Trilha Acadêmica: Comportamento de Consumidor

Investigando as Estratégias de Respostas das Agências de Marcas Quanto ao Boca-a-Boca Negativo Online

RESUMO: A era digital resultou em mudanças na forma como as marcas se comunicam com seus consumidores, como estes interagem com marcas e entre si, e como os meios de comunicação podem influenciar na reputação da marca. Essa mudança de comportamento exige uma reavaliação de como as marcas devem ser gerenciadas. O presente artigo investiga quais as estratégias de respostas estão sendo empregadas para proteger a reputação organizacional no ambiente *on-line* das marcas. Para atingir o objetivo do estudo, duas coletas de dados foram realizadas. A primeira consistiu na realização de dez entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas em agências com o objetivo de levantar as estratégias utilizadas pelas agências para minimizar o boca-a-boca negativo nas mídias sociais. A segunda foi feita com a coleta de conteúdo das marcas geridas pelas agências disponível nas mídias sociais, com o objetivo de verificar se outras estratégias, além das comentadas, estão sendo realizadas. Como resultado observa-se que dependendo da situação as empresas preferem se desculpar, ocultar a mensagem, responder inbox, ou simplesmente ignorar os comentários negativos. O presente artigo complementa as estratégias previamente apresentadas pela literatura de marketing e comunicação.
Palavras-chave: Mídias Sociais; Gestão de Marcas; Boca-a-Boca.

1. INTRODUÇÃO

A reputação de uma empresa está relacionada a capacidade de criação de valor por meio de uma marca, que por ser um ativo intangível difícil de ser copiado pode alavancar os resultados financeiros de uma empresa (GENSLER et al., 2013). A gestão da reputação de uma marca é uma função complexa, que envolve não apenas analisar o que está dentro da empresa, mas também estabelecer um diálogo constante entre a empresa e seus *stakeholders (*consumidores, concorrentes, governo, funcionários, etc.) para o melhor entendimento do negócio e para dar suporte as decisões (ROBERTS; DOWLING, 2002).

A mídia social tornou-se um importante fenômeno cultural e social, transformando a forma como milhões de pessoas e empresas se conectam e se comunicam (VANMETTER; GRISAFFE; CHINKO, 2015). O surgimento de redes sociais baseadas na Internet iniciou um novo tipo de conversa entre consumidores e empresas, desafiando as relações tradicionais de interação, gestão do marketing e gerenciamento de marca. Ao mesmo tempo criou oportunidades para que as organizações compreendam os clientes e se conectem com eles instantaneamente (*HBS*, 2010).

A comunicação relacionada as marcas acontece com ou sem permissão das empresas. Cabe às estas a decisão de interagir com seus consumidores nas mídias sociais e participar dessa comunicação, ou ignorá-las (KIETZMANN et al., 2011). As interações dos clientes podem agregar valor às empresas à medida que há a geração de conteúdo, a defesa da marca, além da influência no comportamento de compra de outros clientes por meio de boca-a-boca eletrônico (a partir daqui chamado de BBE) (BRUHN; SCHOENMULLER; SCHAFER, 2012). Por um lado, um influenciador pode dirigir milhares de potenciais clientes para um site ou loja. Por outro, esse mesmo influenciador pode espalhar sua insatisfação e como consequência diminuir a rentabilidade da marca (*HBS*, 2010).

Pesquisadores e profissionais de marketing estão mostrando um interesse substancial no entendimento das mídias sociais, tentando decifrar os desafios e oportunidades associados a este novo fenômeno cultural e social (VANMETTER; GRISAFFE; CHINKO, 2015). Vários estudos exploram diversos fatores de gestão de marca, reputação da empresa e BBE positivo e

negativo. Por exemplo, há estudos que abordam o BBE eletrônico com foco na influência dessa comunicação online sobre os comportamentos dos potenciais consumidores em relação à intenção de compra (CHEVALIER; MAYZLIN, 2006; EAST et al., 2016), outros buscam entender o comportamento do consumidor *on-line* e o que o motiva a utilizar *as* mídias sociais para melhor interagir com as marcas ou outros consumidores. (HENNIG-THURAU et al., 2004; VANMETTER; GRISAFFE; CHINKO, 2015; ZHU; CHEN, 2015). Coombs e Holladay (2001) investigaram como as condições de resposta de uma empresa e a responsabilidade por um problema afetam a reputação organizacional. Há estudos que buscam analisar quantitativamente o BBE negativo assim como avaliar as respostas das empresas, e seus efeitos no comportamento de compra e satisfação do consumidor (LEE; SONG, 2010; KIM et al., 2015; MANIKA; PAPAGIANNIDIS; BOURLAKIS, 2015).

Dessa forma, esse artigo buscar contribuir com a literatura de marketing ao investigar quais estratégias estão sendo tomadas pelos gestores das marcas em relação aos conteúdos postados por consumidores sobre suas marcas nas redes sociais, em especial quando o conteúdo tem conotação negativa. A Tabela 1 apresenta o *gap* da pesquisa.

Tabela 1

Estudos em Boca-a-Boca Negativo

Autores	Abordagem de Pesquisa	Construtos				
		Reputação	BBE Negativo	Redes Sociais	Estratégia de Resposta	Pesquisa Empírica
HENNING-THURAU (2004)	Motivação dos consumidores para uso de plataformas de opinião	X	X	X		
CHAVA-LIER, MAYZLIN (2006)	Relação das avaliações em sites e as vendas de livros.	X	X		X	
LAUFER, COOMBS (2006)	Relação entre condição de respostas e reputação organizacional	X			X	
LEE, SONG (2010)	Relação entre estratégias de resposta e reputação no contexto da queixa em sites de reclamação	X	X		X	
KIM, et al (2015)	Efeito do BBE negativo nos consumidores que postam e nos que visualizam	X	X	X		
VAN-METER, et al (2015)	Motivos do apego dos consumidores às mídias sociais			X		
MANIKA, et al (2015)	Efeito das desculpas em mídias sociais no comportamento dos clientes e não clientes de uma empresa	X	X	X	X	
EAST, et al (2016)	Impacto do BBE Positivo e Negativo na intenção de compra	X	X			
PRESENTE ARTIGO	Estratégias de Respostas ao Boca a Boca Negativo	X	X	X	X	X

Para atingir o objetivo proposto foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários de dez agências de marketing digital que trabalham com marcas de diversos segmentos de consumo (entretenimento, bens de consumo, serviços). Além disso, foi feita uma análise de conteúdo das páginas e perfis do *Facebook* e *Instagram*, respectivamente, de marcas geridas pelas agências, para dar suporte ao teor das entrevistas e verificar a utilização de outras estratégias. Ao todo, investigando uma marca de cada agência foram analisadas mais de 3000 postagens de comentários negativos.

