

FÓRUM

Submetido 09.01.2019. Aprovado 02.08.2019

Avaliado pelo sistema double blind review. Editores científicos convidados: Editors: Delane Botelho e Leandro Angotti Guissoni

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200105>

INVESTIGANDO AS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTAS QUANTO AO BOCA A BOCA NEGATIVO ON-LINE

Investigating online response strategies for addressing negative word of mouth

Investigando las estrategias de respuestas respecto al boca a boca negativo online

RESUMO

A era digital modificou a forma como as empresas se comunicam e interagem com seus consumidores e intensificou a influência do boca a boca negativo na reputação das marcas. O presente artigo investiga quais estratégias de respostas estão sendo empregadas pelas empresas para proteger a reputação organizacional no ambiente on-line. Para atingir o objetivo do estudo, duas coletas de dados foram realizadas. A primeira consistiu na realização de 10 entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas para levantar as estratégias utilizadas 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 intuito de verificar a presença de outras estratégias além das comentadas. Como principal resultado, observam-se situações em que as empresas preferem se desculpar, ocultar a mensagem, responder *inbox* ou simplesmente ignorar os comentários negativos dos consumidores.

PALAVRAS-CHAVE | Mídias sociais, gestão de marcas, boca a boca, estratégia de resposta, consumidor.

ABSTRACT

The digital age has changed how brands communicate and interact with their consumers, and intensified the influence of negative word of mouth on a brand's reputation. This study investigates which response strategies are employed to protect organizational reputation in the online environment. Accordingly, data were collected in two ways. First, ten semi-structured interviews were conducted with brand managers to identify strategies to minimize negative word of mouth in social media. Second, social media content of brands managed by the agencies were collected to determine if any other strategies were carried out. As a result in negative word of mouth companies prefer to apologize, hide the original message, respond inbox, or simply ignore the negative comments from consumers.

KEYWORDS | Social media, brand management, word of mouth, response strategy, consumer.

RESUMEN

La era digital resultó en cambios en la forma en que las marcas se comunican con sus consumidores, cómo estos interactúan con marcas y entre sí, y cómo los medios de comunicación pueden influir en la reputación de la marca. El presente artículo investiga qué estrategias de respuestas se están empleando para proteger la reputación organizativa en el entorno online. Para alcanzar el objetivo del estudio se realizaron dos colectas de datos. La primera consistió en la realización de diez entrevistas semiestructuradas con gestores de marcas para averiguar las estrategias utilizadas para minimizar el boca a boca negativo en los medios sociales. La segunda se llevó a cabo mediante la recolección de contenido de las marcas administradas por las agencias disponibles en los medios sociales, con el objetivo de verificar si otras estrategias, además de las comentadas, se están poniendo en práctica. Como resultado, se observa que, dependiendo de la situación, las empresas prefieren disculparse, ocultar el mensaje, responder inbox, o simplemente ignorar los comentarios negativos.

PALABRAS CLAVE | Medios sociales, Gestión de marcas, Boca a boca, estrategia de respuesta, consumidor.

ROBERTA DUARTE FERNANDES¹

robertadf@al.insper.edu.br

ORCID: 0000-0002-7057-4056

GIULIANA ISABELLA¹

giulianai@insper.edu.br

ORCID: 0000-0002-4502-4327

¹Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, Programa de Mestrado Profissional em Administração, São Paulo, SP, Brasil

INTRODUÇÃO

A reputação de uma empresa está relacionada à 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, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 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* (Roberts & Dowling, 2002).

A mídia social tornou-se um importante fenômeno cultural e social, transformando a forma como milhões de pessoas e empresas dialogam e se conectam (VanMeter, Grisaffe, & Chonko, 2015). A comunicação relacionada às marcas acontece com ou sem permissão das empresas. Cabe a estas a decisão de interagir com seus consumidores e participar dessa comunicação, ou ignorá-los (Kietzmann, Hermkens, McCarth, & Silvestre, 2011). As interações dos clientes podem agregar valor às empresas na medida em que há a geração de conteúdo e influência no comportamento de compra de outros clientes por meio de boca a boca eletrônico (BBE) (Bruhn, Schoenmueller, & Schäfer, 2012; Wilson, Giebelhausen, & Brady, 2017).

