

ARTIGO

MARKETING VIRAL AO SERVIÇO DE MARCAS GLOBAIS: O CASO DA PEPSI MAX

Autores:

*Alzira Marques, Ana Francisco, Bárbara Vieira,
Pedro Ferreira e Tânia Simões
Instituto Politécnico de Leiria - Portugal*

Resumo: Numa economia essencialmente digital como a atual, o consumidor é um forte promotor das marcas e é nesse contexto que o marketing viral se pode assumir como uma estratégia importante, na medida em que permite que uma mensagem se dissemine rapidamente, alcançando um considerável número de indivíduos. No entanto, a imprevisibilidade associada a este conceito pode ditar o insucesso de uma campanha promocional, com prejuízo para a imagem da marca. O presente artigo consiste num estudo de caso por via de análise de imprensa e redes sociais e incide na avaliação do impacto provocado pela campanha da Pepsi Max, que se propagou rapidamente em Portugal, refletindo o efeito imprevisível do marketing viral.

Palavras-chave: marketing viral, marca global, gestão de crise.

Abstract: In today's essentially digital economy, consumers are also strong driving forces behind many brands. This is where viral marketing can be an important strategy, as it allows a message to spread rapidly and reach a vast number of individuals. However, the unpredictability associated with this concept can equally lead to the failure of a promotional campaign, damaging the brand image. This article consists of a case study through analysis of media and social networks and focuses on assessing the impact caused by the Pepsi Max campaign, which quickly spread in Portugal, reflecting the unpredictable effect of viral marketing.

Keywords: crisis management; global brand; viral marketing.

Resumen: En una economía esencialmente digital como la actual, el consumidor es un gran promotor de las marcas y es en este contexto en el que el marketing viral se puede convertir en una estrategia importante, en la medida en que permite que un mensaje se difunda rápidamente, alcanzando a un considerable número de individuos. Sin embargo, la imprevisibilidad asociada a este concepto puede conllevar el fracaso de una campaña promocional, con daño para la imagen de marca. El presente artículo consiste en un estudio de caso por medio del análisis de prensa y redes sociales e incide en la evaluación del impacto de la campaña Pepsi Max, que se propagó rápidamente en Portugal, sirviendo de ejemplo al efecto imprevisible del marketing viral.

Palabras-clave: marketing viral; marca global; gestión de crisis

Résumé: Dans une économie essentiellement digitale comme celle dans laquelle nous vivons, le consommateur est un promoteur fort des marques et, c'est dans ce contexte que le marketing viral peut être assumé comme une stratégie importante, dans la mesure où il permet qu'un message soit rapidement diffusé, atteignant ainsi un nombre considérable d'individus. Cependant, l'imprévisibilité associée à ce concept peut dicter l'échec d'une campagne promotionnelle et porter préjudice à l'image de la marque. Cet article est une étude de cas basée sur l'analyse de la presse et des réseaux sociaux et porte sur l'évaluation de l'impact provoqué par la campagne de Pepsi max qui s'est très vite propagée au Portugal, reflétant l'effet imprévisible du marketing viral.

Mots clés: gestion de crise ; marque globale ; marketing viral.

Introdução

Em pleno século XXI, são múltiplos os instrumentos úteis no processo de consolidação das marcas e de afirmação das empresas no mercado, sendo que uma gestão correta das abordagens above the line e below the line fará toda a diferença no modo como estas se posicionam. Ao nível da estratégia de marketing, se antes o foco das organizações pedia para fatores como as vendas, o produto ou o preço (marketing transacional), hoje - numa escola mais híbrida - o principal enfoque vai para o cliente/consumidor, que emerge como elemento-chave do marketing relacional.

As novas tecnologias de informação e comunicação vieram dar suporte e dinamizar quer a prática do marketing relacional, quer a prática do marketing viral. Este pode ser descrito como uma forma de encorajar os utilizadores da Internet a passarem mensagens de marketing para outros, criando assim uma audiência de grande dimensão, com crescimento exponencial para essas mensagens como se se tratasse de vírus biológicos, ou mesmo informáticos (GODIN, 2000).

O marketing viral, que encerra em si características ímpares, conforme adiante se poderá verificar, surge neste contexto como uma relevante estratégia que poderá surtir efeitos duradouros e impactantes nas marcas e, conseqüentemente, no seio de uma empresa, seja pela positiva, seja pela negativa. Neste sentido, se o recurso a uma sólida estratégia de marketing é condição sine qua non na esfera organizacional da atualidade, adotar essa estratégia com plena consciência das conseqüências que dela poderão advir, acaba por ser uma condição tão ou mais importante.

Com a finalidade de ilustrar a importância do marketing viral na reputação de uma marca, o presente artigo apresenta a ação de comunicação da Pepsi Max (submarca que desenvolveu a ação) realizada na Suécia, no âmbito do mundial 2014. Os gestores da Pepsi provocaram o caos, prejudicando a reputação da marca, como lançamento de uma campanha viral contra Cristiano Ronaldo e contra a seleção portuguesa de futebol. Este estudo de caso tem como objetivo ilustrar o que é a globalização e de como as redes sociais a tornaram tangível e,

ainda, conhecer as conseqüências de campanha viral mal sucedida e como é que a marca geriu a comunicação.

Neste contexto, e com vista a melhor compreender a relação estabelecida entre a estratégia de marketing adotada e as respetivas conseqüências, foram analisados, não só as notícias relacionadas com a referida campanha nos dias que se seguiram ao jogo de futebol Suécia-Portugal, realizado a 19 de novembro de 2013, mas também o impacto verificado nas redes sociais. Porquê a escolha da Pepsi-Co para aprofundar uma temática desta natureza? Acima de tudo, por se tratar de uma marca de renome à escala internacional, sobejamente conhecida pela sua abordagem em termos de marketing e comunicação, cujo estilo ao nível da gestão de crise fará todo o sentido explorar.

Feita uma breve exposição à temática aqui em estudo, importa por fim realçar que se procederá adiante a uma breve revisão da literatura relacionada, passando por uma, também breve, exposição da metodologia adotada, à qual se seguirá a análise e discussão dos resultados. Neste sentido, e para concretizar os objetivos do estudo de caso, far-se-á uma síntese desses mesmos resultados, retratada nas conclusões finais.

2. Enquadramento teórico e relevância do estudo

O desenvolvimento das tecnologias de informação e o crescente poder dos social media tornaram exponencial o crescimento da globalização das marcas e mercados e fizeram com que a comunicação transmitida pela marcas fosse difundida de uma forma muito mais rápida do que no universo offline, onde o seu controlo fica muitas vezes comprometido. Neste contexto, e a par do crescente empowerment do consumidor, as empresas enfrentam assim grandes desafios na gestão das suas marcas, sendo importante perceber o que está em causa quando a competição se faz a nível global.

Assim, importa compreender os desafios que o marketing enfrenta no contexto da revolução das tecnologias, dos clientes e da globalização das marcas.

2.1. Os desafios do marketing no contexto digital

O arranque do século XXI foi marcado pela consolidação de um quadro de profundas transformações que, impulsionado pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e pelo processo de globalização, veio reconfigurar as formas de fazer, relacionar e comunicar, colocando desafios ao tecido empresarial, no geral, e ao marketing, em particular. A Internet, neste contexto, é protagonista da maior parte das transformações operadas, na medida em que se vem a assistir, não só à emergência de novos negócios, ou à reestruturação dos existentes, mas também ao aparecimento de novos perfis de consumidores cujo papel ganhou em relevância (MARQUES, 2012, p. 19).

