

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PELAS
MARCAS PERANTE UMA CRISE NAS REDES SOCIAIS –
O CASE DE YOPRO E ALPRO**

MARIA PIA DA COSTA JOSÉ

OUTUBRO-2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PELAS
MARCAS PERANTE UMA CRISE NAS REDES SOCIAIS- O
CASE DE YOPRO E ALPRO**

MARIA PIA DA COSTA JOSÉ

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES
PINTO BAPTISTA**

OUTUBRO-2023

RESUMO

Com a crescente massificação da utilização das redes sociais, a comunicação e interação entre consumidores, consumidores e marcas, tem vindo a tornar-se mais fácil e ágil, passando a fazer parte do nosso quotidiano. Hoje em dia, para além do propósito de entretenimento, as plataformas são utilizadas para fins comerciais, *awareness* e conversão para as marcas, focando-se no marketing.

No entanto, a par deste crescimento exponencial das redes sociais, surgem novos conceitos que advêm da crescente insegurança tecnológica, como os cyber ataques. De igual forma, pelos consumidores estarem tão envolvidos em todo o processo de comunicação nas redes sociais, tornam-se eles próprios divulgadores das marcas e expressam ativamente as suas opiniões nas diferentes plataformas. Em consequência, o aumento de comentários negativos juntamente com episódios de crise nas páginas das marcas são aspetos que atualmente são monitorizados numa base constante pelas mesmas.

Foi com base nas notícias de outubro de 2021, aquando de um blackout nas redes sociais deixando-as inativas durante algumas horas, que surgiu o objetivo deste estudo, entender quais as estratégias de comunicação das marcas perante eventuais crises nas redes sociais, concretamente no setor FMCGs. Considerou-se uma estratégia de estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Os dados foram recolhidos a partir de entrevistas semiestruturadas a Brand Managers das marcas, gestora das redes sociais e gestora de crise, observação direta e análise documental.

Os resultados do estudo indicam que a temática das estratégias de comunicação perante cenários de crise nas redes sociais é ainda um conceito recente e pouco explorado pelas marcas. Contudo, percebe-se que as mesmas possuem processos e etapas bem definidos ao nível da comunicação nas redes sociais, bem como no tratamento de episódios de crise.

Palavras-chave: Redes Sociais; Comunicação de Crise; Gestão da comunicação de Crise; Falhas nas redes sociais

ABSTRACT

With the increasing ubiquity of social media usage, communication and interaction between consumers, as well as between consumers and brands, have become easier and more agile, becoming part of our daily lives. Nowadays, in addition to entertainment purposes, platforms are used for commercial, awareness, and conversion purposes for brands, focusing on marketing.

However, alongside this exponential growth of social media, new concepts arising from growing technological insecurity, such as cyber-attacks, have emerged. Similarly, because consumers are so involved in the entire communication process on social media, they themselves become brand advocates and actively express their opinions on different platforms. As a result, the increase in negative comments along with episodes of crisis on brand pages are aspects that are now constantly monitored by them.

Based on the news from October 2021, when a blackout on social media left them inactive for several hours, the aim of this study emerged: to understand what communication strategies brands adopt in the face of potential crises on social media, specifically in the FMCG sector. A case study strategy with a qualitative approach was considered. Data was collected from semi-structured interviews with Brand Managers, social media managers, and crisis managers, as well as through direct observation and document analysis.

The results of the study indicate that the theme of communication strategies in the face of crisis scenarios on social media is still a recent and underexplored concept for brands. However, it is clear that they have well-defined processes and stages for social media communication, as well as for handling crisis episodes.

Keywords: Social Media; Crisis Communication; Crisis Communication Management; Social Media Failures.

AGRADECIMENTOS

Este projeto não seria possível se não tivesse rodeada de pessoas que se preocupam comigo, que me dão força para nunca desistir dos meus sonhos e objetivos, e que acima de tudo me inspiram, enquanto pessoas e profissionais que são. Assim, quero, primeiramente, agradecer à Prof. Cristina Batista por ter aceitado acompanhar-me e trabalhar comigo nesta tese, por toda a dedicação, entusiasmo e excelente apoio, um muito obrigada.

Gostaria de agradecer, também à Danone, empresa que me acolheu neste último ano, em especial à minha equipa de marketing SN que todos os dias me inspiraram e ajudaram-me a crescer. Um obrigada especial à minha mentora nesta jornada, Ana Silva, que tanto me ensinou e ajudou, obrigada por toda a compreensão e disponibilidade. Não posso deixar de agradecer às minhas colegas da Danone, e ainda à agência COMON, pela disponibilidade nas entrevistas e por todas as informações partilhadas que foram enriquecedoras neste estudo.

Aos meus pais, obrigada por tudo pelo que sempre fizeram e fazem por mim, sem vocês nada disto seria possível. Por serem a minha maior inspiração e o meu maior orgulho, pela dedicação e por nunca me deixarem de perseguir os meus sonhos. Obrigada por tudo o que me ensinam e transmitem todos os dias, e acima de tudo pelo vosso amor incondicional que ultrapassa um oceano.

Mana, faltam-me palavras para te agradecer por tudo o que fazes por mim. Foste fundamental neste percurso, obrigada por todas as horas despendidas, esta etapa é também tua. Pela força, pela inspiração, por me ensinares a dar sempre o meu melhor e, acima de tudo, por estares sempre ao meu lado, obrigada. Todos deviam ter o privilégio de privar contigo e de ter uma Matilde José na sua vida.

Obrigada, também a ti, Henrique. Por me apoiares, incondicionalmente, todos os dias, nos meus objetivos e nas minhas ideias mais malucas. Obrigada por toda a paciência e compreensão ao longo deste ano, por estares sempre do meu lado e por seres esse ser humano incrível.

Um grande obrigado a toda a minha família, em especial, à tia Idalina por me ter recebido e apoiado desde o primeiro dia na capital, e continuar a ser como uma mãe para mim e para a mana. Aos meus amigos, sei que estive mais ausente neste ano e que faltei a muitos convívios, mas sei que vocês estão sempre lá para tudo, um grande obrigada por fazerem parte da minha vida.

Índice

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Relevância do Tema Teórico (Social Media Marketing Strategy)	1
1.2 Crises de comunicação em redes sociais e seus impactos.....	1
1.3 Objetivo do projeto e questões de investigação	2
1.4 Estrutura do projeto de dissertação	3
CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Comunicação nas Redes Sociais = Social Media Marketing Strategy	4
2.2 <i>Communication crisis</i> & gestão de comunicação de crises.....	9
2.3 Crise nas Redes Sociais e Gestão da Comunicação das Marcas	14
CAPÍTULO 3 – QUADRO DE REFERÊNCIA	18
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	22
4.1 Objetivo e tipo de estudo.....	22
4.2 Estratégia de investigação	22
4.3 Seleção da Amostra.....	22
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS	26
5.1 Case study da Marca YOPRO	26
5.1.1 A Comunicação em Redes Sociais da YOPRO.....	26
5.1.2 A Gestão da Comunicação de Crises da YOPRO	30
5.2 Case study da Marca ALPRO	32
5.2.1 A Comunicação em Redes Sociais da ALPRO	33
5.2.2 A Gestão da Comunicação de Crises da ALPRO.....	36
5.3 Comunicação da YOPRO e da ALPRO em Crise nas Redes Sociais	38
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE	43
6.1 Análise Comparativa YOPRO e ALPRO.....	43
6.2 Análise Comparativa dos Cases com a Teoria	44
6.2.1 A Comunicação em Redes Sociais YOPRO e ALPRO.....	44
6.2.2 A gestão da comunicação de Crises YOPRO e ALPRO.....	45
6.2.3 Comunicação em Crise nas Redes Sociais YOPRO e ALPRO.....	46
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES	47
7.1 Contribuições do estudo	48
7.2 Limitações do estudo.....	49

7.3 Investigação futura	49
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	55

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do Tema Teórico (Social Media Marketing Strategy)

Os avanços tecnológicos que têm ocorrido nas últimas décadas, assim como o uso diário da internet, vieram mudar o marketing para sempre (Dash *et al.*, 2021). Apesar de ser da natureza humana comunicar, relacionar-se com os outros e ao mesmo tempo recomendar, comentar e aconselhar, no que diz respeito a conteúdos comerciais, foi com o crescimento da tecnologia digital e consequente surgimento das redes sociais que esta comunicação e interação entre consumidores se tornou mais fácil, passando a fazer parte do dia-a-dia de cada um de nós (Duffett, 2017).

Também as marcas estão cada vez mais presentes nas redes sociais e os profissionais de marketing procuram divulgar e aumentar a sua exposição a partir das diferentes plataformas digitais (Kanwar & Huang, 2022). Embora a utilização do marketing tradicional não tenha desaparecido e continue a ser uma opção, o segmento do *social media marketing e, particularmente, da publicidade* ganhou uma maior relevância (Renna & Udit, 2020).

Assim, o uso das redes sociais aumentou em larga escala em todo o mundo, e deixou de ser apenas uma forma de relacionamento e troca de informação entre consumidores, passando a ser também uma interação entre marcas e consumidores, levando a um consequente aumento do marketing no e-commerce (Evans *et al.*, 2017). Esta mudança de comportamento que adveio das novas formas de comunicação por parte das marcas, assim como do recurso a influenciadores digitais, que acaba por ser uma forma menos dispendiosa do que o recurso ao marketing tradicional como televisão, outdoors, rádio, jornais, entre outros (Evans *et al.* 2017), representa uma oportunidade, mas ao mesmo tempo um desafio para a organização (Duffett, 2017).

1.2 Crises de comunicação em redes sociais e seus impactos

Atualmente, deparamo-nos com falhas mais frequentes nas redes sociais, ou com mudanças nos seus algoritmos que fazem com que o conteúdo das marcas bem como o conteúdo dos influenciadores não alcance o público a que era destinado. Isto deve-se não só a falhas que ocorrem nas próprias redes sociais, mas também com o aumento dos *cyber* ataques que têm colocado o tema de insegurança na internet em destaque. O número de *hackers* tem aumentado nas últimas décadas, levando as empresas a investirem nos últimos anos em fortes sistemas de proteção e segurança (Oliver *et al.*, 2020; Wu *et al.*,

2021). Atualmente, os *hackers* são mais sistemáticos e perspicazes que há uns anos atrás e por essa razão não se focalizam apenas o roubo de dados e paralelamente passaram a realizar interrupções nos sistemas das empresas (Defossez & Ritcher, 2022).

Da mesma forma, cada vez mais utilizadores das redes sociais são prejudicados com falhas numa das suas redes sociais ou em simultaneamente em várias. São cada vez mais recorrentes as notícias acerca de bugs nas redes sociais que levam a que não só os consumidores e utilizadores sejam afetados, como indiretamente as marcas também o sejam (Correia, 2022). Hoje em dia, estes problemas têm conseguido ser resolvidos em algumas horas, mas e se estes inconvenientes passassem a durar dias, ou até mesmo meses? Como fariam as marcas com as campanhas que estão em curso no momento em que estas falhas ocorrem e que levam a perdas avultadas de dinheiro, não só para as plataformas digitais em si, como para as marcas que nelas trabalham (Almeida *et al.*, 2021)?

1.3 Objetivo do projeto e questões de investigação

A utilização das redes sociais tem vindo a aumentar de forma substancial e intensa por todo o mundo (Halim, *et al*, 2021). Nos dias de hoje, a partir deste crescimento, verificamos que estas servem não só para construir relacionamentos, como fortalecer e inovar as estratégias de marketing utilizadas por muitas empresas (Halim, *et al*, 2021).

Ao início, as redes sociais tinham o propósito de entretenimento, contudo, atualmente, a utilização das mesmas vai muito para além disso. Muitas das plataformas são utilizadas para fins comerciais, focando-se no marketing como é o caso do Facebook, Instagram e Tik Tok (Purwandari, *et al*, 2022). As redes sociais por conseguirem conectar pessoas de todo o mundo, permitem que estas comuniquem como se tivessem no mesmo local e possibilitando uma partilha de informação mais facilitada (Purwandari, *et al*, 2022).

A massificação de utilização das redes sociais que temos vindo a assistir, a par da crescente saturação da publicidade, levou a que muitas marcas optassem por alterar a sua estratégia e apostar no “marketing de influência”, onde pagam a promoção dos seus produtos e serviços a partir dos influenciadores digitais (De Veirman, *et al*, 2017).

Com a crescente utilização das redes sociais por parte das empresas como forma de se comunicarem, o objetivo deste estudo é entender as estratégias de comunicação de marcas perante eventuais crises nas redes sociais, mais especificamente no setor FMCGs

(*fast moving consumer goods*). Assim, são formuladas as seguintes questões de investigação:

RQ1: Qual a relevância das redes sociais na estratégia de comunicação das marcas em FMCGs?

RQ2: O que é a gestão de comunicação de crises nas marcas em FMCGs?

RQ3: Como é efetuada a gestão da comunicação das marcas perante eventuais crises nas redes sociais?

1.4 Estrutura do projeto de dissertação

Este estudo está organizado da seguinte forma: após esta breve introdução é efetuada uma revisão de literatura (capítulo 2) conectada com as questões de investigação formuladas e o desenvolvimento do quadro de referência teórico (capítulo 3) que suporta esta investigação. Considerações metodológicas são tecidas no capítulo 4 e os resultados do case de YOPRO e ALPRO apresentados no capítulo 5. Análise e conclusões são apresentadas respetivamente nos capítulos 6 e 7.

CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Comunicação nas Redes Sociais = Social Media Marketing Strategy

O forte crescimento das redes sociais trouxe novas oportunidades para os profissionais de marketing conectarem-se com os seus consumidores e ao mesmo tempo divulgarem as suas mensagens. As redes sociais são um espaço dinâmico que permitem aos profissionais alcançarem, interagirem e aumentarem o seu número de clientes de uma forma mais impactante (Tafesse & Wien, 2018). As empresas procuram trabalhar de forma eficiente as suas redes sociais para que as suas estratégias de marketing sejam impulsionadas e mais bem-sucedidas (Tafesse & Wien, 2018). Assim, é necessário que criem um planeamento de redes sociais competitivo, onde o principal objetivo de uma boa estratégia de redes sociais, é conseguir alinhar o conteúdo das redes sociais com os objetivos estratégicos de marketing de uma empresa, de forma que consigam juntamente alcançar um caminho viável (Tafesse & Wien, 2018).

Em concordância, a internet continua mais poderosa do que nunca e leva a que a conectividade entre os consumidores e as redes sociais se expanda dia após dia, conduzindo a novas formas e tipos de interação das marcas para com os clientes (Dash *et al.*, 2021). Atualmente, os consumidores passam longos períodos de tempo nas redes sociais diariamente e por essa razão, os profissionais de marketing reconhecem ser mais recompensador e ao mesmo tempo mais fácil que as suas campanhas publicitárias se concentrem neste envolvimento com o cliente nas redes sociais, de modo a aumentar a eficácia e o propósito dos seus anúncios (Renna & Uditia, 2020).

De forma a tirar os maiores outputs dessa interação, os profissionais de marketing estão cada vez mais integrando ativamente as redes sociais nas suas estratégias de marketing. Esta presença pode assumir várias formas, como a publicidade paga, marcas que participam de redes sociais como persona de marca, publicações de conteúdos da própria marca, oportunidades de *engagement* da marca por parte de participação dos consumidores, e um novo recurso bastante utilizado pelas empresas é o marketing por parte de influenciadores (Hilde, 2019).

A comunicação nas redes sociais e ao mesmo tempo a presença ativa dos consumidores, levou a que estes se tornassem os criadores de histórias das próprias marcas. As campanhas de redes sociais WOM (*word-of-mouth*) levam a um aumento de respostas cognitivas e também comportamentais face às marcas (Duffett, 2017). Paralelamente o eWOM, que corresponde ao *word-of-mouth* eletrónico, tem vindo a crescer e a destacar-se perante os profissionais de marketing, por ser uma declaração feita

acerca de um produto ou empresa disponibilizado para uma vasta comunidade de pessoas a partir da Internet (Evans *et al.*, 2017).

É principalmente a partir das redes sociais que o eWOM relacionado às marcas consegue ser alavancado por consumidores que partilham informações relacionadas com a marca com outras pessoas nas suas próprias redes sociais. O eWOM engloba então uma comunicação orgânica, não paga, por parte dos consumidores que voluntariamente atuam como *markeeters* da marca devido a experiências que já tiveram com a mesma (Evans *et al.*, 2017).

Atualmente, os consumidores estão constantemente conectados e influenciam as redes sociais. Desta forma, passaram de ser meros usuários, onde apenas consumiam o conteúdo que era partilhado, para criadores de mensagens e também líderes de opinião nas redes sociais. Estas mesmas mensagens são utilizadas como um canal essencial para atingir os objetivos de negócio (Li *et al.*, 2020). Assim, é perceptível que todas as plataformas de redes sociais se tornaram extremamente úteis para que os profissionais de marketing consigam envolver os seus *stakeholders* (Taecharungroj, 2016).

