



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ICPD

JAMILE BERTOTTI DAU

GERENCIAMENTO DE CRISE NO AMBIENTE VIRTUAL.

Estudo de caso do peixe urbano: como a elaboração de uma comunicação irreverente pode transformar uma problemática em oportunidade de marca na internet.

BRASÍLIA

2016

JAMILE BERTOTTI DAU

GERENCIAMENTO DE CRISE NO AMBIENTE VIRTUAL.

Estudo de caso do peixe urbano: como a elaboração de uma comunicação irreverente pode transformar uma problemática em oportunidade de marca na internet.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Marketing e Cadeia de Valor.

Orientador: Prof. MsC. Mauro Castro.

BRASÍLIA

2016

JAMILE BERTOTTI DAU

GERENCIAMENTO DE CRISE NO AMBIENTE VIRTUAL.

Estudo de caso do peixe urbano: como a elaboração de uma comunicação irreverente pode transformar uma problemática em oportunidade de marca na internet.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Marketing e Cadeia de Valor.

Orientador: Prof. MsC. Mauro Castro.

Brasília, 29 de março de 2016.

Presidente da Banca

Prof. MsC. Mauro Castro.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Profa. Dra. Bia Simonassi

RESUMO

A presente pesquisa consiste em investigar a elaboração de uma comunicação irreverente e seus efeitos, frente ao gerenciamento de crise na Internet. Para tanto, será analisado o pronunciamento criativo do Peixe Urbano na sua rede social Facebook, em relação ao vídeo Compra Coletiva, produzido pelo Porta dos Fundos e postado no Youtube em setembro de 2013. A metodologia utilizada para analisar esta problemática é a netnografia, adequada à realidade da comunicação no ambiente virtual. Como forma de identificar as diversidades na adequação da comunicação no ambiente digital, frente ao gerenciamento de crises, autores das áreas de marketing, marketing digital, gerenciamento de crises e áreas afins serão fundamentais para apontar a lógica envolvida na construção deste processo e o desenvolvimento do ambiente entre a comunicação diferenciada, a empresa e os consumidores na Internet. A conclusão a que se chegou foi que o Peixe Urbano, apesar de ter sua imagem colocada à prova, conseguiu reconquistar seus clientes, frente à problemática levantada pelo Porta dos Fundos, por meio da sua comunicação criativa e transparente com os consumidores.

Palavras-chave: Marketing Digital. Comunicação digital. Crise virtual.

ABSTRACT

The following research investigates the development of an irreverent communication and its effects in front of a crisis management on the Internet. Therefore, it will be analyzed the creative pronouncement of Peixe Urbano in its social network page at Facebook, related to video Compra Coletiva, produced and posted by Porta dos Fundos at Youtube in September 2013. The methodology used to analyze this problem is netnography, suited to the reality of communication at the virtual environment. In order to identify the differences in the adequacy of the communication in the digital environment related to crisis management, authors of the areas of marketing, digital marketing, crisis management and related areas will be fundamental to point out the logic involved in the construction of this process and the development of the environment between the differentiated communication, the company and the consumers on the Internet. The conclusion arrived was that Peixe Urbano, despite his image put to the test, managed to win back customers, when faced by the problem raised by Porta dos Fundos, through its creative and transparent communication with consumers.

Keywords: Digital Marketing. Digital Communication. Virtual crisis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pronunciamento da marca Peixe Urbano no Facebook.	30
Figura 2: Pronunciamento da marca Portal Peixereca no Facebook e comentário na página do Peixe Urbano.	31
Figura 3: Número de seguidores e pessoas que comentam sobre a marca do Peixe Urbano no Facebook.	32
Figura 4: Primeiro comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	33
Figura 5: Segundo comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	34
Figura 6: Terceiro comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	35
Figura 7: Quarto comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	36
Figura 8: Comentário do Peixe Urbano no Facebook em resposta ao quarto comentário de um usuário.	36
Figura 9: Do quinto ao nono comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	37
Figura 10: Décimo comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	39
Figura 11: Interação dos três usuários com o décimo comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 MERCADO E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	13
1.1 Imagem e brand equity	15
1.2 Marketing digital e suas possibilidades no virtual	17
1.3 Gerenciamento de crise em rede	21
2. AS OPORTUNIDADES DA COMUNICAÇÃO EM REDE FRENTE A UMA CRISE: CASE PORTA DOS FUNDOS	26
2.1 Método	26
2.2 Peixe Urbano, um case no aprimoramento da comunicação em redes sociais	27
2.3 O Porta dos Fundos	27
2.4 O case em Estudo: Compra Coletiva	28
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	32
3.1 Facebook do Peixe Urbano: Análise dos comentários dos seguidores	33
3.2 Análise dos dados levantados	40
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43

INTRODUÇÃO

As insatisfações por parte dos consumidores sobre produtos ou marcas sempre existiram. O diferencial é que antes, as insatisfações ficavam restritas ao ambiente *off-line*, como reclamações em avaliações impressas nas empresas. Hoje, elas se expandem para o ambiente *on-line*, tais como as redes sociais na Internet, como, por exemplo, Facebook, Instagram, sites de empresas e etc. Imerso neste contexto contemporâneo, um cliente descontente com a prestação de um serviço ou a aquisição de um bem de consumo de uma determinada empresa, não só deixa de comprar e migrar para outra marca, como também promove uma série de ações nas redes sociais que podem comprometer o desempenho e reputação da corporação no mercado.

A partir desse aprofundamento neste contexto virtual, torna-se intrínseco para as empresas a reflexão sobre a melhor forma de intervir quando as crises emergem no ambiente *on-line*. Para tal, é importante salientar que as mensagens de respostas na Internet devem ser elaboradas de forma ágil, estratégica e no tom adequado, a fim de reverter à situação ocorrida, protegendo a imagem organizacional, além de abrir possibilidades de promover a marca. Em acréscimo, quanto maior a exposição de uma empresa e de seus produtos, maior deve ser a adesão de políticas de segurança e de uma administração de crises.

Com isto, a questão a ser respondida é: como uma resposta irreverente de uma marca nas mídias sociais, pode alcançar resultados satisfatórios em seu público-alvo? Desta maneira, a partir da problemática que se instaura acima, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar como a elaboração de uma comunicação irreverente e seus efeitos, impactam nos consumidores, no que tange o gerenciamento de crise no ambiente virtual.

Como elemento de pesquisa, será abordado como o Peixe Urbano conseguiu reverter uma problemática gerada na Internet, promovendo sua marca, em relação ao vídeo Compra Coletiva, produzido e postado pelo Porta dos Fundos no Youtube, o qual afeta diretamente a missão da empresa. Com este cenário, a definição por este tema deve-se à importância da elaboração de mensagens adequadas e no tom correto no ambiente virtual; a condução das

relações com os públicos de interesse; e o cuidado interrupto da imagem corporativa, evitando, assim, a ampliação de uma problemática indesejável e uma crise em rede, visto que hoje, qualquer organização pode ter sua reputação abalada devido às manifestações de clientes insatisfeitos na Internet. Já o problema que orienta este estudo está em descobrir qual foi a percepção gerada nos consumidores da empresa Peixe Urbano, após ação de comunicação, realizada por meio de um post oficial pela marca no Facebook a respeito do vídeo postado no Youtube pelo Porta dos Fundos.

Com o objetivo de analisar a comunicação, como um fator potencial para reverter e promover a marca em um gerenciamento de crise, foi adequada a metodologia de pesquisa exploratória ao objeto de estudo do Peixe Urbano e de sua resposta ao vídeo Compra Coletiva. De acordo com Severino (2007, p 123) “A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando, assim, um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Nesse sentido, será possível observar, por meio do ambiente virtual, o impacto da resposta do Peixe Urbano em relação ao Porta dos Fundos e os reflexos desta comunicação nos consumidores do Peixe Urbano na rede social Facebook.

Corroborando neste sentido, Cervo e Bervian (2007), citam que a pesquisa exploratória se aprofunda em um determinado fato em busca da obtenção de novas informações. Para os autores, esse tipo de pesquisa realiza descrições concisas da situação, com a finalidade de encontrar afinidades existentes entre seus elementos componentes.

Já o método selecionado para nortear este trabalho será o Estudo de Caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo, imerso num contexto da vida real, particularmente, quando os limites não estão claramente definidos entre o fenômeno e o contexto em que estão submersos. Outra perspectiva levantada sobre o Estudo de Caso é apresentada por Chizotti (1991 apud BARROS; LEHFELD, 2000). O autor afirma que esse estudo é voltado para a coleta e para o registro de informações acerca de um ou de vários casos particularizados. A partir desses processos, elaboram-se relatórios críticos organizados e avaliados, os quais trazem margem para decisões e intervenções a respeito do objeto investigado. Para Yin (2001), a

investigação no Estudo de Caso preserva características holísticas e significativas dos fatos da vida real, ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos. O autor ainda observa que é elementar, também, a observação direta. Com isso, esta pesquisa tem por finalidade retratar a realidade de modo completo e profundo sobre o objeto em estudo. Trata-se assim, de observar à movimentação gerada na rede social o Facebook, acerca das percepções dos consumidores sobre o comunicado realizado pelo Peixe Urbano, em resposta ao vídeo Compra Coletiva.

Em relação à adequação dessa metodologia para a investigação de práticas comunicacionais mediadas por computador é conceituada por Amaral, Natal e Viana (2008) como Netnografia, ou também a Etnografia Virtual. De acordo com Kozinets (2010), a Netnografia é a Etnografia, todavia, adaptada às complexidades do ambiente social contemporâneo, o qual é mediado pela tecnologia.

