UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Sara Cunha Botelho Correia Magalhães

Gestão da Imagem de uma Empresa no Facebook: Estudo de Caso New Look

Trabalho realizado sob orientação da
Prof. Doutora Marina Magalhães de Morais

Setembro 2018

UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Sara Cunha Botelho Correia Magalhães

Gestão da Imagem de uma Empresa no Facebook: Estudo de Caso New Look

Dissertação de Mestrado
Comunicação, Redes e Tecnologias

Tese defendida em provas públicas
na Universidade Lusófona do Porto no dia 18/01/2019,
perante o júri seguinte:
Presidente: Prof. Doutora Isabel Maria Pérez da Silva Babo Lança.
Arguente: Prof. Doutora Ana Rato Jorge (Universidade Católica Portuguesa).
Vogal: Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa (Universidade Lusófona do Porto).
Orientador: Prof. Doutora Marina Magalhães de Morais.

Setembro 2018

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram durante todo o meu percurso académico e que foram essenciais à conclusão desta etapa.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não seria possível sem o apoio imprescindível de pessoas por quem tenho muito carinho e por isso deixo aqui o meu agradecimento.

Antes de mais tenho de agradecer à Professora Doutora Marina Magalhães de Morais, minha orientadora, que me guiou durante esta jornada, pela sua disponibilidade, ajuda e dedicação e pela grande motivação que me passava sempre que conversávamos. Um valioso contributo no desenvolvimento desta dissertação, muito obrigada!

À minha mãe, Maria Helena Magalhães, que sempre esteve ao meu lado e sempre vai estar, independentemente das minhas decisões. Obrigada por todo o amor e por me passares valores importantes como a integridade e a persistência, entre muitos outros.

Ao meu pai, Abílio Magalhães, que infelizmente não teve a oportunidade de me ver finalizar os estudos, mas que continua a dar-me força, motivação e, por incrível que pareça, continua a fazer-me rir. Sei que me acompanhaste durante todo este processo e que deves estar muito orgulhoso.

Aos meus pais, obrigada por todas as oportunidades que me proporcionaram, desde as nossas viagens à possibilidade de frequentar uma universidade privada. Sem vocês nada disto seria possível.

À minha avó, Silvina, que junto ao meu pai continua a olhar por mim.

Ao meu namorado, João Brito, que tem sido um apoio extraordinário. Obrigada pela paciência, carinho e incentivo e por acreditares sempre nas minhas capacidades.

E, por fim, obrigada a todos, amigos, familiares e professores, que de uma forma ou de outra contribuíram para o meu desenvolvimento académico e pessoal.

Gestão da Imagem de uma Empresa no Facebook: Estudo de Caso New Look

Resumo:

O avanço das tecnologias trouxe mudanças extraordinárias ao nosso dia a dia. Uma dessas mudanças foi a forma como nos relacionamos. Tudo passou a ser muito mais rápido, instantâneo, sem barreiras de tempo ou espaço. Facilmente conseguimos interagir com alguém do outro lado do mundo, criar conteúdo que pode ser visto por qualquer pessoa e até contar a experiência que tivemos com determinado serviço. É neste último ponto que se foca esta investigação.

Numa sociedade que vive em rede e que valoriza cada vez mais a opinião de utilizadores comuns é importante perceber o outro lado. Convém investigar o que mudou numa organização com a emergência das redes sociais e como é gerida esta nova realidade. Assim, através da revisão bibliográfica e da netnografia, foi possível entender melhor o fenómeno e observar a forma como a marca britânica de vestuário "New Look" gere a sua página de Facebook, que estratégias utiliza e como fez frente a uma situação de "crise". Também foram brevemente analisadas outras redes sociais, como o Instagram e o Twitter, que serviram como termo de comparação.

Através das análises observamos a comunicação próxima que a marca tem com os seus clientes, a recorrente utilização de influenciadores digitais e o distanciamento adotado pela empresa em situações polémicas.

Palavras-Chave: Comunicação; Marketing; Empresas; Facebook; New Look.

Enterprise Image Managment on Facebook: New Look Case Study

***Abstract*:**

Technological advances brought extraordinary changes to our daily life. One of those changes is the way we relate with other people. Everything turn out to be so much faster, instantaneous and without barriers of space or time. We can easily interact with someone across the world, create content that can be seen by anyone and even tell the experience that we had with a certain service. It's on this last point that this investigation focus on.

In a society that lives in a network and values more and more the opinion of common users, it is important to understand the other side. It would be wise to investigate what changed in an organization with the emergence of social media and how it is managed on this new reality. Therefore, through netnography and bibliographic revision, it was possible to better understand said phenomenon and to observe how the british clothing brand "New Look" manages its Facebook page, which strategies it employs and how it behaves during a "crisis" management scenario. Other networks, such as Instagram and Twitter, were summarily evaluated as well as part of a estabilished comparative method.

Through these analyses we are able to observe the close communicative relationship the brand maintains with its clients, the recurrent use of digital influencers and the company's detachment in a polemic situation.

Keywords: Communication; Marketing; Organizations; Facebook; New Look.

Índice

Dedicatória…… v
Agradecimentos…… vi
Resumo…… vii
Introdução…… 13

Capítulo 1. Comunicação e Redes Sociais…… 17
1.1. Comunicação em Rede…… 17
1.2. Redes Sociais…… 21
1.2.1. Facebook…… 25

Capítulo 2. Cultura das redes …… 27
2.1. A Cultura da Convergência…… 27
2.2. Individualismo Conectado…… 29
2.3. A Cultura da Participação…… 31
2.3.1. Influenciadores Digitais…… 35

Capítulo 3. Marketing nas Redes Sociais…… 37
3.1. O Consumidor nas Redes Sociais …… 37
3.2. Empresas e Redes…… 40
3.3 A Imagem da Organização nas Redes Sociais…… 44
3.4. Net-Ativismo do Consumidor…… 49

Capítulo 4. Análises…… 52
4.1 Procedimentos Metodológicos…… 52
4.2 New Look…… 54
4.3 Estudo de Caso no Facebook…… 57
4.4. Instagram…… 87
4.5. Twitter…… 90

Considerações Finais…… 96
Referências…… 99

Lista de figuras

Figura 1 – Polémica H&M
Figura 2 – Reação do cantor *The Weeknd* no Twitter
Figura 3 – Polémica Sumol
Figura 4 – Resposta da Sumol
Figura 5 – Alguns dos comentários dos consumidores
Figura 6 – Calças linha "*Curves & Plus-Size*" (£22,99) e calças linha "*Women*" (£19,99)
Figura 7 – Página do Facebook da New Look
Figura 8 – Comentários à publicação referente à promoção
Figura 9 – Estratégia de utilização de influenciadores digitais
Figura 10 – Lançamento da linha de noivas 2018
Figura 11 – Resposta da New Look a uma consumidora
Figura 12 – Publicações alusivas ao casamento real
Figura 13 – Outras publicações alusivas ao casamento real
Figura 14 – Alteração da foto de perfil
Figura 15 – Primeiros comentários acerca da polémica *plus-size*
Figura 16 – Comentários acerca da polémica *plus-size*
Figura 17 – Comentários dos consumidores e resposta da New Look
Figura 18 – Comentários e resposta da New Look
Figura 19 – Resposta da New Look
Figura 20 – Publicação com maior número de reações na terceira semana
Figura 21 – Resolução de problemas
Figura 22 – Comentário que não obteve resposta da marca
Figura 23 – Página que identificou a New Look – Exemplo 1
Figura 24 – Página que identificou a New Look – Exemplo 2
Figura 25 – Página que identificou a New Look – Exemplo 3
Figura 26 – Críticas – Exemplo 1
Figura 27 – Críticas – Exemplo 2
Figura 28 – Comentário acerca de um erro ortográfico numa t-shirt
Figura 29 – Elogio à redução de papel e plástico
Figura 30 – Elogio a duas colaboradoras da New Look
Figura 31 – Questão acerca do estoque
Figura 32 – Questão acerca de uma peça

Figura 33 – Problemas expostos por clientes – Exemplo 1
Figura 34 – Problemas expostos por clientes – Exemplo 2
Figura 35 – Problemas expostos por clientes – Exemplo 3
Figura 36 – Defeitos em peças adquiridas – Exemplo 1
Figura 37 – Defeitos em peças adquiridas – Exemplo 2
Figura 38 – Primeira publicação acerca da polémica *plus-size*
Figura 39 – Publicações feitas pelos *media* – Exemplo 1
Figura 40 – Publicações feitas pelos *media* – Exemplo 2
Figura 41 – Publicações acerca da "*fat-tax*"
Figura 42 – Única publicação que obteve resposta da New Look acerca da polémica
Figura 43 – Página do Instagram da New Look
Figura 44 – Publicação com mais interações no mês de maio no Instagram
Figura 45 – Comentários acerca da rapidez nas respostas a mensagens privadas
Figura 46 – Polémica *plus-size* no Instagram
Figura 47 – Página do Twitter da New Look
Figura 48 – Publicação com mais "gostos" do mês de maio no Twitter
Figura 49 – Sondagens no Twitter
Figura 50 – Consumidor que apoia a implementação da "*fat-tax*"
Figura 51 – Página do Twitter da *NewLookHelp*

Lista de tabelas

Tabela 1 – Primeira semana do mês de maio 2018
Tabela 2 – Segunda semana do mês de maio 2018
Tabela 3 – Terceira semana do mês de maio 2018
Tabela 4 – Quarta semana do mês de maio 2018
Tabela 5 – Quinta semana do mês de maio 2018
Tabela 6 – Divisão das publicações de visitantes em categorias
Tabela 7 – Número total de publicações do mês de maio de 2018 nas diferentes redes sociais

Introdução

O aparecimento da internet trouxe oportunidades e experiências que de outra forma não conseguiríamos ter: acesso a informação, comunicação e entretenimento em qualquer lado, a qualquer hora, tudo concentrado numa "caixa" chamada computador – o que mais recentemente passou a estar disponível também em dispositivos móveis de conectividade. Concentrando-nos na comunicação, a internet conseguiu dar voz ao utilizador. Por exemplo, através da criação de um *blog* (uma espécie de diário pessoal digital) qualquer pessoa podia escrever o que quisesse, dando a sua opinião sobre qualquer conteúdo. Hoje em dia, o *blogger*[1] ou o *instagrammer*[2] tem até o poder de influenciar outros através do que escreve e compartilha.

Sabemos que nas últimas décadas a internet e os dispositivos evoluíram, mas a grande mudança deu-se quando surgiram as redes sociais digitais. Embora a noção de "redes sociais" tenha sido elaborada antes mesmo do advento da internet[3], o termo é utilizado ao longo deste estudo como uma abreviação para "redes sociais digitais", ou seja, para descrever as plataformas online que promovem as ligações entre indivíduos em comunidades virtuais.

Tais redes estão a modificar os processos sociais e informacionais da sociedade (Recuero, 2009, p. 22). Rapidamente, se tornaram fenómenos sociais e objeto de um número cada vez maior de estudos científicos. Podemos referir que as redes sociais forjaram uma espécie de espaço público digital, onde todo o conteúdo (comentários, opiniões e até queixas a serviços) ali inserido pode ser visto por todos os indivíduos que se encontram digitalmente conectados. Por esta razão, consolidaram-se como um vetor de transformação social, capazes de alterar a opinião da "audiência".

Ainda que esta seja uma área recente e em exploração é completamente possível apercebermo-nos desta mudança que Raquel Recuero aborda no livro *Redes Sociais na internet* (2009). Talvez seja isto que torna este objeto de estudo tão fascinante: as alterações são facilmente percecionadas e talvez seja simples perceber o porquê. Mas, quando estudado em pormenor, surgem resultados que nunca pensaríamos por estarmos tão ligados às redes, acabando por acontecer tudo de forma automática.

---

[1] *Blogger* ou "bloguista": autor de um blogue. Priberam. Significado da palavra "*blogger"*. Disponível em: https://dicionario.priberam.org/bloguista. Consultado a 26 de setembro de 2018.

[2] *Instagrammer*: pessoa que utiliza a rede social Instagram. Urban dictionary. *Meaning of the word* "*instagrammer"*. Disponível em: https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Instagrammer. Consultado a 26 de setembro de 2018.

[3] Tal noção teria aparecido pela primeira vez num artigo do antropólogo britânico John A. Barnes, em 1954, "para significar conjuntos de relações entre pessoas ou entre grupos sociais" (Babo, 2017, p. 78).

Prova disso é que um simples comentário na página do nosso café habitual pode ter um impacto muito maior do que pensamos. É fundamental compreender, também, o outro lado da questão, o das empresas.

Logo, este é o ponto de partida desta investigação, que tem por objetivo compreender e dar a perceber um recorte deste mundo das redes sociais pelo ponto de vista de uma organização. Mais especificamente, como uma empresa gere a sua imagem na plataforma Facebook.

Hoje em dia, o Facebook é a maior rede social global tendo, a 31 de dezembro de 2017, 2.13 mil milhões de utilizadores mensalmente ativos em todo o mundo[4], razão pela qual foi escolhida para este estudo. Com a adesão em massa às redes sociais, também as organizações se juntaram a este meio para uma maior aproximação com o seu público.

Anteriormente afirmamos que a internet veio dar voz aos utilizadores, mas foi através das redes sociais que essa voz ganhou outra dimensão. Agora, para além dos blogs, podemos partilhar qualquer informação nas redes sociais, seja na nossa página pessoal, seja na página de um amigo ou de uma empresa.

É neste último tipo de interação que nos vamos focar. Qualquer pessoa pode fazer um comentário ou crítica na página de Facebook de uma marca, produto ou serviço. Pode ser a partilha de uma experiência, boa ou má, que tiveram, de um comentário de apoio ou de uma crítica, por exemplo.

Se anteriormente, quando queríamos fazer uma queixa, só podíamos recorrer ao livro de reclamações (que só era visto por pessoas dessa empresa), agora, com as redes sociais, essas mesmas críticas serão públicas, uma vez que qualquer pessoa (seja ou não utilizadora da rede social) tem acesso. Tal como mostra o modelo reticular de informação experimentado hoje, o indivíduo tornou-se num sujeito tecnologicamente ativo e potencialmente autónomo e as empresas perderam o controlo da informação (Di Felice, 2010). Portanto, o que antes era de domínio privado, hoje em dia transformou-se em domínio público.

Assim sendo, numa sociedade mais exigente e que recorre cada vez mais e frequentemente à internet para fazer pesquisa sobre um determinado serviço antes de o experimentar, ou sobre um qualquer produto antes de efetuar a compra, é interessante perceber a perspetiva da empresa sobre este assunto. Logo, este estudo é norteado pelas seguintes questões: como uma organização gere a sua imagem no Facebook? Como lida com comentários e críticas? Quais são as suas técnicas e estratégias?

[4] Facebook Newsroom. Disponível em: https://newsroom.fb.com/company-info/. Consultado a 19 de março de 2018.

Tais questões serão tratadas ao longo da realização desta dissertação de mestrado, que abordará aspetos desde a mudança para uma comunicação reticular até ao funcionamento das redes sociais dos dias de hoje.

Nesse sentido, no Capítulo 1 "Comunicação e Redes Sociais", trataremos no tópico "Comunicação em Rede" da evolução de um modelo de comunicação em massa para um modelo reticular. No tópico seguinte, intitulado "Redes Sociais", viajaremos pela história dessas redes, desde o aparecimento da internet até aos dias de hoje, passando por perceber o seu funcionamento e formas de classificá-las. Assim, e numa ramificação deste tópico, será aprofundada a pesquisa sobre a plataforma Facebook, visto que foi a rede escolhida para desenvolver este estudo, onde iremos conhecer melhor o seu perfil e como é utilizada.

No Capítulo 2 "Cultura das Redes", partiremos dos tópicos "A Cultura da Convergência" e "Individualismo Conectado", onde veremos como a convergência dos *media* deu origem a uma cultura que participa, mas que também produz o seu próprio conteúdo, ganhando assim poder para influenciar outros consumidores. Em seguida, no tópico "A Cultura da Participação", vamos acompanhar de que forma as mudanças no modelo de comunicação vieram alterar a maneira como as pessoas agem perante os novos estímulos, que teriam contribuído para o surgimento de um novo tipo de consumidor, o *prosumer*. Numa ramificação deste último tópico, trataremos dos "Influenciadores Digitais" e de que forma estas mudanças culturais contribuíram para o desenvolvimento de pessoas que têm o poder e a capacidade de influenciar a sua comunidade.

O Capítulo 3 "Marketing nas Redes Sociais" será introduzido pelo tópico "O Consumidor nas Redes Sociais", voltado para entender como se comporta esse "novo" consumidor, que age a partir das redes, e como ele se tornou um novo desafio para as empresas. No tópico seguinte, "Empresas e Redes", vamos perceber como é que as empresas reagiram à popularização das redes sociais, com foco nas mudanças efetuadas nos seus planos de comunicação e marketing e nas estratégias de ações digitais. Já no tópico "A Imagem das Organizações nas Redes Sociais", focalizamos os impactos sofridos pela imagem empresarial com a presença nas redes sociais, seguido pela abordagem do conceito "Net-ativismo do Consumidor".

No Capítulo 4 "Análises", partiremos do tópico "Procedimentos Metodológicos", passando pela "New Look", onde iremos explorar a presença nas redes sociais desta marca de vestuário, sediada em Londres e colocada no sétimo lugar do top das 50 melhores empresas

em serviço ao cliente no Reino Unido, razão pela qual foi escolhida para este estudo.[5] Posteriormente, abordaremos o tópico "Estudo de Caso no Facebook" e de seguida as ramificações das análises da presença da marca no Instagram e no Twitter. Por fim, apresentaremos as considerações finais a partir dos resultados desta investigação.

[5] Telegraph. *The companies with the best customer servisse in the UK*. Disponível em: https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/12109854/The-companies-with-the-best-customer-service-in-the-UK.html**.** Consultado a 21 de junho de 2018.

Capítulo 1. Comunicação e Redes Sociais

A palavra comunicação provém do latim, *communicatio*, que significa informação, notícia, transmissão, passagem, ligação, convivência, relações.[6] Nas últimas décadas, tais tarefas seriam primordialmente da responsabilidade dos *media*. O seu principal papel era o de transmitir informação à sociedade, distribuindo os conteúdos organizados segundo os interesses das empresas de comunicação. Neste panorama, o espectador recebia a informação dos jornais, rádio e/ou televisão, traduzindo-se numa equação unidirecional de emissor-recetor.

Neste capítulo falaremos sobre as mudanças que ocorreram nos modelos comunicacionais até aos dias de hoje e perceberemos melhor o que são as redes sociais digitais.

1.1. Comunicação em Rede

Com o aparecimento das novas tecnologias, como a internet e o recurso de hipertexto, no início do século XX, os *media* passaram a ser utilizados de outra forma. Novos processos de mediação surgiram e os utilizadores tornaram-se mais ativos, passando a atuar na forma de rede. Através destas mudanças, a eficiência e a velocidade das informações aumentaram, ampliando e facilitando a sua capacidade de acesso (Di Felice, 2010).

Assim sendo, o modelo de comunicação em massa tem sido desafiado pela existência de um modelo baseado na comunicação reticular, não se tratando de uma substituição, mas de um processo de convergência que faz com que as "velhas *medias*", segundo Jenkins (2006), passem também por processos de adaptação e reinvenção diante da expansão de uma cultura participativa. Massimo Di Felice (2010) chega mesmo a caracterizar a rede digital interativa como uma nova ecologia numa sociedade de imediatismo que, com o aparecimento dos computadores, telemóveis e do espaço *wireless*, "obriga a uma redefinição do conceito da ação comunicativa na sociedade contemporânea" (p. 95). Ou seja, através das possibilidades abertas pelas tecnologias emergentes, o sistema comunicacional passou a estar organizado em rede e depende diretamente da forma como os utilizadores têm vindo a apoderar-se socialmente dos *media*. Desta forma, os utilizadores combinam os seus mecanismos interpessoais de mediação com mecanismos de mediação de massa (Cardoso, 2010).

Ainda que o modelo de comunicação tenha deixado de estar entregue inteiramente aos *media*, estes não podem ser desvalorizados, nem alvo de comparações, pois foi através deles

[6] Priberam. Significado da palavra "comunicação". Disponível em: https://www.priberam.pt/dlpo/comunica%C3%A7%C3%A3o. Consultado a 19 de janeiro de 2018.

que, ao passar de tecnologias analógicas para tecnologias digitais, se construiu a ponte de acesso necessária para as interligações entre todos. Foram, então, essas mesmas ligações que, apropriadas socialmente pelos cidadãos, moldaram as formas como os *media* interagem com o nosso dia a dia (Cardoso, 2010).

E, apesar de todas as novas formas de tecnologia que surgiram, verifica-se que nada vem substituir os *media* tracionais. Por exemplo, o aparecimento do smartphone, dispositivo por meio do qual se tem acesso à internet, se pode ouvir música, ver vídeos e tirar fotografias, não conseguiu substituir a televisão, o rádio ou as máquinas fotográficas, apenas veio alterar a forma como utilizávamos estes objetos. Hoje em dia, não recorremos apenas a um único *media* como fonte de comunicação, informação e entretenimento, mas combinamo-los, usando-os em rede (Cardoso, 2010).

Este processo foi tratado por Henry Jenkins no seu livro *Cultura da Convergência* (2006), no qual aborda a união dos *media* tradicionais aos *media* mais recentes. Este autor refere ainda que tal processo de convergência deu origem a uma transformação cultural, assunto que será abordado com maior profundidade em tópico posterior.

O facto de estarmos todos em rede trouxe muitas outras possibilidades para além do acesso à informação. Uma delas é a de destruir barreiras de tempo e espaço, globalizando a comunicação e adaptando-se às necessidades dos utilizadores que, através da internet, podem ter acesso a conteúdos e a outras pessoas onde e quando quiserem:

> A comunicação no ciberespaço (ou virtual) modifica a sociabilidade de diversas maneiras, dentre elas, extinguindo a cisão entre espaços públicos e privados (mesmo que a mensagem seja originalmente privada, como um correio eletrónico, não existe um controle que estabelece se ela se tornará ou não uma mensagem pública) (Kaufman, 2015, p. 175).

Esta nova forma de comunicar através da internet tornou possível a socialização com qualquer pessoa e sem qualquer impedimento, fazendo, assim, com que as pessoas se sintam mais próximas. Como refere Massimo Di Felice (2010), a inclusão e a participação generalizada foram trazidas pelos meios digitais "através do acesso universal a todas as informações e da implementação do direito de todos (indivíduos, empresas, instituições) ao mesmo poder comunicativo, independentemente da posição geográfica ou social." (p. 91)

Iniciou-se, assim, a criação de uma sociedade totalmente ligada entre si e que faz uso destas redes diariamente. Esta sociedade em rede, segundo Castells & Cardoso (2006), é uma estrutura social baseada em redes digitais que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes. Ou seja, ao ter acesso à rede, as

pessoas, como seres sociais, têm a oportunidade de se "unir" em grupos tendo em conta os seus gostos e necessidades, recebendo e distribuindo informação a outros com os mesmos interesses.

Isto acontece porque "as novas tecnologias de comunicação adaptam-se perfeitamente na forma de construir sociabilidades em redes de comunicação auto-selectivas, ligadas ou desligadas dependendo das necessidades ou disposições de cada indivíduo. Então, a sociedade em rede é a sociedade de indivíduos em rede" (Castells & Cardoso, 2006, p. 23).

Esta sociedade atual caracteriza-se pela busca incessante do conhecimento, da socialização e da comunicação, "é uma sociedade hipersocial, não uma sociedade em isolamento" (Castells & Cardoso, 2006, p. 23). Através destas redes, diariamente recebemos informação nova a toda a hora, mas também somos capazes de escolher o que vemos consoante as nossas preferências e de interagir com qualquer outra pessoa e partilhar estas mesmas preferências e opiniões. Aliás, um dos aspetos que este novo modelo comunicacional veio demonstrar é que a nossa comunicação interpessoal também pode ser transformada num meio de comunicação de massas quando acontece no interior de uma rede (Cardoso, 2010).

Esta transformação é bastante frequente e podemos vê-la, por exemplo, quando ocorre um ataque terrorista ou algum acontecimento catastrófico. Hoje em dia, é natural que se saiba da notícia em primeira mão através da internet, onde as pessoas partilham imagens e descrevem, quase em direto, o que sucedeu. É também através das redes que, nestas circunstâncias, se formam movimentos de ajuda e apoio para que os utilizadores fiquem em segurança, pois a informação é de fácil acesso e é rapidamente difundida, chegando a qualquer pessoa que precise. É até cada vez mais usual que estas imagens e relatos partilhados nas redes sociais digitais cheguem a ser utilizados pelos *media* como fontes de informação, divulgando nas notícias os testemunhos reais das pessoas deixando de estar limitados ao simples relato do sucedido. Assim, a notícia passa a ser dada mais rapidamente, sem ser necessário esperar que um repórter chegue ao local para recolher dados, como acontecia antigamente.