Com este avanço nas redes sociais, que passou de uma única ferramenta de marketing para um conjunto de ações, os profissionais de marketing podem observar, analisar e estudar o comportamento dos clientes e as suas preferências. Desta forma, a estratégia de marketing das redes sociais utilizada pelas empresas tornou-se um foco para alcançarem um desempenho superior, obtendo uma vantagem competitiva (Li *et al.*, 2020).

Com estas novas estratégias surgem não só oportunidades de negócios ou de interação com os clientes, como desafios muito relevantes que combinam a estratégia de marketing com as redes sociais, de modo a desenvolverem relacionamentos fortes e de longo prazo com os mesmos (Li *et al.*, 2020). Nos dias de hoje, as empresas usam a estratégia de redes sociais e a sua comunicação num contexto tanto business-to-consumer (B2C) como business-to-business (B2B), para construírem e nutrirem relacionamentos com potenciais clientes ou outros já existentes, de forma a promover os produtos e marcas (Wu *et al.*, 2020) (Nepomuceno *et al.*, 2020).

Pelas redes sociais se terem tornado plataformas onde as pessoas se conectam, constroem relacionamentos e partilham informações e opiniões, ocorreram três grandes mudanças neste mercado. Primeiramente, estas permitem que exista um maior contacto entre empresa/marca e os consumidores de uma forma mais ágil e instantânea (Li *et al.*, 2020). Por outro lado, as redes sociais levaram igualmente a uma mudança na

forma como os consumidores e as empresas interagem e se influenciam, sendo que esta interação pode ser feita a partir de interações sociais, como é o caso do WOM, ou por observações passivas por parte das empresas (Li *et al.*, 2020). Para além do WOM, com as redes sociais, o eWOM veio desenvolver um papel fundamental na formação das opiniões, atitudes e comportamentos dos consumidores. A opinião do que cada consumidor diz na rede social de uma determinada marca tem vindo ganhar um forte peso para os restantes consumidores antes de tomarem decisões de compra (Taecharungroj, 2016) (Todri *et al.*, 2021).

As interações que existem são dependentes da estrutura de cada rede social, permitindo oferecer às empresas um valor quantificável. Por último, o elevado número de dados que conseguem ser extraídos das redes sociais ajudou a que as empresas conseguissem gerir melhor os relacionamentos com os seus clientes, capacitando-os a tomarem decisões de uma forma mais consciente e eficaz (Li *et al.*, 2020).

Desta forma, com a comunicação nas redes sociais novas estratégias de marketing podem ser adicionadas ao tradicional marketing mix da empresa, uma vez que ajudam a perceber de uma forma mais rápida os desejos e necessidades dos seus consumidores, apenas a partir de comentários de clientes. Perante tal, conseguem obter medidas de desempenho ou insights de uma forma mais ágil (Wu *et al.*, 2020).

Relativamente à interação das empresas com os seus consumidores e possíveis consumidores com a comunicação nas redes sociais, compreende-se que o paradigma do marketing se encontra em constante evolução em cada estágio de contacto com os clientes. Existe uma tendência de as empresas diversificarem o seu portfólio de clientes, aumentando os fluxos horizontais de comunicação que levam ao aparecimento de novas estruturas interativas em rede (Kuzmina & Kuzmin, 2021).

Com o crescimento das redes sociais, outra tendência em crescimento e que tem vindo a ser adotada pelas empresas é o marketing de influenciadores, que consegue já ser considerado uma das maneiras mais eficazes de induzir o *recall* de uma marca ou produto (Hasan & Sohail, 2020). Assim o *social media marketing* e a utilização de influenciadores digitais, têm mostrado ser uma estratégia bastante eficaz quando se fala em construir uma estratégia de marketing e alcançar um grande público (Kanwar & Huang, 2022).

As empresas recorrem cada vez mais a influenciadores como uma estratégia de eWOM para aumentar o valor das marcas, o que levou a que existisse uma mudança entre as empresas e potenciais consumidores nas redes sociais (Sánchez-Fernández & Jiménez-Castillo, 2021). Uma vantagem é o facto de o poder de influência que os influenciadores

possuem ser independente das diferentes plataformas digitais que utilizam (Sánchez-Fernández & Jiménez-Castillo, 2021). Os influenciadores são indivíduos que a partir do online criam conteúdo com os seus conhecimentos, criatividade e capacidades, e acabam por influenciar um determinado público. A razão pela qual muitas marcas optam por este tipo de comunicação, é o facto de se acreditar que os consumidores preferem as recomendações dos mesmos, e assim utilizam-nos para comunicar e publicitar as suas marcas, sendo um meio mais eficaz e lucrativo para os profissionais de marketing, conseguindo alcançar um público mais amplo, aumentando assim a taxa de resposta dos seus consumidores (Kanwar & Huang, 2022).

Com um grande fluxo de usuários nas redes sociais surgiu o tema do *social media marketing strategies* (SMMS). Este é visto como um conjunto de atividades que uma organização consegue avaliar de forma cuidadosa todos os incentivos que levam os consumidores a usarem as redes sociais e a relacionarem com as empresas e marcas. Assim sendo, acaba por se traduzir num meio estratégico muito valioso levando ao alcance dos objetivos e dos resultados de marketing desejáveis a partir das iniciativas de engajamento nas redes sociais e respetivas interações (Li *et al.*, 2020).

A grande diferença entre as estratégias de marketing tradicional e o SMMS remete para o facto de este último referir que os consumidores deverão ser motivados por meios culturais, sociais e intelectuais de forma a se envolverem com as empresas. No SMMS, o valor acaba por ser expresso através do envolvimento do cliente, como é o caso das compras e das referências aos produtos, que contribuem para o valor agregado da empresa (Li *et al.*, 2020).

Por outro lado, a estratégia de marketing tradicional enfatiza a heterogeneidade das motivações que levam ao envolvimento com os clientes. Neste caso, o valor do cliente serve apenas para capturar o comportamento de compra do mesmo de uma forma prolongada (Li *et al.*, 2020).

Como visto anteriormente, as redes sociais permitem melhorar o *brand equity*, a partir das perceções que um consumidor tem face à marca e consequentemente aumenta o valor do negócio (Wu *et al.*, 2020).

A teoria do *engagement* do consumidor deu asas ao desenvolvimento de um SMMS que incorpora quatro motivações. Em primeiro lugar temos drivers que são os objetos de marketing das redes sociais e as motivações dos clientes a partir do uso das mesmas. Seguidamente vemos as entradas, que consistem nas iniciativas que a empresa utiliza nas redes sociais de forma a engajar os clientes, consciencializando-se dos seus

comportamentos. Em terceiro lugar temos os rendimentos, que dizem respeito há forma como a empresa interage e se conecta com os consumidores, com o objetivo de trocar recursos e assim satisfazer as suas necessidades. Por fim, destacam-se as saídas que correspondem ao resultado derivado do engajamento com o cliente, previamente estabelecido (Li *et al.*, 2020).

Neste sentido, no contexto das redes sociais, surgem os objetivos proativos e reativos. Nos primeiros, as empresas utilizam as redes sociais como forma de aumentar o reconhecimento da sua marca, gerar mais conteúdo online relacionado com a mesma, aumentando assim as vendas. Por outro lado, os objetivos reativos dão ênfase à monitorização e análise das atividades dos clientes (Li *et al.*, 2020).

Para além do *social media marketing strategy* ter um impacto positivo no desempenho organizacional, através do aumento das vendas e consequentes lucros, da sua participação no mercado e satisfação do cliente, conseguindo diminuindo custos com a publicidade, permite às empresas adquirirem informações relevantes face aos seus concorrentes (Wu *et al.*, 2020).

As empresas que se preocupam com o que os usuários dizem em relação há sua marca nas redes sociais, conseguem com uma maior facilidade monitorizar e responder de uma forma mais rápida a menções que são relevantes e que podem trazer vantagens. Ao mesmo tempo, uma empresa que queira perceber o seu alcance com a comunicação nas redes sociais, consegue fazê-lo analisando o número de visualizações, interações e consequente análise das vendas. Para atingir um público-alvo específico necessita de focar a sua comunicação nas redes sociais para anúncios direcionados através do marketing móvel, como é o exemplo da publicidade paga nas redes sociais, e assim obter vantagem competitiva (Chitra & Kalaiselvi, 2021) (Valos, *et al.*, 2017).

Nos dias que correm, um grande desafio na utilização das redes sociais como fonte de comunicação prende-se com o objetivo de motivar os consumidores da marca a se envolverem de uma forma mais digital e dinâmica com os produtos da mesma nas redes sociais. Esta visibilidade é um ponto fundamental, uma vez que, com o número crescente de presença de marcas nas redes sociais, o risco de invisibilidade aumenta (Nepomuceno, *et al.*, 2020).

Um outro ponto importante para as empresas relaciona-se com os algoritmos utilizados nas diferentes plataformas de redes sociais e que expõem os usuários, essencialmente e primordialmente, a conteúdos que são semelhantes aos que estes se envolveram no passado. Desta forma, torna-se importante para os profissionais de

marketing perceberem quais os conteúdos que estão verdadeiramente relacionados com os desempenhos desejados na estratégia de comunicação nas redes sociais (Nepomuceno, *et al.*, 2020).

Deste modo percebemos que as redes sociais são um espaço em constante mudança e muito dinâmico. Uma empresa necessita de ter uma estratégia de comunicação nas suas redes bem delineada de forma que consiga interagir com os seus consumidores, possibilitando um maior impacto com a sua comunicação. É necessário que as empresas tenham ciente que para implementarem de uma forma eficaz as suas ações estratégicas de marketing, tenham um plano bem delineado de comunicação nas redes sociais (Tafesse & Wien, 2018).

Saber como alcançar e comunicar para o seu público-alvo é algo que cada empresa necessita ter bem presente no seu plano estratégico. Perceber de onde vem o fluxo de informação, seja a partir de comentários, reações ou publicações, e a forma como conseguem integrar essas comunidades da marca, é essencial para que a comunicação da marca seja feita de uma forma eficiente (Tafesse & Wien, 2018).

2.2 *Communication crisis & gestão de comunicação de crises*

Existe uma distinção primordial que é necessária ser feita para que a gestão de comunicação de crise seja posta em prática de forma a diminuir os impactos negativos. Um incidente crítico é um único acontecimento que, se não for atempadamente resolvido, acaba por desencadear uma crise, podendo ser muito complexa e prolongada (Moerschell & Novak, 2019).

A gestão de comunicação de crises completa o controlo do ambiente organizacional, tanto interno como externo à organização, de forma a conseguir identificar e analisar os problemas assim como as tendências e oportunidades, melhorando a adaptação às mudanças. A comunicação de crise é então um monitoramento contínuo, onde se decidem ações para gerir as relações com as partes interessadas (Strauß & Jonkman, 2017).

A comunicação de crise é vista como uma forma de comunicação estratégica onde é possível mitigar os efeitos negativos quando ocorre uma crise dentro de uma organização ou sobre uma organização e perante o seus *stakeholders*. A forma como os profissionais de marketing gerem a comunicação de crise pode influenciar e colocar em risco a reputação de uma organização ou marca, em que se as ações não forem tomadas

de uma forma consciente podem causar graves consequências para a mesma (Manoli & Anagnostou, 2022).

Podemos diferenciar dois tipos de comunicação de crise. Em primeiro lugar identificamos as crises organizacionais operacionais que são causadas por fatores externos e alheios há organização. Por outro lado, falamos das crises reputacionais que têm origem dentro da organização, como é o caso de escândalos, falhas nas organizações de eventos ou má gestão da comunicação (Manoli & Anagnostou, 2022).

No que diz respeito a crises que surgem na esfera online e mais especificamente nas redes sociais, estas acabam por ser capazes de afetar o valor da marca mais rapidamente e inesperadamente. Assim a partir das estratégias de comunicação de crise, as organizações devem tomar medidas de forma a reprimir o acontecimento, usando uma estratégia mais assertiva no decorrer destas situações (Scholz & Smith, 2019).

Com a rápida mudança nos ambientes em que as organizações são confrontadas, antecipar questões mais arriscadas, gerir as partes interessadas e controlar o fluxo de mensagens que existe nos diversos canais, é uma preocupação que as organizações devem focar-se. Monitorizar os problemas é algo que os profissionais de marketing identificam como sendo fundamental. No entanto gerir as redes sociais e os incidentes críticos que ocorrem é algo que tem vindo a ser trabalhado mais recentemente (Strauß & Jonkman, 2017).

Atualmente, controlar os momentos de crise provenientes das redes sociais é visto como algo indispensável. Focar-se nas partes interessadas, assim como nos concorrentes, é fundamental para uma melhor gestão de comunicação de crise. Assim sendo, a comunicação de crise é um momento onde a organização, a partir das redes sociais, consegue adquirir o máximo de informação possível sobre o assunto, e de seguida os profissionais conseguem desenvolver uma postura estratégica de resposta mais eficaz (Strauß & Jonkman, 2017).

Quando uma organização se vê envolvida numa crise, a forma como gerem a sua comunicação perante tal cenário é fundamental para o relacionamento com os seus consumidores, de forma a manterem uma reputação favorável perante o seu público-alvo e garantindo a legitimidade do mercado (Strauß & Jonkman, 2017). Por isso, é necessário que a crise seja abordada com uma comunicação cuidada e pensada, de forma a conseguir proteger a sua reputação, minimizando os efeitos negativos dos acontecimentos e percebendo como deve lidar com as responsabilidades (Kwok & Han, 2021).

Deste modo, as organizações necessitam de ter uma estratégia de comunicação de crise bem planeada, de forma a agirem rapidamente e com as mensagens adequadas aquando de um momento de crise, para que os danos para com os seus consumidores sejam menores. Dois pontos fundamentais são a linguagem e o conteúdo das mensagens que a organização tem após o acontecimento, sendo que estes conseguem afetar diretamente o comportamento do consumidor (Manoli & Anagnostou, 2022).

Ao planear antecipadamente, a empresa consegue que a sua comunicação de crise seja feita de uma forma rápida e adequada, conseguindo transmitir uma maior confiança e segurança ao seu público-alvo (Manoli & Anagnostou, 2022).

Em comunicação de crise é possível identificar quatro fases. Primeiramente, é necessário fazer o reconhecimento da gravidade da situação e tomar consciência de que o funcionamento da atividade normal da organização foi alterado ou até mesmo interrompido. Este momento não é a altura para alocar-se responsabilidades, pelo contrário, deve-se identificar a gravidade da crise de uma forma detalhada, informando os consumidores logo que possível sobre eventuais mudanças que possam existir no funcionamento da mesma. Desta forma, a partir desta estratégia conseguem evitar-se confusões e especulações (Manoli & Anagnostou, 2022).

Em segundo lugar, é preciso promover o papel da organização enquanto ocorre a crise. Nesta fase, a organização pode mostrar os seus pontos fortes, bem como as suas capacidades de liderança, conseguindo que o público se identifique e tenha solidariedade e compaixão pela marca, e que deste modo sejam também eles colaboradores na estratégia de comunicação de crise (Manoli & Anagnostou, 2022).

A terceira fase ocorre sempre que a organização consegue demonstrar e comunicar as características de uma forma eficiente dentro do seu setor e para outras organizações, bem como para os seus clientes e potenciais clientes (Manoli & Anagnostou, 2022).

A quarta e última fase ocorre sempre que o suporte que advém das restantes organizações do mesmo setor consegue ir além do mesmo, abordando de uma forma direta a crise que atravessa. Desta forma quando uma organização consegue estruturar de uma forma adequada e antecipadamente a sua comunicação de crise, as organizações conseguem igualmente identificar os principais aspetos em que se devem centrar as suas mensagens, de forma que a sua interpretação seja acessível e que os seus públicos-alvo se identifiquem (Manoli, & Anagnostou, 2022).

Os gestores de crise no momento de estruturarem a estratégia de comunicação de crise precisam de ter em consideração o tempo de divulgação da ocorrência do episódio.

Para uma organização é importante que os gestores de crise, depois de identificarem e realizarem as estratégias de comunicação de crise, transmitam-na também aos restantes funcionários para que estes consigam ter comportamentos eficazes e positivos durante uma crise. Cada colaborador acaba por ter um papel essencial nos momentos de crise, visto que se aplicarem a estratégia previamente divulgada de uma forma rápida e eficaz para com o seu público, trará menores custos e terá menos impacto na reputação da organização (Kim & Lim, 2020).

A gestão de comunicação de crise reconhece ainda três estágios distintos numa crise: pré-crise (antes), incidente crítico (durante a crise) e o pós-crise (depois da crise) (Moerschell & Novak, 2019).

O pré-crise agrupa o normal funcionamento da organização, representada pelas atividades que ocorrem antes da crise (Moerschell & Novak, 2019). Esta fase é vista como a oportunidade de antecipar a crise e eventuais mudanças nas operações diárias da organização, estabelecendo uma estratégia prévia de comunicação de crise, formando parcerias com o seu público-alvo e compreendendo proactivamente as suas preocupações (Moerschell & Novak, 2019). Paralelamente, estabelecer bons relacionamentos com outras organizações pode levar a uma garantia maior aquando de uma crise, que ajudará na reputação da organização perante a crise (Olson *et al.*, 2019).