O BBE é usado por consumidores com o objetivo de formar uma expectativa positiva de um produto, serviço ou marca (Krishnamurthy & Kumar, 2018). De acordo com o relatório da *Mintel.com* (2015), cerca de 70% dos consumidores americanos procuram no meio virtual opiniões de outros consumidores sobre os produtos ou serviços que buscam adquirir. No Brasil, mais de 50% dos consumidores on-line confiam na opinião sobre produtos e serviços de outros consumidores (E-commerce Brasil, 2018).

Devido aos desafios e à dificuldade dos profissionais de *Marketing* em gerir o BBE (Kumar, Choi, & Greene, 2017; Munzel, Jahn, & Kunz, 2012; Wilson et al., 2017), pesquisadores e gestores estão mostrando um interesse substancial no entendimento das mídias sociais, tentando encontrar a melhor forma de lidar com esse fenômeno cultural e social (Islam & Rahman, 2016; VanMeter et al., 2015). Há estudos que abordam o BBE com foco na influência da comunicação sobre os comportamentos dos potenciais futuro consumidores (East, Romaniul, Chawdhary, & Uncles, 2017; Wilson et al., 2017). Outros buscam entender o que motiva o consumidor a utilizar as mídias sociais para interagir com as marcas (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004; VanMeter et al., 2015; Zhu & Chen, 2015). Estudos quantitativos dimensionam o efeito das respostas das empresas no comportamento de compra e satisfação do consumidor (Kim, Wang, Maslowks, & Malthouse, 2016; Lee & Song, 2010) e possíveis consumidores (Manika, Papagiannidis, & Bourlakis, 2017). Nota-se que a maioria dos estudos analisa

os efeitos do BBE segundo a percepção dos consumidores e não aborda como as empresas estão lidando com o boca a boca eletrônico negativo (BBEN).

Nesse contexto, os estudos existentes na literatura que aborda estratégias de respostas ao boca a boca em geral são do contexto de crise de marca (e.g. Lee & Song, 2010; Marcus & Goodman, 1991; Munzel et al., 2012; Siomkos & Kurtzbard, 1994). Há estudos na área do BBEN, mas que buscam investigar por meio de experimentos qual a melhor estratégia de resposta a ser utilizada pelas empresas (e.g. Crijns, Cauberghe, Hudders, & Claeys, 2017; Noort & Willemsen, 2012), e dessa forma não conseguem fornecer uma visão integrada das diversas estratégias de respostas existentes. A maioria dos artigos no tema traz ainda a percepção do consumidor em relação às estratégias de resposta (e.g. Li, Cui, & Peng, 2018; Munzel, Kunz, & Jahn, 2017), e não exatamente às estratégias desenvolvidas e na visão das empresas.

Dito isso, o objetivo deste trabalho consiste em entender 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. Pretende-se com isso complementar a literatura de BBE, identificando outras estratégias de respostas aos consumidores, pouco exploradas na literatura atual, além de oferecer em um único artigo uma visão geral dessas estratégias nas plataformas de mídias sociais.

Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas de 10 agências de *marketing* digital. Depois, com o objetivo de comparar o discurso com as ações de gestão das reclamações, foi feita uma análise de conteúdo das páginas geridas pelas agências e perfis do Facebook e Instagram. Ao todo, investigando-se uma marca de cada agência, foram analisadas mais de 4 mil postagens de comentários.

A seguir, apresenta-se a revisão da literatura com ênfase nas estratégias de respostas aos comentários negativos.