Cardoso (2010) refere que esta interatividade constante entre pessoas e meios de comunicação tornou-se uma característica, em conjunto com a mediação, que define o modelo de comunicação em rede. Assim, esta interação do sujeito com o meio pode ser capaz de alterar hábitos, valores e estilos culturais (Di Felice, 2010).

Outro aspeto a reportar será uma autonomia comunicativa por parte dos cidadãos, sendo que os conteúdos de informação e entretenimento deixaram de ser exclusivos dos *media* – pela

perda da centralidade do papel do informante (Di Felice, 2010) – e passaram a ser também produzidos pelos utilizadores (Cardoso, 2010). Através das redes sociais digitais qualquer um pode produzir conteúdo e disponibilizá-lo na web para que possa ser facilmente acedido devido ao carácter cada vez mais popular destas redes. Mais do que receber a informação, esta passa a ser uma experiência interativa e imersiva.

Segundo Massimo Di Felice (2010), a cultura comunicativa que nasce nas redes exprime o advento de um acesso coletivo e, sobretudo, direto, sem mediações nem censura, que transforma o elemento técnico da interatividade num valor social, cada vez mais consolidado, compartilhado e experimentado pelas novas gerações.

Assim,

> No processo comunicativo em rede e interativo, a distinção entre emissor e recetor é substituída por uma interação de fluxos informativos entre o internauta e as redes, resultante de uma navegação única e individual que cria um rizomático processo comunicativo entre arquiteturas informativas, conteúdos e pessoas (Di Felice, 2008, p. 44).

Logo, deixam de existir papéis vincados e passam a existir comunidades não hierárquicas que entram em consonância, sejam indivíduos, serviços, empresas e até os *media*. Segundo o mesmo autor, "mais que um fluxo unidirecional, a comunicação em rede apresenta-se como um conjunto de teias nas quais é impossível reconstruir uma única fonte de emissão, um único sentido e uma única direção" (Di Felice, 2008, p. 45).

A comunicação em rede caracteriza-se, deste modo, "pela fusão da comunicação interpessoal e em massa, ligando audiências, emissores e editores sob uma matriz de *media* em rede, que vai do jornal aos jogos de vídeo, oferecendo aos seus utilizadores novas mediações e novos papéis." (Cardoso, 2010, p. 206). Estamos, portanto, conectados a vários emissores e recetores numa teia (rede) com ligações infinitas.

Para Massimo Di Felice (2016), esta comunicação reticular caracteriza-se pela transformação da separação identitária entre o emissor e o recetor num fluxo comunicativo bidirecional para um modelo de circulação de informações em rede, ou seja, a ação não é realizada apenas por um único ator nem direcionada a uma finalidade pré-determinada, mas sim em forma de rede.

"A ação reticular apresenta-se como a expressão de um novo tipo de ecossistema atópico, onde os elementos humanos, tecnológico-informativos e ambientais interagem, constituindo uma hipercomplexidade sinérgica e reticular" (Di Felice, 2016, p. 23).

Surge assim um novo tipo de ação, biótica, técnica e informativa ao mesmo tempo, e um novo tipo de meio-ambiente, interativo e dinâmico, que consiste em interações tecno-humanas, reticulares e colaborativas. Por isso, considera-se que seja mais do que uma transformação comunicativa, e que a forma reticular se apresente como uma nova ecologia (Di Felice, 2016).

Neste sentido, podemos abordar a Teoria Ator-Rede de Bruno Latour (2012) que nos traz dois conceitos (ator e rede) que costumam ser tratados pela sociologia tradicional como contraditórios, sendo este o ponto de partida da sua teoria que propõe um novo olhar sobre o social. O autor defende a ideia de que o social não seria mais uma totalidade, feita de estruturas, instituições e grupos, mas um resultado do contínuo devir de processos de conexões.

A partir dessa visão, o social é construído por diversas interações (humanas e não humanas) que compõem as redes. Logo, para saber como essas redes foram construídas não devemos seguir apenas os atores, mas o seu entrelaçamento com as coisas (elementos não humanos), que também são consideradas actantes neste processo.

A Teoria Ator-Rede enfatiza o movimento e não uma visão estática e objetiva da realidade social. Assim sendo, o social passa a ser estudo enquanto coletivo e, em consequência, a sociologia passa às ciências das associações. Um ator é definido pelos efeitos das suas ações, de modo que o que não deixa traço não pode ser considerado ator. Ou seja, somente podem ser considerados atores aqueles elementos que produzem efeitos na rede, que a modificam e são modificados por ela, e são estes elementos que devem fazer parte da sua descrição. Porém, não há como anteciparmos que atores produzirão efeitos na rede, que atores farão diferença, senão acompanhando os seus movimentos (Latour, 2012).

1.2. Redes Sociais

Como vimos no tópico anterior, o surgimento da internet veio trazer um desenvolvimento ao nível da forma como comunicamos. Passamos a estar constantemente ligados entre nós, comunicando através de uma rede. Foi assim que começaram a surgir "sítios" na internet que permitiam a comunicação com outras pessoas através de um computador.

"Com as novas tecnologias da informação e da comunicação desenvolvem-se as redes sociais eletrónicas a partir de conjuntos complexos de vias virtuais interligadas de circulação que, com a internet, se expandem" (Babo, 2017, p. 1). Ao longo dos anos, estas redes sociais

têm adquirido uma forte adesão do público em geral, atingindo grandes níveis de popularidade entre as massas.

Sob a ótica de Castells (2008), as "redes constituem a nova morfologia social das nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica (...) processos produtivos e de experiência, poder e cultura" (p. 565). Estas redes passaram, então, a ter um papel importante na forma como a sociedade comunica, tendo vindo a alterar os paradigmas da comunicação.

Uma rede é, assim, o conjunto de atores (pessoas, instituições ou grupos) e das suas conexões (interações, relações ou laços sociais), não sendo possível isolar um do outro. Ou, por outras palavras, uma rede social possibilita a socialização entre pessoas a partir de um computador num processo de redes conectadas entre si. Neste "mundo virtual" temos a opção de adicionar pessoas à nossa rede, tendo em conta os nossos próprios critérios, e partir dessas travar novos conhecimentos.

É também possível fazermos uma espécie de diário pessoal, utilizando texto ou fotografia, que depois é partilhado com o público. Massimo Di Felice (2008) refere até que as redes são um "ecossistema no interior do qual habitam todos aqueles que criam ideias, pensamentos, culturas, tempo livre, prazer, arte, conteúdos 'na' e 'através' destas plataformas" (p. 58).

Assim, as redes sociais funcionam não só como intermediários na comunicação, mas também como extensões do ego e da sociabilidade contemporânea. Paiva (2013) afirma que nestas são reforçados traços egóicos e individualistas, mas também se revelam modos surpreendentes de sociabilidade e solidariedade.

Segundo Recuero (2009), as redes sociais na internet são classificadas em dois tipos, as *redes emergentes* e as *redes de filiação ou associação*:

> As redes sociais do tipo emergente são aquelas expressas a partir das interações entre os atores sociais. São redes cujas conexões entre os nós emergem através das trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação através da mediação do computador. [...]. Nas redes de filiação, há apenas um conjunto de atores, mas são redes de dois modos porque é estudado um conjunto de eventos aos quais um determinado ator pertence. Chama-se rede de dois modos porque são medidas duas variáveis: além dos atores-indivíduos são observados os eventos. Cada um desses eventos é, ainda, um elemento de conexão de um conjunto de atores. As redes de filiação seriam, assim, constituídas de dois tipos de nós: os atores e os grupos (Recuero, 2009, p. 94).

Foram várias as redes sociais que surgiram na internet ao longo dos anos. A primeira foi pensada em 1988, por Jarkko Oikarinen, na Finlândia, e chamava-se *Internet Relay Chat* (IRC). O objetivo era criar um sistema de teletexto que permitisse a conversa em tempo real entre utilizadores separados por canais e com mensagens privadas entre si. Até à altura, para

que se pudesse comunicar com os outros e partilhar ficheiros era necessário recorrer ao email, por isso este sistema veio revolucionar a comunicação via internet.

As primeiras redes teriam surgido nas Universidades finlandesas; mas, em 1993, com a abertura da internet ao público, já qualquer pessoa podia utilizar este serviço de mensagens, tendo vindo a exercer um papel importante na transmissão de mensagens em tempo real durante a Guerra do Golfo (1993).[7]

O IRC disponibilizava "salas" que se dividiam por áreas de interesse, locais, idades, fóruns de ajuda, etc. Nestas, o utilizador poderia criar um pseudónimo e participar na conversa com o resto do grupo, que era mediado segundo regras de administradores. Ao longo dos anos, o IRC foi ganhando popularidade e o número de utilizadores e redes cresceram de forma exponencial.

Foi a partir do ano de 2003, com o aparecimento de outros serviços de mensagens instantâneas, que o IRC começou a perder a popularidade. Estes novos serviços ofereciam um espaço onde os utilizadores pudessem falar em grupos de conversação, mas também conversar com os seus amigos em privado, sem olhares desconhecidos, o que não acontecia no IRC.

Apesar disto, ainda hoje o IRC continua a ser utilizado, principalmente por grupos net-ativistas como os *Anonymous* e os *Lulzsec*, que se reúnem nesta rede para discutir entre si, sem supervisão e de forma anónima. A partir desta rede o conteúdo das conversas é criptografado, garantindo assim a segurança e o anonimato dos utilizadores (Magalhães, 2018, p. 245).

Na sequência, o programa de processamento instantâneo de mensagens que ficou mais conhecido foi o MSN Messenger que surgiu em 1999. Não sendo considerada uma rede social, mas sim um serviço de troca de mensagens instantâneas, este destronou o IRC, diferenciando-se através de novidades como a conversa através de voz e vídeo, utilizando uma webcam, oferta de jogos e até a possibilidade de associar a conta de email e respetiva lista de contactos, mantendo os grupos de conversação gerais.

O MSN Messenger teve bastante sucesso no público mais jovem, mas em 2012 foi anunciada a sua descontinuidade e substituição pelo Skype, ainda hoje utilizado mundialmente, principalmente para chamadas de vídeo.

[7] Observador. *Oi, dd tc? O mIRC faz 20 anos*. Disponível em: https://observador.pt/2015/09/17/oi-dd-tc-o-mirc-faz-20-anos/. Consultado a 17 de março de 2018.

A partir daí, inúmeras redes sociais foram surgindo, tendo a particularidade de criação de um perfil de utilizador. As grandes redes sociais que se vieram a destacar foram o Myspace (2003), Orkut (2004-2014) e Hi5 (2004). Para além da criação de um perfil, estas redes tiveram em comum a utilização de fotografias, partilha de interesses e a funcionalidade de adicionar "amigos" à rede, assim como a comunicação com outros utilizadores.

Estas três redes sociais tiveram particular popularidade. Mas, tal como nos outros casos, também acabaram por ser ultrapassadas por outras novidades que emergiram no mundo virtual.

Em 2004, no mesmo período de surgimento destas redes sociais, Mark Zuckerberg desenvolveu o Facebook em contexto universitário. Poucos anos depois, a rede social atingiu grandes números de utilizadores, tornando-se a mais usada em todo o mundo. Esta popularidade deve-se às constantes atualizações implementadas na rede, bem como à sua integração com outras plataformas como o Instagram, em 2012, e o Whatsapp, em 2014 (Magalhães, 2018, p. 249).

Já em 2011, a Google lançou uma rede social chamada Google+ (Google Plus), que agregava às contas de Gmail, Play Store, Youtube, etc., incluindo também os círculos de amigos e o Hangouts (serviço de chat). Esta rede teve grande afluência de utilizadores, mas até à conclusão deste estudo não chegou a superar o Facebook em termos de popularidade.

Falta ainda ressalvar o LinkedIn, fundado em 2003, que é uma rede social ligeiramente diferente das demais, pois está direcionada a profissionais com o intuito de apresentar as suas aptidões e de fazer contactos com empresas e trabalhadores. É considerada uma espécie de "currículo virtual".

Agora que já passamos sucintamente pela evolução das redes sociais, e indo novamente ao encontro da tipologia das redes sociais na internet proposta por Raquel Recuero (2009), podemos classifica-las, especificamente o Facebook, como *redes de filiação*. Tais redes ampliam-se por meio de interesses mútuos entre os utilizadores, abrindo espaço para inclusões de novos agentes, inclusive as marcas e os seus apreciadores.

Paiva (2013) afirma que as redes sociais implicaram modificações na esfera pública e privada. "Se por um lado, aprimoraram os espelhos das vaidades humanas no âmbito da sociedade de consumo, por outro, as escolhas, protestos, decisões pessoais e coletivas passam pelo crivo das redes (…)" (p. 241).

É neste âmbito que se insere este trabalho. Sabemos que cada vez mais utilizamos as redes sociais para consultar opiniões sobre se devemos comprar isto, se este é um bom serviço ou

se aquele restaurante está na moda. Mas, será que as marcas já se aperceberam da importância que a sua imagem tem nas redes sociais? E se sim, o que fazem para melhorar esta imagem e como gerem os conflitos para que esta não seja posta em causa?

Como já destacamos, sendo o Facebook a rede social com mais utilizadores, e a que dispõe de uma secção inteiramente dedicada a negócios, denominada Facebook Business, iremos abordá-la mais a fundo no tópico seguinte.

1.2.1. Facebook

O Facebook (*The Facebook*, originalmente) foi criado em 2004 por Mark Zuckerberg. O seu foco inicial era criar uma rede de contactos numa fase crucial da vida de um jovem universitário: o momento em que este sai da escola e vai para a universidade, o que, nos Estados Unidos, quase sempre representa uma mudança de cidade e um espectro novo de relações sociais. O sistema, no entanto, era focado em escolas e colégios e, para entrar nele, era preciso ser membro de alguma das instituições reconhecidas (Recuero, 2009). Rapidamente a ideia se expandiu pelo mundo e hoje esta é considerada a maior e mais utilizada rede social.

O Facebook é um serviço gratuito, que gera receitas através de publicidade publicada ao longo do website sob a forma de *banners* ou de grupos patrocinados. A sua principal funcionalidade é a criação de uma página pessoal (designada como "perfil"), que pode conter fotografias e listas de interesses pessoais e que permite a publicação e partilha de mensagens privadas ou públicas. Também é possível participar em diversos grupos, jogar, criar eventos, etc.

Esta rede é muitas vezes percebida como mais privada que outros sites do mesmo género, porque apenas os utilizadores que fazem parte da mesma rede conseguem ver perfis de outros utilizadores (Recuero, 2009, p. 171). Ainda assim, existe a possibilidade de tornar o seu perfil privado, sendo visível apenas para amigos e amigos em comum, ou então público, quando pode ser visitado por qualquer utilizador.

Como já antecipamos, o Facebook conta com cerca de 2.13 mil milhões de utilizadores mensalmente ativos em todo o mundo[8], segundo dados publicados pela própria rede em 31 de dezembro de 2017. Deste total, pelo menos 5.8 milhões são utilizadores portugueses[9].

[8] Facebook Newsroom. Disponível em: https://newsroom.fb.com/company-info/. Consultado a 19 de março de 2018.

[9] Future Behind. *Facebook tem 5,8 Milhões de Utilizadores Ativos em Portugal*. Disponível em: https://www.futurebehind.com/numero-utilizadores-facebook-portugal-2017/. Consultado a 19 de março de 2018.

Com o passar dos anos e o aumento significativo de utilizadores, esta plataforma passou de um espaço puramente social/pessoal para um espaço público, contando com a presença de empresas que se juntaram à rede. Deste modo, todos passam a ser comunicadores, com o papel e poder de informar, criticar, opinar e divulgar. A tecnologia da informação invadiu o espaço da atividade de relações públicas e modificou a relação entre comunicadores e públicos. O poder de comunicar, antes restrito aos grandes grupos de *media* e aos conglomerados corporativos, passa a estar, também, nas mãos do público (Terra, 2011).

Nesta rede, existe uma secção chamada Facebook Business, na qual uma empresa pode criar um perfil de negócio (diferente do pessoal), ou seja, uma página, onde expõe o seu negócio. Neste espaço dispõe da oportunidade de postar publicações sobre os seus serviços ou produtos, criar anúncios, receber comentários em tempo real dos seus clientes, ser avaliado (sendo o sistema de avaliação de 1 a 5 estrelas) e receber mensagens privadas de qualquer pessoa. Deste modo, a empresa consegue se aproximar dos seus clientes, percebendo de forma mais real os seus gostos e interesses, além de poder realizar uma monitorização do feedback em relação ao negócio.

O Facebook proporciona às empresas a possibilidade de publicitar a sua marca, manter uma relação de proximidade com os clientes e conquistar clientes futuros, tudo através de um serviço com custos reduzidos (comparativamente a outras formas de marketing e publicidade), justificando assim a aposta das marcas e empresas nesta rede social.

Por se ter tornado a rede social mais popular e mais utilizada da atualidade, o Facebook tornou-se a grande aposta nos planos de marketing das empresas. Sabe-se que mais de 70 milhões de empresas são utilizadoras do Facebook, sendo que 20 milhões usam o Messenger (ferramenta de mensagens instantâneas desta rede social) para se comunicar com os seus clientes e mais de 5 milhões de negócios usam ativamente as ferramentas de publicidade paga desta plataforma. Outro aspeto relevante é que o Facebook foi considerado a rede social que produz o melhor ROI (retorno de investimento) de acordo com uma sondagem feita em 2016 a profissionais de Marketing digital em todo o mundo.[10]

Pelas razões apresentadas, a escolha da rede social para este estudo recaiu sobre o Facebook, uma vez que esta se mostra a melhor plataforma para estudar o impacto que este "novo" consumidor pode ter na imagem de uma organização. Além disso, também pode revelar de que modo a organização alterou a forma como gere a sua marca diante dos novos padrões.

[10] Hootsuite *A Long List of Facebook Statistics That Matter to Social Marketers*. Disponível em: https://blog.hootsuite.com/facebook-statistics/. Consultado a 19 de março de 2018.

Capítulo 2. Cultura das Redes

Como já vimos anteriormente, a internet veio trazer um aumento significativo da quantidade de conteúdo a que o público tem acesso. Aliás, com os diversos meios disponíveis é possível procurar e escolher o conteúdo que mais nos agrada a qualquer hora e em qualquer lugar.
Ainda assim, os meios de comunicação mais tradicionais, como o jornal, a televisão ou o rádio, não se extinguiram. Pelo contrário: deu-se uma união entre os *media* tradicionais e os *media* mais recentes, que agora interagem de formas cada vez mais complexas.
É, portanto, neste capítulo que introduzimos as alterações culturais que se têm notado, falando nesta sociedade que atua em rede.

2.1. A Cultura da Convergência

A convergência dos *media* é um processo que veio alterar "a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, géneros e públicos (Jenkins, 2006, p. 41). O conteúdo manteve-se e continuou a ser partilhado, mas de forma diferente, abrindo portas a novas colaborações e alterando, assim, a forma como estas estruturas se relacionam.
Henry Jenkins refere, no seu livro *Cultura da Convergência* (2006), que "no mundo da convergência dos *media*, toda a história é contada, toda a marca é vendida e todo o consumidor é cortejado por múltiplos suportes de *media*" (p. 27). Com o aumento da distribuição de conteúdos, as empresas e marcas adquiriram novas formas de chegar aos consumidores e novas formas de seduzi-los, publicitando os seus produtos e serviços.
Assim, tal como os conteúdos e os *media* sofreram mudanças, também o público foi alterando o seu comportamento. "A convergência representa uma transformação cultural, à medida que os consumidores são incentivados a procurar novas informações e a fazer conexões" (Jenkins, 2006, p. 28). Esta transformação é, por isso, responsável pelo nascimento de uma cultura mais participativa: que consome, mas também produz conteúdo.
Esta convergência não é apenas fruto dos novos aparelhos eletrónicos que ajudaram a derrubar várias barreiras, mas também das relações e interações sociais entre consumidores. Com o grande fluxo de informação e conteúdo cada vez mais experiencial e único, o consumidor tende a partilhar e a discutir opiniões com outros indivíduos. Desta forma, é gerado um "burburinho" cada vez mais valorizado por marcas e empresas que veem a sua imagem ou o seu produto serem falados pelo público (Jenkins, 2006).
Logo, o consumo teria se tornado num processo coletivo, sendo que ao unir os recursos e habilidades de cada um formamos uma inteligência coletiva. Jenkins (2006) utiliza o termo

de Pierre Lévy (2003), que define inteligência coletiva como "uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta numa mobilização efetiva das competências" (p. 28). Este último autor considera ainda que o ciberespaço não determina automaticamente o desenvolvimento da inteligência coletiva, mas apenas fornece a esta inteligência um ambiente propício:

> Devido ao seu aspeto participativo, socializante, descompartimentalizante, emancipador, a inteligência coletiva proposta pela cibercultura constitui um dos melhores remédios para o ritmo desestabilizante, por vezes excludente, da mutação técnica. Mas, neste mesmo movimento, a inteligência coletiva trabalha ativamente para a aceleração dessa mutação (Lévy, 2000, p. 27).

Esta inteligência coletiva pode ser vista como "uma fonte alternativa de poder mediático" (Jenkins, 2006, p. 28). Este poder começa a ser mais percetível, pois a opinião de pessoas reais, ou seja, utilizadores comuns relatando as suas experiências reais é cada vez mais valorizada pelos consumidores. Com o advento das redes sociais, estas opiniões estão acessíveis a qualquer pessoa e pode mesmo definir se o consumidor opta por ser ou não cliente de determinada marca, produto ou serviço, como veremos de forma mais detalhada no próximo capítulo.

Encontramo-nos, portanto, numa era em que os meios de comunicação, a cultura participativa e a inteligência coletiva se convergem. Perante este ambiente, onde os consumidores se tornaram seres autónomos e assertivos, é preciso que as empresas repensem nas suas estratégias de marketing e comunicação. Por um lado, novas portas se abriram para chegar mais perto do consumidor; por outro, este comportamento participativo pode tornar-se particularmente desafiador para uma empresa.

Se antes os consumidores viam uma campanha de publicidade e não gostavam, certamente somente as pessoas mais chegadas saberiam o porquê. Hoje, porém, essa insatisfação pode ser partilhada com o mundo inteiro, influenciando outras opiniões. Também os escândalos e polémicas de uma empresa que eram facilmente ocultados, não chegando a ver a luz do dia, atualmente são divulgados à velocidade da luz, sendo que muitas das vezes tais polémicas começam mesmo na internet e nas redes sociais.

Em suma, Jenkins (2006) afirma que a convergência representa uma mudança de paradigma:

> Um deslocamento de conteúdo de media específico em direção a um conteúdo que flui por vários canais, em direção a uma interdependência de sistemas de comunicação, em direção a múltiplos modos de acesso a conteúdos de media e em direção a relações cada vez mais complexas entre a media corporativa, de cima para baixo, e a cultura participativa, de baixo para cima (Jenkins, 2006, p. 334).

Esta união dos meios de comunicação tradicionais com os meios mais modernos levou a mudanças em vários níveis. A interdependência dos *media* fez com que o público se tornasse mais independente e participativo. E, por sua vez, tamanha independência do consumidor transformou a forma de agir e comunicar das empresas, como veremos mais adiante.

2.2. Individualismo Conectado

No tópico anterior vimos como a convergência dos diferentes meios de comunicação levou a uma mudança de comportamento social. As novas tecnologias passaram a fazer parte do quotidiano do público, que se tornou mais comunicativo e socialmente mais participativo.

Entretanto, tal como aconteceu anteriormente com a imprensa e a televisão, também a internet e as novas tecnologias são alvo de críticas. Uma das mais recorrentes sustenta que as pessoas deixaram de se relacionar socialmente e passaram a estar isoladas com os seus computadores e telemóveis.

Pois os autores do livro *Networked* (2012), Barry Wellman e Lee Rainie, consideram que estas acusações são falsas e que as pessoas não estão viciadas nos aparelhos, mas sim viciadas nas outras pessoas. Para estes autores, quando alguém está na internet não se está a isolar, mas sim a conversar e interagir com outros, sejam eles familiares e amigos ou desconhecidos como *bloggers*, *youtubers*, *instagrammers*, etc. (Wellman & Rainie, 2012, p. 5).