O presente estudo contribui para o campo de estudo nas áreas de marketing, comunicação e marketing digital. Primeiramente, oferecendo uma visão geral em relação ao boca-a-boca tradicional e eletrônico, trazendo um debate sobre a complexidade do processo reputação das marcas a partir do empoderamento do consumidor por meio das mídias sociais. Em segundo lugar, esta é uma das poucas pesquisas a explorar a visão dos gestores de marca em relação ao BBE eletrônico negativo buscando identificar suas estratégias de respostas. Em terceiro lugar, oferecer uma visão das disparidades entre as respostas dos gestores de marca em relação as estratégias para conter ou reduzir o BBE negativo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A reputação da marca é de imenso valor para as corporações (CHAUDHURI, 2002). A reputação é um dos principais contribuintes para a qualidade percebida dos bens que transportam o nome da marca (KAMENIDOU, 2011). A reputação pode influenciar a atração de consumidores, gerar interesse de investimento, atrair o melhor talento dos funcionários, motivar os trabalhadores, aumentar a satisfação no trabalho, gerar uma cobertura mais positiva da mídia e obter comentários positivos dos analistas financeiros (DAVIES et al., 2003). Com tanta coisa em jogo, os gerentes devem se preocupar em tentar minimizar os efeitos negativos de uma crise de danos a marca (COOMBS; LAUFER, 2006).

Henning-Thurau (2004) afirma que o advento da Internet ampliou as opções dos consumidores para reunir informações sobre produtos e oferecer aos mesmos a oportunidade de disponibilizarem seus próprios conselhos relacionados ao consumo, engajando-se no BBE eletrônico. O BBE é definido como qualquer declaração positiva ou negativa feita por clientes potenciais, atuais ou pregressos sobre um produto, serviço ou empresa, que está disponível para uma infinidade de pessoas e instituições por meio da Internet (HENNIG-THURAU et al., 2004). Este tipo de boca-a-boca distingue-se do tradicional na medida em que é mediado na forma de leitura ou escrita, apresentado em fóruns públicos para outros consumidores ou empresas para observar, e armazenados eletronicamente, de forma que podem ser pesquisados para utilização futura (ANDREASSEN; STREAUKEN, 2009). No BBE os participantes se envolvem na comunicação com uma rede de pessoas, por meio de comunidades *on-line* onde as conversas são mais visíveis e impessoais. Os indivíduos que formam essas comunidades se reúnem devido a interesses compartilhados em produtos, serviços específicos, em um tópico ou atividade (KING; RACHERLA; BUSH, 2014).

Dada a natureza multidirecional da Internet, o volume e o alcance do BBE são imensuráveis (DELLAROCAS, 2003). No BBE tanto os comunicadores quanto os consumidores da informação têm consideravelmente mais opções disponíveis para difundir e acatar ou não opiniões, respectivamente, do que teriam no boca-a-boca tradicional (KIECKER; COWLES, 2002). O BBE é persistente e permanece armazenado de forma pública (DELLAROCAS, 2003). Essas informações ficam disponíveis para outros consumidores que buscam opiniões sobre produtos e serviços (HENNIG-THURAU et al., 2010). Assim, dada a natureza textual das opiniões no BBE, tanto o conteúdo da mensagem quanto as características da fonte tendem a influenciar a credibilidade e utilidade do conteúdo propagado (KING; RACHERLA; BUSH, 2014).

2.1. Boca-a-boca eletrônico negativo

Indivíduos sempre buscam informações antes das suas decisões serem tomadas. Um parecer concordante pode levar à atitude positiva e alta intenção de compra. Em contrapartida, opiniões negativas podem resultar na formação de atitudes de rejeição e baixa intenção de comprar. Em muitas situações, informações negativas têm um efeito mais útil e diagnóstico nas decisões de compra do consumidor do que informações positivas (LIU; WANG; WU, 2010).

Os canais *on-line* tornam a queixa muito mais fácil e eficaz do que nunca: não é mais necessário ligar para a empresa, navegar em um sistema telefônico automatizado com opções múltiplas e confusas e passar horas em espera enquanto é passado de representante para representante. Em poucos minutos os clientes podem compor uma reclamação no meio digital. Se eles não receberem uma resposta, eles pelo menos terão espalhado sua opinião sobre o mal serviço. (GREGOIRE; SALLE; TRIPP, 2015).

Os consumidores se engajam no boca-a-boca negativo (BBN) por várias razões, incluindo: impedir que outros enfrentem o mesmo problema que eles haviam encontrado, buscar conselhos sobre como resolver seus problemas, expor sua raiva através do BBN como um maneira de reduzir a dissonância cognitiva, ou retaliação contra a empresa de oferta (HENNIG-THURAU et al., 2004; SUNDARAM; MITRA; WEBSTER, 1998).

2.2. Estratégias de Resposta ao Boca-A-Boca Negativo

Muitos clientes recorrem agora às mídias sociais para desabafar suas frustrações e buscar retribuição após serem menosprezados ou ignorados por uma empresa (GREGOIRE; TRIPP, 2011). Isso pode causar grandes crises de reputação que precisam ser cuidadosamente gerenciadas pela empresa (COOMBS; LAUFER, 2006). As mídias sociais capacitaram os consumidores a reclamar *on-line*. Dada a importância dessa nova forma de comunicar, os clientes valorizam as reações das empresas. De fato, um estudo envolvendo várias indústrias revelou que 88% dos consumidores têm menos probabilidade de comprar de uma empresa que ignora as reclamações de clientes *on-line* (DRENNAN, 2011).

Uma estratégia de resposta consiste em como a empresa responde às queixas feitas por clientes insatisfeitos sobre um problema de serviço ou produto. Marcus e Goodman (1991) classificaram estratégias de respostas em dois tipos: de acomodação ou defensivas. No entanto, Lee e Song (2010) propuseram a classificação com três estratégias de resposta contra BBE negativo: estratégias de acomodação, não-ação e defensivas.

As estratégias de acomodação referem-se ao reconhecimento e aceitação das empresas da existência de problemas, bem como as ações a serem tomadas, incluindo desculpas, compensações e ações de recuperação (MARCUS; GOODMAN, 1991).