REVISÃO DA LITERATURA

Uma marca com boa reputação pode influenciar a atração de consumidores, gerar interesse de investimento, atrair o melhor funcionário à empresa, motivar os trabalhadores, aumentar a satisfação no trabalho, gerar uma cobertura mais positiva da mídia e obter comentários positivos dos analistas financeiros (Davies & Chun, 2003). Por outro lado, crises e danos a uma marca podem ser brutais à empresa, principalmente na era on-line, onde há uma rápida propagação de informação (Laufer & Coombs, 2006).

Essa propagação on-line consiste no BBE, que é definido como qualquer declaração positiva ou negativa feita por clientes potenciais, atuais ou pregressos sobre um produto, serviço ou empresa, que está disponível por meio da internet (Henning-Thurau et al., 2004). Esse tipo de BBE distingue-se do tradicional principalmente por causa do seu meio de transmissão baseado na tecnologia e na internet (Krishnamurthy & Kumar, 2018). O BBE ocorre geralmente na forma de mensagem de leitura ou escrita. É apresentado em fóruns públicos para outros consumidores ou empresas e armazenado eletronicamente, de modo que pode ser pesquisado para utilização futura (Andreassen & Streukens, 2009; Eisingerich, Chun, Liu, He, & Bell, 2015). No BBE, os participantes envolvem-se 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 superiores ao boca a boca tradicional (Islam & Rahman, 2016), muitas vezes com alcance inimaginável, embora mensuráveis e mapeáveis (Noort & Willemsen, 2012). A comunicação é de um para muitos (*one-to-many*) consumidores (Eisingerich et al., 2015). Em geral, o BBE é persistente e permanece armazenado de maneira pública (Dellarocas, 2003). Essas informações podem ficar disponíveis para outros consumidores que buscam opiniões sobre produtos e serviços (Henning-Thurau & Wash, 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 et al., 2014).

Nesse mundo on-line, as mídias sociais buscam estabelecer um canal de relacionamento virtual, por meio da internet, nos quais as pessoas interagem e trocam conteúdo, podendo difundir informação espontânea para as marcas.

As mídias sociais permitiram uma nova e eficiente forma de comunicação das empresas com os consumidores. Entretanto, esse mesmo meio de comunicação habilitou os consumidores a comentarem on-line e, conseqüentemente, impactarem a reputação da empresa (Wilson et al., 2017).

Os canais on-line tornaram a queixa muito mais fácil de ser transmitida à empresa e a outros possíveis clientes. Em poucos minutos, os clientes podem compor uma reclamação no meio digital (Gregoire, Salle, & Tripp, 2015).

Os consumidores engajam-se no BBEN 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 como uma maneira de reduzir a dissonância cognitiva; ou retaliação contra a empresa de oferta (Henning-Thurau et al., 2004; Sundaram, Mitra, & Webster, 1998).

O impacto das reclamações negativas nas empresas dá-se por dois motivos: primeiro, devido à propagação da informação a vários outros consumidores de modo on-line (Noort & Willemsen, 2012); segundo, porque indivíduos sempre buscam informações antes das suas decisões de compra. BBE é utilizado pelo consumidor para formar expectativas de uma marca, produto ou serviço (Krishnamurthy & Kumar, 2018; Munzel et al., 2012). Assim, 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 compra dos consumidores (Liu, Wang, & Wu, 2010).