Uma das oportunidades da Netnografia é o acesso às informações, as quais já estão descritas e que facilitam, em seguida, a pesquisa qualitativa dos dados *on-line*. Por outro lado, Amaral, Natal e Viana (2008) compreendem que, nessa metodologia, não há como capturar elementos importantes como os gestos e o contato presencial, proporcionado pelo ambiente *off-line*, que revelam ações peculiares, as quais, neste tipo de pesquisa, são suprimidas pelos textos escritos. Nesse cenário, Kozinets (2010) explicita que a Netnografia não observa apenas as palavras utilizadas nas interações sociais, mas também prima pelos elementos do fórum, pelas peculiaridades do emissor, pela linguagem utilizada, pela história, pelo significado, pelo tipo de interação, examinando fontes, espaçamentos, símbolos, textos, imagens, fotos e vídeos. Voltado para o universo organizacional, a Netnografia, para o autor, permite revelar detalhadamente os comportamentos, gostos, impressões e interações dos consumidores, oferecendo aporte para conhecer as realidades de como os indivíduos conduzem suas vidas no ambiente *on-line*. Para Kozinets (2010, p. 13):

Obtemos insights aprofundados em relação a quem são nossos consumidores e como eles encontram fontes de comunidade, quem são as vozes mais influentes nessas comunidades de consumo, quais são os significados, rituais e tradições dessas comunidades e assim por diante.

Assim, com a análise e interpretação dos dados disponíveis no virtual, é possível descobrir padrões, formas, como e por que os indivíduos consomem. Além disso, a disponibilização das informações permitirá observar a reação dos consumidores do Peixe Urbano, percebendo como os seus diálogos, por meio da rede social Facebook, apoiam a mensagem de sua resposta publicada frente à problemática do vídeo Compra Coletiva. Além disso, também é importante identificar como o profissional de Marketing pode ser participante de tal cenário, contribuindo com uma comunicação estratégica para alteração de uma crise gerada no ambiente virtual.

Em acréscimo, a vertente desta pesquisa terá abordagem qualitativa. O objetivo da pesquisa qualitativa é obter uma visão detalhada sobre como os consumidores do Peixe Urbano configuram suas percepções e diálogos, após posicionamento da marca em relação ao vídeo Compra Coletiva. A pesquisa qualitativa proporciona elevado volume de característica sobre razões e motivos dos indivíduos, buscando investigar as qualidades presentes. Conforme Trujillo (2003, p. 30),

A pesquisa qualitativa permite que se conheça em profundidade, através da utilização de técnicas projetivas, os motivos emocionais dos comportamentos racionais. E permite que se conheça todo o repertório de características, valores e crenças sobre uma determinada marca, produto ou assunto.

Desta maneira, a pesquisa qualitativa também promove a compreensão sobre a relação e a identificação dos clientes com a marca, tendo em vista os valores e crenças geradas no início da concepção da empresa. Para Thornton (2005) o principal interesse na pesquisa qualitativa está na descrição de fatos observados, a fim de poder compreender as informações dentro de um contexto, objetivando explicar os fenômenos que ali ocorrem. Nesse âmbito, a pesquisa qualitativa promove a investigação adequada por meio de dados coletados na Internet, pois aqui a ênfase está voltada à linguagem e às percepções dos informantes.

Por fim, esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos: No primeiro capítulo trata-se do referencial teórico: a) conceituar mercado e estratégias de marketing, apontando a importância de se construir uma vantagem imitável pelos concorrentes; b) estudar a importância da imagem e do *brand equity*,

identificando a importância da comunicação, os resultados que ela traz para a construção da imagem e o valor que o *brand equity* representa em relação ao que os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca; c) conceituar o marketing digital e suas possibilidades intrínsecas para as empresas e d), compreender no cenário de crise, a comunicação ligada a atividade do profissional de marketing nas redes sociais na Internet, a fim de perceber suas potencialidades e adequações, que podem promover a marca no ambiente virtual. No segundo capítulo abordará a análise do Estudo de Caso, com o *case* do Peixe Urbano e sua comunicação em relação ao vídeo postado pelo Porta dos Fundos, que faz paródia aos seus serviços prestados. No terceiro capítulo trará a discussão dos resultados e, por fim, no quarto capítulo desta pesquisa abordará as considerações finais.

1 MERCADO E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A disseminação das informações, através da Internet, provocou o surgimento de um novo mercado que, segundo Kotler (2012), permitiu maior conectividade e interatividade entre os indivíduos e grupos, por meio de computadores e dispositivos móveis, como celulares e tablets. Imerso neste novo ambiente, os profissionais de marketing precisam conhecer os seus efeitos econômicos, financeiros, sociais e culturais e, para isto, o estudo do novo mercado requer, para Cobra (2009), conhecer suas principais características relacionadas à população, à infraestrutura, à geografia, ao ambiente e ao desenvolvimento da economia.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o significado da palavra mercado para o mundo dos negócios é definido como um processo de satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores. Já o marketing, é visto pelos autores como uma ferramenta estratégica de mercado para se comunicar com os indivíduos, criando e suprimindo necessidades e desejos que são incorporados através das mídias de massa. Naturalmente, as organizações imersas neste contexto mercadológico adotam estratégias de marketing que servirão de base para competir em um mundo permanente de mudanças e buscar a satisfação constante de seus clientes. Para isto, Dalrymple e Parsons (2003, p.8) definem as estratégias de marketing em:

1. O mercado do produto ou serviço em que se pretende competir.
2. O nível de investimentos necessários para crescer, manter ou explorar o negócio.
3. As estratégias de distribuição, definição de preços, posicionamento e linha de produtos necessários para competir no mercado selecionado.
4. Os ativos ou capacidades para fornecer a vantagem competitiva sustentável.

Nota-se que, para os autores, o sucesso das estratégias de marketing, sejam elas digitais ou *off-line*, estarão conectadas aos objetivos mais gerais, baseadas em um plano de ação definido por metas a longo prazo a serem alcançadas pelo negócio. Cobra (2009) corrobora afirmando que as “Ações estratégicas de marketing devem ser formuladas com o objetivo de maximizar os recursos alocados de maneira a gerar lucro” (COBRA, 2009, p. 46). Segundo o autor, as ações estratégicas devem estar vinculadas aos objetivos de lucros da organização. Já Kotler (2003) complementa que uma boa estratégia é

construída quando a organização demarca uma posição de mercado vantajosa e imitável pelos concorrentes.

De maneira geral, as estratégias de marketing buscam desenvolver de forma sistêmica o composto de marketing das organizações, com a finalidade de posicionar as empresas no mercado e conduzir a satisfação e as necessidades dos seus públicos-alvo. Para Werneck (2009) toda estratégia de marketing é definida por quatro elementos variáveis que compõe o denominado composto ou mix de marketing. Estes por sua vez, referem-se a um conjunto de itens pelos quais as empresas devem estar atentas com o propósito de atingir seus objetivos na área do marketing.

Em 1960, E. Jerome McCarthy propôs o famoso modelo dos quatro Ps para o composto de marketing. Tal modelo consiste no desenvolvimento estratégico de quatro áreas ligadas aos processos decisórios dos consumidores como: o produto, o preço, a praça (ou ponto de venda) e a promoção. Seu estudo baseia-se em empresas que fabricam determinado produto, tornando este alvo de uma promoção, a qual objetiva ser comunicada e informada aos seus consumidores a sua disponibilidade em uma praça específica, com determinado valor.

No entanto, segundo Kotler e Keller (2012), em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, os tradicionais quatro Ps não representam mais o atual cenário mercadológico, o qual vivemos. Para os autores, os novos quatro Ps da moderna administração de marketing envolvem: pessoas, processos, programas e performance. Kotler e Keller (2012.p 23) detalham esta atualização ao dizer que as pessoas traduzem, em parte, o marketing interno e a realidade de que os funcionários são triviais para o sucesso do marketing e da empresa. Além disso, também refletem o fato de que as organizações devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas de forma ampla e, não apenas, como um indivíduo que compra e consome produtos. Já os processos são vistos pelos autores, como o reflexo de toda a criatividade, disciplina e a estrutura incorporada à administração de marketing, além de, um intrínseco conjunto de processos que leva a empresa a gerar de forma criativa ideias e inovações e transformá-las em bens e atividades de marketing. Em relação aos programas, estes refletem as atividades das corporações direcionadas aos consumidores,

independentemente de serem atividades *on-line* ou *off-line*, tradicionais ou não, elas devem estar integradas de tal forma que atinjam os múltiplos objetivos para as empresas. Por fim, a performance, de acordo com Kotler e Keller (2012), é a captura de “possíveis indicadores de resultados e que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como brand equity e customer equity) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário) (KOTLER; KELLER, 2012, p. 23).

Sendo assim, a teoria do novo mix ou composto de marketing citada por Kotler e Keller (2012), continua a ir de encontro a satisfação das necessidades e dos desejos do público-alvo, no entanto, observa-se que as estratégias de marketing baseadas nos novos elementos deste composto ou mix de marketing, permitem a organização tornar mais humana o seu atendimento e relacionamento com o cliente e, também com o seu público interno, além de abrir portas para as inovações e atividades voltadas para o consumidor, buscando reforçar o seu posicionamento no mercado.

Por fim, Kotler (2003) cita que o posicionamento de uma empresa é visto como fundamental e singular, contudo, não eterno, uma vez que na atual economia, as organizações imitam rapidamente as vantagens competitivas dos concorrentes, até o ponto que um fator de diferenciação, passar a não ser mais notado. Por isto, o autor defende que as empresas devem criar imagens que falem mais ao coração do cliente do que à mente, uma vez que as organizações que se dirigem apenas ao racional quase sempre enaltecem os mesmos benefícios aos clientes. Desta maneira, o próximo passo desta pesquisa tem por finalidade aprofundar nos conceitos dos termos imagem e *brand equity* que estão intimamente ligados à comunicação das organizações e que, por sua vez, agregam valores psicológicos nos consumidores.