Seguindo esta linha de pensamento, as tecnologias permitem-nos ser socialmente ativos a qualquer momento, mesmo quando estamos sozinhos. Os aparelhos eletrónicos alteraram a forma como interagimos uns com os outros e assim passarmos a operar em rede, mas de forma individual, sem ser necessário estar integrado num grupo. A este conceito chamamos de "individualismo conectado".

"Esta nova forma de socializar, em rede, oferece mais liberdade aos indivíduos que agora têm mais espaço de manobra e mais capacidade de agir por conta própria" (Wellman & Rainie, 2012, p. 7, tradução nossa).

Ao mesmo tempo que oferece mais liberdade, também se torna mais trabalhosa. É difícil manter relações à distância, sem a presença física da outra pessoa. Torna-se, assim, necessário depositar mais tempo e empenho numa relação social que é alimentada pelas redes, para que esta não se perca ao longo do tempo.

No entanto, se antes mantínhamos apenas contacto com familiares, amigos e conhecidos, agora temos a oportunidade de nos relacionarmos com pessoas que estejam noutra cidade

ou, até mesmo, noutro país. Nestes casos, a internet torna-se útil e fundamental (Wellman & Rainie, 2012). A partir desta visão, as chamadas redes sociais não são percebidas como meras páginas da internet ou aplicações, mas definidas como:

> Um conjunto de relações entre membros da rede – sejam eles pessoas, organizações ou nações (…). Assim, a sociedade não se resume a indivíduos ou a laços entre duas pessoas. Em vez disso, toda gente é integrada em estruturas de relações que fornecem oportunidades, constrangimentos, alianças e soluções alternativas (Wellman & Rainie, 2012, p. 1).

As novas tecnologias permitiram que a socialização em rede expandisse o seu alcance, dando ênfase, não só, a relações entre indivíduos, como por exemplo a manifestações de solidariedade, tornando-se mais fácil unir pessoas e meios em prol de uma causa; de partilha, já que é possível partilhar com outros desde pensamentos a qualquer ficheiro multimédia (como fotografias e vídeos) rapidamente e a qualquer altura; e de entreajuda, sendo instantânea a troca de conhecimentos entre os utilizadores.

Como vimos anteriormente, vivemos numa cultura da convergência na qual podemos produzir o nosso próprio conteúdo e interagir com outras pessoas, sem grandes barreiras, através da internet e das redes sociais. Assim, os utilizadores começaram a usar as redes não só para socializar, mas também para desenvolver competências, tirar dúvidas ou procurar recomendações.

Este ato de criar é considerado uma atividade social e de relacionamento, em que as pessoas trabalham em conjunto ou se envolvem em curtos ou longos diálogos (Wellman & Rainie, 2012, p. 14).

O leque de relacionamentos possíveis vai-se alargando, aumentando assim a rede do utilizador e, por sua vez, alimentando o lado social que é tão importante para o ser humano.

> Estamos no Mundo do Eu Conectado, onde pessoas armadas com potentes ferramentas tecnológicas podem estender as suas redes bem mais longe do que era possível no passado e onde podem enfrentar novos constrangimentos e desafios consequentes da vida em rede. (Wellman & Rainie, 2012, p. 20, tradução nossa).

Segundo esta perspetiva, as redes sociais não substituem a vida social, torna-se sim uma extensão ou *upgrade* da mesma. Na visão de António Negri (2005), trata-se de paixão, aderência, interesse e continuidade e estes unem, de maneira indissociável, o prazer intelectual, a força pragmática e o compromisso social. Por outras palavras, cada indivíduo une-se com outros, consoante os seus gostos e interesses, formando uma rede que, com o surgimento das tecnologias, passou a fazer parte do quotidiano das pessoas, dando o espaço necessário para socializar, ajudar, partilhar e participar ao mesmo tempo.

2.3. A Cultura da Participação

Como temos visto até agora, a internet trouxe uma grande mudança ao nível do comportamento da sociedade e da forma como esta comunica entre si. Estas mudanças fazem parte de um processo contínuo, pois ao longo das civilizações anteriores outros modelos de comunicação sofreram alterações proporcionadas pelo desenvolvimento de novos meios.

Sabemos que, historicamente, a humanidade passou por três grandes revoluções comunicativas (Baldini, 1995). A primeira revolução deu-se a partir do surgimento da escrita no século V a.C.. A segunda, na metade do século XV, foi provocada pela invenção de caracteres móveis e pelo surgimento da impressão criada por Johannes Gutenberg. A terceira revolução, desenvolvida na época da Revolução Industrial, entre os séculos XIX e XX, foi marcada pelo início da cultura de massa e caracterizada pela difusão da informação através dos meios de comunicação eletrónicos.

Para Massimo Di Felice (2008), encontramo-nos agora na quarta revolução, que ainda decorre:

> Além da expansão do elemento comunicativo, que passará a permitir o alcance das informações a um público ilimitado e a transmissão em tempo real de uma quantidade infinita de mensagens, é o próprio processo e o próprio significado do ato de comunicar a serem radicalmente transformados. (Di Felice, 2008, p. 22).

Passamos de um modelo de comunicação em massa, liderado por meios de comunicação como os jornais, rádio e televisão, a uma comunicação interativa que veio alterar o modo como nos relacionamos e como a sociedade se comporta. Ou seja, de uma conetividade mais hierárquica a uma conetividade mais rizomática (Carpentier, 2017).

Antes disso, os *media* focavam-se primordialmente no consumo. Quanto mais fosse produzido, mais era consumido pela sociedade. Se nessa época, no século XX, reinava uma cultura de consumo tendencialmente passivo, onde o tempo livre era passado, maioritariamente, em frente a um televisor que entretinha através da programação, agora fazemos parte de uma cultura mais participativa.

"A tecnologia de media audiovisual pode ser usada de formas que transcendem o uso que lhes foi atribuído pelos media convencionais" (Carpentier, 2017, p. 384). A internet veio trazer essa oportunidade: a possibilidade de nos tornarmos mais participativos em relação ao que os *media* tradicionais permitiam antes.

Aliás, Clay Shirky, no seu livro *A Cultura da Participação* (2010), sublinha que a internet fez com que a camada mais jovem da população visse menos televisão do que os mais velhos. "Mesmo quando assistem a vídeos online, aparentemente uma mera variação da TV, eles

têm a oportunidade de comentar o material, compartilhá-lo com amigos, avaliá-lo e discuti-lo com outros espectadores por todo o mundo" (p. 15).

Esta passou a ser uma geração mais participativa, que não se limita a ver o que lhe é imposto, mas que procura, pesquisa e interage com o que vê das mais variadas formas. Isto revelaria que o público gosta de consumir, mas também gosta de produzir e partilhar, gosta de ser autónomo e livre. Shirky (2010) refere ainda que estes gostos sempre existiram, mas que anteriormente os *media* tradicionais só premiavam o consumo.

Com o surgimento das redes sociais, os referidos gostos do público ganharam uma nova proporção. "O fluxo da produção e organização amadoras, longe de se estabilizar, continua a crescer, porque a *media* social recompensa os nossos desejos intrínsecos tanto de participação como de compartilhamento" (Shirky, 2010, p. 82).

Talvez por isso tenham sido tão bem aceites pela população em geral: apareceu a oportunidade de praticar o que gostam de forma natural, sem ser imposto. Massimo Di Felice (2008) diz que "há nas redes digitais um devir interativo transorgânico do sujeito e, ao mesmo tempo, um processo de comunicação que se define na interação fluída e criativa entre informações, circuitos e inteligências" (p. 46).

Desse modo, deixou de existir um poder concentrado num só dos lados e deixamos de nos limitar a consumir os *media*, passando a utilizá-los das mais variadas formas através da interação técnica e espontânea da sociedade. Assim, se comprarmos uma televisão, por exemplo, estamos limitados a assistir a uma programação pré-definida por profissionais; mas, ao comprar um computador ou outros dispositivos de conectividade, compramos um aparelho que nos permite o consumo de conteúdo digital assim como a sua produção.

Carpentier (2017) refere até que o custo financeiro e o fácil acesso às tecnologias dos *media* desempenham um papel importante na facilitação da participação da sociedade. Este autor oferece como exemplo as gráficas e estúdios de televisão que requerem um grande investimento em confronto com o custo dos novos dispositivos tecnológicos que são mais baratos e podem até ser portáteis, o que permite a utilização em qualquer lugar.

Contudo, se antes podia ser feita uma divisão que dava origem aos *media* públicos, formada pela comunicação visual e impressa feita por profissionais, e aos *media* pessoais, formada pelas cartas e telefonemas feitos por cidadãos comuns, atualmente estas duas fundem-se numa só (Shirky, 2010). As opiniões "amadoras" de um cidadão chegam mais longe e conseguem ter tanta ou mais importância do que a informação dada por um profissional.

Clay Shirky (2010) chega a afirmar que os amadores se diferenciam dos profissionais não só pela habilidade, mas sempre pela motivação. Um profissional pode ter diversas motivações, mas o seu emprego e salário serão sempre aspetos importantes e a ter em conta. Já um amador terá motivações intrínsecas e pessoais, pode não receber nada em troca, mas esforça-se unicamente porque se importa, se interessa e porque gosta do que faz.

Lee Rainie e Barry Wellman tratam deste conceito em *Networked* (2012). Os autores defendem que estes amadores se tornaram "especialistas" que têm a capacidade de influenciar e de dar origem a grandes comunidades que se interessam pelo conteúdo partilhado por eles. António Negri (2005) também aborda o assunto, quando diz que os indivíduos se juntam em função dos seus gostos e interesses em comum, formando assim uma rede tão forte que dificilmente se dissocia.

O facto de a opinião de alguém conseguir chegar a mais pessoas torna-se também em algo motivador. O criador de um blog na internet provavelmente não o desenvolveria se não tivesse pessoas que lessem o que ali era escrito. Também aqui é preciso uma audiência. E "as motivações sociais reforçam as pessoais: as nossas novas redes de comunicação encorajam a participação em comunidades e o compartilhamento, ambos intrinsecamente bons, fornecendo também apoio para a autonomia e a competência" (Shirky, 2010, p. 74).

Se ninguém lesse o blog, o seu criador certamente perderia a vontade de continuar a partilhar os seus textos e opiniões. Assim, o seu "público" lê, comenta e discute, fazendo parte de uma comunidade que irá motivar o criador a continuar a partilhar o seu trabalho com o mundo. "A satisfação de sentimentos de participação e compartilhamento pode aumentar o nosso desejo de maior conexão, o que aumenta a sua expressão e assim por diante" (Shirky, 2010, pp. 82-83).

As redes digitais vieram ajudar a criação de diversas comunidades onde as pessoas se juntam em função de interesses ou opiniões comuns. Os "amadores geralmente usam o acesso público não para alcançar a mais ampla audiência possível, mas para alcançar pessoas como eles mesmos" (Shirky, 2010, p. 84). Estas comunidades vieram desenvolver uma espécie de solidariedade entre os utilizadores, participando, juntos, em algo que é do interesse de todos e apoiando-se mutuamente, o que se vai traduzir em motivação e num aumento de força e poder que exercem enquanto comunidade.

"Neste ponto a sociedade é considerada um aglomerado de todos os tipos de indivíduos e também subgrupos, comunidades de pequena e grande escala, atravessadas por diferenças relativas à classe, etnia, idade e género", aspetos esses que deixam de ter importância devido

à "criação de um imaginário onde os cidadãos se organizam com o propósito de defenderem uma série de atividades públicas, dentro da sociedade civil" (Carpentier, 2017, p. 451).

Muitas vezes, estas comunidades "são também os lugares onde as posições pessoais de diferentes profissionais e não profissionais, e culturas de produção e consumo, muitas vezes em relações desiguais de poder, se encontram e interagem" (Carpentier, 2017, p. 386). Como é o caso dos perfis nas redes sociais de empresas, serviços ou marcas. Aqui, a organização decidiu tornar sua estratégia estar mais próximo dos seus clientes, dando ao consumidor a oportunidade de interagir com o produtor dos serviços que consome, consumiu ou pretende vir a consumir.

Neste caso, os consumidores ganham a oportunidade de participar e interagir, fazendo com que se sintam parte de algo maior. Ao participarem, os consumidores dão feedback, o que ajuda a empresa a perceber os gostos dos seus clientes.

De um ponto de vista das organizações, a participação e a interação do consumidor podem ter também um lado mais negativo. Por exemplo, quando se comete um erro, esse erro é imediatamente identificado e pode ter resultados destrutivos na sua imagem. Clay Shirky (2010) defende que:

> Se dermos às pessoas uma forma de expressar o seu desejo por autonomia e competência, ou generosidade e compartilhamento, essas pessoas poderão nos seguir. (…) Porém, se pretendemos apenas oferecer uma válvula de escape para essas motivações enquanto, na verdade, confinamos as pessoas a uma experiência com um roteiro predeterminado, elas podem-se revoltar (Shirky, 2010, p. 89).

Este último aspeto pode jogar contra a imagem da empresa nas redes sociais, criando uma situação de revolta nos seus clientes que vão imediatamente usar o seu poder para demonstrar o desagrado publicamente, pois "quando a noção de justiça aparece mais do que a de preço, o senso comum interno das pessoas sobre como tratar os outros é difícil de suprimir e fácil de estimular" (Shirky, 2010, p. 102). Logo, a situação rapidamente se propaga e por isso são tão importantes a boa gestão e as estratégias destas páginas.

Esta cultura de participação traz novos desafios a diferentes níveis. Sabemos que "o advento das mídias sociais alterou a forma de comunicar, fornecendo a cada sujeito o mesmo poder de comunicação" (Di Felice, 2008, p. 24). Assim, é interessante para este estudo perceber como as empresas encaram este tipo de poder, visto que o facto de estarem mais próximas e de aturarem em novos níveis de interatividade com os seus consumidores também as deixa mais vulneráveis.

2.3.1. Influenciadores Digitais

Esta cultura das redes a qual pertencemos consegue, deste modo, colaborar das mais diversas formas. E assim, ao partilhar a sua opinião numa rede social, é sabido que esta vai poder ser vista por várias pessoas. Por isso, ganha-se o poder de manifestar pensamentos e juízos sobre qualquer assunto.

É possível, por exemplo, partilhar a experiência que tivemos com determinado serviço ou produto que adquirimos. Portanto, ao pesquisar sobre esse produto ou serviço, outros consumidores têm acesso às críticas e comentários feitos em relação ao mesmo, por indivíduos que já tiveram essa experiência e podem, assim, tomar uma decisão baseada em opiniões de pessoas reais, sem influência de publicidades.

À medida que esta rede se vai alargando, as criações, opiniões e conselhos que o utilizador partilha vai alcançar a cada vez mais pessoas. Nos casos em que o utilizador atinge um grande número de seguidores que se interessam pelo seu conteúdo, a sua opinião começa a ter o poder de influenciar, pois a sua reputação aumenta, assim como a confiança depositada. Se antes só quem era "famoso" ou reconhecido conseguia chegar ao público, agora estes novos "especialistas", amadores, conseguem criar verdadeiras comunidades à volta deles próprios, das suas crenças, estilo de vida e dos seus interesses (Wellman & Rainie, 2012). O facto da linha entre o produtor de conteúdo e o consumidor ser tão fina agrada o público e, por isso, estes especialistas são intitulados de "influenciadores digitais", pois as suas opiniões têm grande poder sobre os consumidores. Assim, a sua reputação começa a crescer, criando, por vezes, verdadeiros fenómenos com milhares de subscritores.

Nesta fase, os influenciadores digitais começam a ser procurados por marcas e empresas para que partilhem a opinião sobre os seus produtos, sendo este um método de marketing cada vez mais utilizado. Por este motivo, ser influenciador digital tem vindo a ser considerado já uma profissão, visto que esses utilizadores são pagos pelas marcas para fazerem publicidade.

Veremos no capítulo seguinte que o nosso caso de estudo, a marca New Look, tem apostado cada vez mais nesta estratégia de marketing. A empresa envia roupas para influenciadoras digitais pagando-lhes para que as exibam nas suas redes sociais. Por sua vez, as influenciadoras publicam uma fotografia usando essas mesmas peças para que os seus seguidores fiquem a conhecer a marca e a coleção.

Este método fomenta a compra desses produtos, visto que os seguidores veem a peça a ser utilizada por uma pessoa influente e, assim, o desejo de compra aumenta. Esta nova forma

de socializar, mais abrangente de indivíduos conectados, torna-nos mais próximos uns dos outros - até mesmo daqueles utilizadores que antes eram vistas como inatingíveis, como pessoas famosas e influentes e empresas.

A oportunidade de levar as opiniões de cada um mais longe, e de adicionar à nossa rede pessoas com os mesmos interesses, deu azo à uma atividade colaborativa na rede e à criação de "especialistas" como *bloggers*, *youtubers* ou *instagrammers* que, como tal, são agora a mais recente estratégia utilizada por parte das organizações.

Capítulo 3. Marketing nas Redes Sociais

Introduzimos, no capítulo anterior, que a comunicação em rede e as redes sociais impulsionaram mudanças nas práticas de consumo. Numa época em que obtemos informação a toda a hora, pelos mais diversos meios, tornamo-nos numa sociedade que valoriza mais a personalização, o que é real e se adequa às suas necessidades.

Neste capítulo vemos, então, o ponto de vista das empresas e os desafios que estas enfrentam nas redes sociais digitais nos dias de hoje.

3.1. O Consumidor nas Redes Sociais

As constantes mudanças a que temos sido sujeitos também proporcionaram a evolução do marketing, que está agora na fase 3.0 ou, como Kotler (2010) refere, na era voltada para os valores. É possível verificar que cada vez mais o marketing e a publicidade têm explorado um lado mais humano, focando-se sempre no indivíduo e nas suas particularidades, em vez de os ver simplesmente como meros consumidores. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano, acreditando que os consumidores são seres humanos completos, cujas necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas (Kotler et al. 2010, pp. 16-17).

Torna-se cada vez mais importante estudar o comportamento do consumidor, assim como os seus gostos e atrações. Segundo Cobra e Brezzo (2010), o Marketing 3.0 procura gerar experiências e vivências nos clientes, podendo ser sensoriais ou de sentimento, emocionais ou preceituais, racionais ou de pensamento, de atuação ou relacionais. Assim, é possível que uma campanha publicitária deixe de ser apenas "publicidade" e se torne em algo que o público aprecie de maneira diversa, ficando "armazenado" na sua memória.

Uma boa campanha de marketing tem, portanto, de demonstrar, para além de originalidade, uma capacidade de envolver e cativar o público, para que a mensagem não passe despercebida num quotidiano onde somos bombardeados pela informação. Outro aspeto importante é a capacidade do consumidor se relacionar com a marca e associá-la a bons momentos ou a algo que lhe traga felicidade. Em suma:

> (…) é possível dizer que antes o foco da comunicação organizacional girava em torno da assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade. Hoje, a comunicação integrada em diversos *media* (sobretudo digitais) complementa o tradicional tripé imprensa-relações públicas-publicidade, além de ganhar "vozes" de utilizadores comuns. (Terra, 2011, p. 23)

Posto isto, podemos afirmar que o aspeto ou qualidade de uma marca já não é suficiente. Logo, é preciso apostar numa comunicação mais interativa, utilizando, por exemplo, meios como as redes sociais para estar mais perto do consumidor, criando um ambiente mais pessoal e percebendo assim os seus interesses.

A propagação da internet e das novas tecnologias, assim como os preços cada vez mais baixos dos computadores, telemóveis e internet, fez com que surgisse um novo tipo de consumidor: o "prosumidor" (*prosumer*), termo criado por Alvin Toffler (1980) que se refere a um consumidor que produz conteúdo (produtor + consumidor)[11]. Este novo consumidor é capaz de partilhar as suas experiências, avaliar tendências e contribuir no processo de criação de produtos e serviços[12].

É nas redes sociais que o consumidor ganha voz, deixando de ser passivo e passando a procurar informação em mais de uma fonte e a preferir opiniões de experiências relatadas por pessoas comuns, de forma supostamente espontânea, como antecipamos no tópico anterior. Sendo que o método "passa a palavra" se torna o novo meio de divulgação entre os consumidores, que vêm demonstrando acreditar mais no que outros estranhos (aqueles que estão inseridos nas suas comunidades) revelam acerca daquele produto ou serviço do que nas próprias empresas. As mentiras e fraudes vindas por parte destes setores são rapidamente expostas nas redes pelos próprios consumidores. E, embora individualmente o consumidor seja fraco, o seu poder coletivo sempre será maior do que o poder de qualquer empresa (Kotler et al., 2010).

No ponto de vistas das empresas, as redes vieram proporcionar uma conversa com o utilizador e não apenas um monólogo, ou seja, insere-se um conceito de comunicação em que existe uma troca constante de informação. Este ambiente pouco controlável pode assustar as organizações, que pensam que não se conseguirão defender dos possíveis comentários que contrariam os seus serviços e produtos (Vergili, 2014).

As organizações perderam controlo neste campo, pois tudo o que os utilizadores escrevem nas suas páginas é público e pode ser acedido por qualquer pessoa, sejam críticas positivas ou negativas, o que contribui bastante para a imagem da empresa e torna-se impossível de manipular.

---

[11] Este termo surgiu primeiramente na agricultura, quando estas duas funções não eram diferenciadas. Toffler (1980) referiu que, na economia pós-industrial, o *prosumer* tornou-se um agente de desenvolvimento. Com o surgimento da internet e das redes digitais, o termo *prosumer* ganhou outra dimensão devido às oportunidades que estas trouxeram, nomeadamente a possibilidade de participar mais e de produzir o seu próprio conteúdo.

[12] ComuniqueC. *Prosumidor – O que é isso?* Disponível em: https://comuniquec.wordpress.com/2011/04/16/prosumidor-o-que-e-isso/. Consultado a 7 de abril de 2018.

Ainda assim, Kotler et al. (2010) refere que o marketing 3.0 deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação. Os autores defendem que a marca pode ter uma identidade clara na mente dos consumidores, mas não necessariamente boa. Já o posicionamento é uma mera alegação que alerta os consumidores para serem cautelosos a respeito de uma marca não autêntica. E a diferenciação é o DNA da marca, que reflete a sua verdadeira integridade. Para estes autores, "uma diferenciação que estabeleça sinergia com o posicionamento criará automaticamente uma boa imagem da marca" (Kotler et al., 2010, p. 40).

Através destas palavras podemos entender que mesmo sendo impossível controlar o que é dito sobre a nossa empresa nas redes sociais devemos ter em conta esses aspetos para manter um equilíbrio e criar uma boa imagem junto aos consumidores, evitando as más experiências e partindo de princípios como honestidade, originalidade e autenticidade. Este seria um modo de evitar que a boa imagem seja distorcida.

Em suma, "para ter sucesso, as empresas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a 'comunização' e o desenvolvimento da personalidade da marca" (Kotler et al., 2010, p. 38). Logo, estas são consideradas as pedras fundamentais das futuras práticas de marketing.

Dados recentes apontam na mesma direção apresentada pelos autores citados. Atualmente, sabe-se que um em cada três consumidores prefere que o atendimento ao cliente seja feito através das redes sociais em vez do telefone ou email, e que 67% dos consumidores usam o Facebook e o Twitter para encontrar resoluções para problemas[13]. Estatisticamente, os consumidores gastam mais dinheiro (20-40%) em marcas que interagem diretamente com eles nas redes sociais.[14]

Segundo Paulo Barreto (2017), responsável do Facebook em Portugal, 5.8 milhões de portugueses são utilizadores ativos desta rede social[15]. Em setembro de 2016, 88% destes utilizadores estavam ligados a pelo menos uma pequena ou média empresa portuguesa, enquanto 79% estavam também conectados a uma empresa internacional.[3]

---

[13] Social Media Today. *Social Media Customer Service Statistics and Trends (Infographic)*. Disponível em: https://www.socialmediatoday.com/social-business/social-media-customer-service-statistics-and-trends-infographic. Consultado a 9 de abril de 2018.

[14]InfusionSoft. *55 Social Media Marketing Stats and Facts for 2018*. Disponível em: https://learn.infusionsoft.com/marketing/social-media/best-social-media-marketing-stats-and-facts. Consultado a 9 de abril de 2018.

[15] Future Behind. *Facebook tem 5,8 Milhões de Utilizadores Ativos em Portugal*. Disponível em: https://www.futurebehind.com/numero-utilizadores-facebook-portugal-2017/. Consultado a 19 de março de 2018.

Um relatório do LinkedIn demonstra ainda que, em todo o mundo, 81% dos consumidores afirmam pesquisar online antes de efetuar uma grande compra.[16]

Assim, percebemos que há cada vez mais utilizadores no Facebook que estão ligados a empresas e que procuram informação antes de usufruírem de um produto ou serviço. Por isso, para estes, é importante consultar e ter em conta as opiniões e críticas de outros utilizadores deixadas na página oficial da empresa.