De acordo com Coombs (1999) as pessoas esperam uma resposta de acomodação da empresa, quando percebem que a empresa já contava com o evento negativo. A resposta da empresa de responsabilizar por um evento negativo facilita o desenvolvimento da confiança dos consumidores, o que, por sua vez, afeta sua avaliação do estabelecimento, bem como a intenção de compra (LEE, 2005).

As estratégias de não-ação referem-se a tentativas da empresa de se manter longe dos problemas, mantendo o silêncio (LEE; SONG, 2010). As estratégias de não-ação referem-se a falta de expressão de um comentário substantivo ou não adoção de uma ação aberta (SMITH, 2002). Tais estratégias simplesmente tentam separar os eventos negativos da empresa, optando pela permanência do silêncio nos sites *on-line* (LEE, 2004). As mesmas podem ser úteis quando uma empresa se sente menos responsável pelo evento negativo, quando não há culpa explícita, ou quando há um grande potencial de que respostas inadequadas possam causar ofensas (MCLAUGHLIN, 1983).

As estratégias defensivas estão relacionadas a negação dos problemas, como insistir em que não há problema, alegar que a empresa não se responsabiliza pelo ocorrido, acusar o reclamante pela situação e até mesmo deslocar a culpa para outras empresas (LEE; SONG, 2010). Coombs (1999) sugere que estratégias defensivas podem ser úteis quando a origem do problema é difícil de identificar. Lee (2005) descobriu que a tentativa de negar a responsabilidade organizacional pelos eventos negativos provoca uma percepção desfavorável em relação à empresa.

Lee (2000) indica um número maior de estratégias, segundo o autor seis respostas são comumente usadas pelas organizações em Hong Kong: (a) mudar a culpa - uma alegação de que os outros são responsáveis pela crise, (b) minimização - uma alegação que as consequências da crise não são tão ruins quanto foram retratadas, (c) nenhum comentário - uma recusa a comentar, (d) apologia - uma declaração apologética verbal, ou seja, faz uma declaração na defensiva, (e) compensação - compensação monetária às vítimas, e (f) ação corretiva - ação tomada para evitar a recorrência do mesmo problema. Estas respostas mencionadas por Lee (2000) refletem tentativas de negar (transferir a culpa, minimização e nenhum comentário) ou aceitar a responsabilidade (aceitar responsabilidade, compensação, ação corretiva).

Transferir a culpa admite que uma crise ocorreu, mas alega que os outros são responsáveis. Assim, reflete a maior tentativa de negar a responsabilidade entre as seis respostas da crise. A minimização reflete a segunda resposta que mais nega a responsabilidade, porque a organização tenta reduzir a severidade percebida da crise redefinindo a crise. Uma organização que se recusa a comentar costuma estar em uma situação na qual não consegue diminuir a crise e tenta dissociar-se da crise permanecendo em silêncio. Como resultado, nenhum comentário representa a terceira maior resposta de negação de responsabilidade (LEE, 2004).

Quando os funcionários da organização se desculpam, eles aceitam a responsabilidade pela crise. A compensação estende a aceitação da responsabilidade oferecendo reparações monetárias. Finalmente, a ação corretiva envolve identificar e corrigir a origem da crise. A ação corretiva representa a maior aceitação de responsabilidade por uma crise, porque, ao identificar e determinar a fonte do transtorno, a organização não apenas demonstra responsabilidade pelo ocorrido, mas também demonstra um esforço para evitar futuras perturbações (LEE, 2004).

A aceitação de uma crise pela organização pode parecer mais honrosa e pode reduzir a probabilidade de respostas negativas. Pesquisas descobriram que a aceitação da responsabilidade por um evento negativo pode aumentar a simpatia e o perdão (WEINER et al., 1991). As respostas corporativas denotando a aceitação da responsabilidade promoveram atitudes de marca mais positivas, uma imagem corporativa mais forte e um comportamento mais favorável (COOMBS; SCHMIDT, 2000). Por outro lado, a negação de responsabilidade por um evento negativo pode provocar raiva e agressão (OHBUCHI et al., 1989).

3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esta pesquisa é a qualitativa, por focar na compreensão, nas descrições ricas e nos conceitos emergentes e teóricos (RITCHIE; LEWIS 2003). A ênfase da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas (GODOI; BALSINI, 2010). A flexibilidade do método permite que o investigador olhe o fenômeno sem necessariamente determinar antecipadamente o que é importante, possibilitando responder a oportunidades não previstas que surgem durante a pesquisa.

3.1. Coleta de Dados

A técnica selecionada para a coleta utilizada para dados primários foi a entrevista semiestruturada em profundidade, que permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador (GIL, 2010). Além disso, dados secundários foram coletados por meio da análise das páginas das mídias sociais das empresas geridas pelas agências selecionadas, sendo realizada, para estes, uma análise dos documentos e registros em *sites* (COLLIS; HUSSEY, 2005). Essa técnica de coleta de dados tem como pontos fortes a estabilidade, discrição, exatidão e abrangência das informações, sem sofrer nenhuma intervenção do estudo que está sendo realizado (YIN, 2001).

3.2. Amostragem

Visando responder as questões de pesquisa, foi selecionada uma amostra não probabilística por conveniência, que é recomendada quando se deseja deliberadamente selecionar um conjunto de informações para estudar o fenômeno de interesse (FLICK, 2009). Ao todo participaram da pesquisa dez agências de publicidade focadas em comunicação e gestão de marcas em mídias sociais.

As unidades da amostra são escolhidas porque possuem características ou características particulares que permitirão uma exploração e compreensão dos temas centrais e quebra-cabeças que o pesquisador deseja estudar (RITCHIE; LEWIS 2003). No caso específico, as agências foram selecionadas por possuírem os seguintes critérios: acessibilidade da pesquisadora, ter no mínimo um ano de atuação na área de gestão de conteúdo e de marcas em mídias sociais, atuarem em diversos estados do Brasil e por possuírem clientes de diversos segmentos (Tabela 2). Em cada agência, a pessoa indicada para as entrevistas foi escolhida devido sua vivência na área de Marketing, gestão de conteúdo e de marcas no meio digital, estando capacitada a responder as questões do roteiro. O perfil das pessoas e das agências participantes da pesquisa são descritas na Tabela 2.