Já o incidente crítico muitas vezes ocorre de uma forma inesperada e sem aviso. É então visto como um perigo que é perpetuado pelo acontecimento, que pode durar horas, dias ou tempo incerto. Nesta fase existe uma entrega oportuna de informações que foram previamente comunicadas consistentemente e diariamente de forma que os indivíduos identifiquem a ameaça como relevante e consigam dar explicações sobre a mesma (Olson *et al.*, 2019).

O estágio pós-crise é o tempo imediatamente após a crise ter ocorrido, em que a ameaça foi resolvida e o perigo para a organização já passou. Nesta fase, a partir de auditorias que podem ser realizadas, é possível fazerem-se as avaliações às estratégias utilizadas, bem como recuperar ou iniciar uma nova era (Moerschell & Novak, 2019) (Jin & Spence, 2020).

No pós-crise é quando a organização consegue restaurar a sua imagem perante os seus consumidores e setor de atividade, visto que nesta fase a reputação da organização encontra-se mais vulnerável (Moerschell & Novak, 2019) (Jin & Spence, 2020). Esta última fase é fundamental para avaliar os comportamentos de liderança, a comunicação e a forma como as estratégias foram passadas internamente, de modo a perceber se são

necessárias mudanças nas organizações na gestão da comunicação de crise (Moerschell, & Novak, 2019) (Jin & Spence, 2020).

Conseguir ter um plano de contingência e uma boa gestão de comunicação de crise, envolvem ações que enfatizam um plano de emergência quando a estratégia inicial pode ser inadequada aquando da crise real. De forma a estruturar um bom plano de contingência tem de haver uma interação da gestão estratégica com a gestão de crise, e tem de ser elaborado um plano preventivo e defensivo que consiga apoiar não só as crises que surgem das redes sociais como também as estratégias tradicionais de marketing (Kirschenbaum & Rapaport, 2018).

Indo ao encontro com o que já foi referido anteriormente, as estratégias de gestão de comunicação de crise que são bem preparadas e estruturadas são mais fáceis e rápidas de comunicar durante o período de crise. Com o surgimento do *situational crisis communication theory* (SCCT) as empresas conseguem selecionar as estratégias mais eficazes na comunicação de crise, isto porque as organizações devem escolher que estratégia vão utilizar segundo o nível de responsabilidade que o seu público-alvo atribui à organização. Desta forma a organização consegue minimizar as ameaças da crise em relação à sua reputação (Kwok & Han, 2021).

Relativamente à comunicação de crise nas redes sociais, esta consegue tornar-se mais significativa porque fornece conteúdo ainda durante uma crise beneficiando as partes interessadas a longo prazo. As tecnologias disponíveis aliadas às competências de comunicação de crise na era digital podem ser valiosas para a organização conseguir desenvolver um discurso de renovação (Plessis, 2018).

Este discurso de renovação tem uma abordagem esperançosa e uma visão de confiança quando aparentemente todas as expectativas são postas em causa após uma crise. A comunicação de crise tem de forçar-se nos valores e relacionamentos de forma a ajudar os consumidores a ultrapassar o episódio e seguir em frente com a marca. É por isso importante que a comunicação de crise nas redes sociais seja feita não apenas durante, mas também após o evento de crise de forma a manter e renovar os relacionamentos, fortalecendo as interações entre a organização e os consumidores (Plessis, 2018).

Para que a gestão de comunicação de crise ocorra de forma planeada é necessário que os líderes consigam chamar a atenção tanto dos seus funcionários, como do seu público-alvo e assim entregar uma mensagem institucional consistente (McGuire *et al.*, 2020).

Os gestores de crise têm um papel apaziguador nas comunicações de crise, onde ajudam os envolvidos a compreender o momento e tentam tranquilizá-los em relação ao futuro. Estes necessitam de entregar respostas formais e diárias, por vezes na forma de declarações oficiais sobre os assuntos, mantendo uma posição firme e que traga confiança aos consumidores (McGuire *et al.*, 2020). No entanto, com o recurso às redes sociais, espera-se que os gestores de crise comuniquem de uma forma mais informal e de proximidade para com os consumidores. Assim, definir objetivos comuns na comunicação de crise tradicional e a partir das redes sociais pode trazer uma abordagem mais eficiente e eficaz, capaz de tranquilizar os indivíduos em momentos de crise (McGuire *et al.*, 2020).

2.3 Crise nas Redes Sociais e Gestão da Comunicação das Marcas

Na gestão de comunicação das marcas, as organizações têm de ter presente o risco de se verem envolvidas numa crise nas redes sociais. Esta crise pode ocorrer de uma forma inesperada, podendo incluir uma avultada quantidade de mensagens que contêm não só um WOM negativo como um comportamento de reclamação contra a empresa, pessoas ou até comunidades em redes sociais (Scholz & Smith, 2019).

Com as crises nas redes sociais os gestores necessitam de agir de forma rápida e eficaz para que consigam diminuir rapidamente as reações dos críticos da marca, e assim terem um melhor controlo da gestão de comunicação da mesma (Scholz & Smith, 2019).

As crises que ocorrem nas redes sociais e no online conseguem ameaçar o valor da marca. Por essa razão é essencial que as organizações consigam tomar as melhores decisões de forma a reprimi-las de modo a causarem um menor impacto. Assim, a partir de uma boa gestão de comunicação das marcas, os gestores precisam reagir eficazmente perante uma crise nas redes sociais, visto que o eWOM acaba por ocorrer de forma muito mais rápida. É necessário providenciar respostas adequadas ao momento e respeitadas, conseguir manter uma boa relação com as partes interessas a partir do conteúdo positivo das redes sociais e colocar em prática as melhores medidas que consigam mitigar as questões contenciosas (Scholz & Smith, 2019).

Com a maior presença dos consumidores nas redes sociais, estes tornaram-se também criadores e gestores da própria comunicação das marcas, passando a palavra e dando a sua opinião no momento (Scholz & Smith, 2019).

Discórdias e controvérsias no online são cada vez mais frequentes nas sociedades que estão hiperconectadas. Por isso, para os profissionais de marketing é essencial e

urgente entenderem como podem trabalhar a comunicação das suas marcas em momentos de crise nas redes sociais (Scholz & Smith, 2019). Desta forma, as organizações precisam de adotar uma boa gestão de marca para que consigam atingir os seus objetivos sociais e económicos, pondo sempre em evidência nas suas estratégias a gestão de comunicação da marca que desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento, crescimento e sobrevivência da empresa (Miao, 2019).

Atualmente, a gestão de comunicação das marcas ao recorrer às redes sociais necessita de ter atenção aos dados que advêm das mesmas, visto que o compartilhamento de dados nas redes sociais é muitas vezes restrito pelas questões legais e pela privacidade. Esta limitação faz com que a comparação de métodos e a análise de resultados das pesquisas, interações e alcances não seja tão fácil como acontece nas estratégias de marketing tradicional (Assenmacher *et al.*, 2021).

Devido ao facto de haver uma maior troca de conteúdos gerados pelos utilizadores, as redes sociais acabam por ser um meio fértil para o surgimento de crises, falhas e riscos. Estudos realizados por diversas empresas ao longo do tempo “*descobriram que 36% das crises foram causadas por falhas de segurança digital ou publicidade negativa de novas mídias*” (Cheng, 2016).

Antigamente, os gestores de comunicação das marcas apenas tinham de ter atenção aos clientes insatisfeitos a partir das cartas de reclamação que eram efetuadas na sede das marcas. No entanto, atualmente, os consumidores conseguem expressar o seu descontentamento a partir das redes sociais onde todos conseguem ver instantaneamente. Esta facilidade de comunicação mostra a mudança que ao longo dos anos os consumidores têm vindo a ganhar. Dessa forma as marcas precisam de monitorizar ativamente todas as conversas nas comunidades online (Nadeau *et al.*, 2020).

Atualmente, com a grande revolução nas redes sociais que impactaram o mundo dos negócios, as empresas tiveram de reestruturar as suas estratégias de gestão das marcas. Quando fornecem um sistema de comunicação direcional de muitos para muitos, a partir das redes sociais, os consumidores conseguem conectar-se, compartilhar e produzir conteúdo. Assim, o potencial benefício para as organizações fez com que as suas estratégias de gestão de marca se direcionassem para as plataformas de redes sociais de forma mais ativa e atraíssem não só consumidores como empresas de todos os setores (Peeroo *et al.*, 2018).

As relações online entre os clientes e empresas têm vindo a aumentar ao longo dos anos, sendo que em 2020 os clientes geriam 85% dos seus relacionamentos com as

empresas sem nenhuma interação humana (Steinhoff *et al.*, 2018). No entanto, o número de ataques informáticos e o aumento do número de hackers, que leva a que exista uma maior insegurança na internet, tem vindo a aumentar nos últimos anos. Por essa razão, muitas empresas têm investido em larga escala em tecnologias para diminuir as vulnerabilidades (Boehm *et al.*, 2022). Espera-se que nos próximos três a cinco anos, surjam três grandes tendências de segurança cibernética e que assim consigam mitigar interrupções futuras nos sistemas operacionais das empresas (Boehm *et al.*, 2022).

No entanto, as redes sociais são plataformas às quais as marcas não têm controlo, uma vez que são afetadas de igual forma e ao mesmo tempo que os consumidores. Principalmente desde 2021, quando ocorreu o grande blackout nas redes sociais, onde Facebook, Instagram, WhatsApp e Messenger tiveram seis horas sem funcionar corretamente, tem ocorrido quase todas as semanas falhas, mesmo que em menor escala (Correia, 2021) (Expresso, 2022). Esta tendência faz soar alarmes, porque não só as marcas ficam sem poder fazer a sua comunicação direta nas suas páginas de redes sociais como também, por exemplo, os influenciadores contratados deixam de poder promover a marca ou produtos.

Pelo facto de as falhas nas redes sociais serem imprevisíveis, é importante que as empresas comecem a delinear estratégias antecipadamente visto que estes fenómenos são cada vez mais frequentes. Agir de uma forma rápida perante o mercado, executando decisões de marketing que se adaptem poderá ser uma vantagem (Kalaiganam *et al.*, 2020). Procurar novas formas de comunicar, ter backups ou até repensar o marketing tradicional, são aspetos que as empresas têm de analisar constantemente, uma vez que já nenhuma estratégia de marketing e gastos associados se mantêm inalterados desde o início até ao final do ano (Kalaiganam *et al.*, 2020).

Perante tal, existe um tema pertinente que pode ser abordado pelas empresas, que é o marketing ágil. Este surgiu pela forma como os clientes passaram a comprar, acompanhado com o aumento dos pontos de contacto com o cliente e as dinâmicas mais competitivas e acontecimentos inesperados (Kalaiganam *et al.*, 2020). É visto como uma prioridade fundamental de forma que seja possível alcançar a excelência em marketing, e consequentemente nas plataformas digitais mais utilizadas.

Pensar na comunicação e publicidade fora de casa pode ser a solução. Podemos ter como exemplo uma estratégia que ocorre numa cidade da Alemanha que possui já alternativas em caso de comunicação de crise, como a publicidade em coluna analógica, cartazes de pequeno formato onde o conteúdo passa eletricamente até os outdoors de

grande formato (Rudolph-Cleff *et al.*, 2022). É importante, principalmente para negócios que subsistem exclusivamente do digital, pensarem em alternativas face aos bugs nas redes sociais (Correia, 2021).

CAPÍTULO 3 – QUADRO DE REFERÊNCIA

Após a breve revisão da literatura que se focou em três linhas que aprofundaram os temas centrais do objetivo deste estudo: Comunicação nas Redes Sociais = *Social Media Marketing Strategy*, *Communication Crisis & Gestão de Comunicação de Crises e Crise nas Redes Sociais e Gestão da Comunicação das Marcas*, e tendo também em consideração as questões de investigação colocadas serão selecionados conceitos e estudos que melhor suportam a investigação. Foram selecionados os estudos que possuem uma teoria base relevante e que conseguem ir de encontro ao que pretendemos ver respondido nas questões de investigação.

Desta forma, este modelo conceptual será composto por três principais blocos que serão fundamentados com as variáveis mais relevantes em cada um deles.

Assim, relativamente à primeira “box” que diz respeito à questão da comunicação nas redes sociais, é crucial entender a natureza dos seus objetivos e também as estratégias SMMS. Na base destas preocupações temos a necessidade do *engagement* crescente da marca, a importância da geração eWOM e o uso de influenciadores na estratégia de comunicação. Estes fundamentos terão impacto na resposta à RQ1.

As redes sociais são guiadas por objetivos proativos, em que as empresas recorrem às mesmas como um recurso para aumentar o reconhecimento da sua marca e vendas. Através dos objetivos reativos as empresas monitorizam e analisam as atividades dos seus clientes. Assim, para que um SMMS seja implementado de forma eficaz este dependerá não só dos objetivos estratégicos da empresa, assim como dos recursos necessários e posterior capacidade de implementação (Li *et al.*, 2020).

O tema do *social media marketing strategies* (SMMS) surgiu com o grande fluxo de usuários nas redes sociais. É um conjunto de atividades que uma organização consegue avaliar de forma cuidadosa todos os incentivos que levam os consumidores a usarem as redes sociais e mais tarde se relacionarem com as marcas. Por isso, é visto como um meio estratégico bastante valioso por conseguir alcançar os objetivos e resultados de marketing desejáveis a partir das iniciativas de *engagement* nas redes sociais e respetivas interações (Li *et al.*, 2020).

Como base para as questões da comunicação nas redes sociais temos o eWOM que tem vindo a crescer e a destacar-se perante os profissionais de marketing, uma vez que a partir das redes sociais este consegue ser alavancado pelos consumidores ao partilharem informações relacionadas com marcas com outras pessoas. Isto leva a uma transmissão e divulgação de informação em massa. O eWOM é visto como uma

comunicação orgânica, não paga, por parte dos consumidores que voluntariamente atuam como markeeters da marca (Evans *et al.*, 2017).

Uma outra tendência em voga, devido ao exponencial crescimento das redes sociais, é o recurso ao marketing de influenciadores utilizado por muitas empresas. Atualmente, é já considerado com uma das maneiras mais eficazes de induzir o *recall* de uma marca ou produto (Hasan & Sohail, 2020).

As empresas recorrem cada vez mais aos influenciadores como uma estratégia de eWOM para aumentar o valor das marcas, levando a uma mudança no paradigma empresas e potenciais consumidores nas redes sociais (Sánchez-Fernández & Jiménez-Castillo, 2021). A partir do seu conhecimento, capacidades e criatividade, os influenciadores criam o seu conteúdo online conseguindo influenciar um determinado público-alvo. Com o passar do tempo tem se verificado que é um meio muito eficaz e lucrativo, para as empresas que recorrem a esta estratégia, conseguindo alcançar um público mais amplo e aumentando a taxa de resposta dos seus consumidores (Kanwar & Huang, 2022).

Para completar a primeira “box”, relativamente às comunicações nas redes sociais temos o tema do *engagement*. A teoria do *engagement* do consumidor levou ao desenvolvimento de um SMMS que incorpora quatro motivações: os drivers, as entradas, os rendimentos e as saídas (Li *et al.*, 2020).

Relativamente à RQ2 este centra-se na segunda “box” que é referente à *Communication Crisis & Gestão de Comunicação de Crise*. A gestão de comunicação de crises por contemplar o controlo do ambiente organizacional, consegue identificar e analisar os problemas, bem como oportunidades e tendências, melhorando a adaptação à mudança. Com o monitoramento contínuo que existe na comunicação de crise é possível definir as ações para gerir as relações com as partes interessadas (Strauß & Jonkman, 2017).

Muitas vezes, existem alguns fatores que rompem com a comunicação que é feita nas redes sociais, como é o caso das crises organizacionais operacionais causadas por fatores alheios há organização. Distinto temos as crises reputacionais que têm origem dentro da organização (Manoli & Anagnostou, 2022). Desta forma, para os profissionais de marketing conseguirem monitorizar estes problemas é fundamental gerirem as redes sociais e os incidentes críticos que ocorrem (Strauß & Jonkman, 2017).

Um outro tema que é importante enaltecer nesta box por afetar a comunicação nas redes sociais é a identificação das quatro fases da comunicação de crise. Numa primeira

fase, é fundamental fazer o reconhecimento da gravidade da situação e perceber de que forma o funcionamento normal da organização foi alterado ou interrompido (Manoli & Anagnostou, 2022). Em segundo lugar, é necessário promover o papel da organização durante a crise. Já a terceira fase ocorre quando a organização consegue demonstrar e comunicar as características de uma forma eficiente dentro do seu setor e para outras organizações, bem como para os seus clientes e potenciais clientes (Manoli & Anagnostou, 2022). A última fase ocorre quando o suporte que advém de outras organizações que operam no mesmo setor consegue ir além do mesmo, abordando de uma forma direta a crise que atravessa (Manoli, & Anagnostou, 2022).