Para além da forma de comprar, houve, igualmente, uma mudança comportamental em relação ao modo com o qual o consumidor age diante dos seus direitos, e o uso das redes sociais tornou-se o recurso eleito para expressar suas indagações. Pois, como afirma Castells (2008), a internet pode contribuir para a expansão dos vínculos sociais numa sociedade que parece estar a passar por uma rápida individualização e uma rutura cívica. "Parece que as comunidades virtuais são mais fortes do que os observadores em geral acreditam" (p. 445).

3.2. Empresas e Redes

Ao longo deste estudo percebemos, através do contributo de diversos autores, como a internet e as redes sociais trouxeram aos indivíduos a oportunidade de terem um papel mais ativo na comunicação e na sociedade, o que não era possível apenas com os *media* tradicionais.

Com o surgimento de uma cultura cada vez mais participativa na internet e nas redes sociais, também as empresas fizeram questão de entrar no mundo das redes digitais. Estas deixaram de apelar exclusivamente a uma abordagem linear e unidirecional com o consumidor, passando a fazer parte de um ecossistema informativo descentralizado e complexo, com múltiplos atores envolvidos (Kaufman, 2015).

Foi na década de 1990 que as empresas começaram a chegar à internet com o intuito de fortalecer os seus interesses. Deste modo, as atividades económicas passaram a acontecer em rede, dando-se, assim, um grande crescimento económico por parte das empresas (Freire, 2015).

Essa forma tradicional de comunicar com os consumidores, unidireccionalmente, deixou de fazer sentido numa sociedade cada vez mais participativa que ganhou voz e poder. Desse modo, as empresas tiveram de se adaptar, pois a ideia de hierarquia e centralidade deixou de ser suportada. Ainda assim, como refere Kaufman (2015), mesmo com a adaptação e

[16] LinkedIn. Disponível em: https://www.business.linkedin.com. Consultado a 9 de abril de 2018.

flexibilização das empresas ao longo da última década do século XX, não foi possível desassociar completamente esses dois conceitos da prática e da gestão empresarial.

Tal adaptação tornou-se num grande desafio, uma vez que não basta criar um perfil nas redes sociais: é necessário conciliar a preservação da autonomia da empresa com a manutenção de uma troca constante com o exterior (Kaufman, 2015). No que diz respeito à comunicação empresarial, podemos falar numa mudança abrupta de um sistema primordialmente fechado, só existindo uma saída de informação, para um sistema aberto, onde existe uma troca sistemática de informação do interior para o exterior e vice-versa.

No que diz respeito à comunicação direta com o cliente, não chega que se conheça o seu consumidor, mas que se entenda o comportamento do cibernauta (Raposo, 2008).

Como abordamos no último tópico, as empresas vieram a sofrer uma perda do controlo que possuíam, pelo facto dessa lógica de controlo criar um antagonismo com a ecologia de rede. Por isso, quando as redes sociais digitais surgiram, deu-se uma rutura que representa "uma perda de controle por parte das empresas sobre o conteúdo do que se fala, quando e onde, sobre as suas marcas e produtos" (Kaufman, 2015, p. 141).

As informações disseminadas sobre certa marca ou produto deixaram de ser da inteira responsabilidade das empresas, pois com um consumidor ativo nas redes sociais as suas opiniões passaram a ter mais força. Não nos regemos apenas pela mensagem que a empresa passa, mas também pelas opiniões de outros consumidores que já experimentaram o produto/marca/serviço.

Nas redes existem vários atores e a informação espalha-se muito rapidamente, por isso "as tentativas de manter o controlo sobre os fluxos de informação e comunicação perdem o sentido, pois a arquitetura de rede não é controlável" (Kaufman, 2015, p. 145).

É nas redes que o consumidor defende os seus interesses e protesta quando tem uma má experiência com uma empresa ou serviço. Como explica Kaufman (2015), estas práticas são conhecidas como "net-ativismo do consumidor"[17], conceito ao qual retornaremos mais adiante, e são as mesmas que têm influenciado as estratégias de marketing e comunicação das empresas.

Esta situação de crise, "quando a empresa é obrigada a enfrentar uma ação externa capaz de afetar a sua reputação" (Kaufman, 2015, p. 174), costuma ficar a cargo de um profissional

[17] Net-ativismo é um tipo de interação que, através das redes digitais, conecta diversos membros, deixando de ser uma interação opositiva e separatista para se estender a entidades técnicas, informativas ou territoriais de forma reticular e conectiva (Di Felice, 2016).

gestor de crise, como no caso das grandes corporações, que possuem até departamentos inteiros dedicados exclusivamente à resolução desse tipo de problema.

Tais situações obtiveram uma maior propulsão com as redes sociais, onde existe um grande fluxo de informação sem filtro que se propaga muito rapidamente. Se um consumidor tem uma má experiência com um serviço e decide "fazer justiça" nas redes sociais, partilhando a sua história e postando comentários negativos, essa informação rapidamente se vai espalhar e chegar a outros consumidores que podem ser influenciados por uma má imagem acerca desse serviço. Logo, a empresa passa por uma "crise" que deverá ser resolvida com a maior brevidade possível, pois esta pode vir a trazer diversas consequências à empresa, tais como a perda de credibilidade e maus resultados financeiros.

As possíveis crises não partem apenas de clientes insatisfeitos. As publicações que as empresas fazem nas suas páginas na internet também podem ser mal interpretadas e gerar polémicas. A título de exemplo, recentemente a marca de moda H&M (Hennes & Mauritz) foi acusada de racismo nas redes sociais por ter partilhado, no seu website, uma fotografia de uma criança negra com uma camisola que tinha a mensagem "*The coolest monkey in the jungle*" (ou "O macaco mais fixe da selva", em tradução livre). Várias críticas surgiram e se espalharam nas redes sociais, dando origem a acusações de racismo por parte da marca. A H&M reagiu prontamente com um comunicado pedindo desculpas e confirmando a retirada da imagem no site[18].

[18] Observador. *H&M acusada de racismo por foto de criança negra a usar camisola com palavra "macaco".* Disponível em: https://observador.pt/2018/01/08/hm-acusada-de-racismo-por-foto-de-crianca-negra-a-usar-camisola-com-palavra-macaco/. Consultado a 7 de maio de 2018.

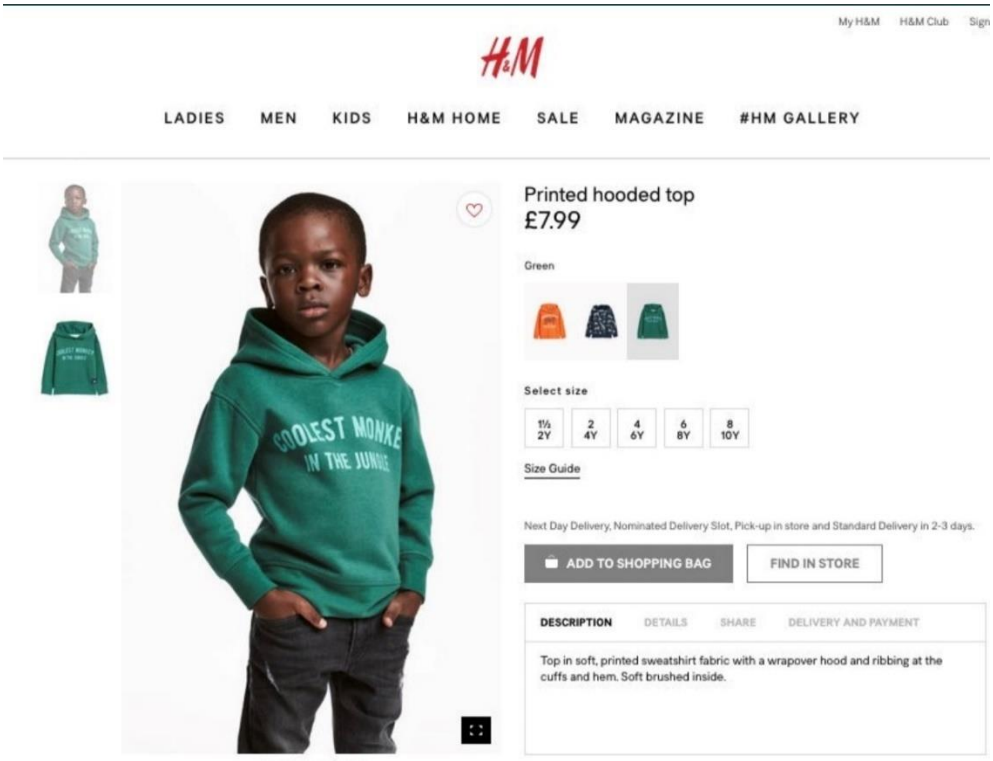

Figura 1- Polémica H&M
Fonte: https://observador.pt/2018/01/08/hm-acusada-de-racismo-por-foto-de-crianca-negra-a-usar-camisola-com-palavra-macaco/, consultado a 7 de maio de 2018.

Figura 2 - Reação do cantor The Weeknd no Twitter: "Acordei esta manhã chocado e embaraçado por esta fotografia. Estou profundamente ofendido e não vou voltar a trabalhar com a H&M".
Fonte: https://twitter.com/theweeknd, consultado a 7 de maio de 2018.

Assim, podemos perceber que hoje em dia é mais complexo avaliar se um facto tem potencial ou não de desencadear uma crise institucional. Pois, se estas situações são difíceis de prever, também se torna complicado tomar medidas que antecipem a crise e atuar para neutralizá-la, conforme destaca Kaufman (2015).

Esta autora afirma que as empresas têm "planos de gestão de crise" que prevêem os seguintes pontos: o levantamento de riscos, diagnóstico de ameaças, planeamento de processo, implantação do plano e manutenção. Logo, os especialistas em gestão de crise nas redes digitais têm o papel de recomendar respostas imediatas e, para além de admitir o erro, serem acessíveis, delegar um porta-voz e monitorizar a crise a partir do rastreamento do fluxo de dados na internet.

3.3. A Imagem da Organização nas Redes Sociais

Antes da expansão da cultura digital, a imagem que o consumidor tinha de uma determinada marca definia-se pela publicidade e pela experiência. Ou seja, este consumidor tendia a fazer associações entre um logótipo ou um jingle (por exemplo) à marca, formando uma opinião inicial acerca da mesma, sendo que o resultado da primeira experiência é que ditava a satisfação e influenciava as futuras compras.

Mais recentemente, o consumidor passou a valorizar a originalidade, apreciando que existisse toda uma experiência envolvida no produto ou serviço que adquiriam e que esta fosse o mais personalizada, distinta e criativa possível. Quanto mais únicas as experiências, mais memoráveis as marcas seriam.

Hoje em dia, a marca de uma organização deixou de ser algo que se agrega ao produto, algo estático (Raposo, 2008). Para além das novas tecnologias terem trazido muito mais competição, também diluíram as barreiras de tempo e espaço, facilitando consumos internacionais e contribuindo para o surgimento de um consumidor mais exigente e informado. A constante comunicação e interatividade entre empresa e cliente tornou-se fundamental, por isso ter uma presença online é quase obrigatório para uma empresa em tempos de redes sociais digitais.

No livro *Design de Identidade e Imagem Corporativa* (2008), Daniel Raposo cita Daryl Travis (2000) quando este diz que uma marca não depende de um produto, mas sim do significado simbólico que lhe é atribuído. "Um produto é feito na fábrica e uma marca na tua cabeça" (Travis, 2000). O primeiro autor defende ainda que a "gestão de identidade

corporativa é, em grande medida, a monitorização da relação marca-cliente" (Raposo, 2008, p. 88).

Cada marca tem a sua imagem e a sua identidade. São estas que, ao serem transmitidas aos consumidores, ditam as eventuais vendas. Se a identidade de uma marca for ao encontro dos valores e interesses de um consumidor é mais provável que este se torne num cliente. "A imagem de uma marca corresponde, então, ao conjunto das associações armazenadas na memória do consumidor" (Lipovetsky, 2003, p. 170).

Esta imagem que o cliente tem é uma síntese de estímulos, experiências e juízos de valor feitos a partir da relação que o mesmo estabelece com a empresa. É por este motivo que, segundo Raposo (2008), a estratégia de comunicação da empresa deve estar voltada para as necessidades e expectativas do seu público-alvo.

Uma década antes da conclusão deste estudo, o referido autor já afirmava que "gerindo as mensagens emitidas pela conduta empresarial e pela comunicação intencional e indireta que são capazes de criar um estilo ou personalidade (aos olhos do público), é possível controlar a imagem corporativa" (Raposo, 2008, p. 119).

Como já vimos, após o advento das redes sociais, deu-se uma mudança dos papéis desempenhados por emissor e recetor em relação ao processo comunicacional convencional. "A comunicação em redes sociais presume mais simetria entre emissores e recetores e uma constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações" (Terra, 2011, p. 21).

Logo, a partir desta visão, incluir os canais em que o utilizador é o maior responsável pelo conteúdo - as redes sociais na internet - na estratégia de comunicação das organizações pode ser uma oportunidade para que se coloque em prática a comunicação bilateral, em um processo de constante e permanente interação.

Por esta razão, as empresas vêm-se agora numa posição mais vulnerável a críticas, pois o cliente tem, assim, a possibilidade de expor publicamente, de forma fácil e instantânea, as suas opiniões e experiências. Por isso, é importante que as estas se concentrem na sua imagem na rede, uma vez que este ambiente online não só maximiza a repercussão de factos negativos como também apresenta mais riscos à sua reputação. Reputação que, se antes estava protegida e sob controlo, passou a estar completamente exposta (Terra, 2011).

Isto porque a participação do público nas comunidades da marca traduz-se num aumento da consciencialização do consumidor em relação ao processo de venda e consumo e pode refletir em ressentimentos da sua parte (Jenkins, 2006). As falhas de comunicação, ou a falta

da mesma, podem levar ao desagrado do consumidor e, por sua vez, às suas críticas públicas. Logo, a integração nas redes sociais exige a que a empresa seja mais transparente e autêntica (Cipriani, 2011).

Noutras alturas são as próprias campanhas de marketing que não correm como desejado. Em alguns casos, são estratégias bem pensadas e planeadas que quando chegam ao público passam a ser faladas por razões completamente diferentes do que era pretendido. A título de exemplo, podemos referir o recente caso da marca Sumol. A Sumol tem optado por uma comunicação próxima e direta, tendo como alvo o público mais jovem. Recentemente, publicou um vídeo na rede social Instagram que dizia: "Se as 24 horas do dia não chegarem, ainda temos a noite". Esta campanha foi fortemente criticada e arrasada pelo público, tendo sido bastante comentada e partilhada nas redes sociais pela suposta "gafe", uma vez que um dia completo é composto por 24 horas, já incluindo a noite.

Com este vídeo, a marca conseguiu mais visualizações e comentários do que em qualquer outra publicação nessa rede social. Uma semana depois, a Sumol reagiu comentando apenas que: "Para os otimistas, os dias têm as horas que eles quiserem". Entretanto, o vídeo foi apagado e mais tarde reposto, não tendo atingido as mesmas reações da segunda vez.[19]

Figura 3 - Polémica Sumol
Fonte: https://instagram.com/sumol/, consultado a 15 de maio de 2018.

[19] Página Instagram da Sumol. Disponível em: https://instagram.com/sumol. Consultado a 15 de maio de 2018.

Figura 4 - Resposta da Sumol
Fonte: https://instagram.com/sumol/, consultado a 15 de maio de 2018.

Figura 5 – Alguns dos comentários dos consumidores
Fonte: https://instagram.com/sumol/, consultado a 15 de maio de 2018.

O caso da Sumol acabou por ter contornos cómicos por causa da considerada "gafe" cometida pela marca, mas há situações (como o caso da H&M descrito no tópico anterior) em que as manifestações dos consumidores "atingem não só o ouvido das empresas que estão a ser desafiadas, mas também os grandes meios de comunicação" (Jenkins, 2006, p. 123). Essas revoltas dos consumidores estão cada vez mais a ser tratadas como "escândalos", o que pressiona ainda mais as empresas a uma reação.

Recentemente foi descoberto que a marca de vestuário New Look, caso de estudo desta pesquisa, cobrava à volta de 15% a mais por roupa da linha *plus-size*. Ou seja, a mesma peça de roupa tinha preços diferentes, independentemente de fazer parte da coleção dita comum ou da coleção de tamanhos grandes, como veremos a seguir.

Figura 6 - Calças linha "Curves & Plus-Size" (£22,99) e calças linha "Women" (£19,99).
Fonte: https://www.cosmopolitan.com/uk/fashion/a20713961/new-look-plus-size-clothing-pricing-fat-tax/, consultado a 18 de maio de 2018.

Depois desta questão ser percebida pelo público, os consumidores dividiram-se. E se houve quem se revoltasse e sugerisse um boicote à marca, também houve quem concordasse com a lógica praticada, alegando que faz sentido cobrar mais pelas peças de maior tamanho, visto que exigem mais trabalho e mais tecido. Foram, portanto, vários os *tweets* e comentários na página da empresa, de modo que rapidamente este "escândalo" chegou à imprensa, a qual relatou o caso reproduzindo os próprios comentários publicados nas redes sociais.

Tanto à imprensa como aos consumidores a New Look decidiu responder da mesma forma, explicando que:

> Para ter a certeza que esta diferença de preços não volta a acontecer no futuro, estamos num processo de revisão da estrutura de preços da coleção *plus-size* de forma que melhor resulte tanto para os nossos clientes como para o nosso negócio. Estamos orgulhosos da variedade que oferecemos aos nossos clientes *plus-size* e

> valorizamos todos os consumidores, independentemente da forma ou tamanho do seu corpo.[20]

Através deste exemplo podemos perceber a importância da imagem online que uma marca possui. Mesmo que os consumidores não tivessem sido diretamente afetados pela diferença de preço, criticaram e estavam até dispostos a boicotar o consumo. Deste modo, a empresa reagiu, vendo-se obrigada a rever a estrutura de preços de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes e a salvaguardar, assim, a sua imagem diante das críticas e das ameaças de boicote por parte dos consumidores e de net-ativistas.

3.4. Net-Ativismo do Consumidor

O conceito de net-ativismo é utilizado para descrever um novo tipo de interação que, através das redes digitais, conecta diversos membros, deixando de ser uma interação opositiva e separatista para se estender a entidades técnicas, informativas ou territoriais de forma reticular e conectiva (Di Felice, 2016).

Net-ativismo define-se, então, por movimentos horizontais que não possuem quaisquer líderes ou presidentes, mas que poderão apresentar um porta-voz. É possível que apresentem múltiplas bandeiras de luta, podendo estas se misturar com os próprios movimentos. São apartidários, ou seja, não são vinculados a partidos políticos e têm, como principal característica, o facto de serem criados nas redes sociais digitais e de nestas se desenvolverem.

Como tratamos no tópico anterior, foi a partir da década de 1990 que as empresas começaram a utilizar a internet e, dessa forma, começaram também a utilizá-la para atender os anseios dos públicos e estabelecer vínculos de proximidade com os clientes (Freire, 2015). Vimos, também, que esta medida trouxe inúmeras vantagens para as organizações, mas fez surgir alguns riscos, como a perda de controlo no que diz respeito às informações que se espalham nas redes sobre as empresas e suas marcas.

É sabido que, muitas vezes, os direitos do consumidor ou os deveres da organização não são respeitados. Antes da existência das redes sociais, algumas das hipóteses de o consumidor reclamar o sucedido seriam ir diretamente à empresa, escrever no livro de reclamações ou ligar para a linha de apoio ao cliente da mesma empresa. Em casos mais graves, ou na

[20] Cosmopolitan. *New Look has been charging their customers more for plus-size clothing*. Disponível em: https://www.cosmopolitan.com/uk/fashion/a20713961/new-look-plus-size-clothing-pricing-fat-tax/. Consultado a 18 de maio de 2018.

ausência de uma resolução do problema, pode-se também recorrer a entidades de defesa do consumidor, a exemplo da DECO Proteste, em Portugal.

Em todo caso, só a própria empresa e talvez os amigos e familiares mais próximos, aquando um desabafo ou troca de impressões, ficariam a saber da má experiência pela qual o consumidor passou. Porém, hoje em dia é possível, através das redes sociais, que o consumidor exprima o seu desagrado na sua página pessoal ou na página da própria empresa com quem está insatisfeito. Este tem se tornado no método mais rápido e cómodo de poder fazer a sua reclamação sem burocracias e tempos de espera (Freire, 2015).

Mas não são só as críticas negativas que podem ser partilhadas. O consumidor também pode avaliar positivamente a empresa, escrever sobre uma boa experiência que teve, postar comentários de incentivo ou até publicar críticas construtivas. Para além disso, torna-se acessível a qualquer pessoa que, com esta opinião, poderá alterar ou não a sua decisão de compra: "Tratando especificamente dos consumidores, estes compartilham experiências na rede corroborando para a formação de opinião que outros consumidores terão sobre dada marca" (Freire, 2015, p. 50).

São estes movimentos, em que assistimos à defesa dos interesses dos consumidores, que denominamos de "net-ativismo do consumidor". O consumidor aproveita o seu poder e visibilidade, nas redes sociais, para partilhar o seu descontentamento perante a experiência pessoal que teve com determinada marca ou produto, na expectativa de alcançar uma solução ou causar impacto.

> Tratam-se de práticas net-ativistas – isto é, ações e interações ativistas em rede e no ciberespaço – que, muitas vezes, revestidas de empoderamento, se constituem como formas de chamar a atenção para o descaso, de procurar soluções ou até mesmo uma forma de retaliação e/ou vingança, causando danos, sobretudo, à imagem institucional (Freire, 2015, p. 15).

Se com os métodos tradicionais as reclamações e críticas dos clientes já eram consideradas importantes, pois poderiam manchar a imagem da organização, com estas práticas o consumidor consegue exercer pressão diretamente e publicamente à empresa, que terá de tentar resolver a questão imediatamente ou correrá o risco de ver a sua imagem e valores comprometidos e de perder credibilidade.

De acordo com o autor, não são apenas os consumidores bem-intencionados, ou focados na resolução do seu problema, que procuram as redes sociais para reclamar. Por vezes, consumidores insatisfeitos procuram outros para unirem esforços e agirem contra determinada marca, chegando até a criar ações de boicote contra o alvo escolhido.

No mais recente caso da New Look cobrar preços superiores na sua linha *plus-size*, diversos consumidores se revoltaram contra a marca, afirmando que nunca mais entrariam numa das suas lojas e incentivando outros a fazer o mesmo, ainda que não tivessem sido afetados pelo problema. Mas existem outras formas de prejudicar a organização: "há situações em que o 'tom' do conteúdo proferido pelo consumidor insatisfeito é tão agressivo que se caracteriza como uma ação de retaliação e até mesmo de vingança." (Freire, 2015, p. 50).

Consequentemente, para além das empresas direcionarem as suas páginas das redes sociais para divulgação e aproximação com os consumidores, começaram também a utilizá-las como uma espécie de *call-center* de apoio ao cliente em espaço público. Ou seja, a principal diferença será que através destas plataformas deixa de existir privacidade e, assim, qualquer utilizador conseguirá ter acesso a todas as opiniões, críticas e comentários quer estes sejam resolvidos pela empresa ou não.

Pelos fatores elencados, e pela imprevisibilidade da situação, a empresa deverá sempre estar atenta à atividade das páginas nas redes sociais, pois fazendo parte do conjunto de atores (pessoas, instituições, grupos) tem a possibilidade de "defender" a sua imagem, interagir e resolver eventuais problemas. É também importante atuar de forma preventiva, antevendo, assim, repercussões, neutralizando a situação e evitando que tome proporções mais graves. Como sugere Freire (2015), um caminho possível é recorrer ao uso de ferramentas de monitorização que ajudam a organizar o processo.

Capítulo 4. Análises

No presente capítulo explicaremos os procedimentos metodológicos que serão utilizados, seguindo para a apresentação da empresa e da rede social escolhidas. Posteriormente apresentaremos as análises efetuadas ao conteúdo observado e, por fim, as considerações finais obtidas a partir dos resultados desta investigação.

4.1. Procedimentos Metodológicos

Na última década têm sido vários os estudos sobre as redes sociais por diferentes âmbitos e olhares. Para a autora Raquel Recuero,

> (…) a força da abordagem de redes sociais está na sua necessidade de construção empírica tanto qualitativa como quantitativa que busca, a partir da observação sistemática dos fenómenos, verificar padrões e teorizar sobre os mesmos (Recuero, 2009, p. 21).