1.1 Imagem e *brand equity*

Para Torquato (2000), a imagem reflete em um importante conceito para as empresas modernas. Para ele, a imagem é resultado do desenvolvimento de uma comunicação adequada, do que a instituição deseja projetar no seu

mercado-alvo. Neves (2000) também corrobora e descreve que a imagem é o que está na mente das pessoas, “se constrói com inteligência, informações, pesquisas, processos, uso de técnicas, ações coordenadas, com habilidades específicas e muito profissionalismo” (NEVES, 2000, p. 37). Para o autor, isso resulta na credibilidade que os indivíduos terão da organização e no fato de existir um gerenciamento de comunicação com seus públicos-alvo por meio de mensagens direcionadas e adequada para cada ambiente juntamente com o apoio do papel dos profissionais da área da comunicação e inclusive do Marketing na gestão de uma corporação.

A partir desses conceitos, a imagem pode ser considerada como um dos resultados obtidos através da comunicação. Com base nessas ideias citadas pelos autores acima, faz-se necessário, nesta pesquisa, compreender a definição do *brand equity*, para a evolução deste estudo.

Na década de 1980, segundo Feldwick (2004), os executivos preocupados com o mercado começaram a notar que as marcas estavam mudando:

À medida que a febre de aquisições se espalhou, a diferença entre valores das folhas de balanço e o preço pago pelos predadores foi substancialmente atribuída ao “valor das marcas”. Repentinamente, a marca deixou de ser um conceito metafísico obscuro de relevância duvidosa e passou a ser algo que valia dinheiro (FELDWICK, 2004, p. 95).

Neste contexto, observa-se a mudança de percepção do termo tradicional “imagem da marca” para que o autor chama de o novo sólido termo equivalente financeiro *brand equity*. De acordo com Feldwick (2004), não se sabe ao certo quem originou este termo, mas sabe-se que, esta nova definição vem sendo utilizada desde meados da década de 1980 e conquistou respeitabilidade quando foi adotada pelo *Marketing Science Institute*, o qual promoveu um importante seminário deste assunto em 1988. Desde então, o *brand equity* tem se fortalecido cada vez mais no mundo dos negócios.

O conceito de *brand equity*, conforme Feldwick (2004, p. 97), está baseado em três pilares diferentes:

1. O valor total de uma marca como patrimônio separável – quando é vendida ou incluída no balanço da empresa detentora da marca.
2. Uma medida da força da ligação do consumidor para com a marca.
3. Uma descrição das associações e crença que os consumidores têm a respeito de uma marca.

Assim, nota-se a existência clara de três conceitos distintos. Para o autor, em primeiro lugar o *brand equity* está ligado a estimativa do valor da marca, logo em seguida, ao conceito de fidelidade do consumidor à marca e por fim, a imagem que a marca transmite aos seus consumidores e mercado. Outra perspectiva complementar é apresentada por Kotler e Keller (2012), que afirmam que o *brand equity* é o valor visto sobre o conhecimento que os consumidores têm, o que pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como, os preços, a participação no mercado e sua lucratividade. Kotler e Keller (2012) ressaltam que o desafio está na construção de uma marca forte e que garanta aos seus clientes experiências adequadas em relação aos seus bens e serviços, de modo a criar estruturas desejadas de conhecimento do público-alvo.

Assim sendo, é possível compreender que o *brand equity* representa um importante ativo intangível, que se interliga a um valor psicológico e financeiro da empresa. Desta forma, o *brand equity* promove uma mudança de paradigmas que há de ser considerado pelos profissionais de marketing como marcas sendo administradas e vistas a longo prazo no mercado. Tudo isto, conectado pelo relacionamento entre a marca e o consumidor.

Neste sentido, torna-se intrínseco a reflexão sobre o cuidado com o *brand equity* no ambiente virtual e as possibilidades de condução das relações com os públicos de interesse. Tema este que será abordado a seguir no marketing digital e suas potencialidades na Internet na gestão dos relacionamentos com os consumidores, bem como o conhecimento detalhado das preferências e opiniões do público-alvo, além das possibilidades de ampliação de divulgação da marca.

1.2 Marketing digital e suas possibilidades no virtual

O marketing digital é considerado por Cintra (2010) como uma maneira efetiva para conhecer a fundo seu público-alvo na Internet, como também oferecer benefícios e satisfazer suas necessidades de modo rápido, fácil, barato e instantâneo. Em um estudo aprofundado, a autora percebe que o marketing digital e o marketing tradicional compartilham dos mesmos objetivos, porém, o principal diferencial do digital é a tecnologia envolvida que possibilita

as organizações irem de encontro a um público específico, ou seja, buscar indivíduos que utilizam sistemas de comunicação *on-line*.

Merino (2007) denomina *web marketing* como sendo o marketing digital e, de acordo com o autor, a finalidade desta atividade em ampliar os negócios da organização, para obtenção de maiores informações dos clientes e de novos clientes. Seguindo esta linha de raciocínio, Cintra (2010) também concorda com a visão apresentada por Merino (2007) que o marketing digital expande o conhecimento de qualquer organização sobre o público de seu interesse, conhecendo-o, identificando-o e suprimindo rapidamente suas necessidades:

Atualmente, a tecnologia, hoje acessível a todos por meio da web permite que empresas de todos os portes possam controlar de maneira muito mais efetiva seus pontos de contato entre clientes e marca, utilizando eficientemente o marketing digital, para não só conhecer seu público-alvo, como lhe oferecer benefícios e satisfação de necessidades de modo fácil, barato e imediato (CINTRA,2010, p. 09).

Neste sentido, o marketing digital, como citado pela autora, reduz custos e agiliza informações sobre serviços ou produtos, além de buscar também a interatividade com o consumidor. Tudo isto, remete a uma vantagem, tanto para quem recebe a mensagem, quanto para quem comercializa e divulga seus produtos.

Para Adolpho (2011) o marketing digital é visto como um ciclo, onde se inicia no consumidor e termina no consumidor. Este ciclo é definido pelo autor pelos oito Ps do marketing digital e têm como finalidade descobrir como age o seu consumidor e o que dá certo ou errado em cada mercado específico através da Internet. Sendo assim, para o autor, os oito Ps do marketing digital são uma maneira ágil para as empresas extraírem o máximo das estratégias a serem realizadas com os seus consumidores, além de permitir que as organizações conheçam o seu próprio negócio de maneira aprofundada.

Este modelo dos oitos Ps, citado por Adolpho (2011), consiste no primeiro P de pesquisa, onde vender está intimamente ligado a conhecer profundamente o seu cliente para comunicar-se de forma eficaz e persuadi-lo. O segundo P está fundamentado no planejamento que, para o autor, só corre com informações coletadas no primeiro P de pesquisa e, nesta segunda etapa,

deverá existir um documento elaborado com as descrições do que será realizado em cada um dos oito Ps, além de detalhar outros pontos importantes do planejamento, como o *layout* a ser desenvolvido o estudo das melhores palavras-chaves para se trabalhar com SEO (*Search Engine Optimization*) – mecanismo de otimização de busca na Internet, além das redes sociais a atuar e quais os indicadores do Google *Analytics* que servirão para medir toda esta estratégia de relacionamento e divulgação. O terceiro P refere-se à produção onde se trata da execução das ideias levantadas no planejamento. Já o quarto P de publicação, é o conteúdo que a empresa vai disponibilizar através das redes sociais, sites, e-mail marketings e etc. aos seus clientes, com o objetivo de que eles recomendem os serviços, produtos ou a marca da organização. O quinto P é de promoção, desta forma, quanto melhor o conteúdo divulgado, maior será a propagação dele pelos seus consumidores através do compartilhamento. Desta maneira, para o autor a comunicação tem que ser realizada de forma objetiva e relevante, com a finalidade de gerar uma propagação natural pelos consumidores para outros consumidores. O antepenúltimo P é de propagação, ou seja, através da comunicação dos consumidores para outros consumidores, a marca conquistará a tão desejada reputação e, segundo Adolpho (2011) é por meio desta comunicação viral feita pelos próprios clientes que a marca alcançará melhor o mercado, atingindo de maneira econômica, eficaz e confiável outros clientes. Já o penúltimo P aborda a personalização, a qual é vista pelo autor, como o elemento fundamental da comunicação. De acordo do Adolpho (2011) cada cliente possui comportamentos, percepções e opiniões diferentes e, por isto, cada um deve ser tratado como único. Desta maneira, a empresa deve adaptar o seu comportamento de acordo com cada consumidor, sendo assim, esta atitude propiciará a empresa a abertura de um relacionamento para com o seu cliente, além de obter melhor a sua atenção. Por fim, o último P do marketing digital está baseado na precisão. Segundo o autor, este P tem como desígnio medir todas as ações realizadas, com o objetivo de alcançar metas cada vez maiores, seja de vendas ou institucionais. Através desta mensuração, será possível identificar se a ação realizada no ambiente digital deu certa ou errada. Desta maneira, é necessário definir os indicadores de resultados que mostrarão se a empresa está no caminho certo.

Atualmente, existem várias estratégias para atrair consumidores e diferenciar-se no mercado através do marketing digital, seja este com a intenção de estimular a visita do indivíduo ao site da empresa, nas redes e mídias sociais, objetivando conquistá-lo sobre a marca, com a finalidade de venda de um produto ou até mesmo iniciar e manter o relacionamento, que é trivial para toda e qualquer relação. Para isto, Cintra (2010, p. 09) cita que “O marketing digital pode colocar a empresa no seleto rol de negócios que têm na informação o maior diferencial competitivo. E, sabidamente, a informação é hoje uma moeda cada vez mais valiosa e transita através de blogs e sites”. Assim, para a autora, as estratégias a serem abordadas no marketing digital também podem concentrar seus esforços nas mídias sociais e redes sociais, onde o bem mais valioso é a informação.