Tabela 2

Perfil da Amostragem

Agência	Tempo da empresa (em anos)	Quantidade de Funcionários	Segmentos dos clientes	Estados de atuação	Cargo do entrevistado
A	5 anos	12	Eventos, política, varejo	RN	Diretora executiva
B	4 anos	12	Construção civil, educação, varejo	MG, PE, RJ, RN, SP	Diretor e sócio fundador
C	2 anos	10	Alimentício, imobiliário, varejo	RN	Diretor de conteúdo
D	15 anos	40	Comunicação, educação, varejo, tecnologia	AM, CE, MG, PB, RJ, RN, SC, SP	Diretora executiva
E	19 anos	63	Alimentício, educação, política, varejo	AL, CE, DF, PB, RN, SP	Diretor de tecnologia
F	8 anos	34	Comunicação, educação, farmacêutico, tecnologia	SP	Redatora sênior
G	1 ano	6	Alimentício, eventos, saúde	PB, RN, RS	Diretor e sócio fundador
H	6 anos	6	Educação, política, varejo	DF, MT, RN	Diretor e sócio fundador
I	15 anos	105	Alimentício, tecnologia, varejo	ES, MG, RJ, SP	Analista de social media
J	50 anos	400	Alimentício, saúde e varejo	CE, RJ, SP	Copywriter

As coletas das informações ocorreram durante os meses de março, abril e maio do ano de 2018 e deram-se através de entrevistas semiestruturadas com os funcionários indicados por cada agência. As entrevistas ocorreram de forma presencial, com exceção de duas que foram realizadas por meio do Skype. O roteiro de entrevista foi elaborado previamente de acordo com objetivos da pesquisa e sintetizado em dezoito questões (Apêndice I). Também foi preparado um termo de consentimento livre e esclarecido para solicitação de registro das entrevistas, que foram gravadas e transcritas.

As entrevistas foram agendadas previamente por e-mail e realizadas individualmente no local de trabalho de cada entrevistado. Parte das entrevistas foram realizadas na cidade de Natal e outras na cidade de São Paulo. Em cada entrevista, primeiramente, foi feita uma breve apresentação da pesquisadora, do motivo da pesquisa e exposto o termo de consentimento livre e esclarecido, bem como a solicitação para gravação da conversa. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos.

Para a coleta de dados secundários, as mídias sociais selecionadas foram o *Facebook* e o *Instagram*. O *Facebook* se destaca, sendo a maior mídia social do mundo, com 2 bilhões de usuários, a primeira plataforma social a ultrapassar 1 bilhão de usuários (AMA, 2017). O Brasil é o terceiro país no *ranking* de usuários do Facebook, com cerca de 130 milhões de usuários, atrás do Estados Unidos (230 milhões) e Índia (250 milhões) (STATISTA, 2018). O site Statista.com (2017) também apresentou estatísticas relacionadas as redes sociais mais populares entre usuários de internet no Brasil a partir de junho de 2017. Quando questionados sobre quais aplicativos de redes sociais utilizavam, 91% dos entrevistados responderam que usavam o *WhatsApp*, 86% *Facebook,* 60% *Instagram* e apenas 28% *Twitter* (STATISTA, 2017).

Desta forma, foi solicitado por e-mail para cada entrevistado a indicação de pelo menos uma marca de sua gestão. A pesquisadora não obteve um retorno da Agência H quanto a recomendação de uma marca para análise. A Tabela 3 indica o setor da marca que foi analisado e a quantidade de postagem e o conteúdo postado no *Facebook* e *Instagram* do período de 1º de janeiro de 2018 a 31 de maio de 2018.

Tabela 3

Agência, Marca Analisada e Quantidade de Postagem e Comentários

Agência Responsável	Segmento de atuação da marca	Quantidade de postagens	Quantidade de comentários
A	Entretenimento	1113	63096
B	Varejo	1176	3891
C	Restaurante	296	21960
D	Educação	611	695
E	Educação	512	1937
F	Varejo	116	1323
G	Restaurante	142	1983
I	Telecomunicações	131	65396
J	Varejo	1215	6239

4. RESULTADO

A análise ocorreu em duas etapas. Primeiramente foi realizada a análise das entrevistas, e posteriormente a análise redes sociais.

4.1. Análise das Entrevistas

Para a investigação dos dados desta dissertação foi utilizada a análise de conteúdo. O *software* NVivo foi usado para auxiliar na codificação das entrevistas. Para isso, foi produzido uma lista de códigos representando temas identificados na revisão bibliográfica. O código consiste um rótulo anexado a uma seção de texto para indexá-lo como relacionado a um tema ou questões que o pesquisador identificou como importantes para sua interpretação (CASSELL; SYMON, 2004).

Quadro 1
Códigos Entrevistas
1.Impacto do surgimento das redes sócias na relação marca x consumidor 1.1. Aproximação marca e consumidor 1.2. Empoderamento do consumidor 1.3. Preocupação das empresas com o posicionamento de marca
2. Boca-a-boca eletrônico negativo 2.1. Canais de reclamação 2.2. Comentários positivos x comentários negativos e reclamações 2.3. Modo como os comentários negativos e reclamações são feitos 2.4. Motivos dos comentários negativos e das reclamações 2.4.1. Relacionados ao consumidor 2.4.2. Relacionados à marca / empresa
3. Estratégias de resposta ao boca-a-boca eletrônico negativo 3.1. Estratégias de acomodação 3.2. Estratégias de não-ação 3.3. Estratégias defensivas

De acordo com os gestores de marcas das agências, o *Facebook* e o *Instagram* são os canais de reclamação mais citados e de maior preocupação das marcas, sendo unanime a importância de administrar o conteúdo nessas redes. “Acreditamos que a agência e marca já devem estar preparadas para atendê-los (os consumidores) pelo perfil social publicamente ou no privado.” (AGÊNCIA E). “O maior volume de reclamações é por meio das redes sociais.” (AGÊNCIA I)

Sobre o conteúdo dos comentários, a maioria dos entrevistados afirmam que os consumidores estão mais dispostos a fazerem registros negativos. “Os consumidores estão, sem dúvidas, mais predispostos a fazerem reclamações e comentários negativos. Você tem que ter um público muito apaixonado pela sua marca para ter uma interação de maior abrangência positiva que negativa.” (AGÊNCIA A) “Então, essa não é nem uma questão de rede social, mas sim social. A gente é muito mais propício a passar uma mensagem negativa do que positiva, pelo pressuposto de que o positivo é *default.*” (AGÊNCIA B)

Um dos entrevistados trouxe o *insight de* que o caráter dos comentários pode depender do segmento que a marca está inserida. “Acho que depende um pouco do segmento. Temos um cliente, por exemplo, que trabalha com roteiros turísticos de aventura. Por se tratar de serviço de grande experiência para o cliente as interações são geralmente positivas. Por outro lado, clientes que trabalham com a oferta de serviços menos segmentados, como provedor de internet, por exemplo, o índice de reclamações geralmente é maior nas interações.” (AGÊNCIA H)