Este é o desafio de pesquisar as redes sociais: é preciso estudar padrões de conexões expressos no ciberespaço e, por isso, é necessário observar não só as suas componentes, mas todas as interações (Recuero, 2009, p. 17).

Desta forma, e para entender melhor como ocorrem estes processos comunicacionais entre empresas e consumidores nas redes sociais, um caminho possível é utilizar como procedimento metodológico a netnografia observacional. O termo *netnografia* é derivado da junção da palavra "etnografia" com a palavra "internet".

> A etnografia é um método de investigação oriundo da antropologia que reúne técnicas de observação, a partir da inserção em comunidades para pesquisa, onde o investigador entra em contacto intra-subjetivo com o objeto de estudo. (Amaral, Natal e Viana, 2008, p. 35).

Logo, a netnografia consiste na observação dos processos sociais e das práticas comunicacionais de comunidades virtuais, formadas por membros que se relacionam através de um computador ou do que hoje conhecemos como dispositivos móveis de conetividade. O investigador entra em campo, envolvendo-se no objeto de estudo e percebendo, assim, o seu funcionamento.

Para além de menos dispendiosa, uma das vantagens da netnografia é o facto de ser um método menos subjetivo e invasivo, pois o investigador pode a qualquer altura observar os comportamentos de uma comunidade sem interferir de qualquer forma no decorrer dos processos que se vão desenvolvendo naturalmente. Esta é também "uma metodologia inseparável do contexto onde se desenvolve, sendo considerada adaptativa." (Amaral, Natal e Viana, 2008, p. 37).

Como tal, o campo desta investigação tem lugar na página de Facebook da marca de vestuário New Look, onde foi possível um envolvimento na sua comunidade e uma observação direta das interações com (e entre) os seus consumidores, percebendo, então, as estratégias utilizadas por esta para se relacionar com o público. Neste caso, através da observação das publicações e das interações geradas na página da marca no Facebook.

A New Look foi escolhida por se encontrar no ranking das 50 melhores empresas em serviço ao cliente do Reino Unido[21], tornando-se pertinente à investigação, conforme abordaremos de forma mais detalhada no próximo tópico. Quanto à plataforma digital para observação foi escolhido o Facebook por ser a rede social mais utilizada em todo mundo e pela sua dedicação aos utilizadores empresariais, como prova a criação de recursos como o Facebook Business. Ainda assim, a presença em rede da marca também foi estudada, de forma secundária, no Instagram[22] e no Twitter[23], a fim de aprofundar as análises sobre as estratégias adotadas.

Nessa direção, a primeira parte desta investigação partiu de uma revisão bibliográfica. Através deste percurso foi possível entender processos fundamentais, como a evolução dos meios de comunicação, as transformações trazidas pela internet, o surgimento das redes sociais, a nova cultura da convergência e da participação, o olhar do consumidor nas redes sociais e, por fim, as mudanças ocorridas no âmbito das empresas.

A segunda parte voltou-se para a observação da página de Facebook da New Look, com o intuito de entender a relação que a empresa mantém com os seus clientes. Ou seja, foram registadas e analisadas todas as publicações e intervenções feitas pela empresa e pelos consumidores, todas as imagens, vídeos, comentários e respetivas respostas durante o período de tempo previamente definido. Também o Instagram e o Twitter foram observados durante o mesmo período do Facebook, a fim de investigar a existência de uma estratégia ampla que envolvesse essas três redes.

A terceira parte da investigação consistiu nas análises ao conteúdo recolhido, que deram origem, posteriormente, a conclusões possíveis da observação empírica do tema estudado. Esta investigação é, portanto, de natureza qualitativa, não sendo possível generalizar os seus

[21] Telegraph. *Can New Look's fall out of fashion be fixed?* Disponível em: https://www.telegraph.co.uk/business/2017/08/12/can-new-looks-fall-fashion-fixed/. Consultado a 21 de junho de 2018.

[22] Instagram – Rede social criada em 2010 e escolhida para a investigação por ser a segunda rede social da New Look com mais seguidores, a seguir ao Facebook.

[23] Twitter – O Twitter é outra rede social, fundada em 2006, e é a terceira rede social da New Look com mais seguidores, razão pela qual foi escolhida para esta investigação.

resultados, visto que se trata de um estudo de um caso específico, podendo servir, no entanto, para futura referência e termo de comparação.

O período temporal da análise consistiu no inteiro mês de maio de 2018, devido ao facto de ter sido neste período que a New Look esteve envolvida na polémica dos preços inflacionados da linha *plus-size*. Desta forma foi possível observar as críticas e comentários dos consumidores e o modo como a New Look agiu diante desta situação de "crise".

A análise da página da marca no Facebook teve início no dia 1 de maio às 9h35 (hora da primeira publicação do dia) e terminou a 31 de maio às 16h (hora da última publicação do dia). Os objetos de análise foram as atualizações/publicações da página e a interação do público (número de gostos/comentários), publicações dos visitantes e respetivas respostas por parte da marca, além das possíveis estratégias utilizadas. Foram também analisados casos particulares que se destacaram ao longo do período investigado.

A observação nas redes sociais Instagram e Twitter regeu-se no mesmo período de tempo dedicado à rede social principal (Facebook), sendo que as publicações foram analisadas de forma secundária, considerando o número de publicações feitas pela marca e o número de "gostos" obtidos. Também o conteúdo dos comentários foi parcialmente analisado para ajudar a perceber a forma de comunicação e a sua frequência.

É importante acrescentar que esta investigação propõe apenas um recorte temporal do fenómeno, não sendo possível observar toda a sua amplitude por uma questão de tempo e da sua dimensão reticular. Vale ressaltar que a pesquisa sobre redes sociais digitais apresenta diversos desafios, como as constantes transformações que ocorre na internet e que dificultam a observação.

O facto de estarem sempre a entrar e sair pessoas das comunidades e de publicações e/ou comentários poderem ter sido apagados são aspetos frequentes e obstáculos para que o fenómeno seja visto em toda a sua amplitude. A pesquisa sobre redes sociais digitais "tendem a esbarrar tanto na infinidade de conexões quanto na enfermidade das suas durações. Ou seja, uma investigação que ambicione tal feito ainda assim representará um simples extrato, uma amostra, um recorte temático e temporal do fenómeno." (Magalhães, 2018, p. 322).

4.2. New Look

Para este estudo foi selecionada a marca de vestuário inglesa New Look, devido ao interesse desta investigadora pela área da moda, aliado ao desejo de trabalhar no Reino Unido. Assim,

surgiu a oportunidade de escolher a marca considerada a pioneira da "*fast fashion*" ou "moda rápida" sendo, por isso, acessível a um maior número de pessoas.

A New Look possui uma forte presença nas redes sociais e prima por uma constante comunicação com o cliente. Assim, e também pela mais recente polémica em que foi alvo e a sua reação perante os consumidores nas redes sociais[24], a marca acrescenta ainda mais interesse a este estudo.

A New Look foi criada em 1969, com a abertura de uma loja no Reino Unido. A partir daí continuou a crescer, tendo no ano de realização deste estudo 896 lojas espalhadas pelo Reino Unido, Europa e Ásia. Através do website é possível comprar os produtos da marca, que atualmente oferece entregas para 120 países diferentes.

No seu website, a New Look apresenta-se da seguinte forma:

> Pomos os nossos clientes no coração de tudo o que fazemos. Isto ajuda-nos a entender como se sentem quando procuram por produtos e a ter a certeza que se sentem bem quando estão a usá-los, seja qual for a ocasião. (…) Tecendo a nossa marca através de tudo o que fazemos, desde as nossas pessoas e ambientes de loja, até ao marketing e redes sociais, asseguramo-nos que os nossos clientes não só pareçam bem, mas também se sintam ótimos.[25]

A New Look ainda refere que a sua visão é "tornar-se na marca escolhida para uma experiência de moda inspiradora e acessível" e caracteriza o seu público alvo sendo mulheres, homens, maternidade, tamanhos grandes e adolescentes.[26]

A marca já foi considerada a loja número um para mulheres abaixo dos 35 anos[27], e em 2016 ficou no sétimo lugar do top 50 das melhores marcas britânicas em serviço ao cliente[28].

Nas redes sociais, a New Look alcança mais de cinco milhões de seguidores, sendo que só no Facebook conta com 3.257.273 seguidores até à última atualização deste estudo.[29] Para além desta, estão também presentes na rede social Instagram com 1.9 milhões; Google +, com 24.816 seguidores; Pinterest, com 41.278; Twitter, com 369 mil; e no YouTube, com

[24] A polémica relacionada aos preços mais elevados cobrados pelas peças *plus-size* tratada no capítulo anterior.
[25] New Look – *Our* Brand. Disponível em: http://www.newlookgroup.com/who-we-are/our-brand. Consultado a 21 de junho de 2018.
[26] New Look – *Who Are We*. Disponível em: http://www.newlookgroup.com/who-are-we. Consultado a 21 de junho de 2018.
[27] Telegraph. *Can New Look's fall out of fashion be fixed?* Disponível em: https://www.telegraph.co.uk/business/2017/08/12/can-new-looks-fall-fashion-fixed/. Consultado a 21 de junho de 2018.
[28] Telegraph. *The companies with the best customer service in the UK*. Disponível em: https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/12109854/The-companies-with-the-best-customer-service-in-the-UK.html. Consultado a 21 de junho de 2018.
[29] Página Facebook da New Look. Disponível em: https://www.facebook.com/newlook/. Consultado a 21 de junho de 2018.

19 mil seguidores até a mesma data. A marca também dispõe de um website onde é possível fazer compras em 120 países, o que gera 16% das vendas desta empresa.[30]

Segundo o monitorizador Likealyzer, a página do Facebook da marca possui um *score* de 67% no que diz respeito à atividade, tendo uma média de 3,9 publicações por dia e um score de 100% nos níveis de resposta.[31]

Uma particularidade do caso estudado é o seu empenho no serviço ao cliente. Para além das suas práticas sustentáveis, a marca investe na relação com os consumidores. É possível entrar em contacto com a New Look através das redes sociais Facebook e Twitter e através do próprio website, que possui um espaço para troca de mensagens em tempo real e, ainda, uma área com os contactos telefónicos e eletrónicos de apoio ao cliente. Esta empresa denomina os colaboradores que prestam assistência ao consumidor de *New Look Angels* (Anjos da New Look).

Quanto à sua página na rede social Facebook, a rede social com mais seguidores, é possível escrever comentários, fazer publicações ou enviar mensagem privada, conversando assim com um "*New Look Angel*". Em norma, e segundo as estatísticas do Facebook, a empresa costuma responder dentro de uma hora cada mensagem privada recebida.

Na secção "sobre" da sua página nesta rede social, podemos encontrar informações de contacto que nos levam às mensagens instantâneas e ao website da marca, uma pequena descrição da empresa e dos seus produtos e ainda marcos considerados importantes, como por exemplo o recebimento de prémios, lançamentos de novas linhas, entre outros destaques.

Uma vez apresentado o nosso caso de estudo, no tópico a seguir procederemos para as análises à página de Facebook da New Look.

[30] New Look – *Our* Brand. Disponível em: http://www.newlookgroup.com/who-we-are/our-brand. Consultado a 21 de junho de 2018.

[31] Likealyzer. Disponível em: https://likealyzer.com/report/newlook. Consultado a 23 de janeiro de 2019.

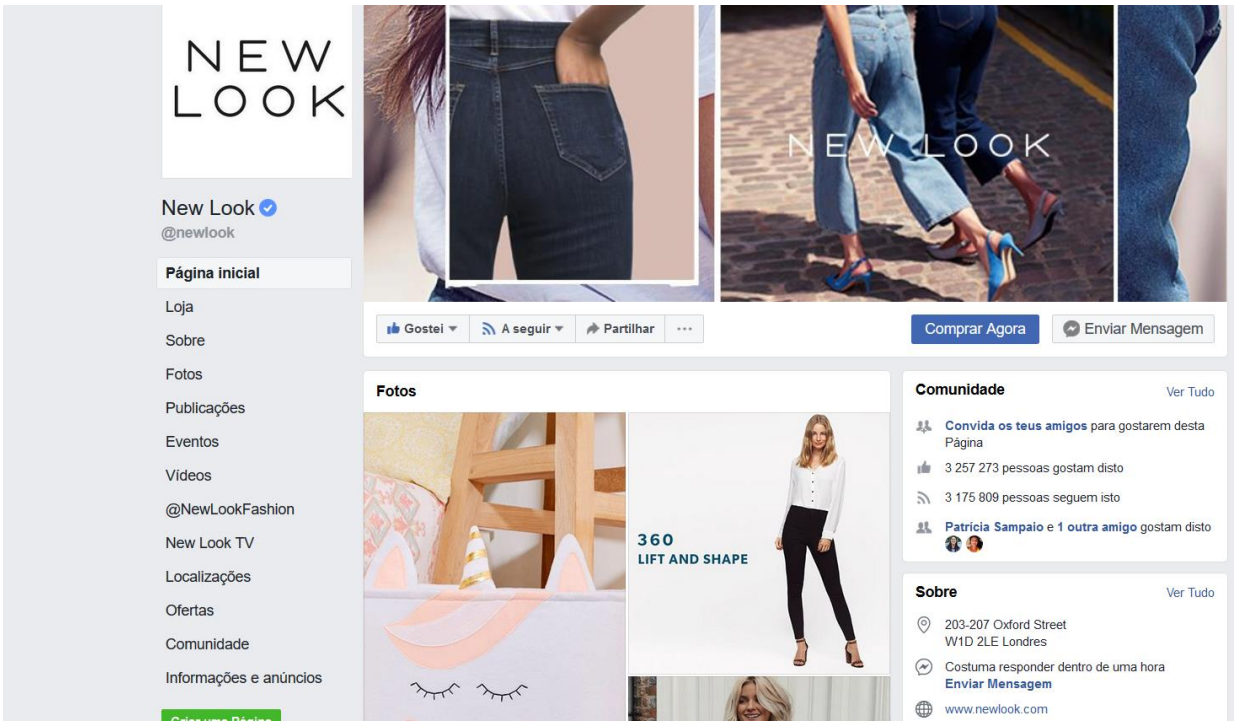

Figura 7 – Página do Facebook da New Look
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

4.3. Estudo de Caso no Facebook

Após uma revisão bibliográfica acerca das redes sociais, das mudanças que trouxeram à nossa cultura e sobre o envolvimento e desafios das empresas, iniciamos as análises do presente estudo, observando a página de Facebook da New Look e as interações desta marca com os consumidores.

Como vimos anteriormente, analisamos o mês de maio de 2018, pois foi neste mês que surgiu a polémica da inflação dos preços na coleção *plus-size*, mais precisamente no dia 15 de maio de 2018. Esta foi, por isso, a altura ideal para observar de que forma os consumidores reagiram à notícia e de que maneira a empresa lidou com esta situação de "crise".

Assim, iniciamos as análises dividindo o mês de maio de 2018 em cinco semanas e analisando semana por semana, apresentando numa tabela o número de publicações que a marca postou por dia, as médias de "gostos", comentários e partilhas, o número de publicações que os visitantes postaram e, por fim, o número de respostas obtidas da parte da New Look.

As médias foram feitas somando o total de "gostos", comentários ou partilhas de cada publicação feita num só dia e dividindo esse resultado pelo número total de publicações desse dia. Por exemplo, no dia 3 de maio de 2018 foram feitas 3 publicações, cada publicação

obteve 6 gostos: soma-se 6+6+6, que é igual a 18, e divide-se este resultado por 3, dando uma média de 6 gostos por dia.

Semana 1

Dias	**01/05**	**02/05**	**03/05**	**04/05**	**05/05**	**06/05**
Número de publicações da marca	3	1	2	1	3	2
Média de *"gostos"*	47,7	77	29	28	13,3	19
Média de Comentários	3,3	1	1,5	0	1	4
Média de partilhas	6,7	4	2,5	1	1	5
Número de publicações de visitantes	4	15	11	7	1	6
Respostas da *New Look*	1	4	7	4	0	3

Tabela 1 - Primeira semana do mês de maio 2018
Fonte: Sara Magalhães

A primeira semana do mês de maio começou numa terça-feira e as publicações iniciaram com uma promoção de 30% em artigos de mulher. Ao longo desta semana foram 4 as publicações alusivas a promoções, sendo que a maior parte é relativa a um desconto de 20% para estudantes. Geralmente, estas publicações são as que alcançam menos "gostos", mas são também as que receberam mais comentários com questões dirigidas à New Look, as quais foram respondidas, como mostra a figura seguinte.

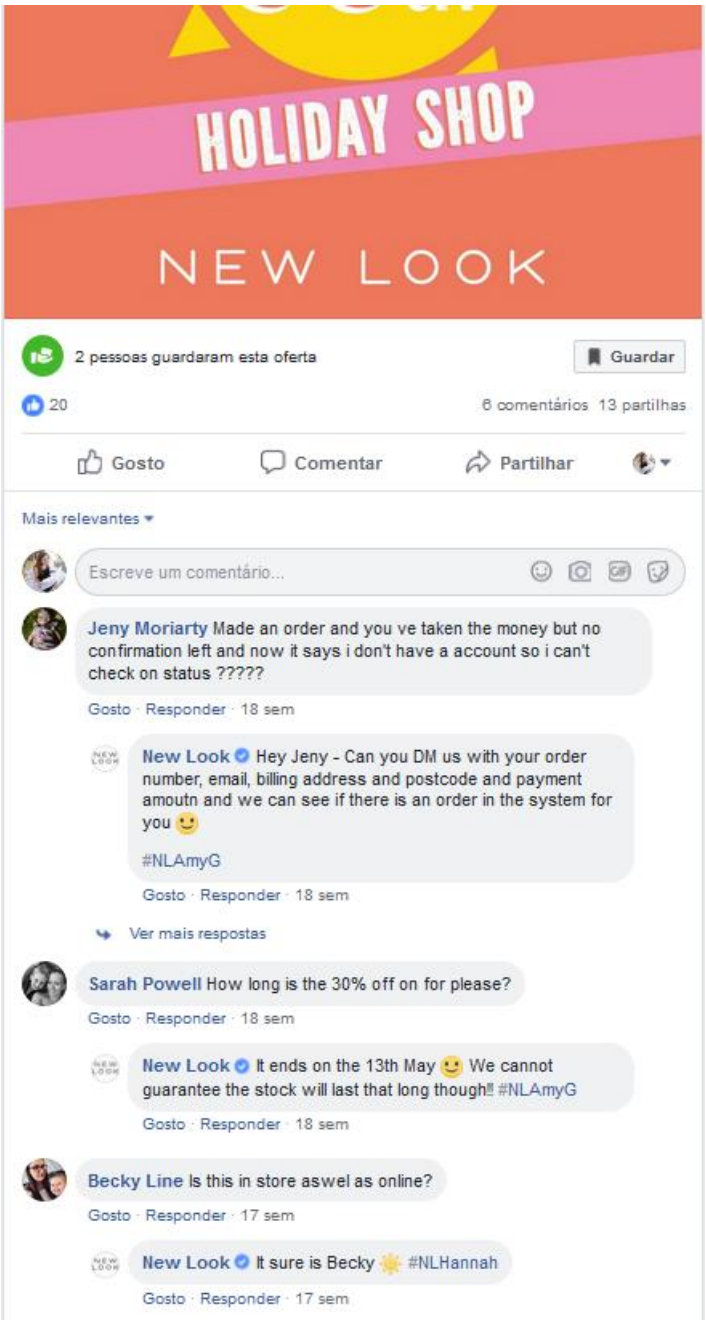

Figura 8 - Comentários à publicação referente a promoção
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Neste caso, as questões acerca de encomendas e descontos são sempre respondidas pela New Look, que demonstra comunicação próxima com o cliente, utilizando uma linguagem direta e acessível, agindo de forma descontraída.

Ao longo desta primeira semana, o conteúdo das publicações foi à base de imagens dos seus produtos a serem utilizados tanto por modelos como por influenciadores digitais, sendo esta a estratégia mais utilizada para expor e divulgar os seus artigos ao público.

A publicação que recebeu mais "gostos" (91, mais precisamente) da primeira semana foi publicada na terça-feira, dia 1, e continha uma fotografia de uma modelo alusiva a um visual de primavera, que agradou os consumidores. A publicação com menos "gostos" (6) foi no sábado, dia 2, com uma fotografia de um modelo masculino, o que poderá significar uma menor adesão do público do sexo masculino.

Semana 2

Dias	**07/05**	**08/05**	**09/05**	**10/05**	**11/05**	**12/05**	**13/05**
Número de publicações da marca	2	0	3	2	2	2	2
Média de *"gostos"*	89	0	39,3	84,5	39	69	126,5
Média de Comentários	4	0	2,7	5	0	1	18
Média de partilhas	14	0	2,7	3,5	2,5	4,5	5
Número de publicações de visitantes	3	6	9	8	7	1	3
Respostas da *New Look*	1	3	3	5	3	0	2

Tabela 2 - Segunda semana do mês de maio 2018
Fonte: Sara Magalhães

A segunda semana foi a que obteve o maior número de "gostos" de todo o mês. As duas publicações com mais reações foram fotografias, uma delas com uma modelo e a outra com uma influenciadora que foi devidamente reconhecida. A utilização de influenciadores digitais (figura 9) como estratégia de marketing leva os consumidores a identificarem-se com a marca, criando uma aproximação e uma sensação de confiança. Tal como na semana anterior, as duas publicações com menos reações foram novamente fotografias de modelos masculinos.

Figura 9 - Estratégia de utilização de influenciadores digitais
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

A New Look introduziu no dia 13 de maio de 2018 a sua linha dedicada a casamentos (figura 10) tendo, no seu website, um separador denominado "*the bridal shop*" (a loja da noiva)[32]. Esta foi igualmente uma das publicações com maior número de "gostos", comentários e partilhas, abrindo assim a época de casamentos.

[32] New Look – *The Bridal Shop*. Disponível em: http://www.newlook.com/uk/bride-shop. Consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 10 - Lançamento da linha de noivas 2018
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Durante esta semana houve apenas um comentário "crítica" numa das publicações feitas pela marca. Uma cliente decidiu utilizar a plataforma para reclamar do tempo de espera por resposta a um email que tinha enviado. A New Look respondeu, novamente de forma descontraída, que os emails podem demorar até 48 horas a ter uma resposta, aconselhando a cliente que para uma resposta mais rápida seria melhor utilizar o serviço de mensagens instantâneas do Facebook ou o serviço de apoio ao cliente no seu website. Sempre que um comentário ou mensagem é respondido, é também devidamente assinado pelo colaborador a

atuar no momento e sempre utilizando o símbolo "#", seguido pelas siglas da New Look "NL" e, por fim, o nome do colaborador, como vemos na figura 11.

Figura 11 – Resposta da New Look a uma consumidora
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Semana 3

Dias	14/05	15/05	16/05	17/05	18/05	19/05	20/05
Número de publicações da marca	4	3	2	3	6	0	0
Média de *"gostos"*	35	58,3	42	37,7	44,2	0	0
Média de Comentários	1,75	32,3	1	1	1,5	0	0
Média de partilhas	12	3	3,5	2,7	4	0	0
Número de publicações de visitantes	10	18	11	6	11	1	4
Respostas da *New Look*	4	2	1	0	3	1	1

Tabela 3 - Terceira semana do mês de maio 2018
Fonte: Sara Magalhães

O mês de maio de 2018 ficou marcado, no Reino Unido, pelo casamento real[33], celebrado no dia 19 daquele mês. Por este motivo, a New Look aproveitou o tema para divulgar os seus produtos para casamentos e festas, fazendo até promoções alusivas ao casamento real, assim como uma coleção dedicada ao mesmo.

[33] Casamento do membro da família real britânica Príncipe Harry com a atriz americana Meghan Markle, celebrado em Windsor, Inglaterra, a 19 de maio de 2018. Vogue. *Royal Wedding 2018: Everything You Need To Know*. Disponível em: https://www.vogue.co.uk/article/royal-wedding-2018. Consultado a 20 de setembro de 2018.