Com efeito, a Web coloca ao serviço do consumidor ferramentas que lhe permitem ter acesso privilegiado a informação sobre as atividades de uma determinada empresa ou de um dado produto e serviço, e sobre a qual baseia a decisão de compra, tendo em conta as suas necessidades particulares. Perante a difusão de uma panóplia de dispositivos tecnológicos, que primam pela interatividade, personalização e estimulação sensorial, o consumidor assume uma posição de destaque e um poder que antes não detinha.

De acordo com Marques (2012, p. 21), “os clientes estão a desafiar e a alterar as práticas habituais adotadas em todas as indústrias”, reivindicando para si um papel mais ativo e participativo no processo produtivo das marcas.

O destino de uma empresa já não está só nas mãos dos seus executivos. Graças à Internet, aos telefones móveis e a toda uma infinidade de possibilidades, os clientes estão hoje equipados com novas ferramentas que permitem um melhor acesso às atividades comerciais de uma empresa, a todo o momento e a partir de todo o mundo. (MARQUES, 2012, p. 20)

Assim, do Marketing 1.0, desencadeado pela Revolução Industrial e tendo como foco principal o produto, passou-se para o Marketing 2.0 que, impulsionado pelo advento das TIC e da Internet, tem o consumidor como peça central (KOTLER et

al., 2010).

Abordando igualmente as alterações que os avanços tecnológicos provocaram nos consumidores, nos mercados e, em última instância, no marketing, Kotler et al. (2010, p. 19) fala no advento de uma “tecnologia de nova vaga” que permite aos indivíduos “expressarem-se e colaborarem uns com os outros”. De acordo com o autor, “as pessoas criam notícias, ideias e entretenimento da mesma forma que os consomem”, dando origem a um novo perfil de consumidor - o ‘prosumidor’ (ibidem).

Para esta tendência concorre igualmente a ascensão daquilo a que o autor apelida de média sociais, onde o ‘prosumidor’ se move e se constitui, nomeadamente os média sociais expressivos, que incluem blogues, Twitter, Youtube, Facebook e outros sites de redes sociais e partilha de informação, e os média sociais colaborativos, como por exemplo, a Wikipedia.

De facto, o desenvolvimento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação veio reconfigurar o papel do consumidor que é hoje mais ativo e participativo do que antes, ou seja, tem uma palavra a dizer. Num contexto cibernético como é o da Internet, o cliente é consumidor e produtor em simultâneo, enquanto a partilha de informação é um fluxo constante que não pode ser controlado, mas que deve ser ponderado pelas empresas e marcas para que sobre ele possam agir em conformidade.

A forma como os consumidores comunicam entre si mudou radicalmente, assim como a forma como trocam informações sobre os produtos e como os obtêm (HENNING-THURAU et al, 2010). Os social media apresentam-se como os grandes responsáveis desta mudança repentina e assumem-se como um dos grandes desafios que se coloca às empresas no que diz respeito aos novos canais de comunicação (PALMER e KOENIG-LEWIS, 2009). Os blogues, os fóruns online e as redes sociais são alguns dos social media que geram conversações entre consumidores produzindo novas formas de comunicação boca-a-boca, também conhecida por comunicação word-of-mouth (DOYLE, 2007). Neste contexto, as empresas e as marcas deixam de ter o total controlo sobre a comunicação, nomeadamente, a comunicação entre consumidores (PALMER e KOENIG-LEWIS, 2009).

O crescimento dos social media torna o consumidor mais visível e participativo na construção da marca e do seu brand equity. O brand equity, definido por Keller (1993) como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor às atividades de marketing dessa marca, pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação a uma marca. Ao terem uma presença nos social media as marcas devem perceber que estão a abrir um canal direto de comunicação com os seus consumidores, mesmo que esse não seja o seu principal objetivo. No entanto, a presença de uma marca na Internet é cada vez mais um fator imperativo para o aumento do seu valor, pois verifica-se um crescimento considerável no número de utilizadores da Internet e em especial dos social media (LARANJEIRO, 2012)

Em consequência deste forte crescimento da utilização dos social media, as empresas enfrentam grandes desafios na gestão das suas marcas. As marcas deixam de ter controlo sobre a mensagem que querem transmitir aos seus consumidores.

2.2. A globalização das marcas

Foi a tecnologia que eliminou o place (lugar) no marketplace e o substituiu pelos marketplaces, que são arenas globais baseadas em networks nas quais são comunicadas necessidades, acontecem transações e é extraído valor (DAY e MONTGOMERY, 1999).

A Internet diminui a importância da distância geográfica, quer quando usada como meio de comunicação eletrónico, quer como espaço negocial. Além disso, veio facilitar a globalização das marcas. Não há como travar o processo de globalização da economia e dos mercados. As empresas que ainda encetaram o seu processo de globalização sabem que estão “condenadas” a encetá-lo. Para o conseguirem e serem competitivas é-lhes exigida a formulação e implementação de uma estratégia que lhes permita competir com sucesso nos mercados externos.

De acordo com Porter (1980), existem diferenças significativas entre competir no mercado internacional e no mercado interno, que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia

competitiva internacional. Estas diferenças estão relacionadas com o fator custo, as circunstâncias próprias dos mercados externos, as posições dos governos de outros países, as metas, os recursos e a capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros.

Acresce ainda o facto de as estratégias de marketing e comercialização tradicionais falharem na era da economia global e digital, muito mais dinâmica e interativa, por isso, as empresas necessitam de novas aproximações ao marketing para responder aos novos desafios desencadeados pela era da informação. O marketing vê assim a sua importância reforçada.

Muitas empresas uniformizaram os seus preços, nomes de marcas e comunicação, criando marcas globais suscetíveis de operar em todo o mundo. Persiste, no entanto, a dúvida sobre qual a melhor estratégia de marketing que cada produto deve adotar: local ou global?

Os adeptos do marketing global afirmam que os consumidores, em especial dos países industrializados, têm características tão homogêneas que a mesma abordagem de marketing terá os mesmos efeitos em cada país. Ao desenvolver uma estratégia única para múltiplos mercados, uma empresa pode beneficiar de economias de escala, focalizando a sua ação não nas diferenças de cada povo, mas antes nas suas semelhanças. Uma das formas que as empresas dispõem para maximizar as possibilidades de sucesso parte do princípio de que os marketers devem tentar localizar nos diferentes países os consumidores que partilham a mesma forma de ver o mundo.

A concorrência global existe apenas quando as condições competitivas nos mercados nacionais possuem ligação suficientemente forte para formar um verdadeiro mercado internacional e quando os principais concorrentes competem frontalmente em diversos países. A concorrência global existe no setor do futebol e dos refrigerantes norte americanos. Para isso muito contribui a convergência dos gostos dos consumidores mundiais. Para o efeito muito contribuem as tecnologias digitais.

O sucesso de uma marca depende do equilíbrio que se conseguir entre o global e o local. Existem, portanto, muitas opções estratégicas generaliza-

das para uma empresa que decide expandir-se no exterior e concorrer internacional ou globalmente (KOTABE e HELSEN, 2000; THOMPSON Jr. et al., 2008, MARQUES, 2012a):

- Estratégias localizadas em diversos países: pensar localmente agir localmente. Quanto maiores as diferenças nos gostos do comprador, nas tradições culturais e nas condições de mercado em países diferentes, mais se justifica o método de pensamento local e ação local para a formulação da estratégia. Nesse sentido, as empresas adequam a abordagem competitiva às condições de mercado e às preferências e expectativas dos compradores, específicas em cada país. Essa adequação é facilitada quando na formulação e implementação estratégias participam gerentes locais com conhecimento real das condições locais.

