



**Do Hype à Crise:
reflexões sobre o gerenciamento de crise no lançamento do Cyberpunk 2077**

**From Hype to Crisis:
reflections on crisis management at the launch of Cyberpunk 2077**

Matheus Paulino da Silva¹⁹

Laura Nayara Pimenta²⁰

Resumo: O texto analisa o hype construído em torno do jogo Cyberpunk 2077 e o gerenciamento da crise ocorrida em seu lançamento. Traz a análise de conteúdo das postagens da CD Projekt nos seus perfis no antigo Twitter e no Youtube, e dos comentários realizados pelos públicos nestas. A empresa acerta definindo bem seu público e as plataformas onde serão veiculadas as respostas, porém falha em aspectos como transparência, honestidade e tempo.

Palavras-chave: Hype; Imagem; Reputação; Gerenciamento de Crises; Jogos Digitais.

Abstract: The text analyzes the hype built around the game Cyberpunk 2077 and the management of the crisis that occurred at its launch. It analyzes the content of CD Projekt's posts on its profiles on the old Twitter and YouTube, and the comments made by the public on these. The company gets it right by clearly defining its audience and the platforms where the answers will be broadcast, but fails in aspects such as transparency, honesty and time.

Keywords: Hype; Image; Reputation; Crisis Management; Digital Games.

¹⁹ Recém-graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). E-mail: lanapi05@gmail.com

²⁰ Orientadora do trabalho. Professora Adjunta do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). E-mail: matheusp19991@gmail.com



Introdução

As Relações Públicas (RP), enquanto atividade profissional, desenvolvem ações estratégicas junto às organizações, com vistas a construir relacionamentos qualificados entre elas e seus diversos públicos, bem como trabalham com a edificação da imagem e da reputação dessas organizações. Entretanto, em meio às interações cotidianas com seus públicos e em decorrência da ação de forças internas e externas, crises podem acontecer e macular a imagem e a reputação construídas. Diante disso, o profissional de RP deve-se valer de estratégias e ferramentas de gerenciamento de crises, para mitigar os efeitos gerados.

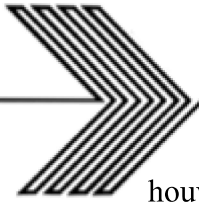
Considerando isso, uma crise específica nos chamou a atenção: o lançamento do jogo eletrônico de ação e aventura produzido pela empresa polonesa CD Projekt RED (CDPR), o *Cyberpunk 2077*. O jogo foi anunciado pela primeira vez em maio de 2012, porém foi com o *teaser*, divulgado em janeiro de 2013, que a empresa começou a construir grandes expectativas entre os jogadores e a indústria de jogos eletrônicos. Desde então, ano após ano, as expectativas foram aumentando em relação ao jogo, principalmente após o sucesso de *The Witcher 3*²¹ lançado no ano de 2015. A empresa foi alimentando o *hype*²² que se criava em volta do jogo e fazendo grandes promessas, no entanto, o lançamento realizado no dia 10 de dezembro de 2020 foi marcado por uma quebra de expectativa, pois o jogo entregava menos do que foi prometido.

Após anos de construção do *hype*, a CDPR lançou *Cyberpunk 2077* para as plataformas PlayStation 4, Stadia, Windows e Xbox One em 10 de dezembro de 2020, seguido para PlayStation 5 e Xbox Series X/S em 15 de fevereiro de 2022. Os críticos elogiaram sua narrativa, ambientação e gráficos, contudo, alguns de seus elementos da jogabilidade receberam opiniões negativas. A abordagem de alguns de seus temas, bem como a representação de personagens transgêneros também foram alvo de críticas. Além disso, o jogo foi amplamente criticado pela presença de *bugs*²³, principalmente nas versões de console, que sofriam com problemas de desempenho. Diversos jogadores pediram reembolso do produto e a própria Playstation retirou o jogo de sua loja virtual, impedindo-o de ser comercializado. Ademais,

²¹ Jogo eletrônico de RPG de ação em mundo aberto desenvolvido pela CD Projekt RED e lançado no dia 19 de maio de 2015 para as plataformas Microsoft Windows, PlayStation 4, Xbox One e em outubro de 2019 para o Nintendo Switch, sendo o terceiro título da série de jogos *The Witcher*.

²² Promoção extrema do produto.

²³ Falha ou erro num programa, dispositivo, site etc., que impede o seu funcionamento correto ou causa mau desempenho.



houve queda das ações da empresa nos dias seguintes ao lançamento e a reputação da empresa foi posta em cheque, a crise tinha sido instaurada e cabia a empresa lidar com os danos da melhor maneira possível.