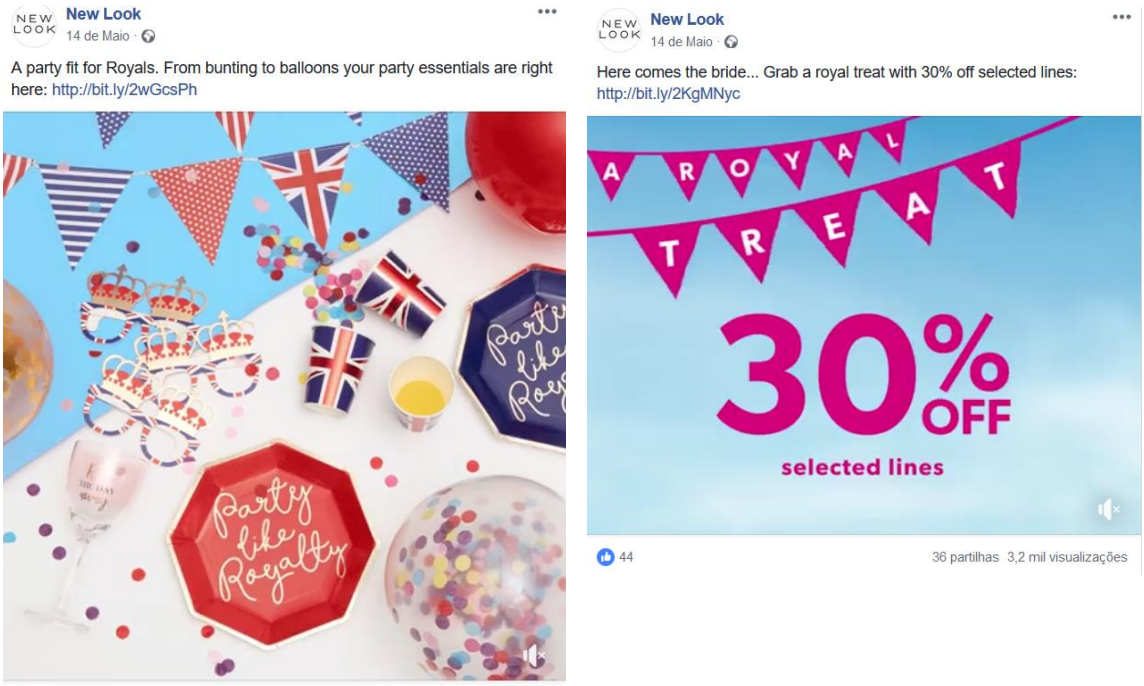

Figura 12 - Publicações alusivas ao casamento real
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

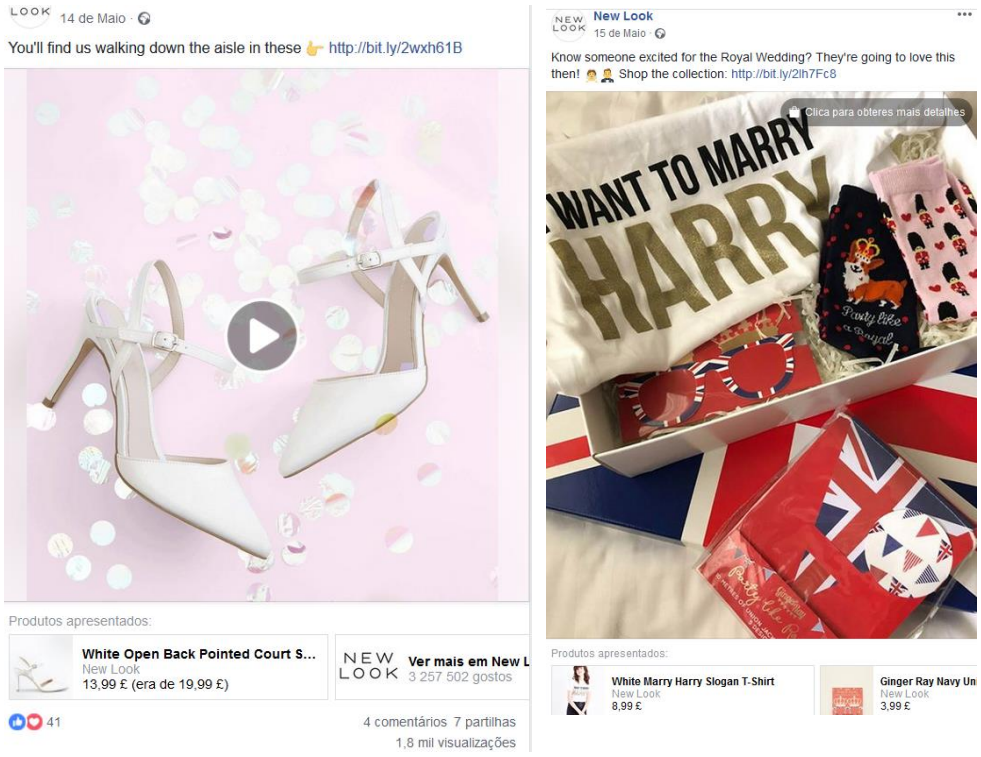

Figura 13 – Outras publicações alusivas ao casamento real
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

No dia 18 de maio de 2018, dia anterior ao casamento real, a marca chegou até a alterar a sua imagem de perfil para uma alusiva ao casamento, transformando o seu logótipo (figura 14).

Figura 14 - Alteração da foto de perfil
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Esta semana, pela primeira e única vez, a New Look esteve dois dias sem fazer qualquer publicação, nos dias 19 e 20 de maio de 2018 (sábado e domingo). Após uma pequena pesquisa no Instagram e Twitter da marca, as duas redes sociais com mais seguidores depois do Facebook, foi possível ver que nestas duas plataformas foram feitas publicações nestes dias, ao contrário do ocorrido na rede criada por Zuckerberg.

Foi também durante esta semana, mais propriamente no dia 15 de maio de 2018, que foram publicadas as notícias sobre a diferença de preços entre a linha de mulher e a linha *curves&plus-size* (curvas e tamanhos grandes). Uma consumidora reparou que umas calças da linha de tamanhos grandes tinham um preço 15% superior que um par de calças exatamente iguais, mas da coleção principal[34]. Foram várias as notícias que saíram acerca deste assunto, o qual rapidamente se espalhou pelas redes sociais. Este foi, então, o dia do

[34] Cosmopolitan. *New Look has been charging their customers more for plus-size clothing*. Disponível em: https://www.cosmopolitan.com/uk/fashion/a20713961/new-look-plus-size-clothing-pricing-fat-tax/. Consultado a 3 de setembro de 2018.

mês que obteve uma maior média de comentários, na maior parte críticas relacionadas ao assunto.

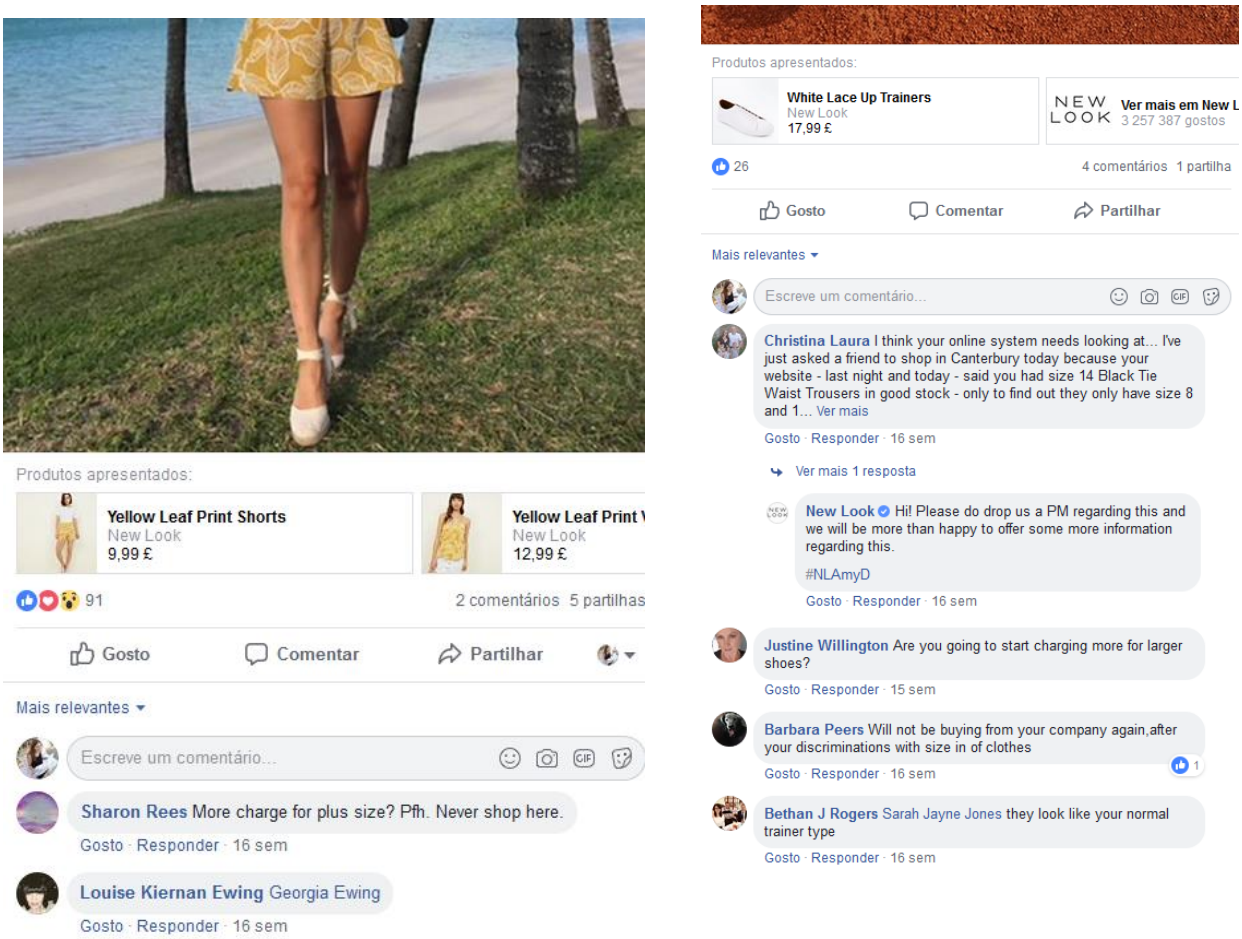

Figura 15 - Primeiros comentários acerca da polémica plus-size
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Na figura 15 podemos observar que tanto na primeira como na segunda publicação do dia, que nada tinham que ver com o assunto, surgiram comentários como "(…) nunca mais faço compras aqui" e "vão começar a cobrar mais por sapatos maiores?". Nenhum destes comentários obteve resposta por parte da New Look, mas um comentário acerca de um problema no sistema online mereceu a atenção da marca, a qual respondeu pedindo à cliente que enviasse uma mensagem privada relativamente ao assunto e que "ficaria feliz" por dar mais informações.

A última publicação do dia 15 de maio de 2018 foi a que obteve mais comentários acerca da polémica. Ao todo, a publicação obteve 40 comentários (figura 16).

Figura 16 - Comentários acerca da polémica plus-size
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Nesta publicação, para além de críticas e piadas acerca do assunto, existem também comentários de consumidores que concordaram com o facto de se aplicar um preço mais elevado nos tamanhos maiores. Mais uma vez, nenhum comentário obteve resposta por parte

da New Look, exceto uma consumidora que perguntou diretamente à marca o porquê de se pagar mais (figura 17) pelas peças.

Figura 17 - Comentários dos consumidores e resposta da New Look
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Neste caso, a New Look optou por responder utilizando o mesmo discurso que deu no comunicado oficial acerca do caso:

> Para ter a certeza que esta diferença de preços não volta a acontecer no futuro, estamos num processo de revisão da estrutura de preços da coleção *plus-size* de forma a que melhor resulte tanto para os nossos clientes como para o nosso negócio. Estamos orgulhosos da variedade que oferecemos aos nossos clientes *plus-size* e valorizamos todos os consumidores, independentemente da forma ou tamanho do seu corpo.[35]

[35] Página Facebook da New Look. Disponível em: https://www.facebook.com/newlook/. Consultado a 3 de setembro de 2018.

A partir desta resposta surgiram muitas outras por parte de consumidores, alguns criticando a marca e outros que optaram pela sua defesa (figura 18).

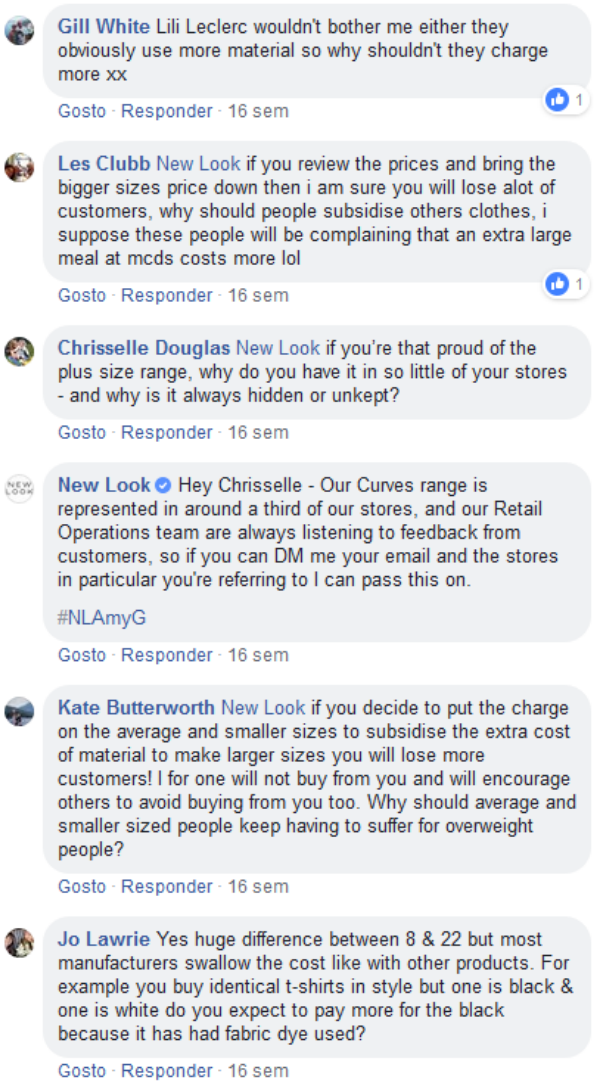

Figura 18 - Comentários e resposta da New Look
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Os comentários sobre a polémica continuaram. Desta vez, uma consumidora perguntou o porquê de a coleção *plus-size* existir em pouca quantidade e estar sempre em sítios mais escondidos, já que a marca se diz orgulhosa desta linha. Perante esta questão, a New Look referiu que esta coleção está representada num terço das suas lojas. A marca ainda pediu que a cliente enviasse uma mensagem com o nome das lojas a que se refere para que o caso pudesse ser reportado a uma equipa especializada. Este caso demonstra que a marca se procura distanciar de toda a polémica, mas continua com o cuidado de ler todos os comentários, respondendo aos que considera pertinente.

Semana 4

Dias	**21/05**	**22/05**	**23/05**	**24/05**	**25/05**	**26/05**	**27/05**
Número de publicações da marca	3	3	2	3	3	4	3
Média de *"gostos"*	73,3	85,7	32,5	16	28,3	125,7	21,3
Média de Comentários	2,3	6	1	1	2	5	2
Média de partilhas	5,7	4	1,3	6	2	2	5,7
Número de publicações de visitantes	4	3	6	11	16	3	3
Respostas da *New Look*	1	0	2	3	1	1	2

Tabela 4 - Quarta semana do mês de maio 2018
Fonte: Sara Magalhães

Após dois dias sem publicar no Facebook, a New Look iniciou as publicações ao atualizar a fotografia de perfil para o logótipo normal, substituindo assim o logótipo inspirado no casamento real, uma vez que o evento já havia terminado. O primeiro dia prosseguiu com a publicação de duas fotografias de influenciadores digitais sendo que, numa delas, uma cliente ficou interessada numa peça que a influenciadora estava a usar, mas que não pertencia à New Look. Ainda assim, a marca optou por dar uma resposta referindo que a peça não era da marca, e aproveitando para deixar uma hiperligação para o website com outros estilos que a consumidora pode encontrar nas suas coleções (figura 19).

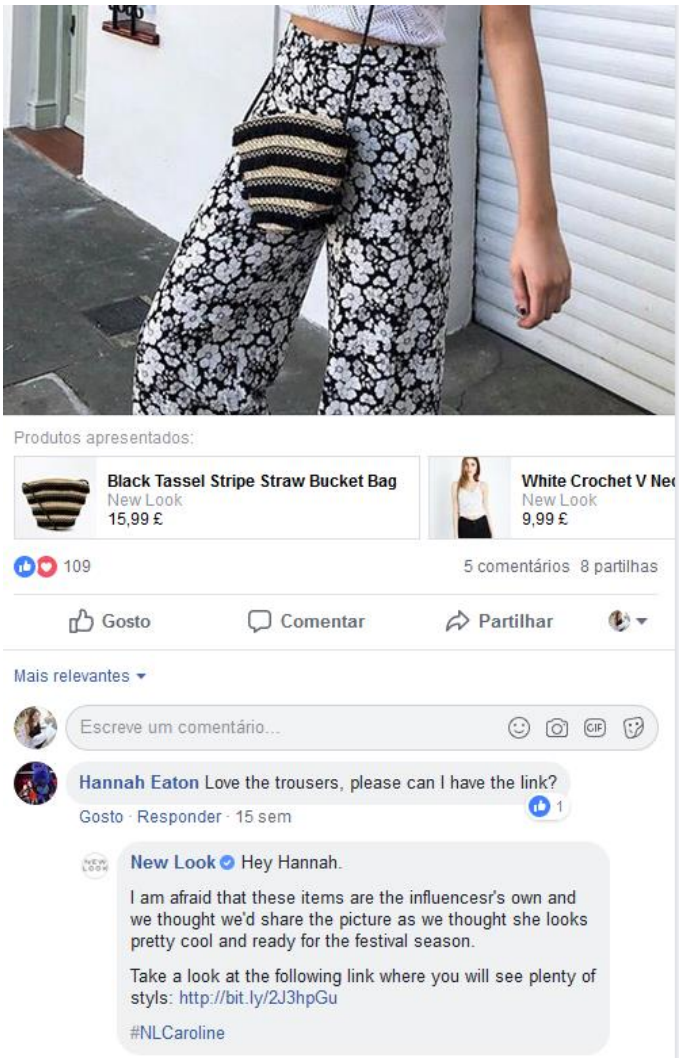

Figura 19 - Resposta New Look
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Ao longo da semana, a New Look apresentou uma nova colaboração com a apresentadora de rádio e televisão britânica Rochelle Humes. Esta colaboração consistiu na escolha de estilos e coordenados, feita pela apresentadora para a nova estação e, por isso, foi também lançada uma promoção relâmpago por tempo limitado. Apesar de parecerem novidades entusiasmantes por parte da marca, estas publicações não obtiveram muitas reações, atingido apenas 14 e 27 "gostos", respetivamente, e apenas 1 comentário acerca da colaboração.

A semana decorreu com muito poucas reações por parte do público, mas terminou com uma publicação que atingiu os 372 "gostos", agradando os consumidores (figura 20).

Figura 20 - Publicação com maior número de reações na terceira semana
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Semana 5

Dias	**28/05**	**29/05**	**30/05**	**31/05**
Número de publicações da marca	3	2	2	2
Média de *"gostos"*	28	89	69,5	22
Média de Comentários	2	5,5	5,5	4
Média de partilhas	3,3	6	3	1,5
Número de publicações de visitantes	5	7	9	8
Respostas da *New Look*	1	0	0	1

Tabela 5 - Quinta semana do mês de maio 2018
Fonte: Sara Magalhães

Os últimos dias do mês de maio decorreram sem grandes reações por parte do público. As duas publicações com mais "gostos" (ultrapassaram os 100) foram alusivas à nova estação com modelos a ostentar peças da marca. Estas ações, ainda assim, não obtiveram comentários que merecessem destaque.

No dia 29 de maio de 2018, uma cliente teve dificuldades a fazer o pagamento do seu pedido na loja online da New Look. Imediatamente a consumidora obteve resposta com um pedido de desculpas, alguns passos que poderia seguir para resolver o problema e ainda um número de telefone para utilizar caso o problema persistisse (figura 21).

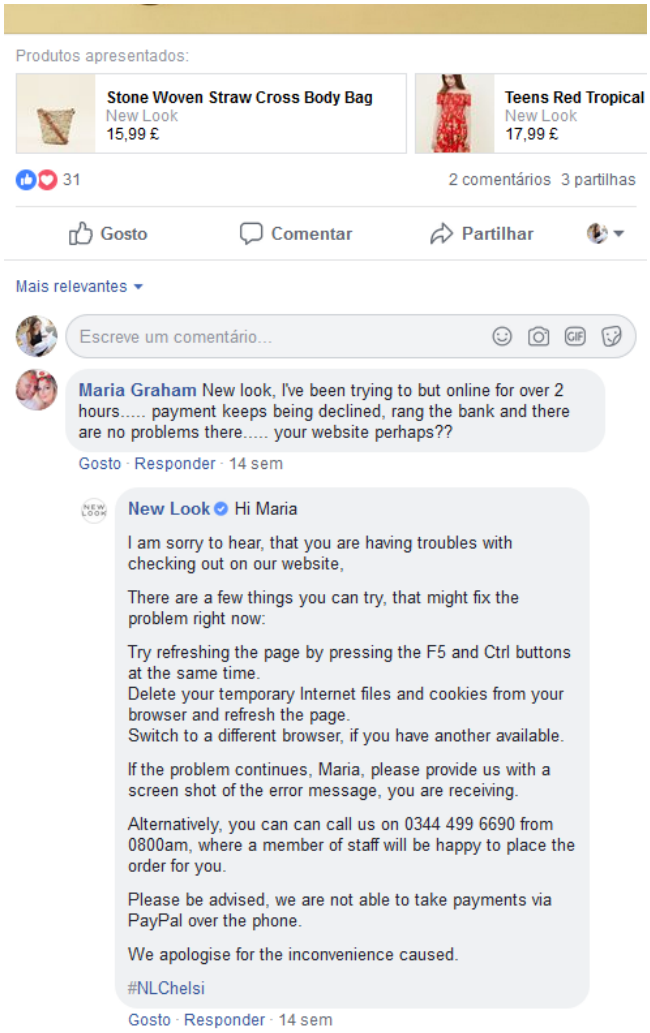

Figura 21 - Resolução de problemas
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

No último dia do mês de maio de 2018, também o último dia de análise desta investigação, uma cliente fez um comentário numa publicação referindo que a aplicação móvel da New Look não estaria a funcionar, enviando inclusive, uma fotografia que ilustrava o problema.

Esta não obteve qualquer resposta pública (figura 22), sendo que não temos informação se a consumidora utilizou, ou não, outro meio de contacto para a resolução do problema.

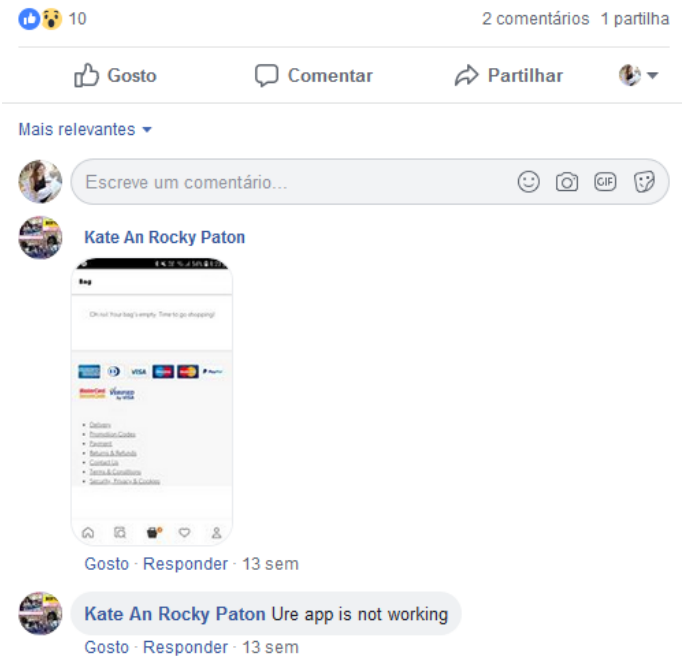

Figura 22 - Comentário que não obteve resposta da marca
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Tal como nas semanas anteriores, as publicações que obtiveram menos interações por parte dos consumidores foram as que contemplavam a coleção masculina da marca. Apesar disso, percebemos a persistência da marca nessa estratégia, que continua a apostar na melhoria da presença do público masculino na sua página, estimulando a sua participação.

Já analisadas todas as publicações feitas pela New Look no mês de maio de 2018, passamos para a análise das "publicações dos visitantes". Estas podem derivar de duas situações diferentes: podem ser publicações que alguém posta na própria página do Facebook da New Look ou podem ser publicações feitas noutras páginas, mas onde identificaram a marca. Qualquer uma destas apareceu publicamente na página da New Look, mesmo que não estivesse previamente autorizada, por se tratar de postagens em modo "público" de privacidade.