Estratégias de resposta ao boca a boca negativo

Embora os consumidores sejam mais cautelosos em promover reclamações na mídia social comparados a situações face a face (Eisingerich et al., 2015), desabafos ou reclamações on-line podem impactar negativamente e de maneira significativa a imagem de uma marca (Wilson et al., 2017). Com o objetivo de minimizar o impacto e proteger suas marcas, as empresas passaram a responder aos comentários. O estudo de Xie, Zhang, Zhang, Singh e Lee (2016) com reclamações de hotéis no TripAdvisor demonstrou um aumento no *ranking* de avaliação das empresas que responderam às reclamações, comparadas às que não responderam. Entretanto, embora essas respostas pareçam ser uma promissora técnica de comunicação com os consumidores, quando mal empregadas, suas conseqüências podem ser desastrosas (Lee & Song, 2010; Noort & Willemsen, 2012). Portanto, estratégias de resposta que consistem em como os estabelecimentos respondem às queixas feitas por clientes insatisfeitos sobre um problema de serviço ou produto devem ser cuidadosamente definidas pelas empresas.

Marcus e Goodman (1991), no contexto de crise corporativa, classificaram as estratégias de respostas em dois tipos: de acomodação ou defensiva. As estratégias de acomodação referem-se ao reconhecimento e aceitação das empresas da existência de problemas, bem como das ações a serem tomadas, incluindo desculpas, compensações e ações de recuperação. As estratégias defensivas estão relacionadas à 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 (Marcus & Goodman, 1991). Griffin, Babin e

Darden (1992) explicam que empresas proativas, com ações de pedir desculpas, recompensar ou agir de maneira corretiva, auxiliam a reconstrução da sua imagem positiva. Coombs (1999) complementa que estratégias defensivas podem ser úteis quando a origem do problema é difícil de identificar.

Siomkos e Kurzbard (1994) propõem quatro estratégias para lidar com crises de produtos: negação, complacência forçada, complacência voluntária e superesforço. A complacência forçada envolve uma resposta por parte da empresa, geralmente por causa de um agente externo, por exemplo, um cumprimento judicial, como um *recall* de um produto. A complacência voluntária consiste em remediar uma falha, sem obrigação judicial, por exemplo, trocando um produto com defeito. E o superesforço consiste não apenas em remediar a falha, mas oferecer um benefício extra. Laufer e Coombs (2006) endossam essa ideia apresentando situações em que cada estratégia poderia ser utilizada. Com as mídias sociais, uma reclamação on-line pode tornar-se uma crise de marca. Por isso, é tendência que as empresas tratem as reclamações nesses meios de comunicação como tal (Manika et al., 2017).

A aceitação de uma crise pela organização é capaz de parecer mais honrosa e às vezes consegue reduzir a probabilidade de respostas negativas. Além disso, a aceitação da responsabilidade por um evento negativo pode aumentar a simpatia e o perdão (Griffin et al., 1992).

No contexto de mídias sociais, Munzel et al. (2012), por meio de estudos experimentais, demonstraram a importância de as empresas responderem aos comentários e pedirem desculpas aos seus consumidores. De acordo com as estratégias de acomodação, os autores declaram que uma resposta na mídia social aumenta a atitude positiva e a benevolência do consumidor em relação à marca/empresa. Para eles, um pedido de desculpas fortalece ainda mais essa relação empresa/consumidor. As pessoas esperam uma resposta da empresa, principalmente quando percebem que ela já contava com o evento negativo (Coombs, 1999). A resposta da empresa de responsabilizar-se 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. A tentativa de negar a responsabilidade organizacional pelos eventos negativos provoca uma percepção desfavorável em relação à empresa (Lee, 2005).

No contexto de BBEN, Lee e Song (2010) propuseram três estratégias de resposta: estratégias de acomodação, não ação e defensivas. Ou seja, além da estratégia de acomodação, em que se aceita a responsabilidade (aceitar responsabilidade, compensação, ação corretiva), e da estratégia de defensiva, em que se utiliza a negação (transferir a culpa, minimização),

os autores incluíram a "não ação", em que o comentário não é substancial ou a estratégia é de silêncio (Lee, 2004). Tal estratégia simplesmente tenta separar os eventos negativos da empresa, optando pela permanência do silêncio nas redes sociais (Lee, 2004).

Segundo Lee e Song (2010), seis respostas são comumente usadas pelas organizações: (a) mudar a culpa: uma alegação de que os outros são responsáveis pela crise; (b) minimização: uma alegação de 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.