- Estratégia global: pensar globalmente agir globalmente. A empresa adota uma estratégia global, usando essencialmente o mesmo tipo de estratégia competitiva em todos os mercados nacionais onde opera, vende produtos praticamente idênticos em todos os lugares, empenha-se na criação de marcas globais, utiliza em escala mundial as mesmas capacidades, canais de distribuição e métodos de marketing e coordena as suas ações a nível mundial, a partir da empresa mãe. Neste caso, os gerentes locais agem de acordo com a estratégia global. Sempre que as diferenças de país para país são suficientemente pequenas a estratégia global é preferível às estratégias localizadas e tem mais condições para assegurar vantagem competitiva sustentável.

- Estratégia global-local: pensar globalmente agir localmente. Consiste em empregar essencialmente o mesmo tipo de estratégia competitiva (baixos custo, diferenciação ou focalizada) em todos os mercados e desenvolver capacidade para customizar as ofertas de produtos e vender versões diferentes do produto em países diferentes, talvez até mesmo com marcas diferentes. Neste caso, a empresa que segue esta orientação estratégica, concede aos gerentes locais a flexibilidade para adaptar o método global, conforme seja necessário para atender às preferências locais dos compradores e responder

às condições locais de mercado e competição. Assim, os gerentes locais têm flexibilidade para incorporar alterações nos atributos dos produtos, ajustes na produção, na distribuição e no marketing.

2.3. Do conceito de Marketing Viral à comunicação de crise

Perante um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, o marketing também se tem feito valer das novas tecnologias de informação e comunicação para dar resposta aos desafios que mais recentemente se vão impondo. Com novos mercados, novos perfis de clientes e uma forma diferente de atuação, tanto a montante como a jusante, os marketers encontram novas estratégias para chegar ao seu cliente. O Marketing viral é disso um exemplo.

De acordo com Wilson (2001, p. 1, apud KLOPPER), o marketing viral incita os indivíduos a difundirem uma determinada mensagem a outros, criando uma espécie de corrente de transmissão com potencial de crescimento. Recorrendo a Hendrix (1999, p. 31), Klopper refere ainda que, para que a mensagem seja transmitida a novos recetores, é necessário que o primeiro tenha gostado do conteúdo e optado por difundi-lo, deixando antever, novamente, o papel ativo do indivíduo enquanto cliente e consumidor.

Tal como o próprio nome indica, a propagação da mensagem assemelha-se a uma espécie de vírus que atua através dos média digitais e da Internet e pretende ‘contagiar’ o maior número possível de indivíduos. Desta forma, está-se perante o equivalente ao chamado word-of-mouth, ou passa-palavra, utilizado na comunicação off-line (KLOPPER, 2002, p. 2).

Uma das mais-valias do marketing virtual reside na duração do efeito de propagação da mensagem, que acaba por ser mais finito na comunicação off-line, visto que o poder “amplificador” do conceito lhe permite ter um impacto prático mais abrangente.

Se eu ficasse maravilhado com um filme há uns anos, eu diria a um amigo ou dois e os meus comentários acabariam por influenciar

três, quatro ou cinco pessoas. Hoje em dia, se eu gostar de um filme eu posso publicar comentários em vários sítios na Internet ou enviar um e-mail a dez amigos, que poderão reenviá-lo a mais dez. (GODIN, 2000, p. 90)

Muito embora não exija um investimento substancial, o marketing viral consegue atingir resultados significativos a curto prazo (NUCIFORA, 2000, 27, apud Klopfer, 2002, p. 3), destacando-se também pela persistência, na medida em que perdura no tempo, pela velocidade na forma como consegue fazer transmitir uma mensagem de sujeito para sujeito (GODIN, 2000, p. 90).

A esse propósito, Marques refere que a combinação da rapidez com a economia e a eficácia torna o marketing viral mais ‘apetecível’ aos olhos dos marketeers e uma ferramenta mais poderosa que uma mensagem publicitária, já que “está implícita a recomendação de um amigo” (2012, p. 32). Tornar uma mensagem viral, não depende por isso do marketer, mas sim do público a que esta é dirigida. Cabe apenas ao profissional tentar conceber uma mensagem passível de ser viral, tendo em conta o segmento de mercado a que se destina, estando fora do seu alcance controlar ou influenciar o sucesso da campanha de marketing (KLOPPER, 2002, p. 3).

Segundo Ramusson (2000, p. 18, apud KLOPPER, 2002, p. 3) o sucesso de uma campanha viral depende do tipo de produto ou setor em que este se insere, da audiência e da própria mensagem em si, que deve ser atrativa. Neste âmbito, Marques (2012, p. 32) acrescenta a esta lista a gratuidade e a facilidade de difusão da mensagem como fator-chave para garantir o triunfo daquela estratégia.

No entanto, a probabilidade de as estratégias de marketing viral poderem estar condenadas ao fracasso desde o início continua a ser considerável, na medida em que, uma vez disseminada, “a palavra tanto pode ser positiva ou negativa, dependendo da situação” (KLOPPER, 2002, p. 6). Seja qual for o caso, o facto é que uma campanha que se torne viral é uma campanha que se torna notícia. Chinem (2003) estabelece um paralelo entre crise e notícia, já que - como a última - a primeira não tem um momento certo para acontecer, surgindo sem aviso prévio.

Neste contexto, Sousa (2003, p. 12) refere-se

à gestão de crise como uma parte integrante do âmbito das relações públicas e das organizações, cuja atuação assenta na “prevenção de crises” e no “planeamento da resposta comunicacional a dar a situações de crise”. Para o autor, são vários os momentos constituintes de uma crise, podendo ser “previsíveis” ou “imprevisíveis”, “conjunturais” ou “estruturais”. Ainda na linha de pensamento de Sousa (ibidem), existem três fases a sublinhar: uma primeira, em que a crise é percebida ou identificada; uma segunda, considerada “aguda”, por remeter para o momento em que a crise se instala e, por último, a fase que se sucede à crise, que aponta para um momento de avaliação e reestruturação. Sousa (2003) considera que é possível reagir-se à crise de um modo pró-ativo ou reativo - pese embora o estilo pró-ativo acarrete mais custos - sendo várias as estratégias e políticas a adotar nesse contexto:

A estratégia comunicacional para resposta a crises normalmente é uma das seguintes: silêncio ou reação mínima (não há reações visíveis por parte da entidade); negação (a entidade nega a sua responsabilidade ou a própria crise); transferência de responsabilidades (a entidade atribui a responsabilidade pela crise a terceiros); confissão (a entidade reconhece as responsabilidades na crise, justificando-a, justificando-se e tomando medidas para corrigir o que for possível). (SOUSA, 2003, p. 12)

Mafei (2008, p. 110), por seu turno, preconiza a ideia de que algumas crises são inevitáveis, servindo as “medidas preventivas” de referência. Neste contexto, e segundo a autora, à empresa que vive uma conjuntura de crise competirá encarar as acusações de frente e prestar as informações necessárias, sendo o interesse público o seu objetivo primeiro e último.

Se a organização não tomar a frente da situação e se tornar a fonte principal, alguém tentará cumprir esse papel. E esse alguém alimentará a imprensa com a própria versão dos acontecimentos. (MAFEI, 2008, p. 111)

Na ótica de Sousa (2003, p. 12), para cada tipo de reação haverá diferentes consequências. Se, por um lado, o “silêncio” pode denegrir a imagem

da entidade, por outro, a “negação” pode assumir contornos irreversíveis, sendo a “transparência de responsabilidades”, ou mesmo a “confissão” soluções possíveis, ainda que não impeditivas da deterioração da imagem da organização.