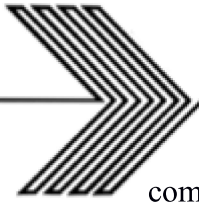
No presente trabalho temos o objetivo de analisar a maneira como a CDPR criou um *hype* em torno do jogo *Cyberpunk 2077* e gerenciou a crise instalada durante problemas ocorridos em seu lançamento. Para tanto, buscamos identificar as práticas mercadológicas que levaram à construção do *hype* e à crise; analisar as estratégias comunicacionais de gerenciamento de crise adotadas pela empresa em suas redes sociais; e, por fim, analisar como a imagem e a reputação da CD Projekt Red foram afetadas pela crise. A metodologia que adotamos combina pesquisa bibliográfica, estudo de caso e análise de conteúdo (Stumpf, 2009; Duarte, 2009; Bardin, 1977). Nosso corpus de análise é composto por notícias veiculadas na mídia, por postagens de criadores de conteúdo e postagens feitas pela empresa nos seus perfis institucionais no extinto Twitter (atualmente X) e no Youtube, no período de 2012 a dezembro de 2022.

Diante disso, o trabalho foi dividido em cinco seções, sendo esta introdução, a segunda e terceira que versam sobre conceitos teóricos importantes para o desenvolvimento e boa compreensão do trabalho, a quarta que trata do estudo de caso em si, trazendo a parte analítica e, por fim, nossas considerações acerca dos achados deste estudo.

1. Comunicação Organizacional, imagem e reputação

A comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. Para tanto, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, visão, valores, política e filosofia organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de uma imagem positiva (Kunsch, 2003).

Iasbeck (2007) se refere à “imagem” como produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação

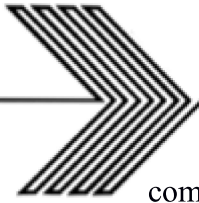


comunicativa. Nessa relação, o objeto da percepção se mescla com os dados do imaginário do percebedor e o resultado poderia ser a impressão causada nessa mente interpretante. O autor ressalta que quando alguns pesquisadores (sobretudo da área do marketing) optam por utilizar o termo “reputação”, não estão apenas substituindo terminologicamente a mesma ideia, mas alterando substancialmente significados que fazem muita diferença: enquanto a “imagem” se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas.

Considerando o caso aqui estudado, devemos nos atentar principalmente às questões de reputação organizacional. Para Berens *et al* (2004), existem três correntes dominantes na literatura que trabalha o tema. Uma primeira baseada no conceito de expectativas sociais, as expectativas que as pessoas têm em relação ao comportamento das organizações. A segunda reside no conceito de personalidade corporativa ou organizacional, ou seja, nos traços de personalidade que as pessoas atribuem a uma organização; e uma última centrada no conceito de confiança, na percepção sobre a honestidade, a confiabilidade e a benevolência de uma organização. Segundo os autores, a maioria dos investigadores parece seguir a linha das expectativas sociais, procurando perceber as razões e processos, pelos quais se desenvolvem percepções sobre os comportamentos socialmente desejados das organizações.

Apesar de existirem definições de reputação mais consensuais do que outras, ainda nenhuma foi unanimemente aceita. A mais consensual das abordagens é a proposta por Fombrun e Van Riel (1997), que consideram a reputação como sendo uma representação do passado das ações e dos resultados de uma organização, que representam a capacidade que tem para criar valor para os seus vários stakeholders. A reputação define a posição relativa de uma organização em relação aos seus *stakeholders*, interna e externamente, tanto no seu ambiente competitivo, como no plano institucional. A reputação é fruto da percepção das ações passadas e das perspectivas futuras de uma instituição, descrevendo a admiração geral para todos os *stakeholders* de uma organização, quando comparada com os seus concorrentes mais relevantes. Por ser detida pelos públicos, a reputação organizacional mostra-se difícil de manipular e é um ativo frágil.

A reputação apresenta, assim, alguns componentes fundamentais: é uma avaliação das ações que as organizações tiveram, mas, ao mesmo tempo, trata-se de uma expectativa sobre



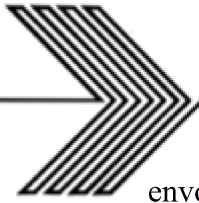
comportamentos futuros, demonstrando o seu desenvolvimento dinâmico ao longo do tempo. Tem relação, assim, com notoriedade, admiração, caráter, valores e ética, no fundo, com o reconhecimento daquilo que a organização é e com o impacto que produz naqueles com os quais se relaciona, permitindo fazer a distinção das vantagens comparativa e competitiva nos mercados e sociedades em que atua.

2. Fissuras na reputação: crise e gerenciamento

Uma crise pode existir em variados âmbitos da vida humana e existem singularidades para cada uma das situações críticas. Independente de onde possa surgir uma crise, todas possuem uma característica em comum, um fato negativo que representa um desafio para aquele que enfrenta a crise. Por conta da abrangência que o termo possui, torna-se difícil encontrar uma definição única. Apesar de Forni (2019) admitir que essa dificuldade existe e reconhecer que possuem várias definições para o termo, ele chega em uma conclusão ao menos no âmbito das organizações, definindo a crise como uma ruptura na normalidade de uma organização, trazendo ameaça real ao negócio e despertando o interesse da mídia e pressão da concorrência.

Para Coombs (2019), uma crise é a violação percebida das expectativas relevantes dos *stakeholders* que pode criar resultados negativos para eles e/ou para a organização. Esta definição é uma síntese de várias perspectivas sobre a crise que tenta capturar os traços comuns que outros escritores usaram ao descrever as crises. Para o autor, uma crise é perceptiva. São as percepções dos *stakeholders* que ajudam a definir um evento como uma crise. Se eles acreditarem que uma organização está em crise, existe uma crise e eles reagirão à organização como se esta estivesse em crise.

