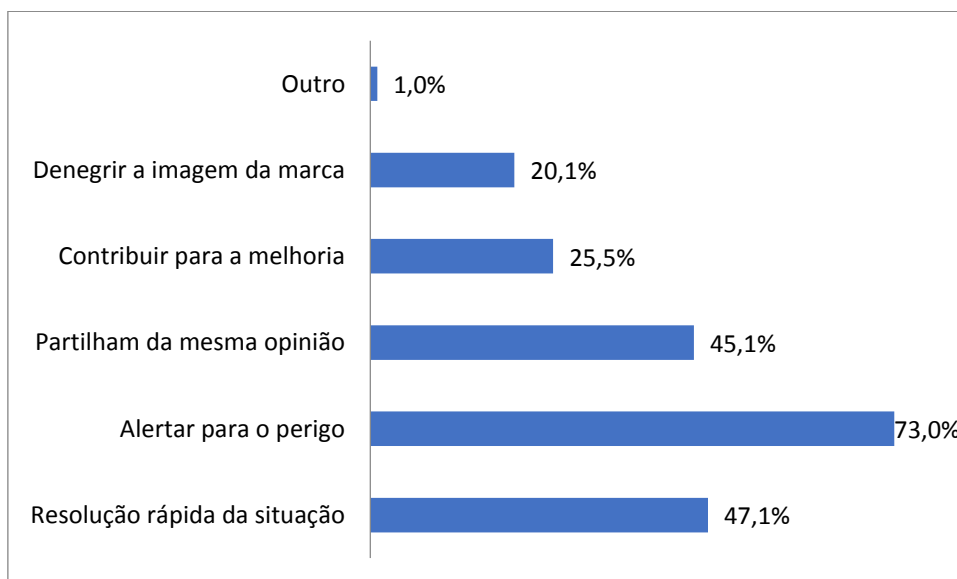
9. Conhece a marca Zippy?



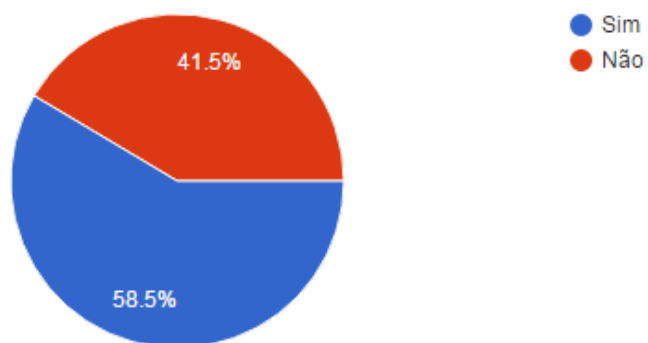
10. Com que frequência visita as lojas da marca Zippy?



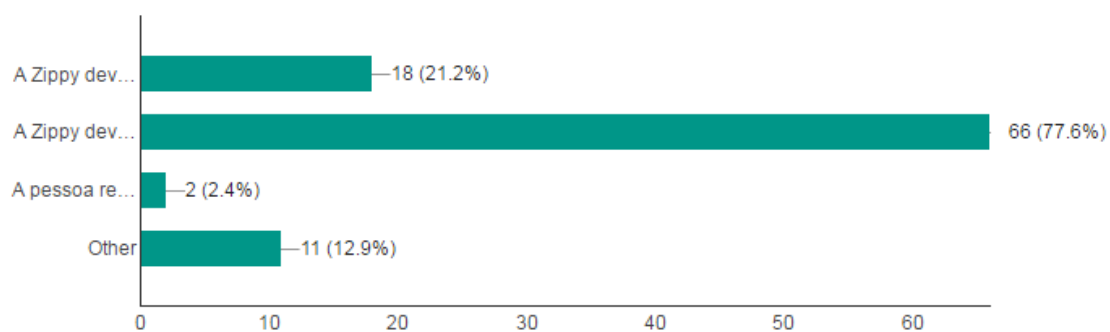
13. Na sua opinião, qual foi a motivação dos consumidores em exporem a sua preocupação/opinião nas redes sociais



14. Após ter retirado as gomas das lojas e ter feito essa comunicação aos media, a Zippy deu a situação como resolvida. Na sua opinião, foi a melhor forma de resolver?