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 dela permanecendo em silêncio. Como resultado, nenhum comentário representa a terceira maior resposta de negação de responsabilidade. Elas 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, Cody, & O'Hair, 1983).

Finalmente, a ação corretiva representa a maior aceitação de responsabilidade por um problema, porque, ao identificar e determinar a fonte do transtorno, a organização não apenas demonstra responsabilidade pelo ocorrido, mas também demonstra um esforço para corrigir o problema e evitar futuras perturbações (Laufer & Coombs, 2006). Quando os funcionários da organização se desculpam, eles aceitam a responsabilidade pela crise (Manika et al., 2017). Além disso, a compensação estende a aceitação da responsabilidade oferecendo reparações monetárias.

Noort e Willensen (2012) apresentaram que intervenções, preferencialmente proativas, em páginas com reclamações – difamações da marca pelos consumidores – devem ser realizadas pelas empresas, visto que geram uma avaliação mais positiva dos consumidores visitantes das páginas. Os autores demonstram, ainda, que uma resposta mais humanizada e menos robotizada é preferível pelos consumidores, informação suportada posteriormente por Crijns et al. (2017).

Sparks e Bradley (2014), investigando reclamações de hóspedes no TripAdvisor, desenvolveram uma estratégia de

resposta chamada por eles de *Triple A* (*Acknowledge, Account, Action*). De acordo com essa estratégia, existem três categorias de respostas: a primeira, de reconhecimento, que envolve agradecer a reclamação, apreciar, pedir desculpas, reconhecer, admitir e aceitar; a segunda está relacionada à explicação, ou seja, dá-se uma desculpa, justifica-se o erro, coloca-se outro ponto de vista, nega-se o ocorrido, e, por fim, a terceira, em que se busca agir; nessa categoria, a empresa investiga o ocorrido, há uma mudança do produto (conserto, troca, melhoria), mudança no processo da empresa ou na forma de relacionamento com o cliente. Observa-se, entretanto, que, independentemente da estratégia utilizada ou do nível de envolvimento da empresa em solucionar o problema, é necessário que a explicação ao consumidor seja honesta, sincera e transparente (Sparks & Bradley, 2014), e rápida.

De acordo com Istanbuluoglu (2017), os consumidores possuem a expectativa de uma resposta de 3-6 horas no Facebook.

O Quadro 1 resume os principais artigos que envolvem estratégias de respostas. Em ordem cronológica, são apresentados os trabalhos que investigaram as estratégias no BBE e nas mídias sociais. Observa-se que nenhum artigo investigou as estratégias de resposta com o olhar das empresas. Em geral, os envolvidos nas pesquisas são os receptores-consumidores. Além disso, as pesquisas existentes possuem um caráter mais teórico ou conclusivo por meio de pesquisas experimentais. Com isso, o presente artigo visa investigar as estratégias de resposta ao BBE por meio de duas pesquisas exploratórias: entrevistas com agências gestoras de marca e observação do comportamento das empresas nas mídias sociais.