De acordo com os entrevistados o comportamento positivo ou negativo depende de como a marca se posiciona. “Quando a marca se preocupa em se posicionar verdadeiramente ou busca responder seus consumidores com rapidez e transparência, até mesmo uma interação negativa pode promover uma conversa positiva e mostrar ao público a preocupação da marca em atender e satisfazer seus clientes. Quando as reclamações alcançam potencial viral, geralmente é uma consequência do descaso da marca com seu público. Então, acredito que os consumidores que se manifestam nos canais da marca estão dispostos, primeiramente, a conversar. O *buzz* negativo ou positivo é uma resposta relacionada à disposição da marca em participar dessa conversa.” (AGÊNCIA F)

O BBE negativo é identificado nas entrevistas não apenas quando os entrevistados afirmam acreditar que há uma maior predisposição dos consumidores aos comentários negativos e reclamações, mas também na maneira como estes são feitos. Para os entrevistados a maioria das críticas são realizadas de forma aberta, através de comentários nas páginas e postagens das marcas, ou até mesmo em marcações. “A grande maioria utiliza canais abertos, principalmente quando o cliente é uma marca com grande volume de seguidores e quando o assunto é polêmico. Os consumidores querem que sua reclamação seja vista pela empresa e pelos outros consumidores, na intenção de ter uma solução ou uma retratação mais rápida.” (AGÊNCIA J)

Um dos entrevistados acredita que a falta de intimidade coma tecnologia pode influenciar na escolha do comentário aberto por parte dos usuários das redes sociais.
“Mais os abertos. Grande parte das pessoas têm pouca intimidade com a tecnologia, ou têm uma intimidade limitada, então elas não sabem direito como funciona a ferramenta e acabam utilizando o meio mais fácil, o comentário.” (AGÊNCIA B)

Experiências positivas ou negativas entre a marca e o consumidor também podem ter influência na escolha dos canais abertos, segundo entrevistados. “As pessoas estão mais dispostas a fazerem comentários abertos, mas quando elas têm confiança na marca e que vão ter uma resposta, que é o que vem acontecendo com nossos clientes, elas migram para os canais mais fechados.” (AGÊNCIA D); “Eu acho o consumidor brasileiro consciente, quando ele é mal atendido, ele tenta resolver, o problema é que na maioria das vezes as empresas não estão preparadas para dar uma solução.’ (AGÊNCIA E)

A tentativa de estimular o uso dos canais fechados como o *inbox* e *chat* é observada nos depoimentos de alguns entrevistados. “A gente tem um movimento de tentar levar o consumidor para os canais fechados, para tentar entender a situação, mas, em sua maioria, os consumidores preferem reclamar de forma aberta e pública.” (AGÊNCIA A)

Em alguns depoimentos foram colocadas características, além dos tipos de reclamação e comentários, que estimulam o BBE negativo. Algumas características são peculiares às redes sociais, ligadas a influência do reclamante. “Acho que o que vai influenciar a reclamação ter mais ou menos repercussão é o poder de influência do reclamante.” (AGÊNCIA B). “O que pesa também na maior repercussão de um comentário negativo é a quantidade de seguidores e amigos que o usuário tem.” (AGÊNCIA J)

Outras que podem ser inerentes não apenas as redes sociais, mas expressões feitas no meio online. “A repercussão é maior se é retratada com fotos na publicação.” (AGÊNCIA F)

4.1.1. Estratégias de Resposta

O BBE negativo ativado por comentários nas redes sociais pode afetar a reputação da marca e até dispersar potenciais clientes. A possível falta de resposta às reclamações dos clientes é considerada uma influência na criação do BBE negativo. Como comentado pelos entrevistados “O consumidor precisa saber que alguém ouviu e que vai dar um trato àquela informação.” (AGÊNCIA B); “Quando as reclamações alcançam potencial viral, geralmente é uma consequência do descaso da marca com seu público.” (AGÊNCIA F); “a única certeza é

que se a interação não for rápida e a marca não se mostrar solicita a auxiliar o consumidor, ele continuará propagando seus comentários negativos até se fazer ouvido." (AGÊNCIA I).

Para definição das estratégias de respostas utilizadas para interagir com o que foi dito pelos consumidores, alguns participantes afirmam que na maioria das vezes não há um padrão, seja por querer entender o tipo de problema, seja para não perder a "humanização" da marca. Segundo o entrevistado da Agência A, "Cada caso é um caso. Porque vai depender do foco do problema, vai depender da situação". A agência C e H complementam "Para reclamação não, preferimos analisar caso a caso. (AGÊNCIA C)", "Muitas vezes criamos um "script" relacionado a cada situação, mas não gostamos de deixar o roteiro engessado, dando espaço para respondermos de forma mais "humana". (AGÊNCIA H)".

A interação entre as agências que gerenciam as páginas e perfis das marcas e as empresas proprietárias das marcas faz parte do processo criativo das respostas. "Então a gente dá o primeiro combate, vamos dizer assim, e passamos a situação para a empresa, que tomará a iniciativa em casos mais críticos. (AGÊNCIA B)"; "Para criação da resposta seguimos um passo a passo que começa na identificação do problema, averiguação dos fatos junto a empresa e criação da melhor estratégia de resposta (AGÊNCIA C)"; "Hoje, como fazemos reuniões semanais com as empresas, até certo limite podemos responder de forma automática, para que o consumidor saiba que a reclamação dele está sendo vista." (AGÊNCIA E); "Importante falar que as estratégias variam de acordo com o teor do comentário e da situação e de acordo com o posicionamento da marca." (AGÊNCIA J).

As estratégias de acomodação, que envolvem a aceitação da responsabilidade pelo problema com pedidos de desculpas, retratação, ação corretiva e, algumas vezes, compensação, são predominantes nos depoimentos dos entrevistados. Nas entrevistas pode-se observar que as respostas relacionadas a estas estratégias são realizadas de diversas maneiras, como resposta direta na forma de comentário, contato via canal fechado, como *inbox* e *chat*, ou com postagens públicas, como o caso das notas de esclarecimento. Estes fatos foram identificados tanto nas afirmações mais diretas em relação às estratégias, quanto nos depoimentos de situações vivenciadas pelas agências.