Resumidamente, a Internet tem vantagens sobre as demais mídias tradicionais ao manter uma relação mais próxima e ativa com os consumidores. Neste sentido, Cintra (2010) afirma que quando falamos em marketing digital, também podemos falar em mídias sociais. O diferencial está que neste “tipo de mídia as pessoas agirão por vontade própria e não por imposição da empresa; executarão com prazer um trabalho. Elas procuram por sua empresa na mídia social e entram na comunidade” (CINTRA, 2010, p. 09). A partir da reflexão da autora, percebe-se que o marketing digital será um estímulo e um condutor para que os indivíduos se relacionem com as mídias sociais da organização, entretanto, eles terão o livre arbítrio da escolha, procurando adequar-se às suas necessidades informacionais com a comunidade anunciada.

Cintra (2010) aborda que os públicos das mídias sociais devem ser tratados com relevância, pois auxiliam na formação de opinião e levarão a marca da instituição aos saberes de outros indivíduos. De acordo com a autora, sites de redes sociais também compõem as estratégias do marketing digital. Portanto, “As empresas precisam observar e se preocupar em ver que uma campanha de marketing digital está diretamente relacionada a redes sociais, pois a Internet tem o poder de entrar na vida das pessoas, bem como das empresas, e afetar a visão de como consumir e se relacionar” (CINTRA, 2010, p. 09). Sendo assim, é possível refletir que o marketing digital propicia as empresas conhecerem seus clientes, preferências e opiniões, como também é uma maneira de ampliar o conhecimento de uma marca no mercado para os

seus consumidores. No entanto, torna-se também trivial inserir no planejamento do marketing digital a gestão de crises, tema este que será abordado a seguir.

1.3 Gerenciamento de crise em rede

Uma crise em rede pode surgir de várias maneiras, por isto, Brancalhão (2009) cita que, um fato negativo tem o poder de abalar a estrutura organizacional por completo, refletindo diretamente na diminuição das vendas, desmotivação dos colaboradores internos e problemas com seu público-alvo. O cenário de uma crise pode ser agravado ainda mais quando há falta de profissionais capacitados e com experiência em situações de gerenciamento, refletindo em uma comunicação improvisada perante os públicos. De qualquer forma, as organizações devem compreender que:

No momento nevrálgico da crise é preciso ter uma percepção do público que é mais importante que os fatos. As pessoas se baseiam no que veem e ouvem na imprensa, por isso é importante ressaltar que a empresa deve informar diretamente os seus públicos, ou seja, a organização deve ser fonte de informação para a imprensa (BRANCALHÃO, 2009, p. 03).

Nota-se que para a autora, a atenção oferecida ao público é primordial em relação à crise ocorrida. Por sua vez, os públicos estão sempre atentos a tudo e são críticos em relação às ações elaboradas pelas empresas. Portanto, as instituições que se comunicam rapidamente com seus públicos, de forma transparente, ágil e com conteúdos consistentes, evidenciam a sua preocupação, a fim de reverter possíveis danos causados, restaurando, assim, a sua confiança.

De acordo com Forni (2007, p. 206) “não existem dois casos iguais. Não há receita de bolo para ser aplicada na hora de resolver uma crise”. Sendo assim, cada situação negativa enfrentada pela organização é um ensinamento único e, a cada nova problemática, gera-se um desenvolvimento organizacional. Sendo assim, uma crise é singular e Teixeira (2011) cita a importância da conscientização das empresas em relação à criação de um plano de gestão de crises. Com esse plano previamente estruturado, a autora acredita que, com medidas assertivas e ágeis no gerenciamento da crise, é

possível reverter algo inesperado, minimizando os danos à imagem da empresa. Forni (2007) destaca ainda que as empresas brasileiras, em geral, não possuem a cultura de trabalhar com um planejamento prévio para a prevenção de crise, ou seja, quando uma crise emerge, as corporações não possuem o preparo ideal para gerenciá-la de forma adequada.

Neste contexto, as organizações que buscam resguardar a sua imagem, por meio de um planejamento antecipado, e não querem se ver em uma situação problemática, seja no ambiente *off* ou *on-line* devem “ter um sistema preventivo de crise, monitorando os pontos vulneráveis, com um plano de contingência para as situações de risco. Isto significa uma estratégia de administração e de comunicação eficiente” (FORNI, 2007, p. 210). Prever crises, abre a possibilidade do que pode ou não dar certo. No entanto, uma boa gestão de risco deve ser permanente, a fim de garantir o cuidado da imagem de uma empresa por meio de uma administração e de uma comunicação eficaz. Sendo assim, torna-se fundamental que gestores da marca compreendam o papel de se trabalhar antecipadamente e durante uma crise, com planejamento, profissionais capacitados, considerando a comunicação como um catalisador que auxilia a neutralizar a repercussão da crise como um auxílio estratégico.

Hoje, a Internet é um meio facilitador para a disseminação de uma situação negativa a qualquer empresa, além de permitir o imediatismo que permite dar voz a todos os usuários que estão presentes neste ambiente virtual. Segundo Adolpho (2011), o mercado moldado pelas tecnologias transforma profundamente o ser humano, pois surgem novos comportamentos e novas oportunidades. Seguindo neste contexto, Moreira e Patriota (2010, p. 02) descrevem que a “Internet admite que o consumidor publique suas avaliações sobre um produto, serviço ou atendimento ao mesmo tempo em que utiliza”. Portanto, a Internet pode ser utilizada tanto para permitir o consumo quanto a interação dos indivíduos com a organização, seja por meio do site institucional, das mídias sociais ou redes sociais da organização.

As mídias sociais na Internet segundo Oliveira (2007), possibilitam a potencialização das opiniões de consumidores e trazem velocidade para a sua dissipação na sociedade:

Se, por um lado, a Internet tornou-se uma das maiores aliadas da comunicação em momentos de crise, pois é um meio de divulgação de informações da empresa que não passa por nenhum filtro, ou seja, a informação está disponível da maneira como a empresa a elaborou, por outro lado, as mídias sociais, tais como blogs, wikis, podcasts, *YouTube*, *Orkut*, entre outras, permitiram ao cidadão comum a possibilidade de divulgar na rede histórias, relatos, vídeos e campanhas contra qualquer empresa que ele tenha flagrado em algum tipo de atuação suspeita ou pela qual tenha se sentido lesado, prejudicado, podendo, com isso, gerar o início de uma crise para qualquer empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 169) (grifo do autor).

Nesse ambiente das mídias sociais, existe a possibilidade de interação e construção coletiva e colaborativa. Desta maneira, as organizações não conseguirão dominar tudo o que seus públicos dizem a respeito da sua marca. Nas redes sociais na Internet, como por exemplo, o Facebook, a lógica se apresenta de forma bastante similar. Para Jenkins (2008) as redes sociais permitem ser moderadas e utilizadas de forma colaborativa pelos usuários, de maneira a fomentar a interação social entre usuários, bem como dos consumidores para as empresas imersas nesta cultura digital.

Para Adolpho (2011) esta experiência do usuário na Internet com a marca contribui diretamente na percepção, formando através de uma série de interações da empresa e cliente, uma imagem positiva ou negativa a respeito da marca. Tais percepções, segundo o autor, serão fundamentais para a organização a médio e longo prazo e, por isso, é intrínseco ser controlada em todo os aspectos, principalmente ao se tratar da Internet.

De fato, o consumidor pode opinar mais facilmente nos meios virtuais, porém, todo cuidado é pouco para as organizações, que devem estar atentas as mensagens de seus clientes na Internet. Para Moreira e Patriota (2010, p. 05), o consumidor pode “divulgar ou mesmo parodiar ações de comunicações produzidas por empresas, o que exige que estas tenham estrutura para responder e sanar questionamentos ou gerenciar críticas públicas que venham a ocorrer”. Para as autoras, a interatividade em rede é algo ainda a ser desvendado e as organizações devem monitorar o que ocorre no ambiente virtual, já que em pouco tempo, algo não previsto pode abalar a reputação de uma marca.

De acordo com Adolpho (2011), as redes sociais são vistas como canal de relacionamento e proximidade. Esta proximidade, também possibilita à empresa a geração de vendas. No entanto, o mais importante do que o

relacionamento e as vendas nas redes sociais, segundo o autor, é a monitoração de seus canais de contato do público com a marca. Desta maneira, Teixeira (2011, p. 18) complementa também sobre a importância da monitoração nas redes sociais, principalmente, no processo de gestão da imagem da marca ao afirmar que:

É importante pensar no processo de gestão e gerenciamento de crise separadamente do mundo off-line, porém com alinhamento estratégico e com mensagens unificadas, pois o público de internet é diferente do off-line e a dinâmica é totalmente outra. Esse plano requer monitoramento, agilidade, ações rápidas para conter uma crise nas redes sociais, antes que a marca se transforme em exemplo negativo.

Neste sentido, observa-se que a comunicação no ambiente digital precisa ser cuidadosamente planejada, devendo-se essa tarefa ao profissional da área da comunicação, que, por sua vez, põe em prática e revisa frequentemente suas estratégias, ajustando-as ao público-alvo. Ainda para a autora, a existência de um plano comunicacional global em situações negativas traz a possibilidade de contemplar diversas mídias e sustentar um relacionamento singular com cada um do público de interesse da marca. Outro ponto a ser observado neste contexto é que um bom gerenciamento de crise na Internet pode acarretar em oportunidades de promover positivamente a empresa para seu público-alvo, através de uma comunicação estratégica elaborada no tom adequado às redes sociais, garantido respeito por parte de seus consumidores e zelando por sua imagem organizacional.