As crises resultam em pessoas chateadas e irritadas, o que ameaça o relacionamento entre a organização e esses públicos, por isso são consideradas perigosas para a reputação das organizações. Quando as expectativas são violadas, as partes interessadas percebem a organização de forma menos positiva: a reputação é prejudicada. Em um mundo altamente conectado, repleto de informações voláteis que podem acabar com a imagem e reputação de uma organização, o processo de gestão de crise surge como resposta a esse tipo de situação. Tal atividade era considerada apenas para reduzir os danos causados pela crise, porém se tornou evidente que a maneira mais eficaz de lidar com essas situações seria através da prevenção,



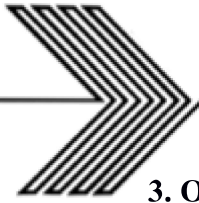
envolvendo também preparação, operação, comunicação e pós-crise (Forni, 2019). Assim, pode-se conceituar a gestão de crise como o conjunto de atividades realizadas para evitar, reduzir ou transformar os danos causados a uma organização.

Apesar de todas as organizações serem suscetíveis a uma crise, muitas acabam por negligenciar esse fato. É papel do RP alertar a alta administração sobre a importância da criação de um plano de gerenciamento de crise. Tal plano pode resguardar a organização, minimizando os danos e criando oportunidades de mudanças e fortalecimento. Vale ressaltar a importância de constituir uma equipe com profissionais de diversos setores, pois a crise dificilmente atinge um único setor isolado. Para manter o discurso e o plano alinhado é necessário a ação conjunta.

Para Coombs (2019), a gestão de crises representa um conjunto de fatores destinados a combater as crises e a diminuir os danos reais infligidos. A gestão de crises evoluiu a partir da preparação para emergências e, a partir dessa base, compreende um conjunto de quatro fatores interrelacionados: prevenção, preparação, resposta e revisão. Os quatro fatores estão ligados em espiral. Se a prevenção falhar, é necessária preparação para um desempenho ideal. A revisão deriva do desempenho e informa tanto a prevenção como a preparação para crises futuras. Por sua vez, melhorar a preparação deverá melhorar a resposta.

A comunicação apresenta desafios únicos durante a fase de resposta. Nesse estágio, a organização deve trabalhar para (a) evitar que ela se espalhe para áreas não afetadas da organização ou do ambiente e (b) limitar a sua duração. Internamente, a equipe de crise deve recolher e processar informações para tomar decisões, mas também precisa comunicar informações relacionadas com a crise aos funcionários. Externamente, os públicos devem ser informados sobre a crise e devem ser tomadas medidas para resolvê-la, incluindo a comunicação do progresso da organização rumo à recuperação.

Embora a comunicação eficaz em crises não resulte em benefícios imediatos, ignorar as expectativas dos públicos quanto à comunicação em crises pode agravar os problemas a longo prazo de uma organização. Combinar uma crise com uma comunicação de crise ineficaz pode facilitar a estigmatização de uma organização. Uma organização estigmatizada cria uma reação negativa automática quando os públicos a encontram, alimentada pela percepção de que a organização é fundamentalmente falha. Uma resposta adequada à crise pode ajudar a prevenir a estigmatização, demonstrando que a organização tem aspectos resgatáveis.



3. O estudo de caso do lançamento do jogo Cyberpunk 2077

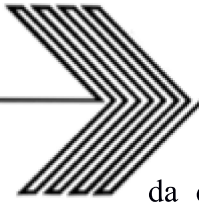
Fundada em 1994 por Michał Kiciński e Marcin Iwiński, a CD Projekt se tornou uma das maiores companhias de desenvolvimento e publicação de jogos eletrônicos do mundo, sediada em Varsóvia, na Polônia. A companhia é responsável por duas empresas, a CD Projekt Red, criada em 2002 com o propósito de ser o estúdio de desenvolvimento de jogos e a GOG, seu serviço de distribuição digital global, conforme detalhado em seu site oficial.

A CD Projekt Red ganhou destaque no cenário internacional por seu trabalho na criação da série de jogos *The Witcher* e, mais recentemente, pelo lançamento do jogo *Cyberpunk 2077*. Sua missão é criar os melhores RPGs²⁴ do mundo, proporcionando jogos envolventes, gratificantes e justos. Seus valores se baseiam em centralidade e respeito aos jogadores e na busca incessante de produtos de altíssima qualidade. Por conseguir cumprir com suas promessas, a CDPR conseguiu conquistar o respeito e a admiração dos jogadores, criando uma comunidade de fãs dedicados e engajados ao redor do mundo. Sua política de pós-venda (atualizações constantes, dlcs gratuitas e suporte) contribuiu também para que ela se tornasse referência na comunidade, como desenvolvedora modelo que deveria ser seguida.