A seguir seguem algumas transcrições que demonstram essa preocupação. "A empresa admitiu a culpa e fez uma nota pública. As notas são colocadas nas redes sociais e, dependendo do cliente, ele também é obrigado a colocar em meios de grande circulação como jornais. (AGÊNCIA D)"; "Nas respostas que já temos autorização para dar tentamos entender o motivo da reclamação, por exemplo mal atendimento, e já pedimos desculpas. As vezes já oferecemos um brinde ou um desconto" (AGÊNCIA E); "Temos algumas respostas padrão para o cliente como "pedimos desculpas", "queremos entender melhor a situação", "explique detalhadamente o ocorrido", a gente tenta dar voz ao cliente para que ele entenda que estamos ali para entender e resolver a situação junto a ele." (AGÊNCIA G)

Todos os entrevistados declararam que em algum momento utilizaram as estratégias de não-ação, optando pelo silêncio. Alguns participantes afirmam que a adoção deste tipo de resposta se dá por orientação da empresa proprietária da marca ou por questões estratégicas da mesma: "Sim, em alguns casos fazemos vista grossa, até por orientação da empresa que representamos." (AGÊNCIA G)

Outros disseram que a falta de uma resposta satisfatória pode levar ao silêncio: "Optamos por silenciar quando não temos o que responder, quando a situação que gerou o comentário está aquém do controle da empresa que gerimos a marca, quando percebemos que qualquer resposta que for dada não será satisfatória ou que pode ser má interpretada e quando temos ciência da falta de veracidade da informação." (AGÊNCIA I).

Ainda houve quem declarasse que é a melhor estratégia para conter a expansão do BBE negativo. "A Internet é interessante, você tem o pico da reclamação, mas ela pode cair rápido também. Você tem que analisar muito bem se a reclamação tem uma defesa

importante, se tiver, faça. Mas quando você acha que não tem, como foi o caso do shopping, em que tudo que você fosse falar ia voltar contra você, então é melhor deixar passar e se calar." (AGÊNCIA E)

Indícios das estratégias defensivas, com a negação ou alegação da falta de responsabilidade, são sutilmente identificadas nas entrevistas, como por exemplo quando um dos entrevistados fez a seguinte declaração: "Muitas vezes, o problema nem existiu, o consumidor nem sempre é a vítima" (AGÊNCIA A).

As redes sociais, em especial o *Facebook*, possibilitam ações específicas de manipulação do conteúdo postado, tanto pelo usuário quanto pela marca. Entre essas ações esta a ocultação ou exclusão de comentários na página da marca, que podem ser estabelecidos como estratégias defensivas, uma vez que, indiretamente, os entrevistados declaram que os recursos são utilizados quando não há confiabilidade na reclamação: "O ocultar foi utilizado quando vemos que a pessoa quer causar tumulto, então ocultamos para os demais usuários, mas o detrator e seus seguidores/ amigos continuam vendo." (AGÊNCIA C)

Como também pode se encaixar nas estratégias de não-ação, quando se trata de vocabulários agressivos a marca. "Utilizamos a ocultação quando os comentários envolvem xingamentos, quando há termos de baixo calão, e quando a situação tem uma complexidade maior." (AGÊNCIA B)

4.2. Análise do conteúdo nas redes Sociais

Para análise das redes sociais, teve-se acesso apenas aos comentários abertos expostos nas páginas e perfis das marcas no Facebook e Instagram.

Assim como na seção anterior, cada parágrafo foi seguido de uma ou mais transcrições relevantes, desta vez, retiradas das páginas das redes sociais das marcas. Importante enfatizar que o conteúdo das respostas foi reproduzido de maneira literal, porém os nomes dos usuários (consumidores) e das marcas, produtos, ou telefones foram substituídos por XXX. No caso da transcrição das reclamações e comentários negativos ajustes de gramática, sem perda do sentindo, foram realizados para melhor compreensão.

Das estratégias de respostas as com maior volume nas páginas das marcas indicadas pelas agências as estratégias de acomodação e de não-ação se destacam.

Estratégias de acomodação foram identificadas nas respostas que incluíam pedidos de desculpas, orientações e preocupação em entender o problema no comentário do consumidor. Por exemplo: "Estou muito chateada, fiz o cadastro do cupom e não recebi o reembolso da promoção, já tentei contato e nada" (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA B); "Olá XXX 😊 Boa tarde. Após o recebimento do e-mail de validação, o reembolso do valor pago pelos produtos XXX participantes será realizado em até 10 dias úteis, limitado ao valor máximo de R$60,00 através de DOC. Em breve você deve estar recebendo" (AGÊNCIA B)

Observa-se que quando se trata de problemas sistêmicos e operacionais, como falha de sistema ou atraso em entregas, algumas marcas tentam compreender a reclamação longe da vista de outros consumidores, direcionando a conversa para o privado, ou seja, *inbox* ou *direct.*

Como apresentado em "Meu sinal está péssimo, a internet da XXX nunca funciona quando a pessoa precisa. Já tentei de tudo e nada resolve" (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA I); "Poxa, Aline! O que houve? Você precisa de suporte? Venha conversar no *inbox* do Facebook facebook.com/XXX. Ficarei feliz em te atender!" (RESPOSTAS AGÊNCIA I).

Durante o período de análise um acontecimento pontual que atingiu todo o país, como a paralização das estradas, afetou algumas das marcas das agências estudadas. Uma das marcas em questão, teve um evento musical cancelado devido a falta dos equipamentos de montagem. O *buzz*, composto de apreciações negativas e questionamentos, somaram mais de mil comentários no Instagram e 200 no Facebook. Notas de esclarecimentos foram dadas em

forma de *post* com informações de como o consumidor deveria proceder para restituição do valor do ingresso ou reimpressão para nova data. Identificando uma das estratégias de acomodação também apontadas das entrevistas.

Uma das instituições de ensino também se posicionou com uma estratégia de acomodação, respondendo às reclamações com a solução do cancelamento temporário das aulas, atendendo comentários negativos dos alunos em relação a falta de posicionamento. Enquanto outra instituição na mesma posição decidiu utilizar nas redes sociais uma estratégia defensiva, respondendo de forma genérica e transferindo a responsabilidade para o estudante, como pode ser observado a seguir. "Uma instituição que não se importa com os alunos, já pensaram quantos alunos moram longe do campus? Muitos dependem dos transportes públicos. Cadê o respeito? São os alunos que sustentam essa faculdade. Vocês estão nos prejudicando diretamente. Ontem foi avisado que não haveriam provas para o curso de direito, pela manhã acordamos com a notícia de que a prova de constitucional será realizada, como vou chegar a tempo? Tão achando que ando de jatinho" (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA E); "XXX Os alunos que se sentirem prejudicados devem procurar a coordenação do seu curso e relatar a situação." (AGÊNCIA E).