Como vemos nas tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 todos os dias foram registadas publicações do público. A maior parte destas verificou-se ser publicidade, a exemplo de outras páginas que partilham promoções ou artigos da New Look e identificaram a marca (figuras 23, 24 e 25). Outra parte foi de clientes mostrando fotografias de artigos que compraram. E ainda houve clientes que recorrem a esta ferramenta para divulgar e procurar ajuda para algum problema ou para fazer alguma crítica por algo que foi do seu desagrado.

Desta forma, explica-se a discrepância que existe entre o número de publicações de visitantes e o número de respostas obtidas por parte da New Look. A marca opta por responder apenas aos clientes com problemas que precisam de ser solucionados, não respondendo a publicidade nem a publicações onde é identificada.

Figura 24 - Página que identificou a New Look – Exemplo 2.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 23 - Página que identificou a New Look – Exemplo 1.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 25 - Página que identificou a New Look – Exemplo 3.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Durante o mês de maio de 2018 foram 80 as publicações feitas por consumidores na página do Facebook da New Look. Ao observar todas as publicações, reparou-se que o conteúdo destas se repetia diversas vezes, por isso, e para se tornar mais fácil de analisar e compreender, as publicações foram divididas em seis categorias: Críticas, Elogios, Questões, Problemas, Defeito do Produto e "*Fat Tax*"[36].

Críticas	Elogios	Questões	Problemas	Defeito do Produto	*Fat Tax*
12	4	13	31	7	13

Tabela 6 - Divisão das publicações de visitantes em categorias
Fonte: Sara Magalhães

Dentro da categoria "críticas" foram inseridas as publicações feitas por consumidores que, por algum motivo, fizeram comentários desfavoráveis relativamente à New Look. Podemos ver exemplos nas figuras 26, 27 e 28.

Figura 26 - Críticas - Exemplo 1
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

[36] Nome atribuído ao imposto que incide sobre produtos considerados prejudiciais à saúde, tais como produtos com excesso de sal, açúcar ou gorduras – Dinheiro Vivo. *"Fat tax": O que se sabe sobre o novo imposto*. Disponível em: https://www.dinheirovivo.pt/economia/fat-tax-o-que-ja-se-sabe-sobre-o-novo-imposto/. Consultado a 1 de setembro de 2018.
No Reino Unido, a New Look foi acusada de implementar a "*fat tax*" aos seus produtos da linha *plus-size*.

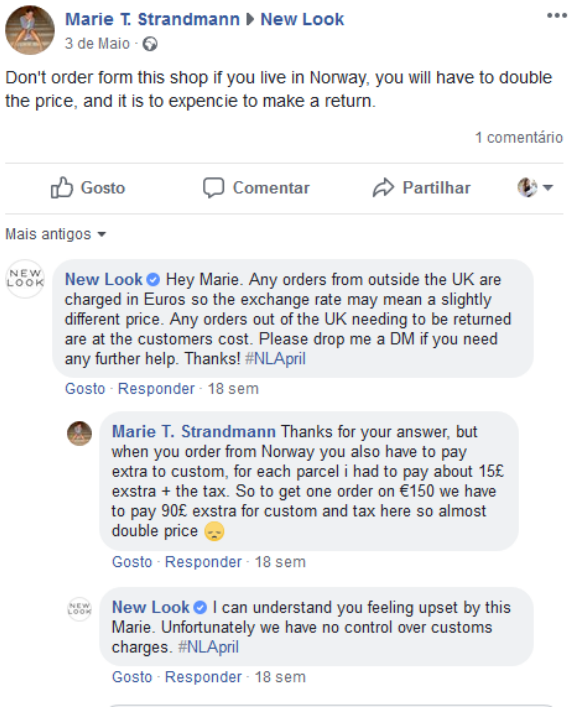

Figura 27 - Críticas - Exemplo 2
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 28 - Comentário acerca de um erro ortográfico numa t-shirt
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Na categoria "críticas", 5 das 12 publicações feitas não obtiveram resposta da New Look. As que foram respondidas receberam um pedido de desculpas e uma tentativa de perceber o problema, através da solicitação da marca ao cliente para procurá-la por meio de mensagem privada.

Na categoria “elogios” estão as publicações que foram feitas pelos consumidores satisfeitos com a New Look, que decidiram utilizar este meio para deixar um elogio à marca, como podemos verificar nos exemplos ilustrados pelas figuras 29 e 30.

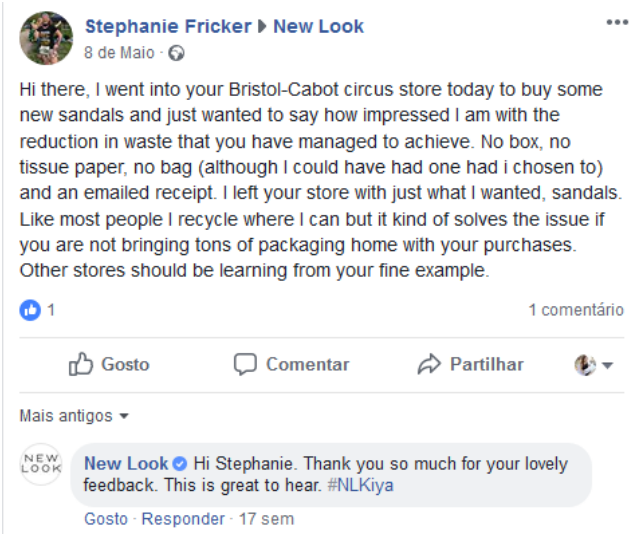

Figura 29 - Elogio à redução de papel e plástico
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 30- Elogio a duas colaboradoras da New Look
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Todas as publicações que estão integradas nesta categoria obtiveram resposta, sendo que quando um cliente dá uma sugestão ou elogia uma loja ou colaborador em específico, a New Look certifica-se que a mensagem chega ao gerente dessa mesma loja. Neste último caso, a marca foi até elogiada pelo serviço prestado ao cliente (figura 30).

As “questões” são publicações utilizadas pelos consumidores para fazer perguntas ou tirar dúvidas sobre determinado assunto, normalmente acerca do funcionamento do website ou sobre o estoque de alguma peça (figuras 31 e 32).

Figura 31 - Questão acerca do estoque
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 32 - Questão acerca de uma peça
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Durante o mês de maio de 2018, todas as dúvidas e questões foram prontamente respondidas pela marca, que teve o cuidado de não deixar nenhum consumidor “perdido”, dando assim uma imagem de segurança e, consequentemente, de confiabilidade.

A categoria “problemas” define-se pelas publicações onde foram apresentadas dificuldades que os consumidores tiveram com o produto ou serviço. Esta é a categoria com maior número de publicações e envolve problemas mais simples, como um código de desconto não funcionar num website, problemas ocorridos em loja, ou até problemas com entregas e de estoque das coleções de tamanhos grandes (figuras 33, 34, 35).

Figura 33 - Problemas expostos por clientes – Exemplo 1.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 34 - Problemas expostos por clientes – Exemplo 2.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

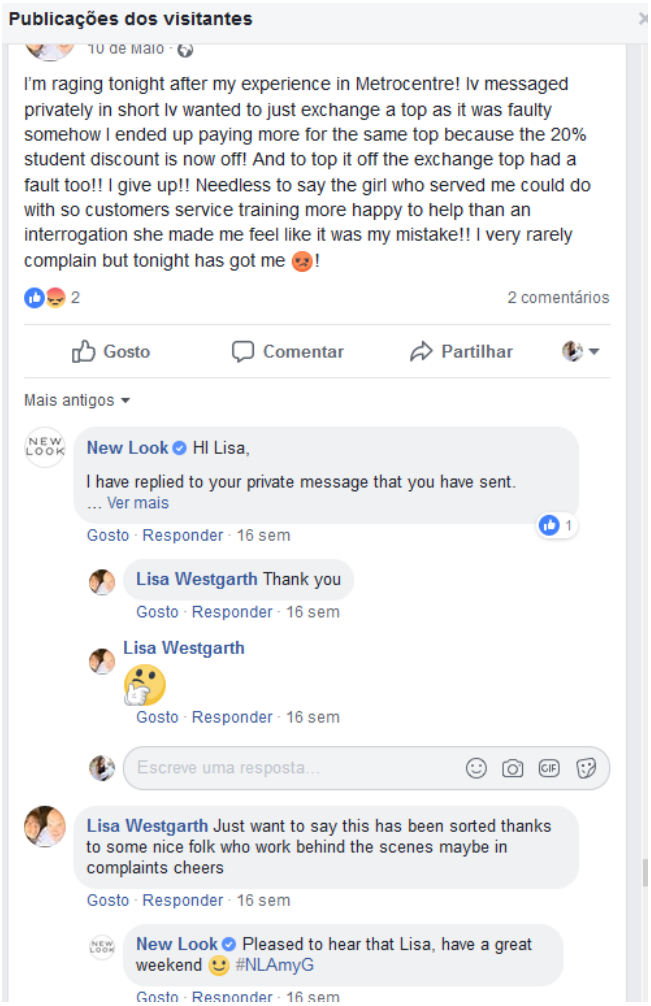

Figura 35 - Problemas expostos por clientes - Exemplo 3.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Nesta categoria apenas uma publicação não foi respondida, todas as outras foram resolvidas ou tiveram tentativa de resolução.

"Defeito no produto" é a categoria que envolve as publicações que revelaram problemas funcionais com os produtos em si, como por exemplo, fechos estragados ou tecidos manchados (figuras 36 e 37).

Figura 37 - Defeitos em peças adquiridas - Exemplo 1.
ıte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Figura 36 - Defeitos em peças adquiridas – Exemplo 2.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Estes casos costumam ser resolvidos através de mensagem privada, pois a marca precisa de dados específicos, como números de recibo. Apesar disso, duas destas publicações não tiveram qualquer resposta por parte da marca.

A categoria "*fat tax*" integra publicações que são dedicadas apenas à polémica *plus-size*. Apesar desta polémica somente ter sido reproduzida nas notícias no dia 15 de maio, uma consumidora fez uma publicação alertando para o caso poucos dias antes, no dia 9 de maio de 2018, sem obter qualquer resposta (figura 38).

Figura 38 - Primeira publicação acerca da polémica plus-size
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Ao consultarmos as tabelas 1, 2, 3, 4, e 5 podemos observar que o dia 15 de maio de 2018 foi o dia do mês com mais publicações de visitantes (18 no total), visto que, para além de uma parte destas serem de consumidores, outra parte pertenceu a jornais e revistas. Tais *media*, ao publicitarem na sua página de Facebook os artigos que escreveram online, identificaram a New Look, ficando, deste modo, registado na página da marca (figuras 39 e 40).

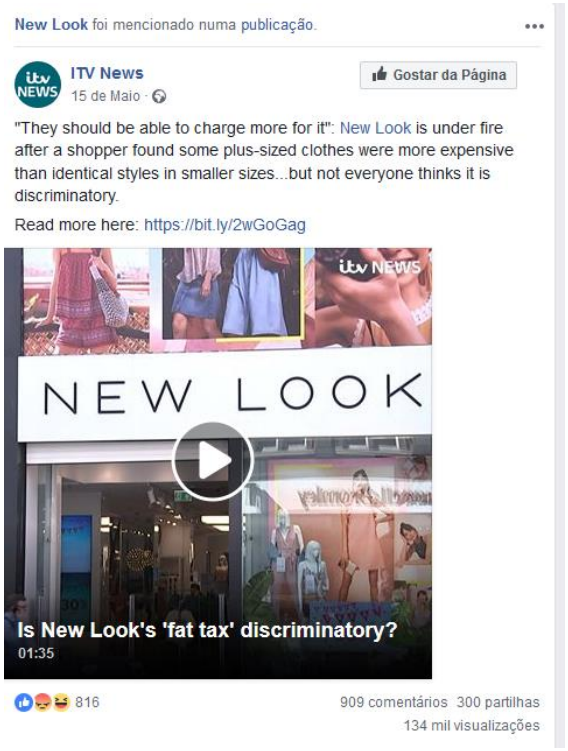

Figura 39 - Publicações feitas pelos *media* - Exemplo 1.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

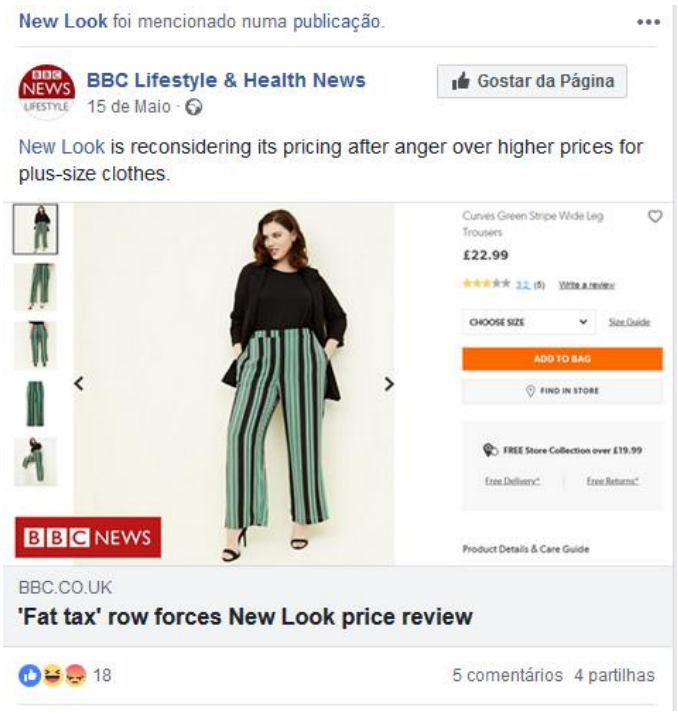

Figura 40 - Publicações feitas pelos *media* – Exemplo 2.
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Passando às publicações feitas pelos consumidores, tal como já tinha acontecido, estes dividiam-se. Havia comentários de quem concordava que o preço dos tamanhos maiores fosse mais alto e quem discordasse completamente, ameaçando nunca mais voltar a fazer compras nas lojas da marca (figura 41).

Figura 41 - Publicações acerca da "fat tax"
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Tal como aconteceu nos comentários que surgiram acerca do assunto em publicações feitas pela New Look, apenas uma destas publicações obteve resposta, tendo sido postada no dia seguinte à "explosão" do caso. O conteúdo da resposta foi o mesmo dado ao comentário que vimos anteriormente e igual, portanto, ao do comunicado oficial.

Figura 42 - Única publicação que obteve resposta da New Look acerca da polémica
Fonte: https://www.facebook.com/newlook, consultado a 3 de setembro de 2018.

Vale salientar que nos dias 19 e 20 de maio de 2018, dias em que a New Look não fez nenhuma publicação no seu site, a marca recebeu publicações de consumidores, que, ainda assim, foram respondidas.

Apesar de quase todas as questões de consumidores obterem a atenção da New Look e, consequentemente, a sua resposta, verificamos que existe pouca interação por parte destes. Ou seja, a marca recebe pouco feedback ("gostos", comentários, …) em relação às publicações que faz.

Assim sendo, foi feita uma comparação com as duas redes sociais com maior número de seguidores depois do Facebook, sendo elas o Instagram e o Twitter.

4.4. Instagram

O Instagram surgiu em 2010 e foi criado por Kevin Systrom e Mike Krieger com o intuito de se tornar uma maneira de contar histórias visualmente. Nesta rede social é possível a partilha de imagens e vídeos, mas não de texto como acontece noutras plataformas, sendo isso o que a distingue. Esta empresa foi, em 2012, comprada pelo Facebook. Até à última atualização deste estudo contava com mil milhões de utilizadores mensalmente ativos.[37]

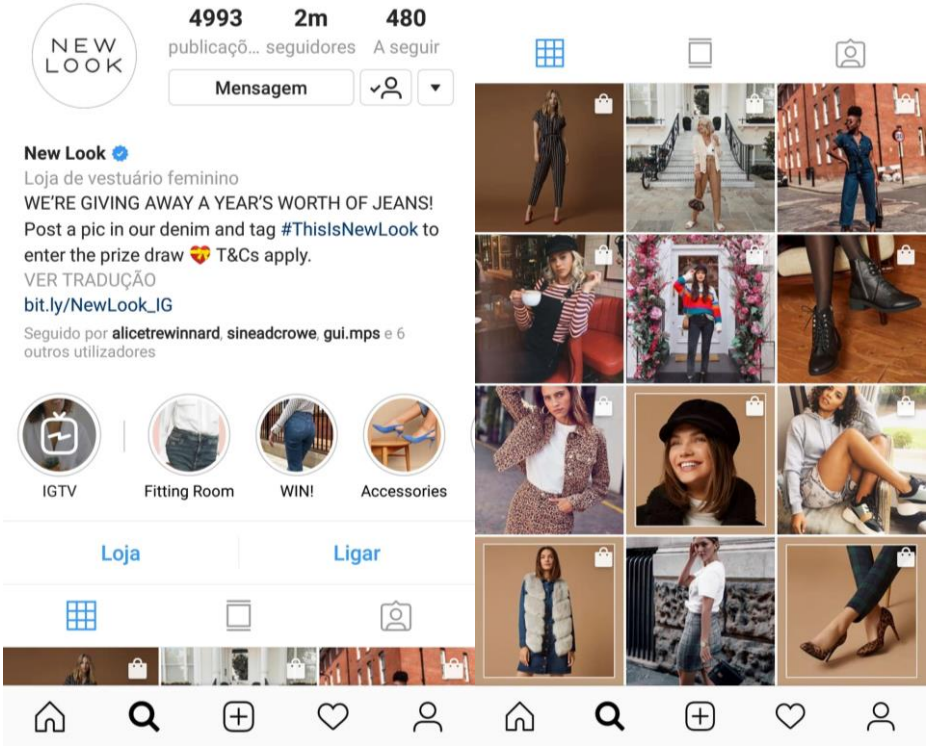

Figura 43 - Página do Instagram da New Look.
Fonte: https://www.instagram.com/newlook/, consultado a 6 de setembro de 2018.

[37] Instagram. Disponível em: https://www.instagram.com/about/us/. Consultado a 6 de setembro de 2018.

Visitando a página do Instagram da New Look (figura 43) no mês de maio de 2018 podemos observar que durante os 31 dias foram feitas 93 publicações, tendo sido feitas 3 por dia, todos os dias.

Nesta rede social é possível observar que existe um nível de interação por parte dos consumidores mais elevado, em que as publicações recebem mais "gostos" e comentários. A publicação com menos "gostos" do mês chegou aos 2500 e a publicação com mais "gostos" atingiu os 41 mil (figura 44). Também nesta rede social existe espaço nos comentários para dúvidas e questões que normalmente são respondidas pela marca, assim como um espaço de "mensagens diretas", que são privadas e equivalentes ao serviço de mensagens privadas do Facebook.

Figura 44 - Publicação com mais interações no mês de maio no Instagram.
Fonte: https://www.instagram.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018.

É também possível observar que, nesta rede social, a utilização da partilha de fotografias tiradas por influenciadores digitais é muito elevada, o que se justifica por se tratar da plataforma mais utilizada pelas mesmas.

Figura 45 - Comentários acerca da rapidez nas respostas a mensagens privadas.
Fonte: https://www.instagram.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018.

Na figura 45, podemos observar que uma cliente postou um comentário acerca de uma mensagem privada que enviou, através do Instagram, mas da qual não tinha obtido resposta. A marca respondeu-lhe, então, que as mensagens no Instagram não são geridas com tanta frequência como as mensagens recebidas no Twitter e no Facebook, e que por isso teria uma resposta mais rápida a partir destas plataformas.

Relativamente à polémica *plus-size* que surgiu no dia 15 de maio de 2018, foram muito poucos os comentários referentes ao assunto nesta rede social e, mais uma vez, a New Look respondeu apenas uma vez.

Figura 46 - Polémica plus-size no Instagram.
Fonte: https://www.instagram.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018.

Neste caso (figura 46), uma consumidora questionou a marca sobre uma explicação para cobrar mais por roupa da linha *plus-size*, ao qual a New Look respondeu com o comunicado habitual. De seguida vemos outros comentários contra e a favor da marca, tal como em casos vistos anteriormente.

4.5. Twitter

O Twitter é uma rede social fundada em 2006 por Jack Dorsey, Biz Stone e Evan Williams. Foi considerada um microblog devido à possibilidade de escrever pequenos textos, com um máximo de 140 caracteres, respondendo à pergunta "O que está a acontecer?". Tal como nas redes sociais anteriores, é possível seguir e ser seguido e enviar mensagens em modo privado (Recuero, 2009).

A New Look, que está registada na plataforma desde janeiro de 2009, contava com 364 mil seguidores e 32.800 publicações no total no último levantamento deste estudo[38]. Na sua descrição consta uma hiperligação para a "New Look Help", uma página totalmente dedicada ao serviço ao cliente.

[38] Página Twitter da New Look. Disponível em: https://twitter.com/newlook. Consultado a 6 de setembro de 2018 às 15h37.

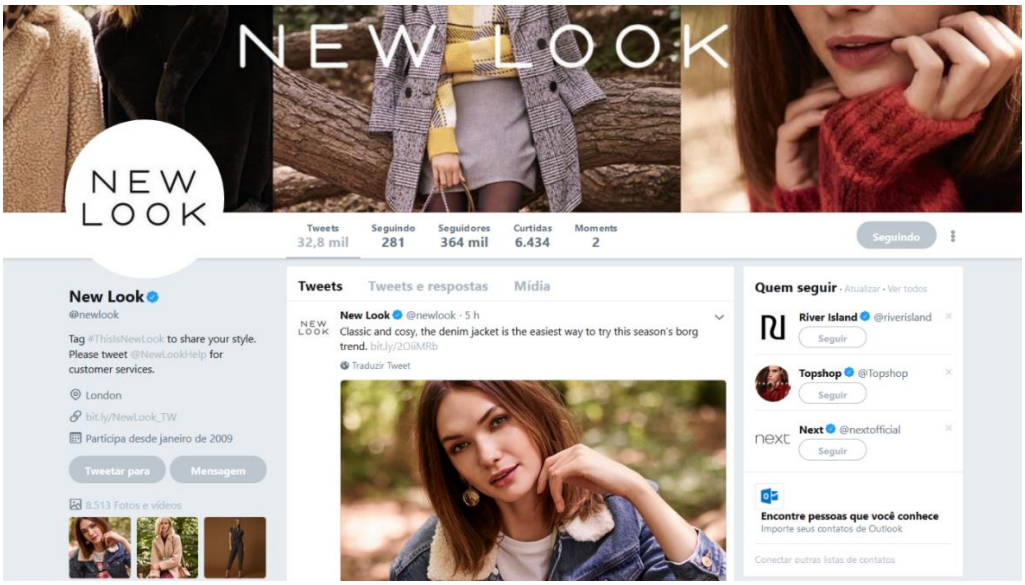

Figura 47 - Página do Twitter da New Look.
Fonte: https://twitter.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018.

Durante o mês de maio de 2018 a New Look fez 104 publicações; apenas no dia 7 não foi feita qualquer publicação. Ao observarmos a página rapidamente percebemos que das três redes sociais aqui estudadas, esta é a que menos interação tem com o público. A publicação com mais "gostos" obteve apenas 67. Curiosamente, a publicação com mais "gostos" coincidiu com a do Instagram:

Figura 48 - Publicação com mais "gostos" do mês de maio no Twitter.
Fonte: https://twitter.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018.

Ao contrário do Instagram, que utiliza mais a partilha de fotos de influenciadores, nesta plataforma a marca segue o modelo que utiliza no Facebook: partilha mais promoções e descontos e imagens alusivas aos seus artigos da loja online. Durante o mês de maio de 2018 publicou também sondagens para obter respostas dos consumidores, tais como: "se tivesse de escolher uma tendência desta primavera seria…" e "esta primavera estou a adorar…", inserindo de seguida algumas respostas para os consumidores votarem (figura 49). Desta forma a marca conseguiu interagir com os consumidores de uma maneira descontraída, ao mesmo tempo que ficou a conhecer as suas preferências.