Contudo, toda a reputação construída durante anos sofreu um abalo quando o lançamento do jogo *Cyberpunk 2077* não atendeu às expectativas que a empresa havia criado, tanto em virtude de sua história quanto do que foi vendido sobre o mesmo. O *Cyberpunk 2077* é um jogo eletrônico de RPG de ação em mundo aberto, inspirado no gênero fictício *cyberpunk* criado por Mike Pondsmith. Ambientado na cidade-estado de *Night City*, apresenta um futuro distópico governado por grandes corporações, facções criminosas e pessoas influentes, e junto a isso o protagonista enfrenta um ambiente repleto de violência, questões éticas, morais e existenciais.

Considerando esses aspectos, nesta seção apresentaremos a crise enfrentada pela CDPR no lançamento do jogo *Cyberpunk 2077*. Para tanto, detalharemos a construção das expectativas que tornou o lançamento do jogo tão esperado; trabalharemos a crise em si, evidenciando os elementos que a geraram e, por fim, faremos uma exposição das reações à crise, tanto por parte

²⁴ Abreviação inglesa para Role-Playing Game, estilo de jogo onde o jogador incorpora um personagem, dentro de um universo fictício ou não, e pode tomar decisões que impactam no rumo da história.



da desenvolvedora quanto pela comunidade de jogadores. Para a realização do estudo, utilizamos a análise de conteúdo de 11 postagens realizadas nos perfis oficiais da empresa e do jogo no Youtube e Twitter, e seus respectivos comentários. Para isso utilizamos o site Youtube Data Tools como ferramenta para coleta de dados. Também fez parte da análise notícias que contribuíram com a melhor compreensão do caso, veiculadas em portais relacionados ao universo gamer.

3.1 A construção das expectativas

O *Cyberpunk 2077* foi apresentado ao público pela primeira vez em maio de 2012, durante a Summer Conference da CD Projekt Red, revelando brevemente a intenção da empresa em desenvolver um novo produto *Triple A*²⁵. Porém, foi no ano de 2013, com o lançamento de um teaser²⁶ misterioso, que *Cyberpunk 2077* começou a ganhar os holofotes. O vídeo apresenta uma suposta cena de crime e elementos do universo *Cyberpunk*, encerrando com a seguinte frase: “lançamento, quando estiver pronto”. Com um total de 27.845.982 visualizações, 587 mil curtidas e 80.234 comentários até 13 de setembro de 2023, este primeiro teaser se tornou um dos grandes responsáveis pelo hype construído durante os anos pré-lançamento do jogo. Nele podemos encontrar vários comentários que evidenciam o entusiasmo dos jogadores e suas expectativas, como por exemplo: “Conhecendo a CD Projekt RED, este jogo será incrível” ou “Estou muito animado com a CD Projekt Red. Mal posso esperar por *Witcher 3* e estou absolutamente extasiado com *Cyberpunk 2077*”.

Durante os anos seguintes, a empresa não se pronunciou sobre o projeto, pois estava desenvolvendo *The Witcher 3*, outro jogo que seria lançado em 2015. O jogo acabou se tornando um sucesso aclamado pela crítica e pela comunidade, fato que elevou a confiança depositada na empresa e com certeza aumentou as expectativas quanto ao *Cyberpunk 2077*. Após o sucesso de *The Witcher 3*, o hype em relação ao jogo foi aumentando ano após ano, porém foi apenas em 2016 que o *Cyberpunk* realmente começou a ser desenvolvido.

²⁵ É uma classificação utilizada na indústria de jogos eletrônicos para designar seus maiores produtos. Possui grandes orçamentos, altos níveis de promoção e o que se espera é que sejam de altíssima qualidade.

²⁶ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=P99qJGrPNLs&ab_channel=Cyberpunk2077. Acesso em: 13 set. 2023.



Em 2018, durante o evento da E3²⁷, Cyberpunk 2077 foi trazido ao público novamente, com o lançamento de um trailer oficial²⁸ e a disponibilização de uma cópia de demonstração para a mídia especializada. Com a saída do trailer, foi divulgada no mesmo ano um vídeo²⁹ exibindo a cópia de demonstração, ambos obtiveram excelente recepção, acumulando 23 milhões de visualizações até o período de desenvolvimento deste trabalho.

No ano seguinte, durante o mesmo evento, o segundo trailer³⁰ do jogo revelava a primeira data de lançamento, que posteriormente seria adiada, e a participação do ator Keanu Reeves como personagem do Cyberpunk. A presença de Reeves no evento e seu discurso no palco geraram grande repercussão, aumentando ainda mais o entusiasmo em torno do lançamento.

Em 2020, a data de lançamento que estava prevista para abril foi adiada pela primeira vez para setembro, e nesse período a empresa lançou diversos vídeos, dentre eles vale destacar o terceiro trailer “O Show”³¹, que alcançou a marca de 15 milhões de visualizações até a data de 15 de setembro de 2023, e o quarto com o título “trailer de lançamento”³² que alcançou 19 milhões de visualizações. Ambos os vídeos traziam novas datas de lançamento, totalizando 3 adiamentos desde a primeira data divulgada, fato que causou diversas críticas à empresa.