A estratégia do silêncio é simples, mas pode deteriorar no imediato a imagem da entidade. A negação permite que se enfrente qualquer evolução da crise, mas pode ser catastrófica se a entidade for mesmo responsável pela crise. A transferência de responsabilidades dá tempo à instituição para se preparar e para preparar novos argumentos enquanto os terceiros se defendem das acusações, sendo eficaz no curto prazo, mas também se pode revelar uma estratégia catastrófica para a imagem da entidade se esta for culpada pela crise. A confissão melhora ligeiramente a imagem da entidade a curto prazo, mas não evita que essa imagem seja deteriorada pela revelação. (SOUSA, 2003, p. 13)

3. Metodologia e desenho da investigação

Para viabilizar o presente artigo, foi levado a cabo um estudo de caso exploratório, por via de uma análise qualitativa de imprensa e de conteúdos web (sites e redes sociais), na qual se observou a postura da marca Pepsi, por oposição à dos seus consumidores e à do público em geral, aquando da campanha “anti Ronaldo” que se tornou viral após o jogo Suécia-Portugal, a 19 de Novembro de 2013.

Numa primeira fase, e para melhor contextualizar o estudo em análise por via da revisão de literatura, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica. Seguidamente, teve lugar a análise de notícias e comentários publicados, tanto em alguns dos mais relevantes jornais online nacionais, como nas redes sociais Facebook e Twitter da marca, sendo esses os principais elementos que figuraram o corpus de análise.

A par de tudo isto, e com vista à consolidação dos resultados, por via de uma mais sólida triangulação de dados, foi enviada à marca uma breve entrevista semiestruturada, onde constavam algumas questões essenciais para a obtenção de dados mais concretos relativamente à sua estratégia de atuação. Na ausência de resposta, procedeu-se a uma tentativa de contacto telefónico, tendo a empresa

optado por se remeter ao silêncio.

4. Apresentação do marketing viral da Pepsi Max a propósito do jogo de futebol Suécia-Portugal

Por ocasião do jogo de futebol Suécia - Portugal, a Pepsi Suécia lançou uma campanha onde representou o capitão da equipa portuguesa por meio do uso de um boneco de vudu: numa primeira imagem, trespassado por dezenas de alfinetes; numa outra, com a cabeça esmagada por uma lata de Pepsi; e, numa terceira, atado a uma linha de comboio, prestes a ser trucidado (figura 1).



Figura 1: Imagens da ação de comunicação da Pepsi Max

Os contornos mórbidos da campanha estiveram na origem do word-of-mouth característico do marketing viral. As reações dos portugueses, fossem ou não consumidores da marca Pepsi e adeptos de futebol, não se fizeram esperar e assumiram várias formas. Os meios de comunicação social, mas principalmente, as redes sociais foram os meios escolhidos para mostrar o desagrado à forma como um dos símbolos de Portugal foi atacado: a seleção portuguesa de futebol, na pessoa do seu ídolo, Cristiano Ronaldo. Vejamos alguns exemplos (Figura 2):

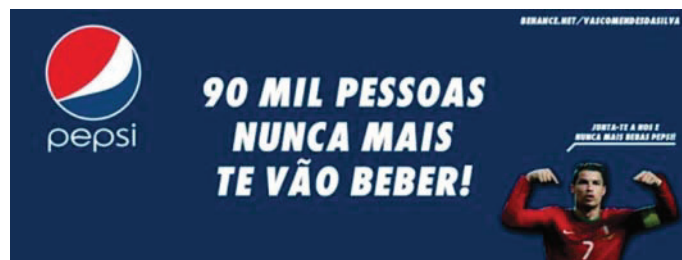


Figura 2: Exemplos de imagens da reação dos portugueses à comunicação da Pepsi

O presente ponto focar-se-á, num primeiro momento, no impacto que as imagens tiveram na imprensa nacional online e, num segundo, na sua repercussão ao nível das redes sociais.

4.1. A campanha viral na imprensa nacional online

No sentido de obter um resultado abrangente, foram analisados meios de comunicação generalistas, como o jornal Correio da Manhã, o Público, a Sábado, a Visão, o Expresso, o Diário de Notícias, o Jornal de Notícias e a TVI24, e meios de comunicação especializados, como o site Dinheiro Vivo, o Jornal de Negócios e o Sapo Desporto.

Para o presente estudo foram analisados 51 artigos, publicados por diversos meios de comunicação em plataformas digitais, entre o dia 19 e o dia 27 de Novembro de 2013, e relacionados com a publicidade lançada na página de Facebook da Pepsi, na Suécia. Dos artigos aqui em análise, 86%, ou seja, 44, são notícias, 10% são referentes a cinco artigos de opinião e 4%, ou seja, dois artigos, são slide shows de imagens (quadro 1).

Numa primeira fase, o fluxo de notícias foi reduzido: no dia de lançamento apenas cinco notícias referiam a campanha, das quais três referiam que a marca tinha 'atropelado' Cristiano Ronaldo. Foi entre os dias 20 e 21 de novembro de 2013 que se publicaram perto de 80% das notícias analisadas, sendo que, a partir do dia 22, o tema apenas voltou a ser referenciado em sete artigos.

A campanha foi abordada de diferentes ângulos. Inicialmente, como acima referido, as notícias mencionavam o teor da campanha

- composta por três fotografias que visavam o jogador da Seleção Portuguesa - lançada no Facebook da Pepsi Suécia. Os artigos posteriores mencionavam o pedido de desculpas, cuja fonte foi o post colocado no Facebook da Pepsi Portugal. Outra das fontes mencionadas, em cerca de 14% dos artigos, foi o grupo formado no Facebook “Nunca mais vou beber Pepsi”, no sentido de demonstrar a indignação dos portugueses relativamente à campanha, e apenas uma notícia (aproximadamente 2%) refere o grupo pró-

-Pepsi, também formado no Facebook: “Eu vou beber Pepsi”. O jornal Correio da Manhã integrou, em notícias, dois inquéritos aos leitores. Enquanto o primeiro perguntava se o pedido de desculpa da Pepsi era suficiente (apenas 5,3% dos inquiridos responderam “sim”), o segundo perguntava se a ‘publicidade infeliz’ prejudicava a Pepsi. A esta pergunta, 8,6% dos inquiridos responderam “não”.