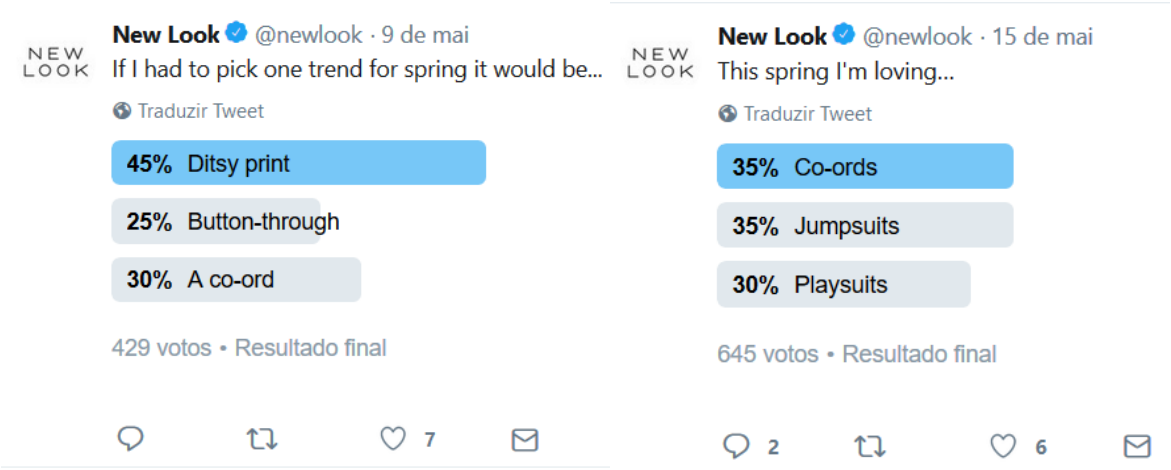

Figura 49 - Sondagens no Twitter
Fonte: https://twitter.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018

Em resposta a uma destas sondagens, um consumidor fez um comentário em que se mostrava de acordo com a aplicação da "*fat tax*" (figura 50) e, tal como se viu acontecer nas outras redes sociais, também não existiu resposta por parte da marca.

Figura 50 - Consumidor que apoia a implementação da "fat-tax"
Fonte: https://twitter.com/newlook, consultado a 6 de setembro de 2018

Como a New Look refere na descrição, a marca criou uma página no Twitter dedicada ao apoio ao cliente. É a esta página que os consumidores podem recorrer para fazer reclamações ou tirar dúvidas.

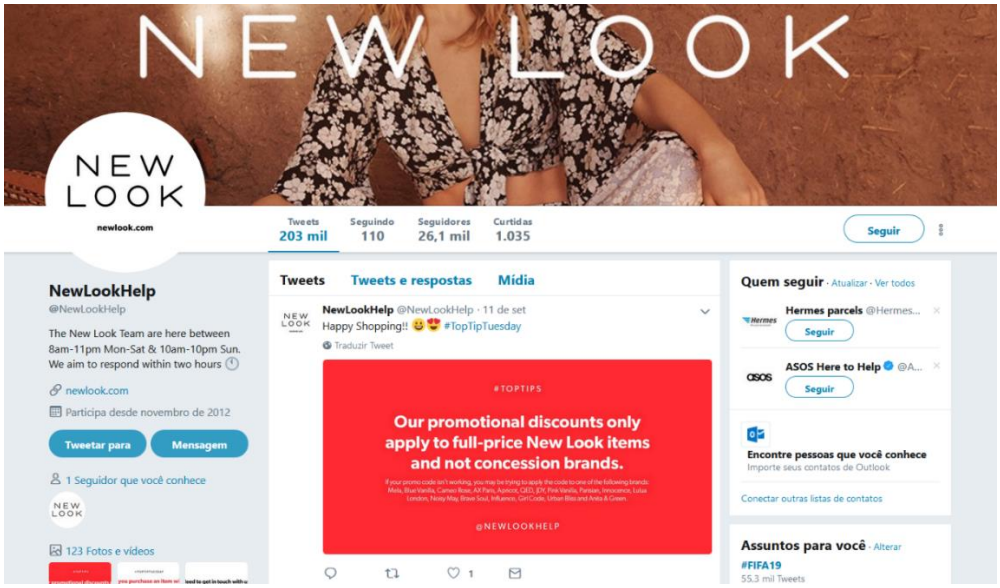

Figura 51 - Página do Twitter da NewLookHelp.
Fonte: https://twitter.com/NewLookHelp, consultado a 6 de setembro de 2018.

Esta página foi criada em 2012 e na sua descrição está o horário em que a equipa se encontra no Twitter e que o tempo de resposta é de duas horas. É utilizada para responder às questões dos consumidores e para divulgar alguma dificuldade técnica que tenha ocorrido no website ou algum aviso.

Logo, como podemos observar na tabela 7, a rede social com menos publicações durante o mês de maio de 2018 foi o Facebook. Isto deve ao facto de a marca ter optado por não fazer qualquer publicação durante três dias: 8, 19 e 20 de maio. Para além disso, a média de publicações feitas por dia é de 2,6, enquanto no Instagram e Twitter a média por dia é de 3 e 3,5, respetivamente. Este último conta com um maior número de publicações, pois ali é partilhado conteúdo que foi publicado no Instagram e conteúdo que foi publicado no Facebook.

	Facebook	Instagram	Twitter
Maio 2018	73	93	104

Tabela 7 - Número total de publicações do mês de maio de 2018 nas diferentes redes sociais.
Fonte: Sara Magalhães

Em suma, como podemos verificar, para além do seu website, a New Look marca presença nas principais redes sociais existentes na atualidade. Neste estudo focamo-nos no Facebook por ser a plataforma onde a marca tem mais seguidores e por ser a rede social com mais utilizadores inscritos em todo o mundo. Para além desta, também passamos brevemente pelas páginas de Instagram e Twitter, as duas redes sociais com mais seguidores após o Facebook.

Após a análise, percebemos que a marca investe em publicações no Facebook quase todos os dias, interagindo frequentemente com o consumidor e auxiliando as dúvidas que este apresenta. O conteúdo que opta por partilhar são as promoções e descontos que possam existir, algumas fotografias de influenciadores digitais a utilizar os seus artigos e fotografias das modelos da marca ou dos seus produtos.

Ao longo das semanas que acompanhamos, percebe-se que há uma grande disparidade de reações, uma publicação pode ter muitos "gostos" e a publicação a seguir ter pouquíssimos. A quantidade de "gostos" deriva, por isso, da opinião e gosto dos seguidores, sendo que não existe um padrão para as publicações mais gostadas. Pelo contrário, nas publicações com menos "gostos" verifica-se que são sempre aquelas relativas à linha de artigos masculinos, talvez por grande parte dos consumidores desta marca serem do sexo feminino.

Quanto aos comentários, a *New Look* responde apenas a dúvidas ou problemas dos utilizadores, não tendo por hábito responder a comentários aleatórios, o que não significa que não possa acontecer por vezes. De salientar que a cada vez que a marca responde a um comentário, em qualquer uma das redes sociais aqui estudadas, o colaborador que está a serviço do cliente assina com as iniciais da New Look seguidas pelo seu primeiro nome, por exemplo "#NLClaudia".

Nas publicações dos visitantes da página foi possível observar que todos os dias estas são recebidas, existindo uma discrepância entre o número de publicações recebidas e o número de respostas por parte da marca. Isto deve-se ao facto de que algumas dessas publicações são pessoas ou outras empresas que identificam a marca sem um fim específico, normalmente para publicidade. Estas publicações nunca foram respondidas no período estudado. As que efetivamente obtiveram resposta foram críticas, problemas, questões ou boas experiências de clientes. Estas foram, ou tentaram ser, resolvidas no próprio espaço de comentários ou levadas a ser solucionadas por mensagem privada.

Ao compararmos as três redes sociais, percebemos que há uma grande diferença de interação com o público. No Instagram as publicações atingem facilmente os milhares de "gostos" enquanto que o Facebook e Twitter ficam-se pelas centenas e dezenas. Este aspeto poderá dever-se ao facto de a empresa utilizar publicidade paga nesta rede social para, assim, divulgar as suas publicações e chegar a um maior número de pessoas e aumentando a projeção da marca. Poderá dever-se também ao envelhecimento[39] do Facebook e o Instagram ser utilizado por uma faixa etária mais jovem[40].

Através desta análise podemos concluir sucintamente que a New Look opta por uma comunicação próxima com os seus clientes (linguagem acessível e uso de *emoticons*), tentando passar uma imagem coerente e de confiança, mas ao mesmo tempo descontraída. É bastante ativa no Facebook e, por norma, responde a comentários rapidamente. A sua estratégia passa pela utilização de *instagrammers* e *bloggers* para divulgar os seus produtos (peças de roupa e acessórios), o que agrada os consumidores, pois é mais interessante ver fotografias de uma "pessoa real", no seu dia a dia, que imagens de uma modelo a mostrar uma peça de roupa.

[39] Público. *O Facebook está a envelhecer*. Disponível em: https://www.publico.pt/2018/08/08/p3/cronica/o-facebook-esta-a-envelhecer-1840463. Consultado a 10 de setembro de 2018.

[40] SapoTek. *Facebook está a "envelhecer". Utilizadores mais jovens estão a "fugir" para plataformas* rivais. Disponível em: https://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/facebook-esta-a-envelhecer-utilizadores-mais-jovens-estao-a-fugir-para-plataformas-rivais. Consultado a 10 de setembro de 2018.

Considerações Finais

Como vimos ao longo desta dissertação, a forma como nos comunicamos tem vindo a sofrer mudanças significativas. Desde os primórdios, onde se utilizavam pinturas rupestres, passando pelo telégrafo e terminando no poder de nos comunicarmos com qualquer pessoa, em qualquer lugar e a qualquer hora, na ponta dos nossos dedos. Foi desta forma que acompanhamos também alterações desenvolvidas na nossa cultura e na vida social. O indivíduo, um ser social por natureza, tornou-se mais participativo perante os novos estímulos da cultura digital, produzindo o seu próprio conteúdo e expandindo a sua comunidade, a sua rede, através da internet.

Foi assim que, como lemos nos primeiros capítulos, surgiu um novo tipo de consumidor, o *prosumer*. Um consumidor conectado, que se informa, pesquisa, intervém, influencia e é influenciado e utiliza as redes sociais digitais para se expressar e partilhar opiniões. Este tornou-se no novo desafio das empresas que precisaram de reagir e se adaptar, mudar os planos de marketing e comunicação, e entrar no mundo das redes sociais digitais para uma maior dinamização e aproximação do consumidor. Como vimos através da análise à New Look, os seus consumidores eram interventivos aproveitando a rede social Facebook para deixar as suas opiniões, críticas, elogios e/ou questões.

Ao analisarmos a marca de vestuário New Look, percebemos que, para além do seu website, esta encontra-se inserida em diversas redes sociais digitais, nas quais mantém diariamente uma comunicação próxima e acessível a todos os consumidores. Foi nestas redes que despoletou uma situação de "crise" que, como vimos, "são consideradas quando uma empresa é obrigada a enfrentar uma ação externa capaz de afetar a sua reputação" (Kaufman, 2015, p. 174). Foi este o caso vivenciado na polémica acerca do preço das peças de roupa de tamanhos grandes serem superiores àqueles cobrados pelas peças de tamanho comum. Tal crise foi-se propagando através dos *media* e das redes, o que levou à indignação dos consumidores e a um abalo na imagem da marca, o que por sua vez poderá implicar uma perda de credibilidade e em maus resultados financeiros.

Perante esta crise, a estratégia da marca foi reconhecer o erro, emitindo um comunicado no qual informa os clientes a ação a ser tomada (rever a estrutura de preços) a fim de reforçar a sua posição no mercado *plus-size* (afirmando o seu orgulho nesta coleção). Durante toda a "crise" foram muitos os comentários recebidos acerca do assunto, aos quais a New Look escolheu não responder, ignorando críticas e ameaças de boicote à marca, mantendo-se o mais afastada possível da polémica. Os comentários que eventualmente foram respondidos

eram simples e concisos, e quanto à resposta manteve-se a mesma utilizada no comunicado oficial.

Respondendo à primeira das três questões lançadas na introdução desta dissertação, "como uma organização gere a sua imagem no Facebook?", a partir da observação da New Look, organização escolhida para esta investigação, percebemos a sua presença em diversas redes sociais. Nas três redes aqui estudadas – Facebook, Instagram e Twitter – a marca mantém sempre o mesmo registo ligeiro e acessível, criando um ambiente interativo com o seu público e passando, assim, uma imagem descontraída, mas credível.

A New Look utiliza o Facebook como forma de partilhar tudo o que se vai passando com a marca, desde os seus produtos, promoções e descontos a colaborações que tem com figuras conhecidas do público. Esta rede social é também utilizada como um espaço de apoio ao cliente, onde através de comentários, publicações ou mensagens privadas se consegue comunicar com o consumidor, ajudando em qualquer assunto pertinente.

Em relação à segunda pergunta de partida, "como lida com comentários e críticas?", a New Look tem por hábito responder a quase todos os comentários e publicações que recebe, sejam eles críticas, questões ou elogios. Em termos gerais, o cliente é ajudado e o problema tem sempre tentativa de resolução, ainda que seja de forma privada, utilizando as mensagens. Quanto às críticas, a marca pede desculpa, lamenta o sucedido e tenta agradar o consumidor. Isto sem esquecer a exceção dos comentários sobre a polémica envolvendo a coleção *plus-size* que a marca optou por não responder, mantendo-se, assim, o mais afastada possível.

Por fim, quanto à questão "quais são as suas técnicas e estratégias?", reparamos que as estratégias utilizadas passam por manter uma relação próxima e disponível com os consumidores e pela valorização do serviço/apoio ao cliente, tendo sido criada até uma equipa denominada *NewLook Angels* (Anjos da New Look), destinada a esse tipo de atendimento.

Outra estratégia denotada foi a divisão das redes sociais digitais para diferentes fins, sendo que o Instagram é utilizado para a partilha de fotografias ilustrativa dos seus produtos, enquanto o Facebook e o Twitter são mais direcionados para o cliente e para a resolução de problemas.

Como grande parte das marcas hoje em dia, também a New Look utiliza influenciadores digitais como estratégia de marketing. A marca colabora com *bloggers* influentes, enviando artigos para que estes sejam fotografados e publicitados nas suas páginas das redes sociais, chegando, desta forma, a um número alargado de possíveis futuros clientes.

Em suma, como foi possível observar, a New Look possui uma forte presença nas redes sociais. Sendo que, como sugestões para um melhoramento da gestão das suas redes, seria importante que o Instagram passasse a ser a rede com mais destaque, visto que se trata de uma rede em contínuo crescimento, dando mais foco no apoio ao cliente através desta plataforma. É também uma rede social mais simples e intuitiva, o que facilitaria a gestão e organização das mensagens recebidas.

Outra questão que pode ser melhorada pela marca é a presença masculina na comunidade. Como vimos, as publicações alusivas à linha de roupa para homens são as que menos interações recebem por parte dos consumidores. Neste caso, seria interessante fazer promoções para esta coleção ou ainda uma colaboração com um forte influenciador masculino que cativasse este público.

Já na rede social Facebook, um aspeto importante seria melhorar a escrita das publicações, de forma a criar mais interação por parte dos consumidores.

Tal como foi explicado nos procedimentos metodológicos, a pesquisa nas redes sociais ainda se desenvolve num campo recente, que oferece vários obstáculos e desafios. Este é, por isso, um estudo de um caso específico, propondo apenas um recorte temporal do fenómeno, que não permite generalizar a outros casos. Ainda assim, foi-nos possível compreender como uma empresa atua nas redes sociais digitais e reage perante uma situação de "crise". Foi também em consonância com a revisão bibliográfica que percebemos a "evolução" dos modelos de comunicação e como isso levou a uma cultura mais participativa que permitiu a utilização das redes para ganhar voz e poder.

Como sugestão para estudos futuros seria interessante alongar o tempo de observação e também perceber se esta "migração" do Facebook para o Instagram está a causar impacto nos consumidores e nas empresas.

Para concluir, é importante percebermos que as redes sociais digitais se tornaram numa arma poderosa para os consumidores, que podem contestar ou elogiar uma marca a qualquer altura, o que desafia constantemente o dia a dia das empresas que precisam preservar ao máximo a sua imagem e credibilidade, aspetos cada vez mais valorizados pelos consumidores.

Referências

Livros:

Baldini, M. (1995). *Storia della comunicazione*. Roma: Tascabili Economici Newton.

Cardoso, G. (Org.). (2010). *Teorias e Práticas dos Media: Situando o Local do Global* (pp. 187-206). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Carpentier, N. (2017) *Media e Participação*. Porto: MediaXXI.

Castells, M. & Cardoso, G. (2006). *A sociedade em rede – Do conhecimento à ação política* (pp. 19-25). Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.

Castells, M. (2008). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Cobra, M. & Brezzo, R. (2010) *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Di Felice, M. (2016). *Net attivismo*. Roma: Edizioni Estemporanee.

Di Felice, M. (Org.). (2010). *Teorias e Práticas dos Media: Situando o Local do Global* (pp. 87-105) Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Jenkins, H. (2006). *Cultura da Convergência*. Nova Iorque: New York University.

Kotler, P., Hermawan, K., Setiawan, I. (Orgs.). (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Latour, B. (2012). *Reagregando o social: uma introdução à teoria do AtorRede*. Salvador: Edufba.

Lévy, P. (2003). *A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola.

Lévy, P. (2000). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34.

Lipovetsky, G., Roux, E. (2003). *O Luxo Eterno: Da Idade do Sagrado ao Tempo das Marcas*. Lisboa: Edições 70.

Paiva, C. C. (2013). *Hermes no Ciberespaço. Uma Interpretação da Comunicação e Cultura na Era Digital*. João Pessoa – PB: Editora da UFPB.

Raposo, D. (2008). *Design de Identidade e Imagem Corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco: Edições IPCB.

Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.

Shirky, C. (2010). *A Cultura da Participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Nova Iorque, Estados Unidos da América: The Penguin Press.

Travis, D. (2008) *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Califórnia: Prima Venture, 2000 *in* Raposo, D. *Design de Identidade e Imagem*

Corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa. Castelo Branco: Edições IPCB.

Vergili, Rafael. (2014). *Relações Públicas, Mercado e Redes. Sociais*. São Paulo: Summus Editora.

Wellman, B., & Rainie, L. (2012). *Networked: The new social operating system*. Cambridge: MIT Press.

Artigos:

Amaral, A; Natal, G; Viana, L. (2008) *Netnografia como Aporte Metodológico da Pesquisa em Comunicação Digital*, in *Sessões do Imaginário: Cinema, Cultura, Tecnologia da Imagem*. Rio Grande do Sul: PUC/RS.

Babo, I. (2017). "Redes e Ativismo*". In* Di Felice, M., Pereira, E., Roza, E. (Orgs.). *Net-ativismo: redes digitais e novas práticas de participação* (pp. 77-88). São Paulo: Papirus Editora.

Di Felice, M. (2008). *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Negri, A. (2005). A constituição do comum. II Seminário Internacional Capitalismo Cognitivo – Economia do Conhecimento e a Constituição do Comum. Rio de Janeiro: Rede Universidade Nômade e pela Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS).

Terra, C. F. (2011) *O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da comunicação organizacional e das relações públicas.* XV ABRACOP: Redes Sociais, Comunicação, Organizações. São Paulo.

Dissertações e Teses:

Freire, G. (2015). *Usos e Práticas Net-Ativistas de Consumidores nas Redes Digitais*. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Brasil.

Kaufman, D. (2015). *O Despertar de Gulliver: Os desafios das redes digitais*. [Tese de Doutoramento]. Programa de Doutorado da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.

Magalhães, M. (2018). *Net-Ativismo e Ações Colaborativas nas Redes Sociais Digitais*. [Tese de doutoramento]. Programa de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa – Portugal.

Fontes da internet:

ComuniqueC. *Prosumidor – O que é isso?* Disponível em: https://comuniquec.wordpress.com/2011/04/16/prosumidor-o-que-e-isso/. Consultado a 7 de abril de 2018.

Cosmopolitan. *New Look has been charging their customers more for plus-size clothing*. Disponível em: https://www.cosmopolitan.com/uk/fashion/a20713961/new-look-plus-size-clothing-pricing-fat-tax/. Consultado a 18 de maio de 2018.

Dinheiro Vivo. *"Fat tax": O que se sabe sobre o novo imposto*. Disponível em: https://www.dinheirovivo.pt/economia/fat-tax-o-que-ja-se-sabe-sobre-o-novo-imposto/. Consultado a 1 de setembro de 2018.

Facebook Newsroom. Disponível em: https://newsroom.fb.com/company-info/. Consultado a 19 de março de 2018.

Future Behind. *Facebook tem 5,8 Milhões de Utilizadores Ativos em Portugal*. Disponível em: https://www.futurebehind.com/numero-utilizadores-facebook-portugal-2017/. Consultado a 19 de março de 2018.

Hootsuite *A Long List of Facebook Statistics That Matter to Social Marketers*. Disponível em: https://blog.hootsuite.com/facebook-statistics/. Consultado a 19 de março de 2018.

InfusionSoft. *55 Social Media Marketing Stats and Facts for 2018*. Disponível em: https://learn.infusionsoft.com/marketing/social-media/best-social-media-marketing-stats-and-facts. Consultado a 9 de abril de 2018.

Instagram. Disponível em: https://www.instagram.com/about/us/. Consultado a 6 de setembro de 2018.

Likealyzer. Disponível em: https://likealyzer.com/report/newlook. Consultado a 23 de janeiro de 2019.

LinkedIn. Disponível em: https://www.business.linkedin.com. Consultado a 9 de abril de 2018.

New Look. Disponível em: http://www.newlookgroup.com. Consultado a 21 de junho de 2018.

New Look – *The Bridal Shop*. Disponível em: http://www.newlook.com/uk/bride-shop. Consultado a 3 de setembro de 2018.

New Look – *Who Are We*. Disponível em: http://www.newlookgroup.com/who-are-we. Consultado a 21 de junho de 2018.

New Look – *Our* Brand. Disponível em: http://www.newlookgroup.com/who-we-are/our-brand. Consultado a 21 de junho de 2018.

Observador. *Oi, dd tc? O mIRC faz 20 anos*. Disponível em: https://observador.pt/2015/09/17/oi-dd-tc-o-mirc-faz-20-anos/. Consultado a 17 de março de 2018.

Observador. *H&M acusada de racismo por foto de criança negra a usar camisola com palavra "macaco"*. Disponível em: https://observador.pt/2018/01/08/hm-acusada-de-racismo-por-foto-de-crianca-negra-a-usar-camisola-com-palavra-macaco/. Consultado a 7 de maio de 2018.

Página Facebook da New Look. Disponível em: https://www.facebook.com/newlook/. Consultado a 21 de junho de 2018.

Página Instagram da New Look. Disponível em: https://www.instagram.com/newlook/. Consultado a 6 de setembro de 2018.

Página Instagram da Sumol. Disponível em: https://instagram.com/sumol. Consultado a 15 de maio de 2018.

Página Twitter da New Look. Disponível em: https://twitter.com/newlook. Consultado a 6 de setembro de 2018.

Página Twitter da New Look Help. Disponível em: https://twitter.com/NewLookHelp. Consultado a 6 de setembro de 2018.

Página Twitter do The Weeknd. Disponível em: https://twitter.com/theweeknd. Consultado a 7 de maio de 2018.

Público. *O Facebook está a envelhecer*. Disponível em: https://www.publico.pt/2018/08/08/p3/cronica/o-facebook-esta-a-envelhecer-1840463. Consultado a 10 de setembro de 2018.

Priberam. Significado da palavra "*blogger*". Disponível em: https://dicionario.priberam.org/bloguista. Consultado a 26 de setembro de 2018.

Priberam. Significado da palavra "comunicação". Disponível em: https://www.priberam.pt/dlpo/comunica%C3%A7%C3%A3o. Consultado a 19 de janeiro de 2018.

SapoTek. *Facebook está a "envelhecer". Utilizadores mais jovens estão a "fugir" para plataformas* rivais. Disponível em: https://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/facebook-esta-a-envelhecer-utilizadores-

mais-jovens-estao-a-fugir-para-plataformas-rivais. Consultado a 10 de setembro de 2018.

Social Media Today. *Social Media Customer Service Statistics and Trends (Infographic)*. Disponível em: https://www.socialmediatoday.com/social-business/social-media-customer-service-statistics-and-trends-infographic. Consultado a 9 de abril de 2018.

Telegraph. *Can New Look's fall out of fashion be fixed?* Disponível em: https://www.telegraph.co.uk/business/2017/08/12/can-new-looks-fall-fashion-fixed/. Consultado a 21 de junho de 2018.

Telegraph. *The companies with the best customer servisse in the UK*. Disponível em: https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/12109854/The-companies-with-the-best-customer-service-in-the-UK.html. Consultado a 21 de junho de 2018.

Urban dictionary. *Meaning of the word "instagrammer"*. Disponível em: https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Instagrammer. Consultado a 26 de setembro de 2018.

Vogue. *Royal Wedding 2018: Everything You Need To Know*. Disponível em: https://www.vogue.co.uk/article/royal-wedding-2018. Consultado a 20 de setembro de 2018.