A gestão de comunicação de crise reconhece também três estágios distintos numa crise: pré-crise (antes), incidente crítico (durante a crise) e o pós-crise (depois da crise) (Moerschell & Novak, 2019). Assim sendo cada fase de crise necessita de estratégias diferentes de comunicação e onde o objetivo em cada uma delas é minimizar os danos que podem ser causados pelo avançar do acontecimento (Moerschell & Novak, 2019) (Jin & Spence, 2020).

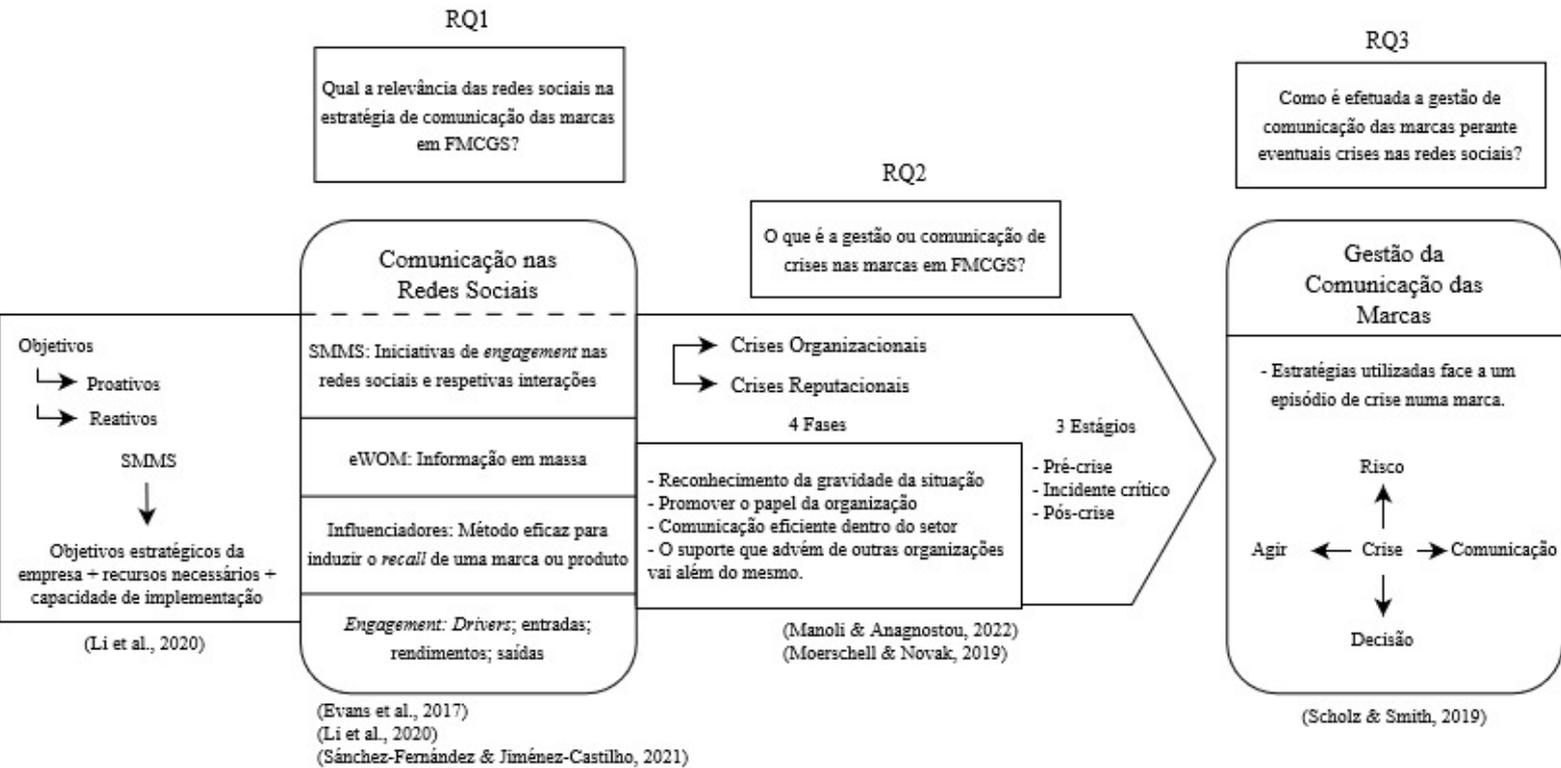
No que diz respeito à RQ3, esta questão tem foco na terceira “box”, gestão comunicação das marcas. Nesta, o foco é perceber quais as estratégias utilizadas face a um episódio de crise numa marca. O principal objetivo na gestão de comunicação das marcas é perceber qual será a alternativa quando a comunicação nas redes sociais não é uma opção.

Assim, as organizações aquando da gestão de comunicação das marcas têm de ter presente o risco de se verem envolvidas numa crise nas redes sociais, sendo que este evento pode ocorrer de forma inesperada e incluir uma avultada quantidade de mensagens negativas (Scholz & Smith, 2019).

Deste modo, os gestores necessitam de agir de uma forma rápida e eficaz para que rapidamente consigam diminuir as reações dos críticos da marca (Scholz & Smith, 2019). Pelas crises que ocorrem nas redes sociais e no online conseguem ameaçar o valor da marca, torna-se essencial que as organizações consigam tomar as melhores decisões e ao mesmo tempo, novas estratégias de comunicação, de forma a causar um menor impacto na organização (Scholz & Smith, 2019).

Com as sociedades cada vez mais hiperconectadas, discórdias e controvérsias no online são também cada vez mais frequentes. Por essa razão, para os profissionais de marketing é essencial entenderem como poderão trabalhar a comunicação das suas marcas em momentos de crise nas redes sociais (Scholz & Smith, 2019).

O seguinte quadro de referência (Figura 1) ilustra os conceitos abordados e servirá de guia para o conseqüente desenvolvimento dos guiões das entrevistas, bem como responder às questões de investigação.



Fonte: Elaboração do próprio autor
Figura 1 – Quadro de Referência

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1 Objetivo e tipo de estudo

O estudo em questão será de caráter exploratório uma vez que o objetivo é adquirir informação e compreender de uma forma mais pormenorizada o tema de investigação. Uma vez que este estudo estará limitado a um período específico de tempo, o seu horizonte temporal será *cross-sectional* (Lewis *et al.*, 2009). A nível da abordagem metodológica o estudo assume um caráter qualitativo, e uma abordagem interpretativista visto que será possível retirar conclusões de um fenómeno específico num contexto organizacional (Yin, 2018) (Saunders *et al.*, 2016).

4.2 Estratégia de investigação

Para conseguirmos compreender o fenómeno a partir daquilo que é o mundo atual, esta dissertação adota uma estratégia de *case study* (Yin, 2018). O *case study* é utilizado de forma a contribuir para o conhecimento tanto individual como em grupo, organizacional, político e também social estando relacionado com um determinado fenómeno. Quando a escolha da estratégia de investigação recai sobre um *case study* existe uma maior necessidade de compreender um fenómeno social mais complexo, permitindo ao investigador manter as características holísticas de situações reais (Yin, 2018).

Uma outra razão para que a estratégia de investigação seja um *case study* depreende-se pelo facto do estudo pretender responder a questões relacionadas com o “Como?” e/ou “Porquê?” e/ou “O quê?”. Assim, o estudo seguirá o percurso usual que é o planeamento, recolha de dados e análise de dados (Kotler & Armstrong, 2017; Yin, 2018; Saunders *et al.*, 2009).

4.3 Seleção da Amostra

Para este estudo a amostra selecionada caracteriza-se por ser não probabilística, tendo sido selecionada com base em critérios específicos, para dar azos a julgamento, e de forma a assegurar a maior fiabilidade e rigor dos dados (Saunders *et al.*, 2016). Os critérios primordiais são o potencial da empresa poder ilustrar e o acesso à recolha de dados primários. Assim, a escolha da empresa Danone para a base deste *case study* recaiu na sua adequabilidade para o estudo do fenómeno sob investigação, nomeadamente o uso das estratégias de comunicação e eventual gestão de crises. O enfoque é direcionado para

a compreensão de como duas das suas marcas trabalham o mercado B2C (*Business to Consumer*) aquando de episódios de crises nas suas redes sociais, e quais seriam as suas mudanças na estratégia de comunicação. A possibilidade de recolha de dados através de entrevistas e o acesso privilegiado no âmbito da Danone foram cruciais para o desenvolvimento do estudo.

Assim, pela Danone, empresa selecionada para o *case study*, pertencer ao setor *FMCGs* (*fast moving consumer goods*) torna-se importante perceber primeiramente como tem evoluído este setor em Portugal nos últimos anos. Citando uma notícia da *Supply Chain Magazine* “No setor do grande consumo, a evolução no ano de 2021 face a 2020 reflete um cenário de perda, mas quando se comparam os dados de 2021 com os de 2019, o setor consegue crescer 10,3% em valor e 3,6% em volume. Desta forma, conclui-se que os portugueses fazem cestas maiores (11,1 kg por ato de compra em 2020 e 10,3 kg em 2021) e mais valiosas (23 euros por ato de compra em 2020 e 22 euros em 2021) do que no período pré-pandemia.”. Ao mesmo tempo, e neste âmbito FMCG são selecionadas as marcas ALPRO e YOPRO dada a sua apropriação ao fenómeno sob investigação, crescimento, contemporaneidade e notoriedade, e acesso a dados. Assim, é importante abordar profissionais destas marcas que tivessem familiarizados com as ações e estratégias de comunicação das mesmas.

Os primeiros entrevistados fazem parte da marca ALPRO, e exercem funções de Junior Brand Manager e Brand Manager, trazendo não só uma perspetiva de comunicação no retalho, mas também de como atualmente tentam chegar a um público mais alargado como é o caso dos nutricionistas. Em segundo lugar, em relação à marca YOPRO foi também entrevistada a Brand Manager da marca, assim como a Gestora das Redes sociais, com o objetivo de obter informações acerca de estratégias de comunicação em momentos de crise e também de que modo encara as recorrentes falhas nas redes sociais, bem como os impactos que têm para a sua marca.

De forma a ter uma visão mais detalhada dos procedimentos, ações e estratégias que ocorrem dentro de uma empresa quando ocorre um episódio de crise, foi também entrevistada, a *crisis management* da Danone em Portugal.

4.4 Métodos de recolha de dados

Este estudo baseou-se tanto em recolha de dados primários como secundários, incluindo observação e entrevistas (primários) e, análise documental (secundários).

Numa pesquisa qualitativa, nada deve ser tomado como certo e não deve ser posta de lado qualquer informação obtida durante uma observação. Durante a observação, o investigador deve permanecer atento e identificar códigos, gestos, palavras, linguagem corporal, tom de voz e muitos outros detalhes que neste tipo de estudo devem ser considerados. O facto de o investigador estar atento a estes pormenores consegue enriquecer a análise que está a realizar, assim como mais tarde os resultados (Bogdan & Biklen, 2003).

Assim, a primeira observação feita neste estudo foi através das visualizações das plataformas de redes sociais tanto das marcas (ALPRO e YOPRO) como da Danone, como é o caso do Instagram, percebendo as interações que existem com os respetivos consumidores e a comunicação que é feita. Ao mesmo tempo, no decorrer das entrevistas individuais que foram realizadas, fez-se observação de manifestações comportamentais.

Numa outra fase, foi realizada uma análise documental, que consistiu na análise dos conteúdos disponibilizados pelas marcas, a partir dos Websites, e de informações que foram recolhidas no online, para que fosse possível perceber de melhor forma o setor, a realidade em que trabalham, as dimensões do mercado e concorrência, para que fosse sustentada a informação recolhida a partir das entrevistas.

Por fim, recorreu-se às entrevistas que são das estratégias mais importantes e conhecidas na recolha de dados qualitativos (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Este método permite explorar significados e perceções de forma a obter uma melhor compreensão, encorajando o entrevistado a partilhar descrições, deixando para os investigadores a posterior análise (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Assim, realizou-se entrevistas com um guião semiestruturado previamente criado antes da realização das mesmas, mas existiu abertura para introdução de temas, havendo assim uma interação maior, podendo trazer informações relevantes e interessantes para o estudo (Bryman, 2016). O guião semiestruturado, desenvolvido com base nas questões de investigação e quadro de referência, está disponível em anexo (Anexo I).

4.5 Análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados com base nas categorias definidas nos blocos definidos no quadro de referência e fatores selecionados, nomeadamente a comunicação em redes sociais (RQ1), a gestão da comunicação de crises (RQ2) e gestão comunicação das marcas e estratégias utilizadas face a um episódio de crise numa marca (RQ3). O processo analítico teve duas etapas. Inicialmente os resultados dos Cases são

comparados entre si (i.e., *cross-case analysis*, Miles & Huberman, 1994) e numa segunda etapa estes resultados são analisados e confrontados com a teoria revista (i.e., *within-case analysis*, Miles & Huberman, 1994).

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

5.1 Case study da Marca YOPRO

A marca YOPRO, que pertence à internacional marca Danone, existe em Portugal desde 2019. Desde então que o seu foco são pessoas que procuram um estilo de vida saudável e que praticam atividade física de uma forma regular, pessoas com altas performances e também aquelas que valorizam o exercício físico.

Pela marca acreditar que o exercício físico e a alimentação serem grandes aliados, e conseguem alcançar um equilíbrio no seu quotidiano, desenvolveram produtos que vão de encontro com as necessidades nutricionais de quem necessita de incluir mais proteína na sua alimentação.

Todos os produtos de YOPRO contam com maiores teores de proteína, cerca de 9% por porção, do que os iogurtes ditos normais em que a média de proteína é de 3 a 4% por porção. Atualmente a marca possui uma gama variada de produtos contando com dois sabores de leite, três pudins, duas mousses, onze iogurtes líquidos e cinco sólidos, trazendo assim um grande leque para os consumidores.

5.1.1 A Comunicação em Redes Sociais da YOPRO

Desde 2019, ano em que a YOPRO iniciou o seu caminho em Portugal, a sua comunicação com os seus consumidores é assente essencialmente em três pilares, o offline (TV, mupis, etc.), o digital (social media, Youtube, etc) e loja (comunicação no ponto de venda). Comunicam para os *peak performers* (indivíduos de alta performance ao nível do ginásio), e para o que a YOPRO chama de *exercise enthusiasts*, (indivíduos que valorizam o exercício físico, mas não “vivem” só para o mesmo).

Para a YOPRO, a estratégia de comunicação que possibilita maior alcance para a marca são os outdoors e os pontos de venda, uma vez que têm uma maior visibilidade. O mesmo se reflete em termos monetários, onde as verbas para a comunicação não são distribuídas igualmente, sendo que outdoors e ponto de venda são as que têm maior peso e investimento. De seguida, vêm as redes sociais como a terceira estratégia com mais peso nesta rúbrica. No entanto, com o passar dos anos o investimento nas redes sociais tem aumento consecutivamente.

Só no final do ano de 2019 é que aconteceu a entrada da YOPRO nas redes sociais, mais concretamente no Instagram. Anteriormente o offline era o foco da marca, tendo uma aposta muito grande também em loja. A gestão das redes sociais da marca é feita por

outsourcing, pela COMON, “uma consultora criativa e independente”. No entanto, com o crescimento das redes sociais e analisando as suas vantagens, o intuito de fazer crescer a marca na sua categoria e alargar na sua comunidade, a entrada nas redes sociais foi fulcral. Esta presença trouxe inúmeros benefícios face a outros meios de comunicação. O maior benefício referido pela Gestora das redes sociais advém da comunicação direta que passou a existir com os consumidores, onde a marca fala com os consumidores e vice-versa:

“O maior benefício da YOPRO estar presente no Instagram advém da possibilidade de existir uma comunicação mais direta entre marca e consumidor, por forma a uma maior proximidade e espírito de comunidade com os apreciadores YOPRO. Desta forma, também conseguimos ter uma ideia mais clara acerca da perceção de marca, bem como dos produtos disponibilizados, variedades disponíveis, personalidades com quem a marca se envolve (influenciadores), etc.”

Apesar da marca só estar presente no Instagram, em momentos de campanha esta comunica anúncios também noutras redes sociais como o Facebook. Por estarem perante públicos e dinâmicas diferentes, com diferentes focos e interesses, a comunicação e publicações diferem de plataforma para plataforma. Tanto as criatividades e os copies diferem entre plataformas, para melhor irem ao encontro dos consumidores de cada uma. Segundo a *Brand Manager* da marca, em concordância com a Gestora das Redes Sociais, a YOPRO tem um olhar muito atento sobre tendências e o mercado, conseguindo identificar as redes que mais vão crescendo e que podem ser uma oportunidade para a marca, como é o caso do TikTok:

“Embora não estejamos lá ainda, por exemplo, o TikTok é uma das redes que sentimos que também está alinhada com YOPRO, estamos a pensar eventualmente iniciar a nossa atividade lá também.”