A seção de comentários do quarto trailer que trouxe a data oficial de 10 de dezembro de 2020, se tornou uma espécie de ambiente saudosos, em que várias pessoas da comunidade expressam seus sentimentos heterogêneos quanto ao lançamento do jogo, dentre eles alegria, nostalgia, decepção, realização, insatisfação e etc. Vale ressaltar também o trabalho realizado pela CDPR junto aos criadores de conteúdo, um exemplo é o que foi realizado aqui no Brasil. Em outubro de 2020, a empresa fez parceria com os donos da marca Jovem Nerd, anunciando

²⁷ A Electronic Entertainment Expo, conhecida como E3, foi uma das maiores feiras de jogos eletrônicos do mundo. Acontecia em Los Angeles, na Califórnia, com foco no lançamento e apresentação de novos produtos. Em 2023, foi descontinuada, após enfrentar dificuldades em convencer grandes empresas a participarem.

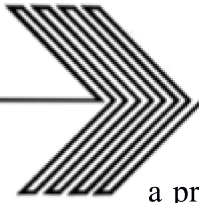
²⁸ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=8X2kIfS6fb8&ab_channel=Cyberpunk2077. Acesso em: 13 de set. 2023.

²⁹ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vjF9GgrY9c0&ab_channel=Cyberpunk2077. Acesso em: 13 set. 2023.

³⁰ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=qIcTM8WXFjk&ab_channel=Cyberpunk2077. Acesso em: 13 set. 2023.

³¹ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ixl31324UxE&ab_channel=Cyberpunk2077. Acesso em: 15 set. 2023.

³² Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=UnA7tepsc7s&ab_channel=Cyberpunk2077. Acesso em: 19 set. 2023.



a presença do personagem criado por Deive Pazos para o RPG de mesa Cyberpunk no jogo Cyberpunk 2077, com dublagem feita pelo próprio criador. O anúncio, divulgado nas redes sociais do Jovem Nerd, foi bem recebido pela comunidade, gerando comentários positivos e incentivando a pré-venda do jogo.

Após todos os adiamentos, o jogo finalmente teve seu lançamento no dia 10 de dezembro de 2020, após muita pressão dos investidores e da comunidade. Até então, a empresa acumulava vitórias, as expectativas dos clientes eram boas e os números de sua pré-venda expressavam esse sentimento, cerca de 8 milhões de cópias vendidas antes do lançamento e após o lançamento, atingiu um marco histórico sendo o maior lançamento digital de um jogo de acordo com uma pesquisa realizada pela Super Data Research³³.

3.2 A crise

Após seu lançamento, o Cyberpunk 2077 recebeu críticas severas, especialmente dos usuários de consoles devido a problemas técnicos e a decepção em relação à experiência inicial. Isso resultou em diversos pedidos de reembolso e na remoção do jogo pela Playstation de sua loja virtual. Além disso, circulava na internet a informação de que a empresa estava adotando a prática de *crunch*³⁴. Com tudo isso acontecendo, a reputação da CD Projekt Red foi amplamente afetada, levando a uma queda significativa de suas ações.

Como é de se esperar em uma crise, houve uma extensa cobertura da mídia sobre o caso, e em diversos portais de notícias saíram textos sobre os problemas enfrentados pelo jogo. A notícia publicada no portal TechTudo aponta os variados problemas como a data de lançamento, bugs, a prática de crunch, versões do PS4 e Xbox One, reembolsos e remoção da Playstation Store, lutas que causam crises epiléticas e ainda um possível processo dos investidores contra a empresa, que acabou se concretizando. No portal IGN Brasil, foi noticiado a resolução de um processo entre a CD Projekt Red e os investidores que entraram em uma ação coletiva, tendo a empresa que pagar 1,8 milhões de dólares para o grupo. No próprio texto é afirmado que este foi um dos vários processos movidos contra a empresa.

³³ Disponível em: <https://www.superdataresearch.com/blog/worldwide-digital-games-market>. Acesso em: 27 set. 2023.

³⁴ Termo utilizado na área de desenvolvimento de jogos para designar uma rotina de trabalho exaustiva, caracterizada por horas extras obrigatórias, geralmente nos últimos meses de produção.



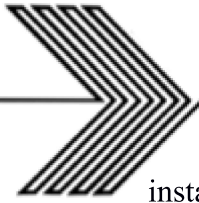
A comunidade também se manifestou, e diversos criadores de conteúdo transmitiram ou gravaram suas jogatinas, o que naturalmente ajudou a expor os problemas, já outros manifestaram suas opiniões através de comentários e análises. O criador de conteúdo brasileiro Gustavo Sanches, conhecido como Davy Jones, publicou em seu canal do youtube (Gameplayrj), um vídeo de análise sobre o jogo³⁵. Logo no início, a recomendação feita pelo *youtuber* é a de não efetuar a compra do jogo, pelo menos enquanto não saem as atualizações prometidas pela desenvolvedora. É comentado que apesar de ter gostado do jogo por conta de sua história única e personagens marcantes, a quantidade imensa de problemas acaba tornando a experiência frustrante, e de acordo com as palavras do autor do vídeo o jogo é “incompleto, inacabado, mal polido e mal feito. E isso é muito triste, pois estamos falando da empresa que criou The Witcher 3”.