Quadro1: A Pepsi na imprensa após a campanha viral

Meio	Data	Título	Género	Fontes	Nº Comentários	Nº partilhas ou gostos
Correio da Manhã	20-11-2013	Pepsi perde gás em Portugal	Artigo de opinião	Autor	9	154
Correio da Manhã	20-11-2013	Pepsi pede desculpa por fazer vudu a Ronaldo	Notícia	(Post de desculpas da Pepsi Portugal no) Facebook da marca Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi"	63	755
Correio da Manhã	20-11-2013	Movimento no Facebook contra a Pepsi lança vídeo	Notícia	Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" Vídeo de agradecimento de Ronaldo Pedido de desculpas da Pepsi	16	642
Correio da Manhã	21-11-2013	TAP admite substituir Pepsi nos voos	Notícia	Comunicado da TAP publicado no Facebook da marca Fonte da TAP	42	1527
Correio da Manhã	22-11-2013	Empresário destrói máquina da Pepsi	Notícia	Vídeo publicado no Youtube	1	0
Correio da Manhã	22-11-2013	Empresário destrói máquina da Pepsi	Notícia	Vídeo publicado no Youtube Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" Página de Facebook "Eu vou beber Pepsi"	16	335
Dinheiro Vivo	20-11-2013	Pepsi. A brincadeira de mau gosto	Notícia	Facebook da Pepsi	2	75
Dinheiro Vivo	20-11-2013	Pepsi. O feticço contra o feticço	Slideshow (imagens)	Imagens da Pepsi e de resposta dos portugueses	3	229
Dinheiro Vivo	20-11-2013	Pepsi/Ronaldo. "É uma palermice que correu mal" mas portugueses "esquecem rápido"	Notícia	José Marques, diretor criativo da McCann José Carlos Bontempo, diretor criativo e um dos fundadores da BAR Rodrigo Moita de Deus, da agência de Relações Públicas NextPower (grupo LPM, que gere comunicação da Coca-Cola)	0	135
Dinheiro Vivo	21-11-2013	Carlos Coelho: "A Pepsi fez vudu contra si própria"	Notícia	Carlos Coelho, presidente da Ilyt Brand Corp	0	44
DN	19-11-2013	Pepsi "atropela" Cristiano Ronaldo em imagem polémica	Notícia	Facebook da Pepsi	192	36
DN	19-11-2013	Pepsi apaga imagens e pede desculpa a Ronaldo	Notícia	Facebook da Pepsi	18	2
DN	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi	73	3
DN	21-11-2013	TAP considera trocar Pepsi por Coca-cola	Notícia	Comunicado da TAP publicado no Facebook da marca Site Dinheiro Vivo	50	3
DN	21-11-2013	Homem destrói frigorífico da Pepsi à martelada	Notícia	Não faz referência directa a fontes, refere o vídeo e o que foi comunicado pela Pepsi e pela TAP	48	5
DN	21-11-2013	"A Pepsi fez vudu contra si própria"	Notícia	Carlos Coelho, presidente da Ilyt Brand Corp Site Dinheiro Vivo	29	1
DN	21-11-2013	Pepsi-Ronaldo é "uma palermice que correu mal"	Notícia	José Marques, diretor criativo da McCann Site Dinheiro Vivo	38	0
Económico	21-11-2013	Agências de publicidade respondem à Pepsi	Notícia	Uzina e Havas Worldwide (agências de comunicação)		
Expresso	20-11-2013	Mundial 2014: Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi	0	12
Expresso	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Cristiano Ronaldo	Notícia	Facebook da Pepsi	71	483
Expresso	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi - especialistas	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa, um deles citado (Luís Santos McCANN Portugal)	1	7
Expresso	22-11-2013	A Pepsi e a intolerância das redes sociais	Artigo de opinião	Facebook da Pepsi Facebook da TAP Youtube	45	1.800.000
JN	19-11-2013	Pepsi "atropela" CR7 e pede desculpa	Notícia	só tem título	0	6
JN	19-11-2013	tag: Pepsi	Artigo de opinião	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi"	7	
JN	21-11-2013	Empresário destrói máquina da Pepsi à martelada	Notícia	Empresário que destrói a máquina Facebook da Pepsi Suécia	115	1767
JN	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa	109	5161
Jornal de Negócios	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo e à Seleção Portuguesa de Futebol por imagens ofensivas	Notícia	Lusa Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal	64	304
Jornal de Negócios	21-11-2013	TAP pondera mudar para a Coca-cola depois de campanha ofensiva da Pepsi	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" Facebook da TAP	98	8774
Jornal de Negócios	27-11-2013	Pepsi Cola Suécia - Seleção Nacional e Ronaldo	Artigo de opinião	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi" Facebook da TAP vídeo Youtube	6	83
Público	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo após campanha polémica	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal	74	14
Público	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por campanha ofensiva	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal	0	0
Público	21-11-2013	Spot com Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi, dizem especialistas	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa Facebook da Pepsi Portugal Facebook da TAP	26	274
Público	25-11-2013	Marcelo Rebelo de Sousa também deixa de beber Pepsi	Notícia	Marcelo Rebelo de Sousa	0	0
Sábado	20-11-2013	Portugueses não perdoam Pepsi	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal Página de Facebook "Nunca mais vou beber Pepsi"	0	0
Sábado	20-11-2013	Movimento no Facebook contra a Pepsi lança vídeo	Notícia	Correio da Manhã	0	0
Sábado	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo e à Seleção Portuguesa de Futebol por imagens ofensivas	Notícia	Jornal de Negócios	0	1
Sábado	20-11-2013	Portugueses não perdoam Pepsi	Notícia	Correio da Manhã	0	0
Sábado	20-11-2013	Pepsi pede desculpa por fazer vudu a Ronaldo	Notícia	Correio da Manhã	0	0
Sábado	21-11-2013	TAP condena Pepsi e pondera "mudar de fornecedor"	Notícia	Record	0	1
Sábado	21-11-2013	TAP pondera mudar para a Coca-cola depois de campanha ofensiva da Pepsi	Notícia	Jornal de Negócios	0	0
Sábado	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo sai caro à Pepsi	Notícia	Record	0	1
Sábado	23-11-2013	Este português destruiu uma máquina da Pepsi (vídeo)	Notícia	Correio da Manhã	0	77
Sábado	21-11-2013	Sempre CR7 - com Pepsi	Artigo de opinião	Autor	19	454
Sapo Desporto	19-11-2013	Marca de refrigerantes "atropela" Ronaldo	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia		
Sapo Desporto	20-11-2013	Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal		
Sapo Desporto	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" a imagem da Pepsi	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa Facebook da Pepsi Portugal Facebook da TAP		
TVI24	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por campanha ofensiva	Slideshow (imagens)	Facebook da Pepsi Suécia		53
TVI24	21-11-2013	"Esmagamento" de Ronaldo afeta gravemente imagem da Pepsi	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa Facebook da Pepsi Portugal Facebook da TAP		387
TVI24	22-11-2013	Braga: homem destrói frigorífico da Pepsi	Notícia	Vídeo de Youtube		320
Visão	20-11-2013	Pepsi pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas	Notícia	Facebook da Pepsi Suécia Facebook da Pepsi Portugal		2118
Visão	21-11-2013	Até que ponto o 'caso Ronaldo' afeta mesmo a Pepsi?	Notícia	2 especialistas em publicidade contactados pela agência Lusa		4173

Paralelamente, a companhia aérea TAP marcou uma posição perante a campanha da Pepsi, através de um post no Facebook da companhia aérea, no qual revelou estar a ponderar mudar de fornecedor. O referido post é mencionado em 11 dos artigos analisados, o que corresponde a 22%. Desta amostra, apenas o Correio da Manhã recorre a uma fonte não identificada da TAP, complementando assim a informação oficial veiculada pelo post.

Outro tema, mencionado em cerca de 8% dos artigos noticiosos analisados, foi o vídeo colocado no Youtube, no qual um empresário de Braga destrói uma máquina da Pepsi. No entanto, apenas uma notícia refere o empresário diretamente como fonte.

Já o site Dinheiro Vivo publicou duas notícias nas quais referia como fonte especialistas da área de comunicação. Estas são também fontes de dois artigos do Diário de Notícias, sendo que os restantes, que fazem alusão à opinião de especialistas, têm todos como fonte a agência Lusa e se referem sempre aos mesmos especialistas, o que acontece em seis artigos, ou seja, em perto de 12%. De referir ainda que, dos dez artigos publicados online pela revista Sábado, oito têm como fonte outros meios de comunicação, como o jornal Correio da Manhã, o Jornal de Negócios e o Record.

Da totalidade dos artigos noticiosos analisados, para além dos que utilizam como fonte os meios de comunicação pertencentes ao mesmo grupo empresarial, as fontes utilizadas estão maioritariamente concentradas em plataformas digitais, como os perfis de Facebook da Pepsi (Portugal e Suécia), da TAP e de grupos pró e contra a Pepsi ou os vídeos no Youtube. Denota-se também uma preponderância de utilização da agência Lusa como fonte, talvez por isso os conteúdos tendem a assemelhar-se entre si.