As redes sociais não se comportam todas iguais e os consumidores das mesmas também diferem. O TikTok, que é vista como a mais recente no mercado, trouxe uma abordagem bem diferente aquilo que estávamos habituados e levou a que as restantes adaptassem também as suas funcionalidades de forma a manter os seus usuários. O TikTok é uma plataforma que tem uma linguagem e uma forma de estar muito própria, acabando por ser uma rede muito proprietária. O tipo de conteúdo, de abordagem tanto das marcas como dos influenciadores que nela trabalham e até mesmo dos utilizadores é muito diferente. Essencialmente assente no vídeo, há muita espontaneidade nos conteúdos

publicados, o que já não se verifica no Instagram como alega a Gestora de Redes Sociais de YOPRO:

“Nós no Instagram não somos tão naturais, não somos tão espontâneos como acontece no TikTok, claro que com o real e o direto no Instagram tem peso e é muito valorizado, mas a linguagem é muito diferente ainda daquela que existe em TikTok. Então, nós defendemos que para uma marca entrar no TikTok, e já desenvolvemos inclusive uma proposta para entrada de YOPRO, não pode reaproveitar conteúdos do Instagram para comunicar em TikTok. Não faz sentido, vai mesmo ter maus resultados e vai ser encarada como estranho, por exemplo, esta marca está aqui, mas não pertence aqui, está a querer vender coisas.”

A par da comunicação nas redes sociais de YOPRO encontra-se a comunicação que é feita pelos seus concorrentes e a forma como a marca conseguem destacar-se dos demais num mercado que, atualmente, é tão competitivo. A grande diferença dos concorrentes nas redes sociais depreende-se com o sentido de comunidade que se verifica no Instagram da marca, onde os seus seguidores vestem a camisola da marca, envolvem-se nos desafios, apreciam a marca e os seus produtos, criando um *word-of-mouth* constante. A partir das características mais diferenciadoras, quer seja a nível nutricional quer seja a nível de imagem, permitem destacá-la da restante concorrência enquanto marca superior no segmento em que está inserida, os proteicos.

Relativamente às estratégias de comunicação utilizadas na marca, esta recorre a marketing de influenciadores, *post* pagos, comunicação orgânica, entre outros. No início do ano a YOPRO informa a sua agência de quais são os planos de comunicação, o foco e objetivos e quantas campanhas pretendem ter (habitualmente são três ou quatro que são ativadas durante um a dois meses). Os objetivos das campanhas podem ser variados, desde o lançamento de produtos até o trabalho na superioridade, reforçando a comunicação com os consumidores em momentos de não ativação de campanhas.

É desenvolvido mensalmente um plano (*post plan*) pela COMON (agência criativa), onde elaboram um plano mensal de conteúdos, com foco nos objetivos da marca, nos produtos/temas que são estratégicos para a mesma no momento, plano esse que é validado pelas Brand Managers.

“O post plan é enviado duas semanas antes de acabar o mês à Brand Manager de YOPRO e normalmente nós temos 10 posts, comunicamos 10 publicações por mês no Instagram. Comunicamos sempre o mesmo número de conteúdos e só por um motivo que é, há um budget não somos nós que fazemos essa gestão é outro

parceiro que faz a MediaCom, mas há um budget alocado à conta, portanto à rede Instagram da YOPRO durante o ano todo. Para assegurar que não há grandes variações de resultados e de investimento, ou seja, para haver um post com um mega investimento e outro com um investimento muito pequenino que condiciona resultados, nós acabamos por tentar assegurar sempre o mesmo tipo, o mesmo número de conteúdos, para poder ter sempre o mesmo investimento e também é essa a forma que nos permite perceber o que é que funciona na rede ou não.”

Depois de acordados os conteúdos e o planeamento entre as partes, o conteúdo é publicado no Instagram de YOPRO e posteriormente promovido, para que se consiga impulsionar resultados a nível de alcance e interação. É importante referir que a comunicação da marca é sempre feita em 360°, ou seja, existe sempre um alinhamento estratégico do que está a acontecer no offline, outdoors e pontos de venda, com o online. Dessa forma, em momentos de campanha existe um reforço de conteúdos nas redes sociais, a correr em *dark posts* (conteúdo que não aparece no feed, é exibida apenas para um público segmentado), de forma a suportar a comunicação com mensagens mais táticas e estratégicas, e que possam alcançar e recrutar mais seguidores/consumidores para a marca.

O marketing de influenciadores é uma estratégia muito valorizada pela marca, muito pela vantagem de atualmente ser possível a *colab* entre marca e influenciador. Segundo a Gestora das Redes Sociais foi uma mudança muito importante para as marcas na rede:

“A possibilidade de colab foi game changer mesmo, porque nós vamos beneficiar dos seguidores e da plataforma que o influenciador tem na sua rede e na nossa, ou seja, acabamos por acumular aqui resultados. A taxa de interação é muito maior nesse tipo de post, mesmo o alcance também é muito maior porque estamos basicamente a comunicar para duas comunidades ou duas bases de seguidores, então acaba por ser dessa forma que o marketing de influência nos apoia muito na comunicação das marcas no always on.”

Segundo a Brand Manager, apostam cada vez menos nesta estratégia, uma vez que *“a promoção de conteúdos é de grande importância, principalmente porque estamos perante um algoritmo que, obviamente, privilegia este tipo de publicações”*, que são as

publicações orgânicas. Este tipo de publicação atualmente na marca tem o objetivo de trabalhar apenas a comunidade de atuais seguidores da marca.

A interação com essa comunidade de seguidores da marca é feita a partir das publicações que são geradas pela YOPRO. A interação é feita através de gostos e comentários às publicações, bem como através de reações às *stories*. São também colocadas algumas questões, feitos alguns comentários e sugestões dos utilizadores da marca a partir das mensagens privadas. No entanto, há certos conteúdos que trabalham diferentes objetivos, sendo que aqueles que trabalham a interação, habitualmente, lançam algum tipo de questão ou dinâmica que leve a comunidade a dar respostas, como é o caso de *quizzes* ou passatempos.

Ao nível das estratégias de gestão e monitorização dos conteúdos publicados, no caso da YOPRO, segundo a gestora das redes sociais “*As moderações são feitas diariamente, para que possamos estar atentos e agir relativamente a todas as interações e comentários dos utilizadores.*” Caso surjam questões que podem ser mais sensíveis, como é o caso do preço, características/benefícios do produto, a COMON adiciona essas questões a um documento que é partilhado com as Brand Managers e o departamento legal da Danone, para que consigam auxiliar na resposta.

É extramente importante monitorizar, gerir e analisar os conteúdos publicados pelas marcas nas diferentes plataformas. Permite a que a equipa de trabalho consiga tirar conclusões sobre a perceção de marca, assim como dos produtos disponibilizados, variedades disponíveis, personalidades com quem a marca se envolve, os influenciadores, entre outros. A par das vendas, é igualmente um bom indicador que permite à marca perceber se está num bom caminho.

As redes sociais têm e continuarão a ter muita importância para a YOPRO, visto que mais do que nunca, é nestas que estão presentes os consumidores hoje em dia, e diariamente. Como é referido pela Brand Manager da marca:

“É o sítio primordial onde conseguimos um contacto mais direto, real e próximo com os consumidores, por isso as marcas tiram e devem tirar o máximo partido desta proximidade.”

5.1.2 A Gestão da Comunicação de Crises da YOPRO

De forma a existir uma eficiente comunicação em momentos de crise, é necessário que haja um contínuo acompanhamento do que é dito sobre a marca. Com a YOPRO não é diferente, existe uma moderação diária da página de Instagram da YOPRO. Para além

disso, são feitos *reports* trimestrais pela COMON que são apresentados e discutidos entre ambas as partes. Têm também *reports* anuais onde é delineado com mais detalhe os pontos fortes e fracos do ano, por forma a monitorizar e posteriormente avaliar os resultados. O mesmo acontece com o acompanhamento das redes sociais dos principais concorrentes, onde habitualmente é feito um *benchmark* da concorrência da marca: Nestlé Lindahls, Prozis e Decathlon.

Analisar e monitorizar uma marca nas redes sociais vai muito além de perceber o que está a correr bem e o que os consumidores congratulam. Ter em consideração os comentários mais negativos sobre a marca é essencial, de forma a atuar mais rapidamente aquando de um episódio de crise, melhorar e aperfeiçoar o seu conteúdo e estar igualmente atento a tendências que se vão verificando no mercado, aspetos que são enfatizados pela gestora das redes sociais acerca dos comentários negativos:

“Os comentários negativos que surgem na página de Instagram da marca, são tão importantes quanto os positivos pois é também prestando atenção a este tipo de comentários que se consegue perceber feedback, necessidades e até tomar decisões sobre a marca ou próximos passos.”

Os episódios de crise, principalmente no digital, podem ocorrer quando menos esperamos. No caso da YOPRO a marca apenas foi afetada como mera utilizadora das redes sociais aquando dos blackouts que ocorreram simultaneamente em todo o mundo. Dessa forma, a marca nunca se viu envolvida em nenhum episódio de crise de comunicação propriamente dito, *“Não podemos falar de episódios de crise, no entanto, fazem parte comentários mais negativos que devem ter total atenção, assim como os positivos, e aqui o essencial é que se aja rapidamente, sempre em alinhamento com os Brand Managers da marca.”*. Graças ao grande alinhamento e confiança que existem entre a COMON e a YOPRO, segundo as entrevistas, entende-se que esse é uma das grandes vantagens e se calhar um ponto determinante para que a marca nunca se tivesse visto envolvida numa polémica, como já aconteceu com alguns dos seus maiores concorrentes.

Relativamente a processos de gestão de comunicação de crise por parte da Danone estes existem, mas cada possível “crise” deve ser sempre avaliada caso a caso. Segundo a gestora de redes sociais da marca *“O essencial é estar atento a todas as situações e agir rapidamente (agência e cliente, em alinhamento). Enquanto parceiro da Danone, a COMON garante disponibilidade total para agir e dar resposta rapidamente, face a cenários de crise.”*

Neste processo que está definido pela Danone para a gestão de comunicação de crise, existe uma pessoa, que faz parte do departamento de legal, que é responsável e leva todo o processo. Isto inclui os protocolos necessários, os contactos com os media sobre a gestão de crise e paralelamente este gestor de crise trabalha com uma agência especializada no tema. Os custos relacionados com este plano/processos não se encontram refletidos no orçamento da marca, são provenientes do departamento de gestão de crises.

Por todos os casos serem diferentes não se pode aplicar uma forma de *one size fits all* para todas as crises. *“Sim um caso de uma crise digital, no Instagram de YOPRO, não pode ser tratado seguindo os mesmos passos de uma crise de produto por exemplo, depois de analisado caso a caso, é possível estabelecer a melhor comunicação para os consumidores da marca.”* Todos os *stakeholders* são avaliados de acordo com o tipo de crise, como refere o gestor de crise, *“nós temos um mapeamento de stakeholders previamente feito, quando ocorre um episódio de crise, temos de ver quais são os envolvidos, como vamos solucionar a crise e comunicar. A comunicação é um aspeto fundamental em situações de crise, ainda mais nas que ocorrem nas redes sociais, de forma a não alavancar o episódio e manter connosco a nossa comunidade.”*

Trabalhar de uma forma abrangente e em campanhas 360° é a estratégia defendida pela YOPRO. Por essa razão, se a comunicação em redes ficar afetada durante um período, existe sempre a televisão, um Outdoor, rádio, entre outros. Neste momento a marca está a trabalhar numa campanha, estando presente em diferentes meios, incluindo decoração de ginásios, com o objetivo de chegarem a mais público, públicos diferentes. Perante tal, o *mindset* não está focado na falha das redes em si, mas em compensar de alguma forma essa falha caso exista.

5.2 Case study da Marca ALPRO

A marca pioneira ALPRO teve o seu início em 1980 na Bélgica quando decidiram transformar os benefícios da soja em algo que fosse útil para a população. Com a abertura da primeira fábrica, em 1988, o processo de desenvolvimento de novos produtos e constante inovação passou a ser mais facilitado.

Foi em 2017 que a marca ALPRO passou a pertencer à empresa Danone. A marca oferece uma ampla variedade de produtos, que são alternativas vegetais aos produtos lácteos, feitos à base de soja, coco, amêndoa e outros ingredientes vegetais. ALPRO foca-se em trazer para os seus consumidores escolhas mais saudáveis e sustentáveis, fazem parte a gama de leites, iogurtes, cremes, sobremesas, entre outros.

5.2.1 A Comunicação em Redes Sociais da ALPRO

A marca ALPRO tende a ter uma comunicação o máximo contínua e *always-on* ao longo de todo o ano. Por norma existem cinco grandes eventos de comunicação da marca, ou seja, cinco momentos onde ALPRO ativa mais profundamente o seu objetivo de comunicação de “*chegarmos à frente*”, ser mainstream. Segundo a *Brand Manager* da marca “*porque nós queremos que a alimentação vegetal deixe de ser um nicho e passe a ser mainstream, chegando e impactando o máximo de pessoas possíveis*”.

Neste sentido, de forma a chegar aos seus consumidores e a outros possíveis consumidores, que sejam sensibilizados com o tema do vegetal, a marca tem uma concordância na mensagem que passa nos diferentes pontos de comunicação. Esta mensagem que é passada tanto nas redes sociais e no digital vai de encontro com os *touchpoints* que são ativados pela marca. Esta, a partir desses mesmos *touchpoints*, tem foco de comunicar *awarness*, porque “*é verdade que a categoria de bebidas vegetais é uma categoria mais madura, mas a categoria de iogurtes vegetais é ainda uma categoria muito pouco madura, por essa razão é que ainda temos um peso muito grande de touchpoints de awareness*”, segundo a *Brand Manager*. Assim, a comunicação de ALPRO com os consumidores é feita em TV, em loja com a comunicação no ponto de venda, em outdoors nas ruas e através do digital, com as redes sociais, Youtube, entre outros.

“*Apesar de existir também algum awareness no digital não é tanto o nosso foco, usamos então a televisão e outdoors, por um lado para comunicar awareness, para fazer com que as pessoas saibam que ALPRO existe e se lembrem da marca e depois fazemos um acompanhamento com touchpoints mais de consideração.*”

A televisão e os outdoors em termos de investimento são recursos bastante mais caros. Por essa razão, a marca sobrecarrega muito esses pontos, e ainda mais em momentos de campanha, para ter a certeza que chega ao máximo de pessoas possível. Em termos de impacto, de entrega aos consumidores, o digital tem igualmente importância. Nestes, o grande objetivo da marca é a consideração, ou seja, não é apenas dizer que ALPRO existe, é falar sobre a marca e sobre aqueles que podem ser os drivers de consumo da mesma. ALPRO pretende, através da sua comunicação nas redes sociais, trabalhar para os consumidores os benefícios dos nutricionais dos produtos, post com receitas, entre outros. Esta é uma comunicação mais de encorajamento à compra, como é referido pela *Brand Manager* da marca “*numa TV ou num outdoor este tipo de comunicação para os consumidores não é possível*”.

Então, dentro do digital existe um grande foco no Youtube e em Meta, ou seja, tudo o que são redes sociais. A marca ALPRO está presente no Instagram através da página global de ALPRO Danone. Tem igualmente uma presença ativa no Pinterest e este ano começou uma abordagem no TikTok, de forma a reforçar a sua comunicação junto de um target que é diferente e que tem interações diferentes. Dentro do digital, existe também o marketing de influenciadores, em que podem ser ações onde tudo acaba por estar interligado, existindo um influenciador que produz conteúdos com os produtos de ALPRO e esses mesmo conteúdos são mais tarde utilizados para a marca dinamizar também a sua página.

“Marketing de influencers é muito relevante para nós porque conseguimos trabalhar também com pessoas especializadas, como é o caso de nutricionistas, que passam o benefício nutricional dos produtos e muito mais credibilidade. Por outro lado, permite-nos trabalhar o taste appeal porque eles mostram o seu quotidiano e como fazem.”

De forma a trazer a credibilidade que a marca tanto procura nas redes sociais, ALPRO faz uma escolha criteriosa dos influenciadores que trabalham com a marca. São pessoas que já são 100% vegan ou são já por outro lado pessoas flexitarianas (*“Os adeptos deste regime privilegiam a ingestão de alimentos vegetais, relegando a carne e o peixe para ocasiões tidas como “especiais”.*)(Leal, 2015). É mencionado pela Brand Manager da marca que:

“Um bom exemplo dessa escolha recai sobre a Catarina Gouveia que é uma pessoa que toda a gente associa a uma credibilidade nutricional, a saúde, estilo de vida saudável, por tanto temos muito cuidado nas pessoas que selecionamos e são sempre perfis que depois nós queremos alavancar também no nosso digital, precisamente para depois não serem só elas a falar de ALPRO mas também sermos nós a falar delas com ALPRO.”

Na escolha dos influenciadores que se associam à marca ao longo do ano, ALPRO já teve duas abordagens diferentes. O ano passado selecionaram juntamente com a agência que é parceira da marca, a Cheese Me, um grupo de influenciadores que foi sempre o mesmo durante todo o ano. Em 2023, a abordagem tem sido diferente onde têm usado duas/três caras que estão sempre presentes com a marca, e posteriormente, dependendo do momento e do objetivo da comunicação, vão selecionando outras pessoas diferentes. Como o objetivo máximo de ALPRO é recrutamento, o foco é alcançar o máximo de consumidores: *“nós ainda somos uma marca pouco madura que tem que focar*

no recrutamento, nós queremos é selecionar perfis diferentes consoante o momento para chegarmos ao máximo de pessoas possíveis...”