Já o criador de conteúdo norte-americano The Act Man (Kelly Van Achteque), também fez um vídeo de análise³⁶, sendo este um dos mais visualizados sobre o tema no Youtube. Porém, diferentemente do vídeo criado por Davy Jones, além de falar sobre o jogo, o jogador expõe um compilado de conteúdo sobre as promessas da CD Projekt Red, notícias de portais especializados e *reviews* de críticos, todos apresentados como mentiras durante o vídeo. O *youtuber* diz também ter se frustrado com a história do jogo, o que, somado aos problemas, acabou por tornar a experiência muito abaixo de suas expectativas. De acordo com suas palavras a CDPR foi “extremamente desonesta com a promoção do cyberpunk” e conclui que “a CD Projekt Red deu um tiro no próprio pé ao dar a todos expectativas ridículas em comparação com o que eles poderiam entregar, é realmente uma vergonha”.

Conforme podemos observar, os erros foram praticados tanto em termos de gestão de projeto quanto em relação à comunicação com os jogadores. Dentre eles, podemos sintetizar os quatro erros principais cometidos pela empresa: a) data de lançamento (a necessidade de três adiamentos demonstrou como a empresa não soube estipular o tempo necessário para desenvolver seu produto, que ainda assim foi lançado com problemas graves; b) problemas técnicos, como bugs, travamento e etc; c) versões do Playstation 4 e Xbox One com

³⁵ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=DhRZ8SqwhaY&ab_channel=Gameplayrj. Acesso em 19 set. 2023.

³⁶ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QNCuypF0cu8&ab_channel=TheActMan. Acesso em 20 set. 2023.



instabilidade, quedas de quadros, problemas de renderização e baixa qualidade visual; d) falta de transparência, divulgando imagens e informações que não refletiam a realidade do produto final.

A expectativa de ser um dos melhores jogos da sua geração e ser um sucesso absoluto foi quebrada pela recepção negativa do jogo. A reputação da empresa foi abalada e muitos jogadores ficaram desapontados com a experiência inicial.

3.3 Respostas à crise

Se tratando das ações imediatas em resposta à crise, a CD Projekt Red fez seu primeiro pronunciamento através de um pedido de desculpas publicado nos seus perfis oficiais no Twitter, no Instagram e no site oficial do jogo. O pedido de desculpas foi o mesmo para todas as plataformas, sendo o publicado no Twitter³⁷ o que obteve mais interações com 268 mil curtidas, 16 mil comentários e compartilhado 39 mil vezes até a data de 21 de setembro de 2023.

No comunicado, os cofundadores da empresa e os diretores pedem desculpas por não terem mostrado o estado do jogo nos consoles de base da última geração (Playstation 4 e Xbox One). Após o breve pedido de desculpas, avisam que os erros técnicos serão consertados e a experiência em geral melhorada através de atualizações. Por fim, comunicam sobre a possibilidade de reembolso para os jogadores de console, abrindo também um canal único através de e-mail para pedidos de reembolso.

Quase um mês após o pedido de desculpas publicado nas redes sociais e site, Marcin Iwinski, um dos cofundadores da CD Projekt, veio a público se desculpar através de um vídeo³⁸ postado no canal oficial do jogo no Youtube. No vídeo, além de pedir desculpas, o empresário informa que seus colaboradores não possuem culpa sobre o estado do jogo em seu lançamento e sim, ele mesmo junto ao conselho que toma decisões que seriam os responsáveis. Marcin aproveita o momento do vídeo para dar uma breve explicação do que ocasionou os problemas de desenvolvimento e também para falar sobre os planos futuros da empresa para o jogo.

³⁷ Disponível em: <https://twitter.com/CyberpunkGame/status/1338390123373801472>. Acesso em: 21 set. 2023.

³⁸ Disponível em: <https://abrir.link/jbvKt>. Acesso em: 22 set. 2023.



As ações de longo prazo foram focadas basicamente em fazer melhorias no jogo através de atualizações, e o lançamento do anime Cyberpunk: Edgerunners em parceria com a Netflix. Desde o lançamento do jogo em dezembro de 2020 até a data do presente estudo (setembro de 2023), as atualizações têm sido feitas através de patches, hotfixes e dlcs gratuitas, o que tem melhorado bastante o estado e as avaliações do jogo. As atualizações são divulgadas em seu site oficial e nas redes sociais, com destaque para a recente atualização 2.0 (disponibilizada no dia 23 de setembro de 2023), que consertou uma variedade de problemas e introduziu novas mecânicas. Além disso, foi anunciada a primeira dlc paga, "Phantom Liberty", com a participação do astro de Hollywood Idris Elba como garoto propaganda e personagem (nos mesmos moldes da participação de Keanu Reeves).