Atualmente, cada vez mais, as empresas buscam incessantemente a visibilidade de seus produtos e/ou serviços e sua diferenciação no mercado. Isso reflete diretamente na alta exposição da marca seja no ambiente *off* ou *on-line*, ou seja, um ato não planejado pode refletir diretamente na reputação da organização. Todavia, a alta exposição garante à empresa a difusão de valores e de sua imagem através da comunicação com os seus consumidores. Além disso, a maioria das empresas competem de forma muito semelhante no mercado e a tomada de decisão por parte do consumidor por uma ou outra marca, leva em conta a percepção que ele tem sobre a reputação da organização escolhida. Para Almeida (2005), a reputação está intimamente ligada à representação coletiva e aos resultados da corporação, evidenciando a

sua habilidade em gerar valores para os públicos-alvo. Os valores podem ser vislumbrados como um crédito de confiança adquirido pela marca, estando associado ao bom nome da organização, reconhecimento e credibilidade.

Sendo assim, levando em conta a rápida disseminação das informações através do ambiente digital, os consumidores da marca sempre analisam frequentemente os valores corporativos, os quais devem ser administrados constantemente de forma inteligente pelos profissionais da área da comunicação, uma vez que a reputação reflete diretamente no sucesso do negócio.

2. AS OPORTUNIDADES DA COMUNICAÇÃO EM REDE FRENTE A UMA CRISE: CASE PORTA DOS FUNDOS

Este capítulo consiste em apresentar o Estudo de Caso sobre a estratégia de comunicação utilizada pela empresa Peixe Urbano em resposta ao vídeo Compra Coletiva, publicado pelo Porta dos Fundos no Youtube, o qual faz paródia sobre os seus serviços prestados. Esta investigação tem por finalidade analisar de que forma uma comunicação diferenciada e irreverente na rede social pode reverter uma problemática, promovendo a marca para os seus consumidores. Sendo assim, torna-se intrínseco a reflexão sobre a preservação da imagem organizacional na Internet, como também, a promoção de uma comunicação estratégica e bem-humorada no ambiente digital de uma organização. Neste sentido, serão abordados a seguir, os aspectos metodológicos de pesquisa, bem como, a descrição dos procedimentos utilizados para o aprofundamento da análise, para a coleta de dados, para a definição da amostra e para a reflexão das informações identificadas.

2.1 Método

Avaliar o posicionamento realizado pela empresa Peixe Urbano, através de seu comunicado oficial e criativo na rede social, o Facebook, além das percepções geradas em seus clientes virtuais e suas exposições no perfil da marca em relação ao vídeo Compra Coletiva, postado pelo Porta dos Fundos no Youtube. Em relação às coletas de dados desta pesquisa foi realizada sob a observação participante, a qual, inserida no contexto virtual, possibilita ao observador ser um integrante entre o relacionamento dos consumidores e a empresa Peixe Urbano. No entanto, o desafio dessa pesquisa, para Martins (2008), é conseguir obter credibilidade dos membros sociais. Neste sentido, a habilidade do pesquisador-observador está em realizar, de modo harmonioso, a sua integração ao grupo, expondo claramente os objetivos a serem pesquisados.

Contudo, neste estudo, a observação participante será sob enfoque da netnografia e, desta forma, nesta técnica utilizada, não há necessidade de

interação direta pessoal com o objeto analisado. Em relação aos dados coletados para esta análise estão baseados somente na rede social, o Facebook, onde o Peixe Urbano fez o seu pronunciamento oficial em sua *fanpage*. Além disso, conta também com a observação sobre os impactados em sua ação de comunicação criativa e como ela foi vista pelos seguidores e consumidores da empresa. Desta maneira, esta análise compreende os dez primeiros comentários realizados por diferentes usuários no dia cinco de setembro de 2013.

Em acréscimo, esta pesquisa irá observar também as interações que ocorreram em cada um destes dez primeiros comentários, limitando a análise nas cinco primeiras interações. Compreende-se que, na rede social Facebook, as primeiras mensagens estão em ordem crescente, ou seja, de cima para baixo.

2.2 Peixe Urbano, um case no aprimoramento da comunicação em redes sociais

Fundado em 2010, no Rio de Janeiro, o Peixe Urbano foi idealizado por três amigos empreendedores e pioneiros no conceito de compras coletivas na América Latina. Sua primeira oferta foi ao ar em 31 de março de 2010 e esgotou em pouco tempo, com 60 cupons vendidos. A partir de então, o Peixe Urbano revolucionou o comércio eletrônico.

A origem do nome Peixe Urbano, remete a imagem de um cardume nadando, a fim de explorar o que há de melhor em cada cidade. O slogan “explore a cidade” remete a sua missão e reforça o posicionamento da marca. Em relação às cores, azul e laranja, transmitem alegria e jovialidade, ligando-se ao seu posicionamento de ser uma empresa jovem, séria, ética, mas também inovadora.

Os dados aqui apresentados foram extraídos do site oficial do Peixe Urbano www.peixeurbano.com.br.

2.3 O Porta dos Fundos

Fundada em 2012, pelos atores Fábio Porchat, Antonio Pedro Tabet, Gregório Duvivier, Ian SBF e João Vicente de Castro, Porta dos Fundos é uma produtora de vídeos de humor. Em menos de dois anos de existência, o grupo atingiu a incrível marca de mais de 1,6 bilhões de visualizações e de 10 milhões de inscritos, se tornando o maior fenômeno da Internet brasileira e um dos maiores canais de entretenimento mundo. No entanto, o foco maior da produtora é permanecer com os seus vídeos na Internet e já se tornou no Youtube Brasil um dos canais mais vistos.

Os dados aqui apresentados foram extraídos do site oficial do Porta dos Fundos www.portadosfundos.com.br.

2.4 O case em Estudo: Compra Coletiva

No dia 5 de setembro de 2013, o Porta dos Fundos publica no Youtube o vídeo Compra Coletiva, <https://www.youtube.com/watch?v=IF9VnoZJt30>, com a seguinte mensagem: *“Viagem de teco-teco da Gol só de ida pro Suriname, uma segunda-feira de graça no Rio Water Planet, duas partidas de paintball num terreno baldio em Niterói... compra coletiva é isso: todas as furadas que você não precisa, nunca faria, mas que com quinze reais de desconto acabam se transformando em férias imperdíveis”*. Este vídeo faz uma paródia com os serviços vendidos através dos antigos cupons em papel pelo Peixe Urbano e retrata a utilização de um serviço de uma garota de programa, onde o comprador, com o cupom em mãos, tenta usufruir do serviço adquirido no portal.

A história inicia com a garota de programa, a Natasha, sentada na calçada da Lapa no Rio de Janeiro, quando Nelson chega. O comprador, enfatiza que o serviço adquirido inclui um peitinho e quatro minutos de coito, sendo que só poderia ser utilizado a partir das 6h da manhã de segunda-feira. A garota, exausta da noite anterior, tenta negociar com Nelson e reagendar o serviço, já que ela tinha atendido 20 clientes e cita que está em uma situação deplorável para atender mais um novo cliente. Contudo, Nelson comenta que não teria como reagendar, pois, o seu cupom não teria mais validade para a utilização e comenta que ele já havia comprado no início da manhã de

segunda-feira, pois ele sabia qual era o real estado da garota de programa naquele horário e por isto, o custo benefício era excelente para a compra.

Em acréscimo, o comprador comenta à Natasha, a garota de programa, que ela está com uma foto um pouco diferente do que foi anunciada no Peixe Urbano. Neste momento, Natasha tenta carimbar o cupom do cliente, para dar como utilizado, contudo, Nelson retira das mãos dela e informa que não irá deixar, pois ele já perdeu R\$ 7,50 com outra garota de programa, que carimbou o cupom sem ele utilizar o serviço.

A fim de resolver, Natasha decide realizar o serviço e o cliente questiona sobre o item camisinha que estava incluso no pacote adquirido por ele no Peixe Urbano. Natasha informa que a última camisinha terminou no quinto cliente e, questiona, como Nelson, contrata este tipo de serviço e não traz a sua própria proteção. No mesmo instante, o cliente tira do bolso a sua camisinha, da marca Prudence, e cita que, como estava incluso no pacote, ele queria economizar a camisinha dele para a segunda utilização com a garota de programa. Natasha reforça a Nelson os itens do pacote comprado e o tempo de utilização que, de acordo com o cupom, ele terá direito quatro minutos de coito e um peitinho. Com isto, a garota de programa encerra questionando como o cliente teria tempo para utilizar duas camisinhas neste curto espaço de tempo. Nelson, finaliza ironicamente dizendo que pagou, dando a entender que ele utilizaria ao máximo o tempo permitido na contratação do serviço com a garota de programa.

Ao final do vídeo, chegam dois novos clientes, um casal heterossexual, e a garota continua sentada na calçada da Lapa. O homem pega o voucher com a foto da Natasha e coloca ao lado do rosto dela, para tentar identificar se ela é a mesma garota que o casal adquiriu o serviço. Por fim, o novo cliente comenta à Natasha que eles haviam marcado no Peixe Urbano para as 6h10min da manhã e encerra dizendo: São 6h14min.

O vídeo Compra Coletiva gerou no Youtube 4.679.030 visualizações, 67.042 curtidas e 2.475 descurtidas e, o que podia ter se tornado uma grande problemática, para a imagem da marca Peixe Urbano, logo foi contornada pela a empresa que respondeu, 40 minutos depois do vídeo ser publicado pelo Porta dos Fundos, pronunciando-se de forma irreverente e bem-humorada na sua *fanpage* no Facebook.