Se a marca mantivesse a abordagem anterior onde mantinham as mesmas pessoas selecionadas, como acontecia o ano passado, teria sempre os mesmos seguidores, sendo que o conteúdo anualmente chegava quase sempre ao mesmo público. Atualmente, com esta mudança na escolha, permite chegar, pelo menos em alguns momentos, a mais consumidores. Como já foi referido, os perfis são escolhidos em parceria com a agência, sendo que ALPRO partilha os seus objetivos e o que pode ou não ser negociável. A marca pretende trabalhar com perfis que sejam credíveis, que não tenham estado vinculadas com a concorrência, entre outros. A ALPRO trabalha muito o visual da marca, de forma a que os consumidores associem facilmente tanto no offline como no online, por isso:

“Associar influencers que tenham uma identidade visual alinhada com ALPRO, é fundamental, assim lançamos à agência alguns requisitos que são inegociáveis e uns must have. Existe sempre uma grande colaboração e partilha tanto de propostas como de recomendações entre as partes, até chegarmos a uma aprovação final.”

A comunicação em loja, no ponto de venda, que é identicamente o grande foco de investimento da marca, é onde esta trabalha mais a conversão. Com *assets* mais de conversão conseguem levar o consumidor a comprar, não só em loja como também trabalham a conversão no digital. No entanto este ponto ainda não é muito trabalhado pela marca, segundo a Brand Manager *“A conversão a partir do digital acho que é onde ALPRO ainda tem que trabalhar mais e fazer mais mas, por exemplo, tivemos influencers a dar códigos de desconto para o continente online para ALPRO, isto é uma forma de ligar o digital à conversão. São ações e este tipo de estratégias que precisam de ser estudadas e trabalhadas por nós.”*

Comunicar através do digital com links para as páginas da marca, fazer do digital um *touchpoint* não só de *awareness* e de consideração mas também de conversão, é algo que hoje em dia ainda não é muito explorado pelas marcas, mas que ALPRO encara como uma grande oportunidade pela conversão direta que pode existir: *“ALPRO rico em proteína, use este voucher num continente online.”*

Ainda no digital, ALPRO globalmente tem uma página de Instagram onde as Brand Managers em Portugal podem ir explorando, fazendo partilha de conteúdos que lhes sejam oportunos. Normalmente ocorre em momentos específicos do ano, quando, por exemplo, existe uma ativação de uma campanha. Uma outra forma muito recorrente para marca para comunicar nas redes sociais com os seus consumidores é o recurso a *dark*

post, onde investem por detrás do conteúdo que não foi publicado em nenhum sítio específico, mas que vai impactando o consumidor.

“Nós como somos uma marca que comunica tantas vezes ao ano, o que acontece é que estando praticamente sempre com conteúdo digital acabamos por não ter tanto, e com muita pena minha, aquela interação tão contínua e dedicada com o consumidor. De ler tantos comentários como gostaríamos e responder a comentários, ou seja, essa interação que eu acho interessante é algo que temos de melhorar, mas não deixamos de estar continuamente a impactar o consumir no digital.”

A marca não ter uma página de ALPRO Portugal no Instagram advém de uma decisão da marca globalmente, de forma a se manter uma identidade mais homogénea, para ser consistente nos diferentes países. O tipo de mensagem que querem passar, a identidade visual é igual em todo o mundo, sendo que qualquer consumidor consegue identificar a marca ALPRO independentemente do país em que esteja. A Brand Manager da marca afirma que a sua visão enquanto ter uma página própria para Portugal foi mudando com o tempo, *“Eu enquanto Brand Manager em Portugal, no início pensei que isso pudesse vir a ser um problema, atualmente sinto que conseguimos apostar nas estratégias certas e nos locais corretos para implementação de conteúdo, como é o caso do Pinterest e TikTok, conseguindo estar de uma forma muito consistente. No entanto, penso que mais tarde ou mais cedo a decisão de avançarmos com uma página própria terá de avançar de forma a alavancar ainda mais a marca e termos uma maior interação com os consumidores.”*

5.2.2 A Gestão da Comunicação de Crises da ALPRO

A marca ALPRO está em Portugal e é aqui trabalhada pelas Brand Managers há quase dois anos. Existem ainda muitas oportunidades, e muitos pontos para serem trabalhados, principalmente ao nível da monitorização e análise dos conteúdos por parte dos consumidores. Este processo é feito ainda de uma forma muito rudimentar e pela Brand Manager da marca. Assim, existem então duas formas de perceber o feedback dos consumidores. A primeira é a partir dos conteúdos que a marca promove e onde conseguem ter acesso aos comentários, partilhas e gostos, e através de um link do conteúdo conseguem ir fazendo *screening*, não necessitando de uma agência que faça estes *reports*. Por outro lado, a outra forma de perceber o feedback dos consumidores está relacionada com os dados que são fornecidos por um parceiro da marca:

“Nós não temos nenhuma agência a trabalhar redes sociais para nós, ou seja, a fazer/pensar na estratégia da rede social para colocar os posts, esse é um trabalho todo feito por nós e com global, mas temos uma agência de media (MediaCom) que fazem a implementação desses mesmos posts. Depois fazem-nos um follow dos resultados que acontecem, portanto nós vamos sabendo quais são os posts que estão a ter mais visualizações, ou que têm visualizações até ao fim do seu conteúdo, ou vemos quais é que são aqueles que mais rodam, entre outros.”

O mesmo acontece com os principais concorrentes da marca, sendo a Brand Manager a fazer o acompanhamento destes mesmos. É feito um *benchmark* da concorrência, daquilo que estão a comunicar com os seus consumidores, novas tendências e não menos importante quais as ações que vão desenvolvendo tanto no online como no offline ao longo do lado. No que diz respeito a comentário mais negativos que possam ocorrer, estes são tidos como de igual importância quanto os positivos, visto que, segundo a Brand Manager, é muitas vezes através deles que ALPRO consegue perceber necessidades, feedbacks e tomar decisões estratégicas para a marca.

Em Portugal, e mais especificamente com os consumidores nas redes sociais, a marca nunca se viu envolvida em nenhum episódio de crise de comunicação, que fosse necessário reformular ou redirecionar a campanha. Surgem apenas alguns temas mais rotineiros, como as falhas nas redes sociais, e que não conseguem ser resolvidas por ALPRO, uma vez que afetam todos de igual forma. No entanto, a Brand Manager partilhou um episódio que ocorreu em Espanha, que foi a maior crise de comunicação que a marca alguma vez teve:

“Na altura saiu uma notícia em Espanha a dizer que tinham testado um pack de bebida vegetal e que tinha indícios de dairy. O quê que eles fizeram? Por ser um tema tão grave, visto que isto pode levar a pessoas que sejam intolerantes à lactose tenham de ser hospitalizadas, a decisão foi parar a campanha que estava em curso, para não haver um word of mouth. Portanto eles retiraram a campanha do ar, não falaram de ALPRO até o tema estar desmistificado.”

A marca conseguiu, através de testes, perceber que a constatação que tinha sido feita estava incorreta e só nessa altura foi disponibilizado um anúncio/comunicado do que tinha ocorrido. Este episódio trouxe ainda grandes prejuízos para ALPRO, sendo que a marca teve de reestruturar a sua estratégia de comunicação para o resto do ano. Segundo a Brand Manager da marca foi a decisão mais acertada que Espanha podia ter feito, isto porque quando ocorre um episódio de crise, para não dar azo ao público comentar ainda

mais a situação, retirar as campanhas do ar ou os posts, seja por *claims* que não foram bem aceites ou por componentes dos produtos, rever o conteúdo e mais tarde trazer uma solução é o mais adequado.

O digital tem diferentes benefícios para as marcas, sendo um deles o custo por impacto, que, quando comparado por exemplo com a televisão, tem um custo por impacto muito melhor, conseguindo a marca chegar de uma forma mais barata a mais pessoas. Um segundo benefício é ser uma forma mais direta de atingir targets mais específicos. Por último, um outro grande benefício identificado pela Brand Manager de ALPRO aquando da gestão de comunicação de crise através do digital está relacionado com o facto de neste *touchpoint* ser possível eliminar mais facilmente o conteúdo aquando de uma crise:

“Existe uma coisa no digital, nas redes sociais, que podem ser muito positivas nesses episódios de crise que é, quando temos uma mega comunicação em outdoors ou pontos de venda, por exemplo, se surgir alguma notícia como ocorreu em Espanha, é muito mais difícil conseguires retirar de forma rápida e eficaz os conteúdos para que não prolongue o word of mouth. O mesmo não acontece nas redes sociais, nas páginas de Instagram, Tik Tok ou até mesmo na TV, existe uma grande facilidade em eliminar ou ocultar o conteúdo até que seja revisto internamente o assunto e rapidamente voltas a colocado no ar, se essa for a decisão, quando tiver resolvido.”

5.3 Comunicação da YOPRO e da ALPRO em Crise nas Redes Sociais

Atualmente deparamo-nos com cada vez mais falhas nas redes sociais, falhas esses que têm afetado não só utilizadores pessoas como marcas, “A rede social Instagram não está a efetuar os uploads. Por sua vez o WhatsApp está a ter alguns problemas no envio de mensagens, escritas e áudio e outros ficheiros de media. Já o Facebook está com problemas ao iniciar as sessões.”. (Diário de Notícias, 2023)

Com as falhas que são cada vez mais recorrentes nas redes sociais, a grande questão que se coloca é se estes *bugs* passassem a durar horas ou até mesmo dias, que impacto teriam para as marcas? Diversificar, com realização de eventos ou ativações 360°, as marcas conseguem reduzir sempre os riscos nestas situações.

A grande questão depreende-se como é que as marcas têm conseguido gerir estas falhas. No caso de YOPRO, pelas falhas terem sido ainda muito esporádicas e de curta duração, afetando todos os utilizadores, e não apenas a marca, nunca foi necessário atuar de forma diferente, a não ser aguardar pela resolução do problema e retomar a comunicação habitual. A gestora das redes sociais da YOPRO afirma que a nível de

estratégia, atualmente, ainda não há nada que eles enquanto agência ou a YOPRO enquanto marca possam fazer para agilizar o processo, visto que não existe nenhuma diferenciação entre marcas e utilizadores pessoais, ou seja, as páginas de Instagram das marcas ainda não possuem qualquer tipo de prioridade na resolução destes problemas.

“De momento, podemos apenas aguardar pela resolução das falhas – que têm sido breves e de rápida resolução e, acima de tudo, têm impactado todos os utilizadores e não apenas as marcas. É essencial também garantir que temos outros touchpoints de comunicação com os consumidores, nomeadamente, o site (que está sempre on), o ponto de venda, bem como outros meios, em momentos de campanha, de forma a minimizar o impacto destes bugs.”

Já a Brand Manager da marca defende que não espera que as redes sociais sejam afetadas de igual forma ao mesmo tempo, e isso acaba por trazer uma vantagem para YOPRO porque consegue pensar e analisar melhores formas de atuação, e explorar novas presenças em diferentes redes. Enfatiza que ter um olhar atento sobre as outras pode trazer vantagens se eventualmente um dia este for o tema, *“Confesso que não sinto que seja um tema que esteja no nosso top of mind, e se amanhã deixarmos de ter redes ou se tivermos durante um mês sem redes, de facto não é.”*

Estes problemas, como já foi referido, têm conseguido ser resolvidos em algumas horas, mas e se estes inconvenientes passarem a durar dias, ou até mesmo meses? A grande questão que se coloca é exatamente se as marcas já refletiram sobre o assunto e se têm desenvolvidos planos B de comunicação. A Gestora das Redes Sociais de YOPRO explica que ainda não é um tema para o qual tenham um claro plano B traçado, o que está delineado é *“Aquilo que fazemos é ficar atentos e formar as nossas equipas sobre todos os desenvolvimentos referentes às redes sociais, bem como às resoluções que podem assegurar do seu lado, sendo que a maioria das falhas verificadas nas redes podem apenas ser resolvidas totalmente pelo Meta (no caso do Instagram), tendo equipas multidisciplinares e estruturadas dedicadas apenas a minimizar as falhas e os erros ou que consigam agir rapidamente em caso de falha.”*

Neste sentido a grande aposta da marca, e dado que as redes sociais permitem ter uma proximidade muito própria com os seguidores da marca, é pensar em alternativas que permitam manter esses benefícios, por exemplo, com outras redes. No caso de YOPRO já pensaram na sua entrada no TikTok, sendo necessária uma estratégia e desenvolvimento de conteúdos específicos para a rede, o que envolve mais custos, mas *“sentimos que é uma possibilidade para um futuro a curto prazo”*.

A introdução de YOPRO nesta rede terá uma comunicação completamente diferente da que é feita no Instagram e muito mais direcionada. Provavelmente será necessário um criador de conteúdo para dar voz à marca, vai ser *“preciso efetivamente produção de conteúdos, nós hoje em dia, para Instagram, ainda conseguimos trabalhar com banco de imagens, com fotografia de produto, ou seja, conseguimos trabalhar aqui com muita edição.”*. O TikTok é uma rede social onde tudo é muito real, para a Brand Manager da marca faz muito sentido para o target de YOPRO, onde poderá trazer mais valias à marca. Dessa forma pode ser necessário começar a criar já um caminho, ter um plano, caso algum dia o Instagram deixe de ser possível aceder por algum tempo, e não percam assim forma de comunicar com os seus seguidores.

Atualmente, num mercado onde praticamente todas as marcas estão nas redes sociais e fazem grandes investimentos no digital, perceber o impacto que teria para uma marca se, num cenário hipotético, deixassem de existir redes sociais é algo que tem de estar assente quase diariamente. Se para nós enquanto utilizadores pessoais teria um grande impacto, para as marcas não seria diferente, deixaria de ser tão fácil chegar ao diálogo para com os consumidores, *“o estar presente nas redes sociais permite-nos comunicar de forma muito próxima com os consumidores e permite-nos ainda trabalhar de uma forma muito concreta a perceção e ligação dos utilizadores com a marca, trabalhando mais facilmente o fator emocional. Se isso deixasse de existir, iria impactar muita a relação e perceções dos nossos consumidores”*.

Para que a comunicação das marcas consiga ser alterada de forma rápida e eficaz, em momentos de crise, é essencial estas estarem atentas às novidades que surgem numa base diária, ficando atentas a oportunidades para as marcas, noutros meios de comunicação. No entanto, e segundo a Brand Manager de YOPRO, *“nesse cenário hipotético, que é de facto um aspeto que vamos ter de colocar mais presente nas nossas estratégias, no imediato a comunicação continuaria no site, em loja e, em momentos de campanha, noutros meios de comunicação como TV, mupi, Youtube, google, entre outros”*, conseguindo assim ter um plano abrangente que não deixa a comunicação da marca parada.

No que diz respeito a ALPRO, segundo a opinião da Brand Manager, quando uma marca consegue diversificar, para além de conseguir reduzir riscos de investimento consegue minimizar o impacto destas falhas perante os seus consumidores.

Quando nos focamos apenas no digital, é importante incluir todas as suas vertentes. Segundo a Brand Manager da marca, *“nós obviamente temos um budget para*

social media, mas temos igualmente o mesmo investimento em Youtube, por exemplo, que é uma plataforma que nos dá abertura para no dia a dia trabalhar conteúdos maiores, e nestes cenários ser o foco da nossa comunicação, mantendo o contacto com os nossos consumidores. Até porque as redes sociais tendem a ser um sítio em que a comunicação começa a ser cada vez mais difícil e se calhar um pouco já saturada, por exemplo no Youtube, através do bumpers, os consumidores são “obrigados” a pelo menos ouvir o conteúdo que está a passar.”

A diversificação das mensagens nas diferentes redes sociais é muito importante para que os consumidores consigam ser impactados, e consigam pelo menos identificar a marca. Relativamente, aos blackouts nas redes sociais e os riscos que estes podem ter para as marcas, para a Brand Manager de ALPRO é algo que ainda não é muito pensado pelas marcas pelas alternativas possíveis que ainda existem. No entanto, poderá ser um tópico a ser considerado num futuro próximo, pelo grande desenvolvimento das tecnologias que temos vindo a assistir nos últimos anos, ou seja, tanto as marcas como os consumidores têm grande facilidade de acesso às redes, havendo cada vez mais pessoas a procurar quebrar as barreiras de segurança da Meta.

“Agora se eu acho que esse tipo de blackouts pode ser um risco para as marcas? Eu não considero um risco assim tão grande sinceramente, se uma marca for precavida ao ponto de não focar 100% do seu investimento digital em social media e ao mesmo tempo ter outras estratégias de comunicação. Eu acho que ainda há outras formas de comunicares ao target digital sem ser através da social media.”

Perante estes cenários ambas as marcas, juntamente com os seus parceiros, devem procurar antecipar problemas, bem como garantir que são avaliados outros caminhos e abordagens frequentemente, para que possam avançar com uma solução no caso de problemas de difícil resolução, como é o caso das falhas nas redes sociais.