Quadro 1. Estudos com estratégia de resposta ao boca a boca negativo na internet

Abordagem de Pesquisa	Estratégia Investigada	Agente	Metodologia	Autores
Impacto do consenso e vivacidade da mensagem na atribuição e avaliação das empresas	Acomodação Defensiva Não ação	M-turkers	Experimental	Lee e Song (2010)
Como as empresas devem responder aos efeitos do BBE	Pedido de desculpas	Estudantes	Experimentos	Munzel, Jahn e Kunz (2012)
Investiga estratégias de respostas de reclamações em sites/blogs por meio de experimentos	Proatividade vs. Passividade Plataforma do consumidor vs. Marca	Participantes	Experimentos	Noort e Willemssen (2012)
Investiga tipo de respostas a reclamações on-line de hóspedes de hotel	"Triple A" Acomodação (reconhecimento), Explicação e ações	Consumidores	Observação On-line TripAdvisor	Sparks e Bradley (2014)
Fatores que influenciam a percepção e impacto de diferentes estratégias em comentários de hotéis	Resposta pela corporação ou por uma pessoa que represente a empresa	Participantes	Experimento	Waiguny, Kniessel e Diehl (2014)
Efeito das desculpas em mídias sociais no comportamento dos clientes e não clientes de uma empresa	Pedido de desculpas, recompensa	Consumidores e potenciais consumidores	Questionário	Manika, Papagiannidis e Bourlakis (2015)
Investiga como as empresas devem responder a comentários positivos e negativos	Resposta corporativa ou personalizada – <i>human voice</i>	Participantes	Experimento	Crijns, Cauberghe, Hudders e Claeys (2017)
Investiga o efeito das estratégias negativas na percepção do consumidor	Pedido de perdão Desculpa (pretexto, escusa)	Participantes	Experimental	Munzel, Jahn e Kunz (2017)
Investiga a semântica e o impacto de respostas as reclamações	Acomodação Defensiva	Consumidores	Experimento de campo	Li, Cui e Peng (2018)

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esta pesquisa é a qualitativa e busca 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).

Dois estudos complementares foram produzidos. Primeiro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com agências de gestão de marcas. Após, dados secundários foram coletados por meio da análise das páginas das mídias sociais das empresas geridas pelas agências do primeiro estudo, sendo elaborada, para estas, uma análise dos documentos e registros em *sites* (Collis & Hussey, 2005).

Estudo 1

Visando responder às questões de pesquisa, foi selecionada, de maneira não probabilística, uma amostra de 10 agências de publicidade focadas em comunicação e gestão de marcas

em mídias sociais. Essa técnica é válida quando se deseja deliberadamente selecionar um conjunto de informações para estudar o fenômeno de interesse (Flick, 2009).

As agências selecionadas utilizaram 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, atuar em diversos estados do Brasil e possuir clientes de diversos segmentos. Para definir o entrevistado, buscaram-se os seguintes critérios: vivência na área de *Marketing* e em gestão de conteúdo e de marcas no meio digital. A Tabela 1 apresenta informações sobre cada empresa e perfil do respondente.

Tabela 1. 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

A coleta das informações ocorreu durante os meses de março, abril e maio do ano de 2018, de modo presencial (local de trabalho de cada entrevistado), com exceção de duas, que foram realizadas por Skype (vídeo). Ao iniciar a entrevista, foi apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido para solicitação de registro das interlocuções, que foram gravadas e transcritas. Ao todo, o roteiro continha 18 questões. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos. Ao final da conversa, foi solicitada ao entrevistado a indicação de, pelo menos, uma marca de sua gestão.

Análise das entrevistas

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, resultando em 44 páginas de texto digitados no processador Word em corpo 10, tipo Times New Roman. Os arquivos foram inseridos no *software* QSR NVivo 8.0. com o objetivo de categorizar o material. Com base na revisão bibliográfica, uma lista de códigos foi predefinida. O código consiste em um rótulo anexado a uma seção de texto que o pesquisador identificou

como importante para sua interpretação (Cassell & Symon, 2004) e que auxilia a categorização do texto. Os principais códigos criados para a análise foram: canais de reclamação, tipos de comentários negativos, modo como os comentários negativos são identificados, relacionamento com o consumidor, estratégias de acomodação, estratégias defensivas, estratégias de não ação. Trechos de textos que durante o processo de análise não tiveram consistência com nenhuma categoria foram descartados.

Resultado

Com base nos relatos dos entrevistados, diferenças, proximidades e sínteses de informações emergiram e são resumidas nas categorias apresentadas a seguir. Importante ressaltar que, com o objetivo de exemplificar, trechos das entrevistas são apresentados ao texto, seguidos da fonte (agência).