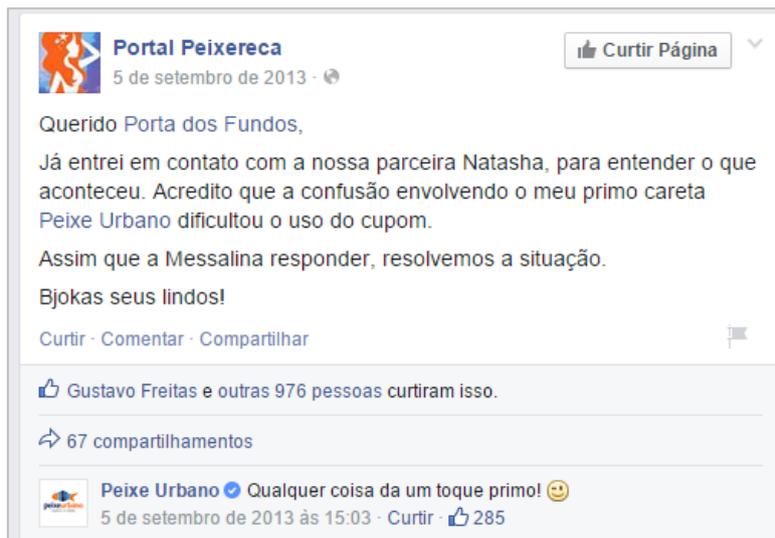
Figura 1: Pronunciamento da marca Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 26 mai. 2015.

Esta publicação resultou para a marca 7.562 curtidas, 1.009 comentários e 978 compartilhamentos no Facebook (FIGURA 1). Em seguida, o Portal Peixereca, citado na resposta do Peixe Urbano, o qual comercializa conteúdo adulto, também respondeu ao vídeo postado pelo Portas dos Fundos de forma criativa no Facebook. A publicação realizada pelo Portal Peixereca alcançou 978 curtidas, 67 compartilhamentos e 92 comentários, dentre os comentários, o Peixe Urbano fez seu comentário simpático, chamando de primo o Portal Peixereca (FIGURA 2).

Figura 2: Pronunciamento da marca Portal Peixereca no Facebook e comentário na página do Peixe Urbano.



Fonte: <https://www.facebook.com/Peixereca.com.br/posts/521305381272539>. Acesso em 26 mai. 2015.

Nota-se claramente, o posicionamento do Peixe Urbano na rede social Facebook, em relação ao viral publicado pelo Porta dos Fundos, através de uma comunicação inusitada, estendendo a sua parceria, neste momento, com outra marca que faz a alusão aos seus produtos comercializados.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

É importante também observar que, quanto maior é a rede social de uma organização, maior é a repercussão da mensagem em rede.

Figura 3: Número de seguidores e pessoas que comentam sobre a marca do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/likes>. Acesso em 4 jun. 2015.

3.1 Facebook do Peixe Urbano: Análise dos comentários dos seguidores

No dia cinco de setembro de 2013, às 11h50 surge o primeiro comentário, após seis minutos do pronunciamento oficial da marca Peixe Urbano no Facebook. O primeiro seguidor comenta que a resposta dada pelo *social media*, pessoa que gerencia a rede social do Peixe Urbano, por meio da Agência Digital, merece um aumento de salário, já que, a o comunicado postado em resposta ao vídeo do Porta dos Fundos foi inteligente. Somente primeiro comentário, gerou 2.420 curtidas e 30 respostas de envolvimento de outras pessoas, afirmando que o *social media* também merecia um aumento de salário. Há ainda uma interação de outro usuário que aborda que, o *social media* irá apenas ganhar vale compras do próprio Peixe Urbano de recompensa. Neste primeiro comentário, não houve interação da marca através de curta ou comentários.

Figura 4: Primeiro comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

Logo em seguida, outro seguidor da marca parabeniza pelo bom-humor utilizado em resposta ao Porta dos Fundos. Este segundo comentário no perfil do Peixe Urbano gerou 372 curtidas, dentre elas da empresa, não havendo interação escrita por parte de outros seguidores e da organização.

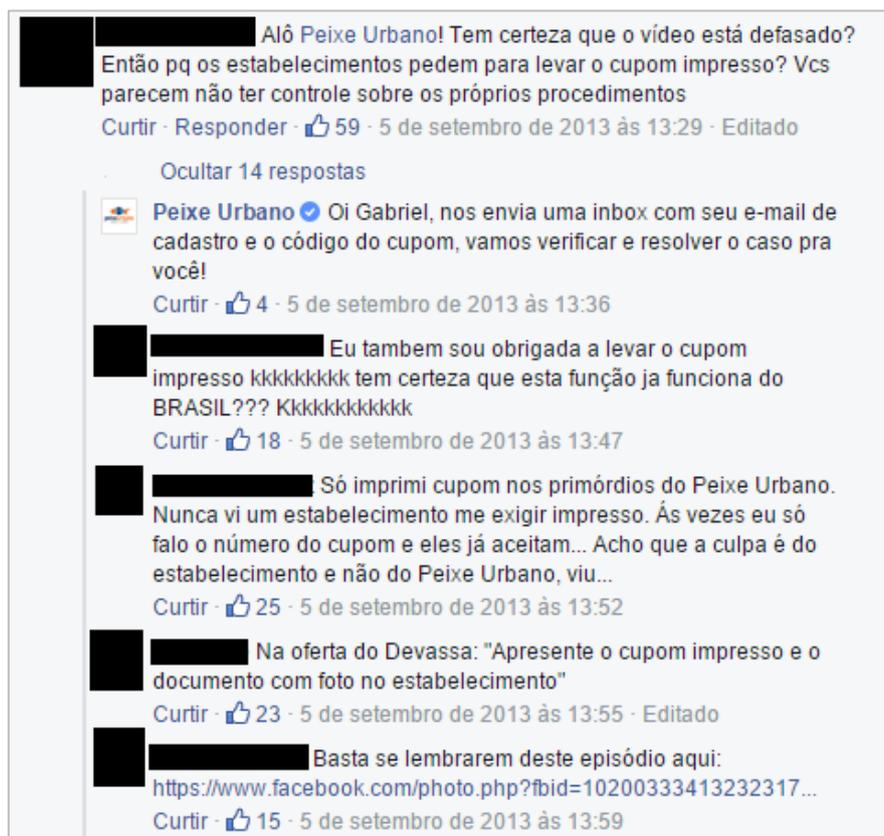
Figura 5: Segundo comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

O terceiro comentário vem de outro usuário, o qual questiona se realmente o vídeo do Porta dos Fundos está defasado, uma vez que os estabelecimentos ofertados no portal do Peixe Urbano ainda solicitam o cupom impresso. Por fim, o usuário comenta que a empresa não tem controle sobre os seus processos. Este terceiro comentário, em referência ao pronunciamento oficial da marca, em relação ao vídeo do Porta dos Fundos, gerou 59 curtidas e 14 comentários, não houve curtida da marca, no entanto, o primeiro comentário em resposta ao cliente foi prontamente respondido pelo Peixe Urbano, afirmando que eles iriam verificar e resolver a situação para o consumidor. A segunda interação ocorrida questiona se realmente este processo de não apresentar o cupom impresso já funciona corretamente no Brasil. Já a terceira interação foi em defesa da marca, dizendo que somente no início eram solicitados os cupons aos estabelecimentos e, levanta a hipótese que hoje, o problema é com os estabelecimentos que ainda pedem esta confirmação da compra realizada no portal através do cupom impresso. A penúltima interação reforça que, em ofertas anunciadas no próprio portal do Peixe Urbano, como o bar da Devassa, a qual foi citada no pronunciamento oficial da marca, ainda cita a obrigação do consumidor levar o cupom impresso. Por fim, o último comentário relembra um fato e apresenta um link, o qual não se encontra mais disponível para acesso.

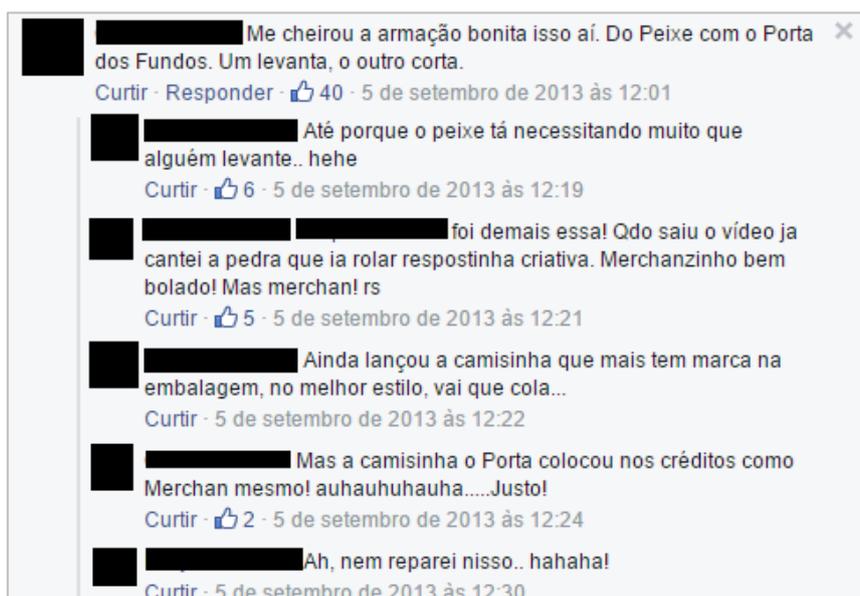
Figura 6: Terceiro comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

O quarto comentário, vem de outro usuário que levanta a possibilidade de o vídeo do Porta dos Fundos ter sido uma ação de merchandising. Este comentário gerou 40 curtidas e as cinco primeiras interações ocorreram entre o usuário que postou o quarto comentário e outro usuário. Os dois conversam entre si e citam que realmente o Peixe Urbano estava precisando que alguém desse uma “levantada” na marca. Além disso, comentam que o Porta dos Fundos colocou apenas o crédito no vídeo de merchandising para a marca de camisinha da Prudence.