No caso da YOPRO e da ALPRO existem mecanismos que preveem episódios de crise. Existe um protocolo que é seguido por parte das Brand Managers sempre que haja algum tema que possa ser mais polémico, ou quando são abordados por algum meio de comunicação social ou até mesmo consumidor, e sentem que não devem responder no imediato. Segundo as Brand Managers essas questões são trabalhadas em conjunto com a Gestora de Crises, *“Nós reencaminhamos para a gestora de crises e trabalhamos em conjunto na resposta que será mais adequada no momento. No entanto, nós temos acesso a uma lista de questões sobre o que podemos responder acerca de vários tópicos, previamente enviada pelo gestor de crise, sendo que sempre que existe um tópico que é*

mais internacional/global nós recebemos essas guidelines e toda a gestão de comunicação com os nossos consumidores é feita através desta interligação.”

De referir que este processo de gestão de comunicação de crises na Danone, encontra-se documentado e que não só a equipa de gestão de crises tem acesso como cada Brand Manager da marca possui conhecimento. Paralelamente, e segundo a Gestora de Crise existe um plano de contenção de crise que é composto por várias etapas e posteriormente comunicado ao envolvidos:

“Há um procedimento de gestão de crise, que deve ser seguido não só pela YOPRO como por todas as marcas da Danone, que contempla todas as etapas e procedimentos, encontra-se bem claro como está estruturado o plano. Está contemplado não só procedimentos face à gestão de comunicação de crise, como a recolha de produto ou até mesmo chantagem/ameaça por parte da concorrência. Este processo que está muito bem estruturado e que todo o departamento de crise tem assente no seu dia a dia, serve para conter e mitigar eventuais crises, sejam elas nas redes sociais ou nos pontos de venda.”

Para que a comunicação seja feita de forma eficaz e minimizando os impactos de uma crise, tanto em YOPRO como em ALPRO existe uma equipa transversal, que é composta por pessoas da marca, por pessoas do departamento de legal, e ainda por pessoas de outros departamentos, como *advocacy* e vendas. Existe ainda uma equipa de gestão de crise core e dependendo do tipo de crise as pessoas vão sendo ajustadas para a equipa de trabalho.

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE

6.1 Análise Comparativa YOPRO e ALPRO

As marcas YOPRO e ALPRO, apesar de pertencerem à mesma marca mãe Danone, seguem abordagens distintas face à comunicação nas redes sociais e à gestão de comunicação de crises. Por outro lado, no que toca à comunicação em momentos de crise nas redes sociais os procedimentos e atuações são idênticos, seguindo o mesmo padrão.

A grande diferença verificada aquando das entrevistas realizadas, depreende-se com o facto da YOPRO recorrer a uma empresa outsourcing para a gestão das suas redes sociais enquanto a ALPRO possui apenas uma página global que é gerida por vários países. Esta disparidade deve-se essencialmente ao investimento que é feito no digital pelas marcas e a forma como implementam cada uma a sua estratégia. Para a YOPRO faz todo o sentido distanciar-se dos restantes países e direccionar-se ao público português, pela forma como olham para a sua atividade física. Por outro lado, para a ALPRO, pelo foco ser um público que é idêntico em qualquer parte do mundo, ter uma comunicação uniforme é fundamental para reconhecerem a marca. A YOPRO possui um processo de elaboração e consequente divulgação dos conteúdos para os seus consumidores muito diferente da ALPRO e, muitas vezes, mais demoroso, também por todas as etapas que existem entre a marca e a agência parceira.

Uma estratégia de comunicação que é comum entre marcas é o recurso a influenciadores como meio de divulgação e associação à marca, porém a escolha, o contacto, o conteúdo desenvolvido, aprovações, entre outros, diferem entre si. A ALPRO tem uma abordagem mais próxima com os influenciadores, são as Brand Managers das marcas que propõem a uma agência parceira da marca quais os influenciadores que gostariam de trabalhar, enquanto na YOPRO é a COMON que no início do ano propõe às Brand Managers quais os perfis que fariam sentido se associarem à marca. Também a duração dos contratos com os influenciadores é diferente, a ALPRO opta por contar com algumas caras que são fixas ao longo do ano e com base em cada campanha adicionar outros perfis que são adequados em cada momento. Já a YOPRO conta com o mesmo leque de influenciadores ao longo de todo o ano, sendo que o painel só é revisto e definido no plano anual da marca.

No que diz respeito ao acompanhamento do que é dito pelos seguidores da marca e pelas ações da concorrência, existe diferenças no tratamento dos dados. Do lado da YOPRO é um trabalho diário que é feito pela agência COMON e que mais tarde divulga

em *reports* mensais ou trimestrais às Brand Managers da marca, onde incluem dados de interações, impressões e audiência, comentários feitos pela comunidade e os dados referentes aos posts com maior *engagement* (pago, orgânico, etc), como mostram as figuras que se encontram em anexo II e III.

Este tipo de análise, na marca ALPRO, já é feita numa base constante pelas próprias Brand Managers da marca. Quanto à comunicação mais tradicional esta não difere do que tem vindo a ser mencionado acima. Existe algumas discrepâncias na forma como as marcas aplicam o seu budget e consequente estratégia. ALPRO aposta em recursos como a televisão e os outdoors, principalmente em momentos de campanha, de forma a impactar o maior número de pessoas. Por outro lado, YOPRO, apesar de recorrer também aos meios referidos, tem um grande foco em locais que são previamente estudados, como é o caso dos ginásios, de forma a chegar ao seu target.

A comunicação em momentos de crise segue o mesmo método para ambas as marcas, em que internamente abordam o tema com o departamento de crise, que dá seguimento à situação e elabora o processo a seguir, mas conta sempre com os inputs das Brand Managers das marcas.

6.2 Análise Comparativa dos Cases com a Teoria

6.2.1 A Comunicação em Redes Sociais YOPRO e ALPRO

Quando se procede a uma análise comparativa, com base nos dados fornecidos nas entrevistas realizadas, ficou claro que ao nível da comunicação nas redes sociais existem discrepâncias entre as marcas. No que diz respeito aos objetivos e estratégias de SMMS que segundo Li *et al.* (2020) afirma que o valor é expresso a partir do envolvimento que o consumidor tem com marca levando às referências dos produtos e compras, atos dos quais não foram mencionadas nos cases.

Relativamente ao *engagement* é um conceito muito relevante para a marca ALPRO que é trabalhado numa base diária de forma a alavancar a marca. Por outro lado, no caso de YOPRO percebemos que esta dimensão tem uma importância diminuta para a marca. Isto deve-se ao fato da YOPRO recorrer às redes sociais para manter uma interação com os seus consumidores, mas ainda não se focar tanto na conversão e na continuidade na marca, muito por acreditar que a implementação de outras estratégias de comunicação, como os influenciadores, trazem mais retorno. A ALPRO através da sua comunicação no ponto de venda consegue trabalhar a conversão, leva o consumidor à

compra, e trabalha ao mesmo tempo a conversão digital, indo de acordo com o que é defendido por Li *et al.* (2020). Utilizar os *touchpoints* digitais como meio de conversão direta e *engagement* é visto como uma grande oportunidade para a marca e que trará uma maior fidelidade dos consumidores.

Quanto ao recurso de influenciadores e utilização de eWOM foram conceitos que apresentaram uma similitude de resultados aquando das entrevistas, sendo que o eWOM é visto como relevante para a ALPRO e a YOPRO, já a comunicação a partir de influenciadores é crucial para ambas as marcas. Pelo facto de os influenciadores terem a sua própria imagem, o seu poder ser independente das diferentes plataformas, conseguem criar juntamente com os inputs que são passados pela marca conteúdos que influenciam os consumidores (Kanwar & Huang, 2022). Como refere Sánchez-Fernández & Jiménez-Castilho (2021) de forma a aumentar de uma maneira mais rápida e eficaz o valor das marcas, as empresas têm vindo a recorrer aos influenciadores como uma estratégia de eWOM. No caso da YOPRO, o facto de atualmente ser possível a *colab* onde o conteúdo é publicado simultaneamente na página do influenciador e na página da marca, é uma mais-valia para o alcance de resultados, conseguindo também interagir com a comunidade de ambos os públicos. A marca ALPRO tem um foco distinto com o recurso a influenciadores, sendo por isso crucial este método de comunicação, recrutar o maior número de consumidores com as suas campanhas chegando assim a um maior leque de consumidores.

6.2.2 A gestão da comunicação de Crises YOPRO e ALPRO

Após as entrevistas realizadas confirmou-se o que é o teorizado por Straub & Jonhkman (2017) em que o monitoramento constante dos conteúdos publicados e do que é dito nas diferentes esferas pela marca é fundamental para definir ações antecipadas ao momento de crise de forma a minimizar o impacto.

No que respeita às crises organizacionais, YOPRO e ALPRO acreditam que, conforme é referido por Manoli & Anagnostou (2022), identificar antecipadamente os fatores externos e alheios às marcas que interferem com a normal comunicação ao seu público-alvo é essencial para que o episódio não escale. Através de um episódio relatado durante a entrevista, conclui-se que existe uma grande articulação entre a YOPRO e a sua agência, aquando de comentários negativos que surgem sobre um produto da marca ou uma campanha. Já ALPRO por não ter nenhuma agência parceira na gestão das suas redes

sociais, são as próprias Brand Managers da marca que analisam e pesquisam o que é dito sobre a mesma.

Através de um episódio relatado pela Brand Manager da marca que aconteceu a nível global concluiu-se que apesar de ter sido resolvido atempadamente, pode trazer prejuízos ainda elevados para as marcas. No entanto, rever o conteúdo, perceber o que correu mal e mais tarde apresentar as justificações aos consumidores é o mais acertado.

Em relação às quatro fases de comunicação de crise que são enunciadas por Manoli & Anagnostou (2022), assim como os três estágios, pré-crise, incidente crítico e pós-crise, existe uma semelhança de resultados e uma anomalia por não terem sido explicitamente mencionados nos cases. As marcas enumeram apenas os procedimentos definidos tanto internamente como externamente quando é necessário dar resposta a um episódio de crise.

6.2.3 Comunicação em Crise nas Redes Sociais YOPRO e ALPRO

Os dados recolhidos, confirmam o que é mencionado por Scholz & Smith (2019), onde cada marca necessita de ter em mente o risco de se verem envolvidas de forma inesperada numa crise nas redes sociais. Recorrer a novas estratégias de comunicação ou reajustá-la nestes momentos é a forma mais eficiente em minimizar o impacto para YOPRO e ALPRO, sendo que foi através dos procedimentos internos e do trabalho conjunto que é desenvolvido com o departamento de crise que vemos confirmado este conceito.

No caso de YOPRO e ALPRO estas possuem mecanismos que preveem os episódios de crise. No entanto, defendem que é necessário incluir todas as vertentes de comunicação e principalmente na comunicação digital, de forma a diversificar, reduzir riscos de investimento e o impacto para com os seus consumidores. Em ambas as marcas existe um envolvimento com a gestora de crises, que mapeia os episódios segundo um processo que está documentado para toda a empresa. Vive uma proximidade e colaboração entre marcas e gestora de crises, recorrendo a esses mecanismos, de forma a atuarem rapidamente e eficazmente, para que sejam reduzidos os impactos para as marcas, sejam estes episódios com clientes ou fornecedores. Evidencia-se uma uniformidade que leva a uma atuação imediata aquando de um episódio de crise.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES

Hoje as redes sociais são um tema central no dia a dia das marcas e dos consumidores, o seu uso foi alargado a uma escala global, e passou de ser apenas uma forma de relacionamento e troca de informações entre utilizadores, como é teorizado por Evans *et al.* (2017), para uma interação entre consumidores e marcas. Trabalhar conceitos de *awareness* ou conversão nas redes sociais advém das novas formas de comunicação por parte das marcas, que representam uma oportunidade.

Pela crescente utilização das redes sociais, por parte das marcas, como forma de se comunicarem o presente estudo pretendeu perceber e identificar as estratégias de comunicação das marcas, no setor FMCGs, YOPRO e ALPRO, perante episódios de crise nas redes sociais.

De acordo com os objetivos do estudo mencionados acima, e em resposta às questões de investigação, os resultados obtidos mostram que este é um tema ainda não aprofundado pelas marcas. Analisando a primeira questão de investigação **RQ1: Qual a relevância das redes sociais na estratégia de comunicação das marcas em FMCGs?**, conclui-se que para YOPRO e ALPRO as redes sociais, como o Instagram, Facebook, ou Tik Tok são de extrema importância para a implementação das estratégias de comunicação. No entanto, não são vistas como o core ou o meio fulcral de comunicação. A YOPRO, por possuir a sua própria página de Instagram, tem um papel mais relevante com a sua presença nas redes sociais. Verifica-se que constrói as suas campanhas, em 360° de forma a estar em contacto direto que os consumidores no maior número de *touchpoints* possível. A partir desta comunicação e recorrendo a estratégias que auxiliam o tradicional marketing mix da marca, confirmando Wu *et al.* (2020), as necessidades, desejos e sugestões dos consumidores é mais facilmente analisada.

Por outro lado, a ALPRO recorre às redes sociais de uma forma mais esporádica, em momentos previamente selecionados como é o caso de momentos de campanha, por ter uma pasta partilhada globalmente. É uma abordagem mais de dar conhecimento aos consumidores o que é a marca e criar *awareness* entre eles.

Contudo, as redes sociais são ainda tratadas pelas marcas como mais um canal de comunicação e que precisa de estar integrado em todo o plano estratégico de comunicação, alinhado com os restantes *touchpoints*.

Com base na segunda questão de investigação **RQ2: O que é a gestão de comunicação de crises nas marcas em FMCGs?**, as marcas YOPRO e ALPRO têm bem

definido e estruturado como são geridas tanto a nível interno como externo à organização a gestão da comunicação de crises, como é referido por Strauß & Jonkman (2017), permitindo adaptarem-se mais rapidamente às mudanças em momentos de crise.

De um modo geral, é verificado que as marcas conseguem, ao serem confrontadas com rápidas mudanças no processo normal de comunicação, gerir com as partes interessadas e controlar os fluxos de mensagens que vão surgindo nos diversos canais. Monitorizar os problemas, as crises, dar respostas antecipadas com os conteúdos e mensagens chaves, segundo os resultados obtidos é essencial para que a gestão de comunicação de crise seja eficiente.

Relativamente à gestão da comunicação das marcas perante episódios de crise, que se foca na terceira pergunta de investigação **RQ3**: Como é efetuada a gestão da comunicação das marcas perante eventuais crises nas redes sociais?, entende-se que atualmente as marcas YOPRO e ALPRO ainda respondem como utilizadores das redes sociais. Isto quer dizer que não possuem ainda mecanismos que minimizem o seu impacto perante eventuais cenários de falhas nas redes sociais, têm, no entanto, delineados procedimentos de respostas a crises nas redes sociais.

Providenciar respostas antecipadas para episódios de crise, que sejam respeitosas de forma manter uma boa relação com os consumidores é um dos pontos essenciais para as marcas. Assumirem os erros, retirar conteúdos, repensar e mais tarde regressar com as melhores decisões, é identificado como o mais acertado. Para YOPRO e ALPRO a chave para gerir a comunicação das marcas em episódios de crises nas redes sociais é monitorizar ativamente o que é partilhado nas mesmas, alinhar com o departamento de crise e com os parceiros de comunicação faz parte de uma gestão eficaz.

7.1 Contribuições do estudo

Com as recentes e mais frequentes falhas nas redes sociais, e também com uma comunidade mais participativa nas redes sociais, saber como enfrentar estas adversidades foi a base deste estudo.

No que toca à forma como as marcas do setor FMCGs que trabalham a comunicação em vários canais e incluem as redes sociais como um deles, este estudo contribuiu para que as marcas consigam ter novas visões aquando da gestão da comunicação de crises. No decorrer das entrevistas foram identificadas algumas mudanças que podem vir a ser necessárias de forma que as estratégias de comunicação

perante uma crise sejam melhoradas, diminuindo o impacto para as marcas e a sua relação com os consumidores.

Um outro ponto depreende-se com o facto de ter sido possível compreender na prática a importância de uma boa gestão de crise com o objetivo de minimizar os danos e impactos para a empresa. Com este estudo foi possível o desenvolvimento de um novo modelo conceptual, estabelecendo ideias, questões e relação não antes exploradas.

O tema e objetivo do estudo é algo que, durante o estudo, entendeu-se que é ainda muito recente. Assim, contribuiu para que as marcas em análise ficassem a refletir sobre o facto de não estarem a estudar todas as questões que são fulcrais aquando da sua participação nas redes sociais e nas crises adjacentes.

7.2 Limitações do estudo

Uma das limitações deste estudo depreende-se com o tema do estudo que por ser recente não possui muita literatura relativamente a falhas e crises nas redes sociais de uma marca, ou até mesmo para todos os utilizadores das redes. Outra limitação decorre de no momento das entrevistas, os entrevistados, terem estado um pouco limitadas a certas informações que podiam revelar, tendo sido necessário reformular as perguntas de modo que o estudo tivesse os resultados com dados mais essenciais possíveis.