Os 51 títulos utilizados indicam uma tendência para a repetição de palavras ou expressões. Em 13 títulos é mencionado 'a Pepsi pede desculpa', em seis 'imagens ofensivas' e, em quatro 'campanha ofensiva'. Outras palavras são repetidas, como 'destrói', em seis notícias, 'esmagamento', em cinco, 'vudu', em três e 'atropela',

em três.

A internet e as redes sociais assumem, atualmente, um papel importante na construção das estratégias de comunicação das empresas, que procuram acompanhar os interesses e as necessidades dos consumidores. A campanha da Pepsi teve, em Portugal, uma enorme repercussão, evidenciada pelo número de comentários, de partilhas e de likes que os artigos analisados demonstram. Num total, estes artigos tiveram 1.235 comentários e 33.145 partilhas e likes¹, o que demonstra o interesse que as audiências destes meios de comunicação tiveram pela campanha da Pepsi.

4.2. A campanha viral no Facebook

Feita a análise à imprensa nacional online, passou-se ao estudo da dinâmica da página da rede social Facebook da Pepsi em Portugal - <https://www.facebook.com/pepsi.portugal> - entre os dias 19 de Novembro e 16 de Dezembro de 2013.

Desde logo, o que mais salta à vista é o absoluto silêncio a que a congénere portuguesa da marca Pepsi se remeteu, desde o dia 21 de Novembro, após ter emitido um pedido de desculpa oficial. O comunicado de 19 de Novembro continha a seguinte mensagem:

O futebol é conhecido pela paixão que inspira, e a competição está a ficar mais intensa. A equipa sueca infelizmente foi mais longe do que devia. Nunca quisemos dar ao desporto ou ao espírito de competição uma conotação negativa. Pedimos desculpa a todos aqueles que se sentiram ofendidos pelos posts – estes foram imediatamente retirados. Queremos igualmente dirigir as nossas mais sinceras e profundas desculpas ao Cristiano Ronaldo e à Seleção Portuguesa de Futebol. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

1 - Estes números referem-se aos dados disponibilizados online pelos meios de comunicação, e deve ter-se em conta que muitos destes links não partilham estas informações com o público.

Como reação a este post, foram contabilizados 3.250 likes, 1.278 partilhas do próprio comunicado e 8.024 comentários. Dois dias depois, a 21 de Novembro, e com o agudizar da campanha, a Pepsi Portugal lança novo comunicado:

A equipa da Pepsi Portugal lamenta as imagens publicadas na página de Facebook da Suécia relacionadas com o jogo de futebol da passada Terça-feira. Lamentamos que isto tenha acontecido. Já enviámos um pedido de desculpas a Cristiano Ronaldo e à Seleção Portuguesa de Futebol e queremos alargá-lo aos leais fãs Portugueses.

A Pepsi Portugal é constituída por portugueses que têm muito orgulho no seu país, na sua Seleção e em Cristiano Ronaldo. Aproveitamos ainda para felicitar o desempenho da nossa Seleção, à qual desejamos toda a força e o maior sucesso em 2014. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

A reação foi menos intensa do que em relação ao primeiro comunicado e obteve 1.478 likes, 203 partilhas do próprio comunicado, e 1.384 comentários.

Numa análise minuciosa aos conteúdos, a maior parte dos comentários não são escritos, assumindo antes a forma de fotografias (foto montagens), que foram feitas em reação à campanha e à vitória da seleção portuguesa face à equipa de futebol sueca. Muitos desses conteúdos chegam a ser obscenos, com recurso a palavrões ou a gestos bastante insultuosos.

Quanto ao teor escrito, este incide maioritariamente em dois aspetos: por um lado, a condenação pelo insulto ao país e, por outro, a provocação ao incitar-se ao consumo de Coca-Cola. Se, na maioria dos comentários, se verifica o recurso ao insulto gratuito, é certo que também há quem manifeste uma opinião mais polida e estruturada. De entre os exemplos encontrados, destacam-se os seguintes:

O que vocês fizeram foi de uma enorme falta de ética e profissionalismo. As vossas campanhas de Marketing são conhecidas por ser engraçadas, criativas, focadas na inovação que despertam interesse no consumidor. Aliado a isso, o facto de procurarem elevar a vossa posição face a Coca-Cola em anúncios engraçados e cheios de intenção faz com que nós, consumidor final procurássemos a

vossa marca, despertava os sentidos. Isto foi do mais baixo nível profissional. Que falta de imaginação. Ofensa ao país e a um jogador que o representa ao mais alto nível. - Marco Marques, 19 de Novembro 2013. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

Por muita paixão e “fanatismo” NADA, mas MESMO NADA desculpa gozar com um país. A imagem duma marca deve, ou deveria ser global... a estratégia de marca deve ser total e nunca ser usada localmente por uns criativos que a única coisa que fizeram foi usar de forma inacreditável e injustificável outra grande marca mundial: A SELEÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL e claro CR7!!!! Espírito de competição nunca deve ser justificação para o uso de 3 imagens inqualificáveis!!! CR7 e a seleção de Portugal mostraram que nem com vudus ou macumbas obscenas a PEPSI conseguiu os seus intentos (pior é justificar com a equipa sueca de criativos... pois que eu e todos sabemos essa marca é GLOBAL e MUNDIAL... e não regional ou nacional). - Paulo Marques, 20 de Novembro 2013. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

Infelizmente, não há desculpa. Uma marca global tem de pensar e agir localmente. Só mesmo uns diretores de Mkt que não têm a mínima noção do que é um povo que sente o futebol mais que outros e que vive uma intensa crise que empola importâncias, permitiriam esta brincadeira. De qualquer forma, parabéns por estarem atentos e por fazerem este pedido aqui no FB. - João Gata, 19 de Novembro 2013. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

A campanha da Pepsi tornou-se viral, porém, as reações foram sobretudo negativas. A Pepsi reagiu no imediato. Pediu desculpa no momento certo, demarcou-se da sua congénere sueca, mas depois remeteu-se ao silêncio. Só no dia 8 de Janeiro, após Cristiano Ronaldo ter aceitado publicamente no seu Facebook as desculpas da marca, é que esta se voltou a manifestar na sua rede social, ao republicar a mensagem do CR7.

Gostaríamos de agradecer a atitude de Cristiano Ronaldo e a disponibilidade para em conjunto fazermos algo positivo.

‘Ninguém é perfeito e todos erramos. O mais importante é pedir desculpas e demonstrar que o que sentes é verdadeiro. Por isso... desculpas aceites, Pepsi! E como em Portugal uma ação vale mais que mil palavras, temos estado a trabalhar no apoio a uma causa solidária que desvendaremos em breve. Fiquem atentos!’. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

Para regenerar a imagem da marca foi anunciado na página do Facebook, no dia 9 de janeiro de 2014, a causa social apoiada pela Pepsi como forma de compensar os danos morais causados ao Cristiano Ronaldo e ao povo português.

‘Porque em Portugal uma acção vale mais que mil palavras.

Hoje é um dia em grande! Em conjunto com a Pepsi concretizámos o nosso apoio a uma causa nobre: completar o financiamento para o projeto de construção de novas instalações da Casa dos Rapazes. Com esta iniciativa os 20 rapazes vão poder contar com uma casa nova e uma área desportiva. Um projeto conjunto que irá mudar a vida destes jovens e de todos os que forem acolhidos no futuro por esta casa’. (Fonte: página Facebook oficial da Pepsi)

5. Considerações Finais

Concebida a pensar no consumidor sueco, a campanha viral da Pepsi contra Cristiano Ronaldo, extravasou as fronteiras daquele país, provocando uma onda de contestação em Portugal que teve eco nas redes sociais e reflexo nos principais órgãos de comunicação social nacionais. Neste contexto, se por um lado a Pepsi saiu a ganhar no mercado escandinavo, por ter tomado partido da seleção sueca, por outro, denegriu a sua imagem no mercado português ao ‘atacar’ a equipa das quinas, representada pela figura de Cristiano Ronaldo. Percebe-se aqui o carácter imprevisível e volátil do marketing viral, cujos efeitos não podem ser controlados, mas podem ser evitados.