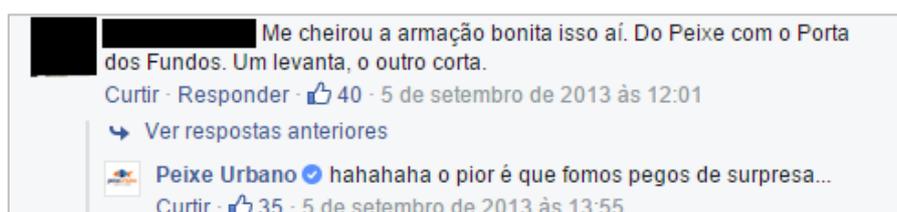
Figura 7: Quarto comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

O Peixe Urbano respondeu ao quarto comentário rindo e dizendo que eles foram pegos de surpresa, dando a entender que não foi uma ação de merchandising. Esta resposta da marca ao quarto comentário gerou 35 curtidas.

Figura 8: Comentário do Peixe Urbano no Facebook em resposta ao quarto comentário de um usuário.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

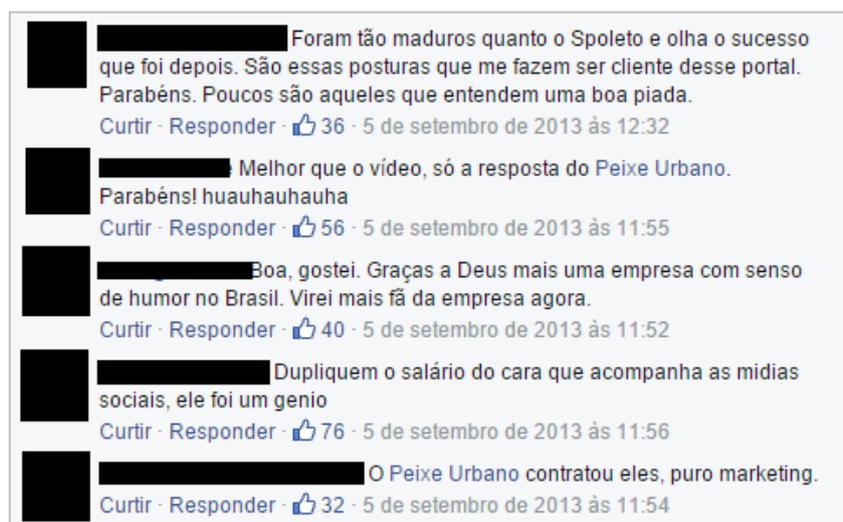
Já o quinto comentário vem de um usuário que parabeniza a postura madura do Peixe Urbano, o qual soube conduzir a situação negativa. Além disso, ele cita a referência da marca Spoleto, uma rede de restaurantes brasileira, a qual também foi parodiada pelo Porta dos Fundos e soube responder a altura a crítica, como o Peixe Urbano fez em relação ao vídeo. Em acréscimo, o quinto usuário reforça que esta postura que o Peixe Urbano teve

ao responder ao Porta dos Fundos, faz com que ele seja um cliente deste portal de vendas. Não houve comentários adicionais em relação a quinto comentário, no entanto, este posicionamento gerou 36 curtidas, dentre eles, a do Peixe Urbano.

O sexto usuário a comentar, aborda que a resposta dada pelo Peixe Urbano é melhor do que o vídeo postado pelo Porta dos Fundos. Este comentário não gerou outras interações, no entanto, obteve 56 curtidas. O sétimo comentário também parabeniza o portal de vendas e se mostra feliz que mais uma empresa no Brasil tem o bom senso e humor, reforçando sua admiração ao Peixe Urbano, gerando a este comentário 40 curtidas.

O oitavo usuário reforça também a ideia dita no primeiro comentário, sobre o aumento do salário do gestor da rede social do Peixe Urbano no Facebook, gerando 76 curtidas e sem interações extras escritas. Já o nono usuário, traz a sua visão de que a empresa Peixe Urbano contratou o Porta dos Fundos, citando que seria uma ação de marketing da empresa. Este nono comentário não gerou interações escritas com os demais seguidores do Peixe Urbano, contudo, obteve 32 curtidas.

Figura 9: Do quinto ao nono comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

Por fim, o décimo usuário a se pronunciar no perfil do Facebook do Peixe Urbano, traz um olhar diferente e interessante sobre cada item citado no

discurso oficial pela empresa, comentando que, além de uma comunicação bem-humorada, o Peixe Urbano deixou em evidência alguns erros. Sobre o primeiro item da resposta do Peixe Urbano o décimo usuário descreve *“1. Essa oferta é originalmente de nosso concorrente o Portal Peixereca o primeiro portal de compras coletivas do mundo adulto”* neste item ele cita que não importa qual seja o portal de vendas que está comercializando os produtos e, sim que esta abordagem do Porta dos Fundos chama a atenção sobre reclamações de muitos usuários de sites de compra coletiva de forma geral. Já o segundo item citado pela marca *“2. O vídeo está defasado, usamos apenas cupons formato mobile, para evitar o desperdício de papel”* o usuário reforça que os estabelecimentos ainda exigem o cupom impresso, sendo esta, uma reclamação recorrente de muitos consumidores e, pelo fato do Peixe Urbano já trabalhar com o sistema *mobile*, não evita que seus clientes tenham problemas ao chegar nos estabelecimentos. Em relação ao terceiro item pronunciado pelo portal de vendas *“3. Quer uma Devassa de verdade? Aproveite a feijoada completa deles lá em Ipanema: <http://pes.ca/17H9534>”*, o usuário parabeniza à empresa ao aproveitar uma boa oportunidade para divulgar um outro produto. Já o último item *“4. SEMPRE leve a sua camisinha”* o usuário traz uma questão importante, onde, na maioria dos sites de compras coletivas, o consumidor adquire um produto ou serviço e nem sempre recebe por aquilo que estava anunciado.

No geral, pode se perceber que o décimo usuário elogia o Peixe Urbano, mas traz um olhar diferente e importante em relação ao vídeo postado pelo Porta dos Fundos de que este, não faz apenas uma alusão ao Peixe Urbano, mas sim há muitos outros sites de compras coletivas que acabam não dando a atenção devida aos seus consumidores e, principalmente, aos problemas enfrentados por eles ao adquirirem produtos ou serviços.

Figura 10: Décimo comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.


 Uma resposta bem humorada, mas com alguns erros.

Porta dos Fundos; Queremos nos pronunciar dizendo que houve confusões com sua reclamação sobre nosso suposto atendimento:

- Essa oferta é originalmente de nosso concorrente o Portal Peixereca o primeiro portal de compras coletivas do mundo adulto.

---> a oferta, em questão, não importa... A crítica é em relação aos sites de compra coletiva... Já utilizei o serviço e fui super bem atendido... Mas o feedback dos clientes não é sempre positivo... Pelo contrário... Já testemunhei vários casos de reclamação... Seja em restaurantes, hotéis ou salões de beleza.
- O vídeo está defasado, usamos apenas cupons formato mobile, para evitar o desperdício de papel.

---> Conforme exigência da maioria dos estabelecimentos e depoimento de várias pessoas, essa afirmação não é 100% verdadeira... Vocês PODEM ATÉ ter esse sistema Mobile, mas isso não livra o consumidor de problemas, caso não leve o cupom impresso.
- Quer uma Devassa de verdade? Aproveite a feijoada completa deles lá em Ipanema: <http://pes.ca/17H9534>

---> Aproveitou a oportunidade, para divulgar um produto... Muito bom... Perfeito... O mercado é assim mesmo... Feito de oportunidades.
- SEMPRE leve a sua camisinha.

---> O cliente LEVOU a própria camisinha... Ele apenas estava cobrando o que foi ANUNCIADO no produto. E esse é um dos problemas desse tipo de compra... Nem tudo que é oferecido no produto, é entregue ao consumidor.

Parabéns pela resposta humorada, mas precisam rever os argumentos. Talvez, argumentos mais sólidos e com mais defesa.

Abraço



Cervejaria Devassa de Ipanema: Feijoada Completa para 2

Cervejaria Devassa de Ipanema: Feijoada Completa...
PEIXEURBANO.COM.BR

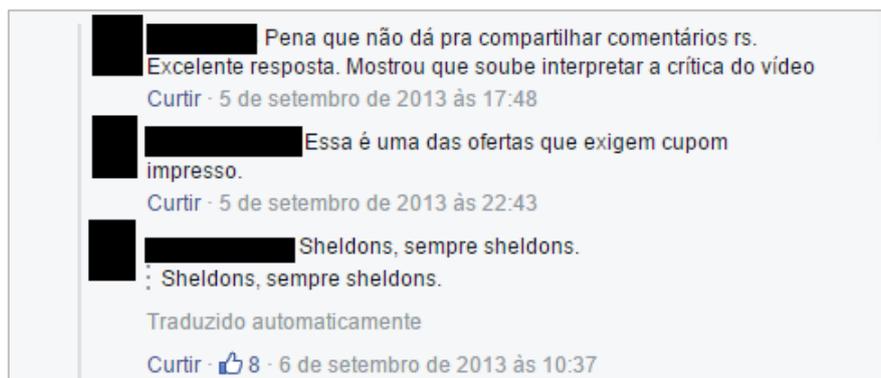
Curtir · Responder ·  23 · 5 de setembro de 2013 às 15:00 · Editado

 3 Respostas

Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

Este comentário acima resultou 23 curtidas e 3 interações escritas com outros usuários. O primeiro usuário a interagir parabenizou a reflexão realizada. O segundo usuário a interagir com o décimo comentário, cita que a oferta da Devassa, referida no pronunciamento oficial do Peixe Urbano, é um dos casos que exigem o cupom impresso. Já o terceiro usuário a interagir, não foi possível compreender o posicionamento realizado.