A mesma instituição fez o uso da estratégia de não-ação para algumas das reclamações. Por exemplo: "Falta de respeito com os alunos que moram longe da faculdade, falta de sensibilidade. Informam que não vai ter avaliação, mas não é apenas questão de perder prova, e sim de faltar a aula e perder conteúdo quando estou pagando por isso." (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA E). Não foi identificado nenhum padrão que levasse à marca a utilizar a estratégia defensiva ou de acomodação, neste caso.

Das marcas informadas pelas agências, cinco desativaram a possibilidade dos consumidores de avaliar as marcas através do *Facebook.* Como tal ação visa separar a marca de um possível problema ou má avaliação, a mesma se enquadra nas estratégias de não-ação.

5. DISCUSSÃO GERAL

A primeira parte da análise relacionada às entrevistas demonstra a aproximação entre a marca e o consumidor, o empoderamento dos consumidores e a preocupação das marcas em relação ao seu posicionamento e reputação. Mudanças essas citadas por diversos autores como Kietzmann et al. (2011), Bruhn, Schoenmuller, Schafer (2012) Kumar, Pansari (2016).

A análise da segunda parte das entrevistas mostra que uma importância elevada é dada ao BBE negativo, como comentado por Chebat, Codjove, Davidow (2005) e Gregoire, Tripp (2001). Segundo os entrevistados há uma preocupação maior em relação ao BBE negativo na crença de que os usuários das redes sociais estão mais dispostos a propagar comentários negativos e reclamações do que elogios, seja pela facilidade, pela falta de custo, ou por acreditarem na maior possibilidade de resposta por parte da empresa quando a sua queixa é pública. Os entrevistados atestam ainda que a maioria dos usuários fazem o uso de comentários abertos, ao invés do uso de inbox e directs, quando o conteúdo externado é negativo.

Outros pontos importantes que emergiram das entrevistas foram os motivos que estimulam aos consumidores a reclamarem nas redes socais. Tais motivos foram codificados em dois itens. O primeiro relacionado ao consumidor, que engloba mudanças comportamentais devido ao advento da internet, como o aumento da impaciência, intolerância, segurança ao reclamar e conscientização por parte do mesmo. O segundo é relativo a empresa, como qualidade do produto ou serviço, preço elevado, mal atendimento, falhas de sistema, etc. Muitos estudos citam, diretamente ou indiretamente, estes fatores, como por exemplo Aula (2010), que também puderam ser percebidos nas páginas das marcas.

Em relação ao foco principal deste estudo, as estratégias de respostas, os dados das entrevistas e do conteúdo coletado a partir das redes sociais apresentam evidências dos três tipos de estratégias definas por Lee e Song (2010): de acomodação, de não-ação e defensiva.

As estratégias de acomodação que refletem a aceitação de um problema bem como ações para se redimir com o consumidor, como explorado por Marcus e Goodman (1991) e Lee e Song (2010), são as mais facilmente reconhecidas pelos participantes. Nas entrevistas e nas páginas e perfis das redes sociais foram identificados pedidos de desculpas, preocupação em entender e resolver o problema, soluções dadas de pronto, oferta de um benefício financeiro ou físico ao consumidor, orientações e notas de esclarecimento. Interessante ressaltar a utilização por parte de algumas empresas de robôs que geram respostas automáticas, armazenadas em seu sistema. A estratégia de contrição é usada, por muitos, seguida da tentativa de buscar a solução fora dos olhares dos demais consumidores, recomendando contato por *direct* ou *inbox*, ou até mesmo, solicitando telefone.

Os entrevistados atestam a importância da interação com todos os consumidores que reclamam nas redes sociais, porém os mesmos afirmam que às vezes há a necessidade de silenciar, ou seja, utiliza-se das estratégias de não ação. Os mesmos alegam que a técnica é usada quando se trata de um assunto muito delicado, onde o comentário negativo está relacionado a uma decisão estratégica da empresa, ou quando o comentário é opinativo e nenhuma das opções de respostas se mostram satisfatória ou ainda quando realmente não há uma resposta. Tem também quem alegue que o silêncio é usado por orientação da empresa detentora da marca ou quando o detrator tem pouca influência no digital. Apesar dos participantes demonstrarem que as estratégias de não-ação são utilizadas de forma esporádica, estas foram observadas em grande volume na análise das redes sociais.

As estratégias defensivas foram percebidas nas entrevistas no momento em que os participantes atestam que nem sempre o consumidor tem razão ou alguns usuários têm a intenção apenas de causar tumulto. Exclusão e ocultação de comentários, bem como a desativação de avaliação da página da marca, foram incorporadas a esta estratégia, uma vez que se trata de uma ação visível ao consumidor e que reflete a tentativa de negação de culpa. Nas redes sociais das marcas, foram detectados poucos exemplos do uso das estratégias defensivas, todas feitas de maneira sutil, entre elas as transferências de culpa, o questionamento ao consumidor e desativação da avaliação das páginas. A impossibilidade de verificar os comentários excluídos e ocultados dificulta afirmar qual é o grau de utilização dessas práticas.

Considerando a complexidade das redes sociais, as mudanças ocasionadas no comportamento dos consumidores e na maneira de gerenciamento de marca, conclui-se que quando o assunto são as estratégias de respostas relacionadas às reclamações e comentários negativos no ambiente digital, ainda há uma disparidade do que é esperado e exposto pelas agências e o que é visto nas páginas e perfis do Facebook e Instagram, principalmente quando se trata de marcas menores e com menos verba. Novas formas de reagir a uma insatisfação, como avaliar uma página, e novos tipos de respostas, acomodados na pesquisa das estratégias já existentes, para conter o BBE negativo e evitar riscos à reputação da marca, como exclusão e ocultação de comentários e impossibilitar avaliação da página, foram observados nas entrevistas e nas redes sociais. A consequência do uso dessas estratégias é desconhecida. Tendo em vista tudo que foi comentado, pode-se afirmar que ainda há espaço para estudos relacionados às estratégias nas redes sociais e à gestão de marca no ambiente online.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui dando uma visão geral em relação ao boca-a-boca negativo eletrônico, às mudanças comportamentais entre marcas e consumidores, e às estratégias de respostas para contê-lo, identificando formas que emergiram em consequência do surgimento das redes sociais.