7.3 Investigação futura

Por este estudo ter se focado em duas marcas que estão inseridas no setor FMCGs, numa perspetiva futura seria relevante explorar outros setores, por exemplo empresas de serviços, de modo a perceber as diferenças existentes e aferir se os resultados são idênticos perante as presentes falhas nas redes sociais.

Será ainda relevante explorar marcas que trabalham apenas o digital, as novas marcas que surgem no Instagram, pois trarão uma perspetiva mais detalhada dos planos de contingência aquando dos blackouts nas redes sociais. Visto que são marcas que não trabalham outros *touchpoints*.

Por fim, este estudo teve uma vertente qualitativa e focado nas marcas, assim é sugerido estudar no futuro a perspetiva dos consumidores, numa análise qualitativa e quantitativa, como enfrentam e como os afeta as falhas e crises nas redes sociais.

REFERÊNCIAS

- Almeida, D., Lima, M. J., Pinto, M. J. V., Gouveia, M. (2021). *Blackout: no apagão das redes sociais. Marketeer*. Acesso a Setembro 14, 2022, em <https://marketeer.sapo.pt/blackout-no-apagao-das-redes-sociais/>
- Assenmacher, D., Weber, D., Preuss, M., Calero Valdez, A., Bradshaw, A., Ross, B., Cresci, S., Trautmann, H., Neumann, F., & Grimme, C. (2021). Benchmarking Crisis in Social Media Analytics: A Solution for the Data-Sharing Problem. *Social Science Computer Review*, 089443932110122. <https://doi.org/10.1177/08944393211012268>
- Borden, J., Zhang, X. A., & Hwang, J. (2020). Improving automated crisis detection via an improved understanding of crisis language: Linguistic categories in social media crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(3), 281–290. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12308>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research of Education: An Introductory to Theories and Methods* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cheng, Y. (2016). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58–68. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130>
- Chitra, C., Kalaiselvi, K. (2021). An overview of social media platforms, strategies, pros and cons as a marketing tool. *Ilkogretim Online- Elementary Education Online*; Vol 20 (Issue 1): pp.2131-2137. <https://doi:10.17051/ilkonline.2021.01.233>
- Correia, A. (2022). Instagram com problemas e milhares de contas suspensas ao mesmo tempo. *Jornal de Notícias*. Acesso a Outubro 31, 2022, em <https://www.jn.pt/inovacao/instagram-com-problemas-e-milhares-de-contas-suspensas-ao-mesmo-tempo-15305514.html>
- Dash, G., Kiefer K., & Paul, J. (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122(122), 608-620. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.016>
- Defossez K., Ritcher W. (2022). *Seven steps to help protect your ERP against cyberattacks. McKinsey Digital*. Acesso a Outubro 3, 2022, em <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/seven-steps-to-help-protect-your-erp-system-against-cyberattacks>

- Diário de Notícias. (2023). Whatsapp, Instagram e Facebook com falhas a nível global. Acesso a Junho 17, 2023, em <https://www.dn.pt/sociedade/whatsapp-instagram-e-facebook-com-falhas-a-nivel-global-16541777.html>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Duffett, R. G. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*, 18(1), 19-39. <https://doi.org/10.1108/YC-07-2016-00622>
- Evans, N. J., Phua, J., Lim, J., & Jun, H. (2017). Disclosing Instagram Influencer Advertising: The Effects of Disclosure Language on Advertising Recognition, Attitudes, and Behavioral Intent. *Journal of Interactive Advertising*, 17(2), 138-149. <https://doi.org/10.1080/15252019.2017.1366885>
- Halim, E., P, R. A. A. W., Rianto, A., & Hebrard, M. (2020). The Impact of Marketing Influencer and Information Quality to Purchase Intention of Instagram Users. IEEE Xplore. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211167>
- Hasan, M., & Sohail, M. S. (2020). The Influence of Social Media Marketing on Consumers' Purchase Decision: Investigating the Effects of Local and Nonlocal Brands. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1795043>
- Jin, X., & Spence, P. R. (2020). Understanding crisis communication on social media with CERC: topic model analysis of tweets about Hurricane Maria. *Journal of Risk Research*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1848901>
- Kanwar, A., & Huang, Y. (2022). Exploring the impact of social media influencers on customers' purchase intention: A sequential mediation model in Taiwan context. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 123-141. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100308>
- Kim, Y., & Lim, H. (Dana). (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12289>
- Kirschenbaum, A., & Rapaport, C. (2018). Informal social networks as generic contingency plans. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(4), 453-460. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12222>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th edition). United Kingdom: Pearson Education Limited

- Kuzmina, A. M., & Kuzmin, A. E. (2021, April 1). Engaging the Audience of Non-Profit Organizations in Communication in Social Networks in Modern Marketing Practice. *IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/ComSDS52473.2021.9422854>
- Kwok, L., Lee, J., & Han, S. H. (2021). Crisis Communication on Social Media: What Types of COVID-19 Messages Get the Attention? *Cornell Hospitality Quarterly*, 193896552110281. <https://doi.org/10.1177/19389655211028143>
- Leal, T. (2015). Flexitarianismo: é como ser vegetariano em “part-time”. Acesso a Junho 13, 2023, em <https://www.publico.pt/2015/03/20/p3/noticia/flexitarianismo-e-como-ser-vegetariano-em-parttime-1822986>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2020). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Manoli, A. E., & Anagnostou, M. (2022). Operational crisis communication management: a content analysis of FIFA’s communication during Covid-19. *Sport Management Review*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2059992>
- McGuire, D., Cunningham, J. E. A., Reynolds, K., & Matthews-Smith, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 361–379. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779543>
- Miao, Y. (2019). Brand communication of intangible elements delivery. *Journal of Marketing Communications*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/13527266.2019.1674363>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Moerschell, L., & Novak, S. S. (2019). Managing crisis in a university setting: The challenge of alignment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12266>
- Nadeau, J., Rutter, R., & Lettice, F. (2020). Social media responses and brand personality in product and moral harm crises: why waste a good crisis? *Journal of Marketing Management*, 36(11-12), 1031–1054. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1764080>
- Nepomuceno, M. V., Visconti, L. M., & Cenesizoglu, T. (2020). A model for investigating the impact of owned social media content on commercial performance and its application in large and mid-sized online communities. *Journal of Marketing Management*, 36(17-18), 1762–1804. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1825112>

- Oliver, D., & Randolph, A. B. (2020). Hacker Definitions in Information Systems Research. *Journal of Computer Information Systems*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1833379>
- Olson, M. K., Sutton, J., Vos, S. C., Prestley, R., Renshaw, S. L., & Butts, C. T. (2019). Build community before the storm: The National Weather Service's social media engagement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(4), 359–373. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12267>
- Peeroo, S., Samy, M., & Jones, B. (2018). Trialogue on Facebook Pages of Grocery stores: Customer Engagement or Customer enagement? *Journal of Marketing Communications*, 25(8), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1482559>
- Plessis, C. (2018). Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content. *Public Relations Review*, 44(5), 829–838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.003>
- Purwandari, B., Ramadhan, A., Phusavat, K., Hidayanto, A. N., Husniyyah, A. F., Faozi, F. H., Wijaya, N. H., *et al.* (2022). The Effect of Interaction between Followers and Influencers on Intention to Follow Travel Recommendations from Influencers in Indonesia Based on Follower-Influencer Experience and Emotional Dimension. *Information Systems*, 13(8), 384. <http://dx.doi.org/10.3390/info13080384>
- Renna, M., & Uditá, K. (2020). Impact of Personalized Social Media Advertisements on Consumer Purchase Intention. *Annals of Dunarea de Jos University of Galati. Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 26(2), 15-24. <https://doi.org/10.35219/eai15840409101>
- Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2021). How social media influencers affect behavioural intentions towards recommended brands: the role of emotional attachment and information value. *Journal of Marketing Management*, 37(11-12), 1-25. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1866648>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Essex: Pearson.
- Scholz, J., & Smith, A. N. (2019). Branding in the age of social media firestorms: how to create brand value by fighting back online. *Journal of Marketing Management*, 35(11-12), 1–35. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2019.1620839>
- Store Magazine. (2022). FMCG cresce 15,8% em 2021. Acesso a Abril 24, 2023, em <https://www.storemagazine.pt/distribuicao/item/5758-fmcg-cresce-15,8-em-2021>.

- Strauß, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34–50. <https://doi.org/10.1108/jcom-05-2016-0033>
- Supply Chain Magazine. (2022). FMCG: Portugueses consomem mais em casa do que no período pré-pandemia. Acesso a Abril 24, 2023, em <https://www.supplychainmagazine.pt/2022/04/06/fmcg-portugueses-consoem-mais-em-casa-do-que-no-periodo-pre-pandemia/>
- Taecharungroj, V. (2016). Starbucks' marketing communications strategy on Twitter. *Journal of Marketing Communications*, 23(6), 552–571. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13527266.2016.1138139>
- Tafesse, W., & Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 732-749. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2018.1482365>
- Todri, V., Adamopoulos, P. (Panos), & Andrews, M. (2021). Is Distance Really Dead in the Online World? The Moderating Role of Geographical Distance on the Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth. *Journal of Marketing*, 002224292110344. <https://doi.org/10.1177/00222429211034414>
- Valos, M. J., Maplestone, V. L., Polonsky, M. J., & Ewing, M. (2017). Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework. *Journal of Marketing Management*, 33(17-18), 1522–1558. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2017.1410211>
- Wu, C.-W., Guaita Martínez, J. M., & Martín Martín, J. M. (2020). An analysis of social media marketing strategy and performance in the context of fashion brands: The case of Taiwan. *Psychology & Marketing*, 37(9). <https://doi.org/10.1002/mar.21350>
- Wu, Y., Xiao, H., Dai, T., & Cheng, D. (2021). A game-theoretical model of firm security reactions responding to a strategic hacker in a competitive industry. *Journal of the Operational Research Society*, 73(4), 716-740. <https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1854631>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th edition). Los Angeles: Sage

ANEXOS

Anexo I - Guiões de Entrevistas

Guião 1 (Junior & Brand Managers)

Questões I: As redes sociais e a estratégia de comunicação das marcas

1. Como é feita a comunicação da marca com os consumidores?
2. Em que redes sociais está presente a marca?
3. Quando se deu a entrada da marca nas redes sociais? Anteriormente, qual era o foco da comunicação?
4. O que leva a marca a estar presente nas redes sociais, quais são os benefícios face a outros meios de comunicação?
5. As publicações feitas diferem de plataforma para plataforma?
6. O que vos difere dos concorrentes nas redes sociais?
7. Quais as estratégias utilizadas na comunicação da marca? Marketing de influenciadores, comunicação orgânica, etc...
8. Como é a interação dos consumidores nas vossas redes sociais?
9. Por quem é feita a gestão das redes sociais da marca? (Própria Marca; Outsourcing; empresa mãe?) E como?
10. Existem estratégias de gestão e monitorização dos conteúdos publicados nas redes sociais? Quais?
11. Qual é a importância em monitorizar, gerir e analisar os conteúdos nas diferentes plataformas?
12. Qual a estratégia de comunicação mais utilizada, a que tem mais alcance para a marca? (Redes sociais? Outdoors? Outros meios de comunicação?)
13. As redes sociais terão tanta importância na marca como agora?
14. Em termos monetários como são distribuídas as verbas para a comunicação da marca? Qual é o peso das redes sociais nessa rubrica?

Questões II: Gestão de comunicação de crises

1. Acompanham o que é dito sobre a marca nas redes sociais?
2. Acompanham as redes sociais dos vossos principais concorrentes?
3. Têm em consideração os comentários negativos sobre a marca?
4. A marca já se viu envolvida em algum episódio de crise de comunicação? (ex.: a marca já se esteve envolvida em polémicas relativamente a algum anúncio ou publicação feita?) Se sim:

4.1 Como geriram a situação e minimizaram o impacto na marca?

Questões III: Gestão da comunicação das marcas perante eventuais crises

1. Atualmente temo-nos deparado com cada vez mais falhas nas redes sociais. Como é a marca gere estas mesmas falhas?
2. Que estratégias utilizam perante estas falhas?
3. Estes problemas têm conseguido ser resolvidos em algumas horas, mas e se estes inconvenientes passassem a durar dias, ou até mesmo meses? Já refletiram acerca deste assunto? (Plano B?)
4. Num cenário hipotético, se amanhã não existirem redes sociais que impacto terá na vossa marca?
5. Como será feita a comunicação da marca?
6. Perante estes cenários o que acham que a marca pode fazer de diferente?

Guião 2 (*crisis management*)

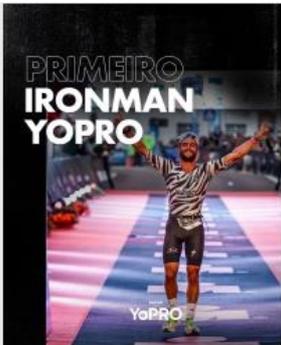
1. Como funciona o processo de gestão de comunicação de crises da empresa?
2. Na vossa estrutura organizacional possuem mecanismos que possam prever episódios de crise?
3. Existe algum plano de contenção a ser implementado no caso de ocorrer uma crise? Se sim:
 - 3.1. Como está estruturado o plano?
 - 3.2. Como é feita a sua comunicação?
4. Em relação às redes sociais, existe algum plano de prevenção de crises?
5. Quais são para as marcas os custos com esses planos e consequente implementação?
6. Pelas crises que ocorrem nas redes sociais existe alguma diferenciação na forma como abordam as mesmas face à comunicação tradicional?
7. Existe um plano de intervenção perante uma crise específica das redes sociais? Se sim:
 - 7.1. Quais são as etapas?
 - 7.2. Quem está responsável por esta intervenção?

Anexo II- Dados Página Instagram YOPRO

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Nº Conteúdos	8	9	13	15	7	9	11	8	6	8	6	8
Audiência	15 676	15 666	16 832	17 295	17 474	17 593	17 589	17 641	17 674	17 659	17 596	17 517
Impressões	4 924 299	3 345 278	10 551 698	4 501 360	3 637 510	2 576 980	4 151 384	2 174 980	3 115 079	2 704 075	3 478 929	3 718 380
Reach	1 231 448	1 205 565	2 402 579	2 262 004	1 890 056	1 578 494	1 788 415	1 202 169	1 373 434	1 413 633	1 335 821	1 218 565
Interações	7 892	7 036	5 343	21 714	38 973	9 748	41 563	5 365	4 890	9 875	29 718	10 989
E.R. (%)	0,44%	0,54%	0,32%	2,59%	3,81%	1,54%	10,65%	1,14%	1,52%	1,09%	10,14%	1,58%

Fonte: COMON - YoPRO_Report 4º trimestre 2022

Anexo III- Dados Página Instagram: Conteúdo Pago e Orgânico

			
12 OUTUBRO	21 OUTUBRO		
INTERAÇÃO	5 436	INTERAÇÃO	357
TEMA/EIXO	INTERAÇÃO	TEMA/EIXO	INFLUENCER
FORMATO	IMAGEM	FORMATO	IMAGEM
OBJETIVO	ENGAGEMENT	OBJETIVO	NO PROMO

Fonte: COMON - YoPRO_Report 4º trimestre 2022

Anexo IV- Tabela Conceptual Analítica

Quadro Referência / Dimensões e conceitos	Case YOPRO	Case ALPRO	Resultados comparativos (cross-case analysis) = assinalar semelhanças e diferenças	Within-case Analysis = comparar resultados cross-case com a teoria
Comunicação em Redes Sociais				

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PELAS MARCAS PERANTE UMA
CRISE NAS REDES SOCIAIS- O CASE DE YOPRO E ALPRO

Objetivos e estratégias SMMS	N/A	N/A	Similitude de resultados	Anomalia, não mencionado explicitamente nos cases
Engagement	Importância diminuta	Relevante	Antagonismo	Mencionado através de exemplos de ações realizadas
eWOM	WOM com recurso aos influenciadores	WOM com recurso aos influenciadores	Relevante	Mencionado através de exemplos de ações realizadas
Influenciadores	Estratégia relevante no processo de comunicação	Estratégia relevante no processo de comunicação	Crucial	Mencionado com base no trabalho anual que é feito, planos anuais
Gestão ou comunicação de crises nas marcas em FMCGS				
Crises Reputacionais	N/A	N/A	Similitude de resultados	Anomalia, não mencionado explicitamente nos cases
Crises Organizacionais	Referido um episódio local que foi resolvido pela marca e pela sua agência	Referido um episódio global que foi de extrema importância para a marca	Crucial	Mencionado através dos processos definidos internamente
4 Fases	N/A	N/A	Similitude de resultados	Anomalia, não mencionado explicitamente nos cases
3 Estágios	N/A	N/A	Similitude de resultados	Anomalia, não mencionado explicitamente nos cases
Gestão da comunicação das marcas				
Estratégias utilizadas perante um cenário de crise	Trabalho conjunto com o departamento de crises e a agência de comunicação	Trabalho conjunto com o departamento de crises	Similitude de resultados - Crucial	Mencionado através dos processos definidos internamente