Figura 11: Interação dos três usuários com o décimo comentário no perfil do Peixe Urbano no Facebook.



Fonte: <https://www.facebook.com/PeixeUrbano/posts/10151661148952635>. Acesso em 4 de jun. 2015.

3.2 Análise dos dados levantados

Observa-se que a rápida atuação do Peixe Urbano, após 40 minutos do lançamento do vídeo *Compra Coletiva*, surpreende aos seus seguidores e consumidores pela sua ousadia, promovendo um novo olhar sobre a forma de comunicar quando o assunto se trata do direito de resposta de uma marca. Desta forma, é possível notar que, com uma comunicação ágil, inteligente e com humor, adequada ao ambiente digital, o Peixe Urbano conseguiu reverter a sua imagem desfavorável apresentada no vídeo, além de engajar seus consumidores, obtendo mais de 978 compartilhamentos, 7.562 curtidas e 1.009 comentários em seu perfil no Facebook.

Dos dez primeiros comentários analisados, das curtidas e das cinco primeiras interações escritas em cada um dos dez comentários foi possível identificar, de forma geral que, cinco dos dez comentários, bem como as interações obtidas parabenizam pelo posicionamento realizado através de uma comunicação criativa e com bom senso, uma vez que o Porta dos Fundos trabalha somente com a linha do humor em seus vídeos. Dois outros comentários citam ao aumento de salário para o social media que gerencia a rede social do Peixe Urbano no Facebook. Já outros dois comentários e suas interações geradas perceberam que poderia ser esta, uma oportunidade da marca de se promover através do merchandising. Um comentário e suas interações ainda encontram dificuldades com a questão levantada no vídeo, em

relação à apresentação de cupons impressos nos estabelecimentos. No entanto, a marca interagiu sempre que possível, respondendo aos seus clientes e curtindo alguns comentários.

A partir do exposto acima, de acordo com Forni (2007), a comunicação é primordial e permite neutralizar uma crise. Desse modo, para o autor, o profissional da área da comunicação é fundamental neste processo, pois, aliado às gerências, este deve ter autonomia para conduzir situações negativas. Neste sentido, o profissional de Marketing torna-se fundamental no processo de gestão de uma problemática, o qual utiliza a comunicação a favor das empresas, preservando assim, a credibilidade dos consumidores e abrindo espaço para uma oportunidade de promover a marca em questão através de uma comunicação diferenciada e personalizada.

Como já se viu nas palavras de Kotler e Keller (2012), é fundamental, para que se continue em um mercado altamente competitivo, que as empresas se tornem mais humanas no relacionamento com o consumidor, explorando inovações, a fim de reforçar o seu posicionamento no mercado. Neste sentido, percebe-se através do comunicado oficial realizado pelo Peixe Urbano, uma mensagem criativa frente a problemática gerada no ambiente virtual e que foi cuidadosamente redigida para esclarecer aos seus consumidores os pontos levantados no vídeo, mas sem perder o bom-humor, já que a origem da crise veio também do humor, reforçando a sua transparência e posicionamento em lidar com situações indesejadas. Por tanto a Internet, como citada por Cintra (2010), é um meio altamente maleável que favorece as relações, bem como, possibilita ações estratégicas do marketing digital, dentre elas, a interatividade com os clientes nas redes sociais.

Em complemento, as várias estratégias de marketing digital, percebe-se que este estudo do Peixe Urbano está conectado a três, dos oito Ps do marketing digital, citados por Adolpho (2011) como o P de publicação, pronunciamento oficial da marca através do Facebook, para os seus clientes; o P de promoção, gerando diversos compartilhamentos e curtidas pelos consumidores à favor da marca e o P de personalização, onde o comunicado oficial em resposta ao Porta dos Fundos, foi adaptado para a rede social, a qual permite trazer a flexibilidade das informações, além de adaptar as suas

respostas de acordo com cada cliente, propiciando um relacionamento personalizado com os seus consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que, ao final desta pesquisa, o caso do Peixe Urbano em relação ao vídeo Compra Coletiva foi intrínseco para a construção de um novo viés sobre as formas de se comunicar, quando o assunto trata-se do direito de defesa de uma empresa frente a uma situação negativa gerada na Internet. Serviu também, para ilustrar que as problemáticas geradas no ambiente virtual, podem ser revertidas ou amenizadas com uma comunicação criativa.

Desta forma, o objetivo de analisar como a elaboração de uma comunicação irreverente e seus efeitos impactam nos consumidores, no que tange o gerenciamento de crise no virtual, foi atingido, pois apresenta as percepções positivas dos consumidores em relação à uma comunicação criativa realizada pelo Peixe Urbano. Dentro deste contexto, esta versatilidade da comunicação do Peixe Urbano deu-se em boa parte por ela ter ocorrido nas redes sociais na Internet, que permitiu para o Peixe Urbano esta irreverência. Em acréscimo, deve-se ao fato do Peixe Urbano conhecer o perfil do Porta dos Fundos, criando assim, uma resposta irreverente ao vídeo, evitando assim, maiores indisposições com os consumidores e reconquistando-os.

Nota-se ainda que é trivial os gestores da marca conhecerem de forma detalhada a proposta de negócio da empresa, os seus consumidores e os meios possíveis de se relacionar e atuar com eles, pois sem este conhecimento profundo, não será possível ser assertivo na comunicação customizada e diferenciada, para reverter uma crise e promover a marca. Desta maneira, deve-se primeiramente, estudar o perfil de quem gerou a crise e os pontos negativos levantados pelo causador para então, se posicionar da maneira adequada a situação.

É inegável que a Internet promove uma comunicação ampla entre consumidores e empresas e, vice-versa. No entanto, é preciso saber qual a melhor forma de lidar, quando situações negativas surgem no ambiente virtual. Contudo, o desafio da atualidade é saber como e qual meio é o mais adequado para catalisar uma crise, além disso, qual será o tipo de comunicação diferenciada, com base no estudo das causas e causador.

É oportuno salientar, que não foi possível levantar todos os dados desta pesquisa, devido a limitação de tempo e do volume de dados gerados na

página do Facebook do Peixe Urbano, os quais restringiram uma pesquisa mais detalhada e profunda sobre o objeto de estudo. Além disso, apesar do caso não ser recente, a temática a qual foi abordada, é algo que precisa ainda ser trabalhado por muitas empresas que, em situações críticas, tendem a se comunicar com respostas padrões e tradicionais para se justificar perante aos seus consumidores, sem analisar profundamente o perfil do causador. Desta maneira, nesta pesquisa trata-se apenas de um recorte sobre uma ação de comunicação irreverente, no que tange o gerenciamento de crises no ambiente virtual, ocorrida entre o Peixe Urbano e o Porta dos Fundos. No entanto, merece ser ampliada para outras situações organizacionais, como referência de como interagir e se relacionar com os consumidores insatisfeitos, revertendo a problemática instaurada na Internet.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. *Os 8 Ps do Marketing Digital*. O guia estratégico de Marketing Digital. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

ALMEIDA, Ana Luisa C. *Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento*. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/24/158>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

AMARAL, Adriana; NATAL, Geórgia; VIANA, Luciana. *Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital*. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/4829/3687>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica*. 2 ed. São Paulo: Makron, 2000.

BRANCALHÃO, Silmara de Fátima Narciso. *A internet como estratégia para agilizar as informações num momento de crise – o caso gol*. Disponível em: <<http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/silmara.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CINTRA, Flávia Cristina. *Marketing Digital: a era da tecnologia on-line*. Disponível em <<http://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>>. Acesso em: 30 maio 2015.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. *Introdução à Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2003.

FELDWICK, Paul. *A publicidade na construção de grandes marcas in: John Philip Jones (Org)*. São Paulo: Nobel, 2004.

FORNI, João José. *Comunicação em tempos de crise*. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/100/232>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

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

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo Pearson Education do Brasil, 2012.

KOZINETS, Robert V. *Netnografia: a arma secreta dos profissionais de marketing*. Disponível em: <http://bravdesign.com.br/wp-content/uploads/2012/07/netnografia_portugues.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERINO, Danilo W. *Web Marketing*. Disponível em <<http://www.baguete.com.br/artigos/168/danilo-w-merino/28/03/2007/web-marketing>>. Acesso em: 30 maio 2015.

MOREIRA, Helen; PATRIOTA, Karla Regina Macena. *O uso da Internet para criar interação, relacionamento e experiências com a marca*. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/sis/2010/resumos/R5-2668-1.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. 2. ed. Rio de Janeiro: MAUAD, 2000.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. *O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises*. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/98/230>>. Acesso em: 30 maio 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. Ed. Ver e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Crises iminentes nas organizações: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais*. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC20.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

THORNTON, Ricardo. *Grupos de discussão. Grupos focais. Metodologia*. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRUJILLO, Victor. *Pesquisa de mercado: qualitativa e quantitativa*. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2003.

WERNECK, Carine Lopes Lourenço. *O Uso do Youtube como ferramenta de marketing: estudo de caso da Imobiliária Tecnisa*. Disponível em <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/61/60>>. Acesso em: 30 maio 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.