Já a animação foi anunciada meses antes do lançamento do jogo e possuía a intenção de ser um conteúdo que expandisse o universo de Cyberpunk 2077, porém além de trazer novos jogadores acabou se tornando o motivo de muitos outros darem uma nova chance ao jogo. A animação foi produzida pelo estúdio Trigger sob a supervisão da CD Projekt Red, e após sua estreia na Netflix, ficou disponível em outras plataformas de *streaming*. O sucesso foi tão grande que chegou a ganhar o prêmio de anime do ano na maior plataforma de animes do mundo, a Crunchyroll, bater recordes na Netflix e lançar o Cyberpunk 2077 ao topo de jogos mais jogados da plataforma Steam.

3.4 Impactos e Repercussões da Crise na Imagem e Reputação da Organização

A CD Projekt Red possuía uma excelente reputação entre a comunidade de jogadores, principalmente após o desenvolvimento da franquia de jogos The Witcher, o que ajudou bastante a consolidar a marca como uma produtora de jogos diligente e caprichosa. Porém o lançamento do Cyberpunk 2077 mudou esse cenário, fazendo com que muitos de seus seguidores perdessem a confiança na marca, tornando-a alvo de inúmeras críticas.

Na postagem realizada no Twitter, a seção de comentários é dividida por opiniões heterogêneas e muitos memes com a situação. Até mesmo o famoso empresário Elon Musk chega a brincar com a situação utilizando memes. Muitos jogadores demonstram continuar apoiando o trabalho da desenvolvedora, enquanto outros aproveitam o momento para fazer mais críticas e demonstrar suas decepções.



Ainda no Twitter, algumas pessoas compartilharam o pedido de desculpas em seus perfis pessoais e comentaram, a maioria criticando as ações da empresa. “Este era o plano deles o tempo todo. Eles o esconderam do público e recusaram cópias do console aos revisores. Eles sabiam que se apenas o divulgassem e dessem algum reembolso, seria melhor financeiramente do que revelar a verdade antes do lançamento”, e “As pessoas baseiam tanto a sua personalidade em torno dos videogames que olham para a CDPR dizendo ‘mentimos deliberadamente sobre o desempenho de nossos jogos para conseguir seu dinheiro’ e estão simplesmente defendendo abertamente a empresa como se não tivessem feito nada de errado”, são exemplos de comentários críticos. Também podemos observar a perda de confiança neste comentário “Já era CD Projekt Red, perderam a confiança da comunidade. Não adianta vir com ‘queridos jogadores’ e bla bla bla...”.

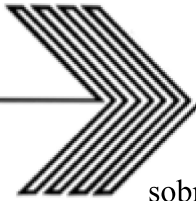
Já o pedido de desculpas em vídeo feito pelo cofundador possui comentários mais ásperos, criticando as ações da empresa, relatando as frustrações e a perda de confiança. Entre alguns criadores de conteúdo, o sentimento em resposta ao vídeo foi de decepção e desconfiança das palavras do cofundador. The Act Man, em seu vídeo analisado anteriormente, faz um comentário irônico sobre a empresa utilizar apenas um vídeo de desculpas como resposta a todos os problemas.

Além da reputação da empresa ter sido abalada entre a comunidade de jogadores, consequentemente a empresa também sofreu danos financeiros. De acordo com Forni (2019), é muito difícil uma empresa sofrer dano em sua reputação e isso não refletir em danos financeiros. Além das ações de reembolso, a CDPR teve que enfrentar diversas ações legais de investidores e o impacto negativo em seu valor de mercado por conta da desvalorização de suas ações. Entre um período de treze dias (seis antes do lançamento e sete após o lançamento), as ações sofreram cerca de 40% de desvalorização em Zloty (moeda polonesa), caindo ainda mais nos dias seguintes.

A desvalorização das ações se tornou título de diversas matérias em portais de notícias por toda a internet. Na matéria publicada um dia após o lançamento, no portal IGN Portugal³⁹, é noticiado a queda de 29 pontos percentuais nas ações. Já o portal TecMundo⁴⁰, comunica

³⁹ Disponível em: <https://abrir.link/VwDrQ>. Acesso em: 23 de set. 2023.

⁴⁰ Disponível em: <https://abrir.link/yHTiU>. Acesso em: 23 de set. 2023.



sobre a desvalorização de 15,9% das ações em uma noite, após a retirada do jogo da loja virtual da Playstation. E mais recentemente, em julho de 2022, o site Adrenaline⁴¹ publicou uma matéria expondo a desvalorização de 75% do valor da empresa desde o lançamento até a data de publicação da matéria. De acordo com a matéria, a empresa “Não parece correr o risco de fechar. No entanto, a situação mostra que ela precisa ser mais cuidadosa no futuro, visto que o fracasso de um único projeto pode se mostrar um golpe ainda mais duro em suas perspectivas futuras”.

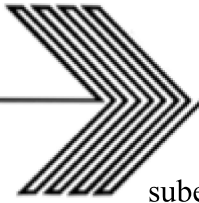
Algumas considerações

No presente trabalho, conseguimos observar que a reputação sólida da CD Projekt Red foi construída ao longo do tempo por meio da entrega de produtos de qualidade e sua preocupação com a comunidade, fazendo com que a empresa tivesse crédito o suficiente para realizar um dos maiores lançamentos da história dos jogos eletrônicos. Porém sua reputação foi abalada devido à criação de expectativas excessivas e promessas não cumpridas em torno do lançamento do *Cyberpunk 2077*. A reputação se apresenta como um ativo muito frágil, principalmente por ser detida pelos stakeholders, e um pequeno deslize que cause dano a sua imagem pode acabar por ferir seriamente sua reputação.