Do ponto de vista prático, a pesquisa mostra que as marcas devem estar mais atentas ao que acontece nas suas redes sociais, em especial ao conteúdo negativo gerado por seus consumidores, além alinhar com as agências as expectativas e ações relacionadas às estratégias de resposta, de maneira que a maior propagação de um comentário negativo ou reclamação seja evitada, bem como a insatisfação dos consumidores e possíveis riscos de reputação.

Possíveis futuras investigações podem abordar a visão dos consumidores em relação as estratégias de respostas utilizadas pelas marcas; também pode voltar-se às motivações que levam consumidores a se engajarem no boca-a-boca negativo eletrônico; explorar a perspectiva em relação ao boca-a-boca negativo eletrônico de demais áreas das empresas, além do marketing; fazer um estudo quantitativo para verificar o desempenho financeiro das empresas que se posicionam de forma mais ativa quanto à responder os comentários negativos e reclamações e as que não agem da mesma maneira.

6. REFERÊNCIAS

ANDREASSEN, T.W.; STREUKENS, S. Service innovation and electronic word- of-mouth: is it worth listening to? **Managing Service Quality**, v. 19, n. 3, p. 249-265, 2009.

AULA, P. Altered images. **Communication Director,** v. 10, p. 76-79, 2009.

_____. Social media, reputation risk and ambient publicity management. **Strategy & Leadership**. v. 38, pp.43-49, 2010.

CHAUDHURI, A. How Brand Reputation Affects the Advertising-Brand Equity Link. **Journal of advertising Research,** p.33-43, 2002.

CHEVALIER, J.A.; MAYZLIN, D. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. **Journal of Marketing Research**, v. 63, p. 345-354, 2006.

COOMBS, W.T. Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. **Journal of Public Relations Research,** v.11, p.125-142, 1999.

COOMBS, W.T.; HOLLADAY, Sherry J. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Test of the Situational Crisis Communication Theory. **Management Communication Quarterly,** v. 16, n. 2, p.165-186, 2002

COOMBS, W.T.; LAUFER, D. How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. **Business Horizons**, v. 49, p. 379- 385, 2006.

EAST, R.; ROMANIUL, J.; CHAWDHARY, R.; UNCLES, M. The impact of word of mouth on intention to purchase currently used and other brands. **International Journal of Market Research,** v.59, n.3, p. 321-344, 2017.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE- MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 89-113.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.P.; WALSH, G; et al. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 1, p. 38-52, 2004.

HENNIG-THURAU, T.; WASH, G. Electronic Word-of- Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 8, n. 2, p. 51–74, 2003.

KAMENIDOU, I. Perceptions of potential postgraduate Greek business students towards UK universities, brand and brand reputation. **Journal of Brand Management**, v.18, n.

4/5, p. 264-273, 2011.
KELLER, E.D. Unleashing the power of word of mouth: creating brand advocacy to drive growth**. Journal of Advertising Research**, v. 47, n. 4, p. 448-452, 2007.
KELLER, K.L Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-22, 1993.
KIETZMANN, J.H.K.; HERMKENS, K.; MCCARTH, I.P.; et al. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**, v. 54, p. 241-251, 2011.
KIM, S.J.; WANG, R.J.; MASLOWKS, E.; MALTHOUSE, E. Understanding a fury in your words: The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behavior. **Computers in Human Behavior**, v. 54, p. 511-521, 2016.
LEE, B.K. Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. **Communication Research**, v. 31, n. 5, p. 600–618, 2004.
LEE, B.K. Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis. **Journal of Public Relations Research**, v. 17, n.4, p. 363-91, 2005.
LEE, Y.L.; SONG, S. An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. **Computers in Human Behavior**, v. 26, p. 1073-1080, 2010.
MADILL, A.; JORDAN, A.; SHIRLEY, C. Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist, and radical constructionist epistemologies. **British Journal of Psychology**, 91, 1-20., 2000
MANIKA, D.; PAPAGIANNIDIS, S.; BOURLAKIS, M. Understanding the effects of a social media service failure apology: a comparative study of customers vs. potential customers. **International Journal of Information Management**, v. 37, p. 214-228, 2017.
MARCUS, A.A.; GOODMAN, R.S. Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. **Academy of Management Journal**, v. 34, n.2, p. 281–305, 1991.
RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Students and Researchers.** New Delhi: Sage Publications Ltda., 2003. Disponível em: https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf. Acesso em: 02 abr. 2018.
ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. Corporate reputation and sustained superior financial performance**. Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1077–1093, 2002.
LIU, T.C.; WANG, C.Y.; WU, L.W. Moderators of the negativity effect: commitment, identification, and consumer sensitivity to corporate social performance. **Psychology and Marketing,** v. 27, n. 1, p. 54-70, 2010.
YIN, R. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
ZHU, Y.; CHEN, H. Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. **Business Horizons**, v. 58, p. 335-345, 2015.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Olá! Poderia me contar um pouco sobre sua posição na agência.

1. Há quanto tempo a agência trabalha com a gestão de marca e conteúdo em redes sociais?
2. Como você acredita que as redes sociais impactaram o relacionamento entre as marcas e os consumidores?
3. Quais canais de reclamação seus clientes/ marcas possuem?
4. Por que vocês acham que as pessoas reclamam?
5. Como é feito o monitoramento do que é dito na internet sobre as marcas?
6. Em quais redes sociais você identifica uma maior interação entre a marca e os consumidores?
7. Pela sua experiência, você acredita que os consumidores estão mais dispostos a fazer mais comentários positivos ou reclamações e comentários negativos nas redes sociais?
8. Em quais segmentos o volume de reclamações e comentários negativos é mais intenso?
9. Os consumidores utilizam mais os canais abertos, como comentários e marcações, ou os fechados, como *directs* e *chat*?
10. Quais os principais tipos de reclamações/ comentários negativos?
11. Quais tipos de respostas/ estratégias vocês utilizam para responder a comentários negativos e reclamações? Também existem respostas para comentários positivos?
12. Há algum tipo de situação que por ocorrer repetidamente vocês já possuem uma estratégia de resposta pré-determinada? Poderia me passar o "roteiro"?
13. Quais tipos de reclamação/ comentários negativos geram mais repercussão, boca a boca negativo?
14. Vocês já vivenciaram alguma situação em que uma reclamação acabou gerando uma resposta positiva para a marca?
15. Poderia me contar algumas situações vivenciadas pela agência de crise de reputação de marca nas redes sociais e como a agência se posicionou para amenizar ou solucionar o problema?
16. A agência já vivenciou alguma situação em que silenciar/ não responder foi a melhor opção?
17. Já houve alguma situação em que a agência se deparou com questões legais? Como foi feita a gestão do problema?