Tendo em conta o conceito apresentado por Klopper (2002), a rapidez com que a campanha da Pepsi se propagou nas redes sociais, principalmente no Facebook, pode ser equiparada à mesma rapidez com que um qualquer vírus se transmite por meio dos média digitais e da internet. Da mesma forma que a rapidez e a eficácia são fatores chave para o sucesso de uma campanha de marketing viral, também o contrário pode acontecer, muito por causa da sua imprevisibilidade e volatilidade, já que a palavra disseminada tanto pode ser positiva como negativa. Neste caso, a mensagem foi recebida pelos portugueses

como claramente negativa, dando origem a um contexto de crise.

Os resultados obtidos na análise deste caso são claros. No que diz respeito à imprensa portuguesa online, foram publicados artigos nas principais publicações, nos dias que sucederam ao lançamento da campanha. O fluxo noticioso deu origem a milhares de comentários de cibernautas a marcar a sua posição em relação à campanha, contribuindo assim para o efeito ‘bola de neve’ do marketing viral, conforme defendido por Marques (2012). Já no âmbito das redes sociais, este efeito tomou proporções de grande escala, tendo reunido, só na página de Facebook oficial da Pepsi em Portugal, mais de oito mil reações, maioritariamente negativas.

Na sequência dos acontecimentos, a Pepsi remeteu-se ao silêncio durante quase dois meses, o que conduziu a que, por um lado, e de acordo com Sousa (2013), a sua imagem se tenha deteriorado junto de alguns consumidores e, por outro, a imprensa tenha construído a sua própria versão dos factos, conforme previsto por Mafei (2008). Aparentemente, este silêncio foi estratégico.

Que o marketing viral pode constituir uma excelente medida para que uma mensagem se veicule rapidamente, disso não restam dúvidas. A questão que se levanta, porém, é se a Pepsi terá escolhido uma boa estratégia para consolidar o seu bom nome à escala global ou se, por outro lado, terá negligenciado propositadamente segmentos de mercado menos representativos, como é o caso do português.

Os riscos de usar o marketing viral para implementar uma estratégia de marca local é tanto maior, quanto mais globais forem as marcas envolvidas. Neste caso estamos a falar de duas marcas globais: a Pepsi e Cristiano Ronaldo, que nas redes sociais tem mais de 70 milhões de fãs que seguem o seu percurso de futebolista. Assim, os gestores da Pepsi na Suécia ao quererem agradecer ao povo sueco cometeram um erro de marketing monumental, prejudicando a reputação da marca a nível mundial, dado estarem envolvidas duas marcas globais. Este caso vem ilustrar o que é a globalização e de como as redes sociais

a tornam tangível, assim como vem mostrar que estratégias locais mal conduzidas, ignorando os consumidores com uma cultura global, não são as mais adequadas para promover marcas globais. Além disso, todos sabemos que o futebol desperta emoções e paixões e que as TIC vieram transformar os países em aldeias globais.

As marcas globais de refrigerantes costumam estar presentes em grandes eventos desportivos, como o mundial de futebol, não fazendo, por isso, sentido tomar partido por uma das seleções. É neste tipo de eventos que observamos os comportamentos dos consumidores que se identificam com essa cultura global. Uma das mais recentes tendências é a dos consumidores avaliarem as marcas não só pelo que representam em termos de produto, imagem e valores; mas também pelo que, genuinamente, fazem para contribuir para um mundo melhor. Neste ponto, e na “guerra” entre as marcas Pepsi e Coca-Cola, foi esta que levou a melhor, enquanto os gestores da Pepsi na Suécia se ocuparam em fazer um ataque cerrado ao Cristiano Ronaldo e à seleção portuguesa, os gestores da Coca-Cola nas Filipinas abriram literalmente a felicidade à marca, ao comunicar que os valores de investimento em publicidade naquele mercado iriam ser canalizados para ajudar as vítimas do tufão Haiyan.

As estratégias locais, no caso da Coca-Cola tem sido eficaz e eficiente, isenta de erros, compreende os consumidores no contexto digital e global, levando a melhor em relação à Pepsi. No caso da Coca-Cola, multiplicam-se os likes de admiração, enquanto, no caso da Pepsi, aumenta o sentimento de revolta. A marca vê-se agora rejeitada por milhares de consumidores no Facebook, sendo alvo de diversas páginas de protesto, uma delas, em pouco mais de 24 horas acumulou mais de 100 mil fãs.

A Pepsi na Suécia deveria ter levado em consideração os seguintes pressupostos:

1. Atualmente não existem ações cujo efeito seja estritamente local, pelo que, o impacto de uma ação de efeito positivo local pode destruir significativo valor de marca à escala global;
2. Os consumidores de outras geografias interpretam as ações das marcas e das empresas

com base na ética nos valores e nos contributos dados por estas para melhoria da sociedade;

3. O desporto desperta emoções e paixões que implicam uma gestão da participação da marca, muito cuidada e ponderada, a fim de evitar efeitos secundários.

Assim, não será difícil de compreender que um ataque brejeiro e de mau gosto aos atletas e ao povo de um pequeno país será compreendido por todo o mundo como uma ação condenável, como efeitos que não se circunscrevem apenas à Suécia e a Portugal, mas sim a todo o mundo, como comprovam os posts colocados nas páginas do Facebook da Pepsi e da Pepsi Max (submarca que desenvolveu a ação).

Coube depois às relações públicas da marca assumirem o erro e pedirem desculpa a Cristiano Ronaldo e ao povo português. Após mais de um mês de silêncio, provavelmente usado em trabalho nos bastidores, a Pepsi e Cristiano Ronaldo apresentaram uma campanha publicitária ligada a uma causa social, usando para o efeito os mesmos meios para a divulgarem. Não é a primeira vez, nem será a última, que este tipo de causas serve para regenerar a imagem das marcas. Será que vão a tempo?

Agora é a vez de os marketeers aprenderem com o erro e alargarem a sua visão de gestão de marca à escala global, tendo presente que os consumidores, na era das novas tecnologias, têm uma palavra a dizer na gestão da marca.

Estarão os gestores de marketing conscientes das potencialidades do marketing viral no contexto da gestão de marcas globais? Conhecerão as consequências de uma campanha viral mal conduzida? Estarão preparados para a gestão de crise? Fará sentido abdicar de uma conduta ética para que uma campanha se torne viral? Perante a complexidade desta temática, ficam em aberto novas questões, a título de sugestão para futuras investigações.

Referências Bibliografia

DAY, G. e MONTGOMERY, D. “Charting New Directions for Marketing”, *Journal of Marke-*

ting, Vol. 63, pp. 3-13, 1999.

DOYLE, S. "The role of social networks in marketing", *Journal of Database Marketing Customer Strategy Management*, Vol. 15, Nº 1, pp. 60-64, 2007.

GODIN, Seth. *Unleashing the ideavirus*. Estados Unidos da América: Do You Zoom. ISBN: 0-9703099-0-2, 2000.

HENNIG-THURAU, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B. "The Impact of New Media on Customer Relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 13, Nº 3, pp. 311-330, 2010.

KELLER, K. "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 1, pp. 1-22, 1993.