Canal de reclamação: busca por canais fechados

De acordo com os entrevistados, há uma maior predisposição dos consumidores aos comentários negativos e reclamações. A maioria das críticas é realizada de maneira aberta, em comentários nas páginas e postagens das marcas, e muitas vezes com marcações das empresas, com o intuito de ser notada. A Agência J comenta: “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” (AGÊNCIA J).

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

Entretanto, é um consenso que as marcas preferem que o consumidor utilize meios de comunicações fechados – sem exposição do conteúdo ao público – minimizando possíveis afrontas às marcas. Dessa forma, na tentativa de estimular o uso dos canais fechados como o *inbox* e *chat*, algumas estratégias são utilizadas. “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). “Já no nosso primeiro contato público, explicamos que a comunicação será em ambiente fechado como o *inbox*” (AGÊNCIA F). “Dependendo da situação, solicitamos um contato privado (telefone, *e-mail*, *chat*) para conversar” (AGÊNCIA D).

Característica do reclamante/cliente e da reclamação

A capacidade de influenciar pessoas do reclamante é uma peculiaridade das redes sociais que altera como as agências

agem. “Acho que o que vai influenciar a reclamação e 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). “Em geral, utilizamos respostas automáticas para responder a alguns padrões de reclamações, mas às vezes nosso pessoal toma um cuidado extra ao se tratar de pessoas com grande influência” (AGÊNCIA A).

Imagens tentem a impactar mais leitores do que comentários com textos. Sabendo disso, a Agência F comenta tomar um cuidado quando as reclamações possuem fotos. “A repercussão é maior quando retratada com fotos na publicação. Evitamos solicitar imagens ou provas nos canais abertos” (AGÊNCIA F).

Agir e não se omitir

O BBen 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 BBen. 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, por isso a gente sempre responde ao consumidor” (AGÊNCIA F); “a única certeza é que, se a interação não for rápida e a marca não se mostrar solícita a auxiliar o consumidor, ele continuará propagando seus comentários negativos até se fazer ouvido” (AGÊNCIA I).

Humanização da resposta

De acordo com a maioria das agências, não há um padrão de resposta às reclamações, seja por querer entender o tipo de problema, seja para não perder a “humanização” da marca. “Cada caso é um caso. Porque vai depender do foco do problema, vai depender da situação” (AGÊNCIA A). “Para reclamação, 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). Mas admitem que, devido ao volume, reincidência de reclamações ou necessidade de agilidade, muitas vezes uma resposta mais robotizada pode ocorrer. “Para criação da resposta, seguimos um passo a passo que começa na identificação do problema, averiguação dos fatos junto à empresa e criação da melhor estratégia de resposta” (AGÊNCIA C); “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).

Acomodação: a aceitação da responsabilidade

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 observar-se que as respostas relacionadas a essas estratégias são realizadas de diversas maneiras, como resposta direta na forma de comentário, contato via canal fechado, ou com postagens públicas, como o caso das notas de esclarecimento. “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, mau atendimento, e já pedimos desculpas. Às vezes já oferecemos um brinde ou um desconto” (AGÊNCIA E).

Silêncio como estratégia

Todos os entrevistados declararam que, em algum momento, utilizaram a estratégia de não ação, optando pelo silêncio. Alguns participantes afirmam que a adoção desse tipo de resposta se dá por orientação da empresa proprietária da marca ou por questões estratégicas dela: “Dependendo da situação, o melhor é não responder” (AGÊNCIA G). “Há reclamações sem nexos ou relativamente desprezíveis, onde o ideal é não responder” (AGÊNCIA H).

Ainda houve quem declarasse que é a melhor estratégia para conter a expansão do BBEN. “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).