14.1. Se não, porquê?



Tabelas de frequência: questão 8

Rapidaresposta

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	6	2,9	2,9	2,9
	2,0	15	7,4	7,4	10,3
	3,0	42	20,6	20,6	30,9
	4,0	64	31,4	31,4	62,3
	5,0	77	37,7	37,7	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

AssumirResponsabilidade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	8	3,9	3,9	3,9
	2,0	11	5,4	5,4	9,3
	3,0	38	18,6	18,6	27,9
	4,0	63	30,9	30,9	58,8
	5,0	84	41,2	41,2	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Proatividade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	7	3,4	3,4	3,4
	2,0	9	4,4	4,4	7,8
	3,0	33	16,2	16,2	24,0
	4,0	72	35,3	35,3	59,3
	5,0	83	40,7	40,7	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

HonestidadeEmpatia

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	7	3,4	3,4	3,4
	2,0	12	5,9	5,9	9,3
	3,0	17	8,3	8,3	17,6
	4,0	63	30,9	30,9	48,5
	5,0	105	51,5	51,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

SimpatiaComprensao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	6	2,9	2,9	2,9
	2,0	17	8,3	8,3	11,3
	3,0	18	8,8	8,8	20,1
	4,0	78	38,2	38,2	58,3
	5,0	85	41,7	41,7	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PromoverDialogo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	12	5,9	5,9	5,9
	2,0	27	13,2	13,2	19,1
	3,0	42	20,6	20,6	39,7
	4,0	65	31,9	31,9	71,6
	5,0	58	28,4	28,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Comprometimento

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	7	3,4	3,4	3,4
	2,0	12	5,9	5,9	9,3
	3,0	21	10,3	10,3	19,6
	4,0	62	30,4	30,4	50,0
	5,0	102	50,0	50,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Tabelas de frequência: questão 11

ReacaoConsumidores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	14	6,9	6,9	6,9
	2,0	26	12,7	12,7	19,6
	3,0	77	37,7	37,7	57,4
	4,0	56	27,5	27,5	84,8
	5,0	31	15,2	15,2	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

CriseEvitada

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	16	7,8	7,8	7,8
	2,0	31	15,2	15,2	23,0
	3,0	63	30,9	30,9	53,9
	4,0	56	27,5	27,5	81,4
	5,0	38	18,6	18,6	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

AdequacaoPlataforma

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	29	14,2	14,2	14,2
	2,0	43	21,1	21,1	35,3
	3,0	75	36,8	36,8	72,1
	4,0	39	19,1	19,1	91,2
	5,0	18	8,8	8,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

CeleridadeRespostaZ

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	17	8,3	8,3	8,3
	2,0	34	16,7	16,7	25,0
	3,0	75	36,8	36,8	61,8
	4,0	55	27,0	27,0	88,7
	5,0	23	11,3	11,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PosturaMarca

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	66	32,4	32,4	32,4
	2,0	57	27,9	27,9	60,3
	3,0	45	22,1	22,1	82,4
	4,0	26	12,7	12,7	95,1
	5,0	10	4,9	4,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

RetirarFracos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	13	6,4	6,4	6,4
	2,0	23	11,3	11,3	17,6
	3,0	60	29,4	29,4	47,1
	4,0	56	27,5	27,5	74,5
	5,0	52	25,5	25,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PrejudicouConfiança

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	18	8,8	8,9	8,9
	2,0	31	15,2	15,3	24,1
	3,0	68	33,3	33,5	57,6
	4,0	57	27,9	28,1	85,7
	5,0	29	14,2	14,3	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Omisso	Sistema	1	,5		
Total		204	100,0		

Tabelas de frequência: questão 12

PREmpatia

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	25	12,3	12,3	12,3
	2,0	51	25,0	25,0	37,3
	3,0	83	40,7	40,7	77,9
	4,0	37	18,1	18,1	96,1
	5,0	8	3,9	3,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PRAutoresponsabilizacao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	25	12,3	12,3	12,3
	2,0	54	26,5	26,5	38,7
	3,0	49	24,0	24,0	62,7
	4,0	63	30,9	30,9	93,6
	5,0	13	6,4	6,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PRComprometimento

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	14	6,9	6,9	6,9
	2,0	40	19,6	19,6	26,5
	3,0	79	38,7	38,7	65,2
	4,0	54	26,5	26,5	91,7
	5,0	17	8,3	8,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PRCeleridadeResposta

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	15	7,4	7,4	7,4
	2,0	32	15,7	15,7	23,0
	3,0	76	37,3	37,3	60,3
	4,0	60	29,4	29,4	89,7
	5,0	21	10,3	10,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PRProatividade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	27	13,2	13,2	13,2
	2,0	55	27,0	27,0	40,2
	3,0	63	30,9	30,9	71,1
	4,0	44	21,6	21,6	92,6
	5,0	15	7,4	7,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PRSimpatiaCompreensao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	25	12,3	12,3	12,3
	2,0	61	29,9	29,9	42,2
	3,0	69	33,8	33,8	76,0
	4,0	35	17,2	17,2	93,1
	5,0	14	6,9	6,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

PRPromocaodialogo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1,0	39	19,1	19,1	19,1
	2,0	64	31,4	31,4	50,5
	3,0	65	31,9	31,9	82,4
	4,0	26	12,7	12,7	95,1
	5,0	10	4,9	4,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	