KOPPLER, H.B. *Viral marketing: a powerful, but dangerous marketing tool*. África do Sul, 2002. Disponível em: <URL: <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/view/159/>> Acesso em: Dezembro 2013.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Cristian. *Administração de marketing global*. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Maria Cecília Coutinho de Arruda. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. e SETIWAN, I. *Marketing 3.0 - do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora. ISBN: 978-989-694-04-1, 2010.

LARANJEIRO, Luisa. *O impacto dos social media nas dimensões do brand equity e na intenção de compra da marca – um estudo exploratório*. Instituto politécnico de Leiria, Tese de mestrado (não publicada). 2012.

MAFEI, Maristela. *Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia*. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2008.

MARQUES, A. *Internacionalização: Opções es-*

tratégicas para concorrer em mercados externos. In Coelho, A. & Mugnol, R. (Orgs.): *Os Desafios da Internacionalização* (pp. 141-167). Caxias do Sul: Ed. Imprensa da Universidade de Caxias do Sul. 2012 a)

MARQUES, Alzira. *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-673-1, 2012.

PALMER, A. e KOENIG-LEWIS, N. "An experiential, social network-based approach to direct marketing", *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, Nº 3, pp. 162 -176, 2009.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.

SOUSA, Jorge. *Planeamento da comunicação*. Disponível em: <URL <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>> Acesso em: 13 Dezembro 2013.

Webgrafia

"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi – especialistas. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/esmagamento-de-ronaldo-afeta-gravemente-imagem-da-pepsi-especialistas=f842102>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

"Esmagamento" de Ronaldo afeta "gravemente" imagem da Pepsi. Disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3544870> Acesso em: 16 dezembro 2013.

"Esmagamento" de Ronaldo afeta «gravemente» imagem da Pepsi. Disponível em: <http://desporto.sapo.pt/futebol/mundial/brasil_2014/artigo/2013/11/21/_esmagamento_de_ronaldo_afeta_.html> Acesso em: 16 dezembro 2013.

«Esmagamento» de Ronaldo afeta gravemen-

te imagem da Pepsi. Disponível em: <<http://www.tvi24.iol.pt/economia---economia/pepsi-pepsi-ronaldo-ronaldo-cristiano-ronaldo-tap-tvi24/1512010-6377.html>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Agências de publicidade respondem à Pepsi. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/agencias-de-publicidade-respondem-a-pepsi_182119.html> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Até que ponto o ‘caso Ronaldo’ afeta mesmo a Pepsi? Disponível em: <<http://visao.sapo.pt/ate-que-ponto-o-caso-ronaldo-afeta-mesmo-a-pepsi=f758323>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRAGA: homem destrói frigorífico da Pepsi. Disponível em: <<http://www.tvi24.iol.pt/503/sociedade/tvi24-pepsi-youtube-cr7-selecao-cristiano-ronaldo/1512394-4071.html>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRITO, P. “A Pepsi fez vudu contra si própria”. Disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3544979&seccao=Dinheiro%20Vivo> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRITO, P. Pepsi-Ronaldo é “uma palermice que correu mal”. Disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3544054&seccao=Dinheiro%20Vivo> Acesso em: 16 dezembro 2013.

BRITO, P. TAP considera trocar Pepsi por Coca-Cola. Disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3545831&seccao=Dinheiro%20Vivo> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CARDOSO, N. Pepsi perde gás em Portugal. Disponível em: <<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/pepsi-perde-gas-em-portugal>> Acesso em: 16 Dezembro 2013.

CARLOS COELHO: “A Pepsi fez vudu contra si própria”. Disponível em: <[\[rovido.pt/Buzz/Artigo/CIECO295184.html\]\(http://www.dinheiro.vivo.pt/Buzz/Artigo/CIECO295184.html\)> Acesso em: 16 dezembro 2013.](http://www.dinhei-</p>
</div>
<div data-bbox=)

CARMO, C. Movimento no facebook contra Pepsi lança vídeo. Disponível em: <<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/sport/desporto/movimento-no-facebook-contrapepsi-lanca-video>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CARMO, C. Pepsi pede desculpa por fazer vudu a Ronaldo. Disponível em: <<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/sport/desporto/pepsi-pede-desculpa-por-fazer-vudu-a-ronaldo>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

CERQUEIRA, N. Empresário destrói máquina da Pepsi à marretada. Disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Media/Interior.aspx?content_id=3546364> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Empresário destrói máquina da Pepsi. Disponível em: <<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/atualidade/empresario-destroi-maquina-da-pepsi121233253>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Este português destruiu uma máquina da Pepsi (vídeo). Disponível em: <<http://www.sabado.pt/Multimedia/Videos/Visto-no-YouTube/2Este-homem-destruiu-uma-maquina-da-Pepsi.aspx>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

FONSECA, S. Homem destrói frigorífico da Pepsi à martelada. Disponível em: <http://www.dn.pt/desporto/selecao/interior.aspx?content_id=3546483> Acesso em: 16 dezembro 2013.

JORGE, A. De Novo Pepsi, Coca-Cola e Futebol. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/opiniao-1/de-novo-pepsi-coca-cola-e-futebol/>. Acesso em: 17 janeiro 2014.

Marca de refrigerantes ‘atropela’ Ronaldo. Disponível em: <

GO/2013/11/19/PEPSI_ATROPELA_RONALDO.HTML.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas. Disponível em: <http://desporto.sapo.pt/futebol/mundial/brasil_2014/artigo/2013/11/20/marca_de_refrigerantes_pede_desc.html> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Marcelo Rebelo de Sousa também deixa de beber Pepsi. Disponível em: <<http://www.publico.pt/multimedia/video/marcelo-rebelo-de-sousa-tambem-deixa-de-beber-pepsi-201311257112>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Movimento no Facebook contra Pepsi lança vídeo. Disponível em: <<http://www.sabado.pt/Arquivo/Ultima-Hora/Desporto/Movimento-no-Facebook-contra-Pepsi-lanca-video.aspx>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Mundial 2014: Marca de refrigerantes pede desculpa a Ronaldo por imagens ofensivas. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/mundial2014-marca-de-refrigerantes-pede-desculpa-a-ronaldo-por-imagens-ofensivas=f841864>> Acesso em: 16 dezembro 2013].

Os portugueses têm utilizado as redes sociais para expressar o seu desagrado. Disponível em: <<http://www.sabado.pt/Arquivo/Ultima-Hora/Sociedade/Pepsi-pede-desculpa-por-fazer-vudu-a-Ronaldo.aspx>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

PEDRO, C. TAP pondera mudar para Coca-Cola depois de campanha ofensiva da Pepsi. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/tap_pondera_mudar_para_coca_cola_depois_de_campanha_ofensiva_da_pepsi.html> Acesso em: 16 dezembro 2013. Pepsi “atropela” CR7 e pede desculpa. Disponível em: <<http://www.jn.pt/blogs/nosnarede/archive/2013/11/19/pepsi-pede-desculpa-por-campanha-com-ronaldo.aspx>> Acesso em: 16

dezembro 2013.

Pepsi apaga imagens e pede desculpa a Ronaldo. Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=3542142.> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi pede desculpa a Cristiano Ronaldo. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/pepsi-pede-desculpa-a-cristiano-ronaldo=f841894>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi pede desculpa a Ronaldo após campanha polémica. Disponível em <<http://www.publico.pt/desporto/noticia/pepsi-pede-desculpa-a-ronaldo-apos-campanha-polemica-1613174>> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Pepsi pede desculpa a Ronaldo e a Seleção Portuguesa de futebol por imagens ofensivas. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/pepsi_pede_desculpa_a_ronaldo_e_a_selecao_portuguesa_de_futebol_por_imagens_ofensivas.html> Acesso em: 16 dezembro 2013.

Nota

Elementos de contacto:

alzira.marques@ipleiria.pt

Tel.: +351911760892