A crise enfrentada foi causada majoritariamente pela construção do hype em volta do título *Cyberpunk 2077*. A CD Projekt Red alimentou as expectativas da comunidade (sem se ater às consequências de não conseguir atender a essas expectativas) por meio de vídeos promocionais misteriosos, grandes promessas e aparições em eventos de jogos. A parceria com Keanu Reeves e a interação com a comunidade também contribuíram bastante. Porém, apesar do excelente trabalho realizado em termos de promoção do jogo, a empresa teve que enfrentar uma crise em decorrência da adoção de práticas negativas, da entrega de um produto inacabado e por estar longe das expectativas criadas. Para lidar com uma crise, a empresa precisa tratar de alguns fatores básicos como prevenção, preparação, resposta e revisão (Coombs, 2019).

Em nossas análises, podemos inferir que a empresa em questão já tinha identificado os sinais de alerta, porém, optou por responder às consequências posteriores ou simplesmente

⁴¹ Disponível em: <https://abrir.link/YzXAd>. Acesso em: 23 de set. 2023.

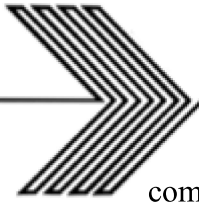


subestimou a situação. Um ponto que dá forte base para essa constatação é observar a decisão da companhia em não mostrar a situação de seus jogos nos consoles base da geração e não ser sincera quanto ao estado de desenvolvimento do jogo, uma decisão que claramente foi tomada para não afetar a pré-venda do mesmo e foi deixada como algo para ser resolvido depois.

Outro fator que observamos, foi a resposta da organização. De acordo com Coombs (2019), a resposta inicial deve ser rápida, consistente e aberta, pois a comunicação de crise se apresenta em momentos de estresse, então quanto mais claras e concisas forem essas respostas, melhor é a compreensão do público. Durante a resposta, a CD Projekt Red acertou definindo bem seu público-alvo e selecionando as plataformas onde serão veiculadas a mensagem, porém a forma com que apresenta suas informações falha em alguns aspectos como transparência, honestidade e tempo. Forni (2019), define o período de 15 a 20 minutos para a resposta a uma crise por parte de uma organização, pode parecer pouco tempo para agir mas é o que os especialistas indicam de acordo com o autor. A CD Projekt Red levou quatro dias para dar o seu primeiro pronunciamento sobre o assunto e quase um mês para dar o segundo. Quanto à transparência e honestidade, voltamos à escolha deliberada de não fornecer imagens do jogo funcionando nos consoles base e não permitir aos analistas de jogo produzir conteúdo a partir de suas cópias. De maneira ideal, a empresa teria trabalhado melhor os adiamentos e mantido a promessa de entregar o jogo apenas quando estivesse pronto, mas como isso dificilmente iria acontecer por motivos mercadológicos e de gestão, através da comunicação os efeitos da crise poderiam ter sido minimizados se a empresa tomasse um posicionamento honesto antes do lançamento.

Analisando o que de fato foi feito, acreditamos que a empresa tenha acertado em pedir desculpas em nome dos co-fundadores e diretores, apesar de falhar em não assumir inteiramente os problemas e não ter utilizado o tempo de maneira ideal. A forma geral de como os pedidos de desculpas foram realizados também foram positivos, trazendo elementos instrutivos, de ajustes e de reparação da reputação, estando nos conformes do que a literatura nos traz de conhecimento.

A CD Projekt Red tem enfrentado diversos problemas com a falta de confiança de seus públicos, que vão desde a perda de reputação quanto a perdas financeiras. Suas ações vêm sendo desvalorizadas desde o lançamento do jogo, acumulando mais de 70% de desvalorização. Ademais, tem enfrentado diversas ações judiciais e luta para recuperar a confiança da



comunidade de jogadores. Apesar disso tudo, a empresa conseguiu lidar com a crise e se mantém viva trilhando um caminho de redenção. Gostaríamos de ressaltar que a reputação antes conquistada pela empresa forneceu bases sólidas para que isso pudesse acontecer. Talvez, se a empresa não tivesse a reputação que tinha antes do lançamento, ela não conseguiria se recuperar. Agora, a CDPR segue mantendo suas promessas após o pedido de desculpas e buscando de forma constante melhorar a experiência do jogo para a comunidade. Acreditamos que essa atitude seja bastante positiva rumo a um caminho que busca restabelecer um de seus ativos mais importante, sua reputação com a comunidade de jogadores.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERENS, G.; VAN RIEL, C. Corporate associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, 7, 2, p. 161-178, 2004.
- COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. Texas: Texas A&M University, 2019.
- DUARTE, M. Y. M. Estudo de Caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FOMBRUN, C.; VAN RIEL, C., The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1997.
- FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2022.
- IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, jul./dez. 2007.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- STUMPF, I. R. C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.