Negação e ocultação da informação

Embora não tenha sido comentada como uma estratégia utilizada, indícios das estratégias defensivas foram sutilmente identificadas nas entrevistas, como quando um dos entrevistados fez a seguinte declaração: “Muitas vezes, o problema nem existiu, o consumidor nem sempre é a vítima” (AGÊNCIA A).

Por outro lado, a ocultação e exclusão de comentários na página da marca surgiram como estratégia. “O ocultar foi utilizado quando vemos que a pessoa quer causar tumulto. Então, ocultamos para os demais usuários, mas o detratador e seus seguidores continuam vendo” (AGÊNCIA C). “Utilizamos a ocultação quando os comentários envolvem xingamentos, quando há termos de baixo calão, e quando a situação tem uma complexidade maior” (AGÊNCIA B).

Discussão dos resultados

Com base nas entrevistas, observou-se que o principal interesse das empresas é minimizar um efeito negativo à imagem de uma marca, indo de acordo com a literatura (Xie et al., 2016). Para isso, buscam dificultar a propagação da mensagem negativa, levando o consumidor para canais fechados de comunicação, e utilizando-se do silêncio, quando a ideia é diminuir a problematização e propagação da informação (Lee, 2004). Dão, ainda, prioridade à comunicação mais humanizada (Crijns et al., 2017), e escolhem o quanto de esforço darão a cada reclamação, dependendo do poder de influência do reclamante, podendo, sim, utilizar respostas prontas.

Estratégias de acomodação, utilizadas pelas marcas em momentos de crise (Marcus & Goodman, 1991), foram corriqueiramente comentadas, principalmente no quesito aceitação do problema, assim como pedidos de desculpas (e.g. Munzel et al., 2012). Menos comentada foi a utilização de estratégias de complacência forçada ou voluntária, como vir à mídia de massa para uma retratação (Siomkos & Kurzbard, 1994). Pouco foi comentado de estratégias com entregas de benefícios financeiros (Lee & Song, 2010). A proatividade e a agilidade em responder a uma reclamação são aparentes e estão de acordo com Istanbuluoglu (2017), que comenta que os consumidores possuem a expectativa de uma resposta de 3-6 horas no Facebook.

Uma estratégia não aparente na literatura foi a de ocultação das informações, em que as empresas optaram por apagar o comentário do reclamante ou excluir parcialmente da sua página, deixando apenas que ele enxergasse a mensagem e sua resposta. Essa estratégia faz com que o ambiente da marca

(*site, blog, página do Facebook da marca*) seja controlado e possua apenas informações positivas.

Como comentado, ao final das entrevistas com os gestores de marca, foi solicitada a indicação de, pelo menos, uma marca de sua gestão. Com isso, o Estudo 2 consiste em uma análise das estratégias nas mídias sociais com o objetivo de endossar as estratégias comentadas pelos entrevistados.

Estudo 2

Para a coleta de dados secundários, utilizaram-se as mídias sociais mais comentadas no Estudo 1: o Facebook e o Instagram. As redes sociais são compostas por atores (exemplo: consumidores reclamantes) e conexões, mediadas pelo computador e *sites*. O Facebook se destaca, sendo a maior mídia social do mundo (Islam & Rahman, 2016), com dois bilhões de usuários, e a primeira plataforma social a ultrapassar um bilhão de usuários (Eisingerich et al., 2015). Além disso, o Brasil é o terceiro país no *ranking* de usuários do Facebook, com cerca de 130 milhões, atrás do Estados Unidos (230 milhões) e Índia (250 milhões) (Statista, 2018).

Uma marca sugerida por cada agência do Estudo 1 foi analisada de modo individual. Apenas a agência H optou por não fornecer o nome de marcas de sua gestão. A Tabela 2 indica o setor da marca que foi analisado e a quantidade de postagens publicada no Facebook e Instagram do período de 1º de janeiro de 2018 a 31 de maio de 2018.

Tabela 2. Agência, marca analisada e quantidade de postagens e comentários

Agência responsável	Segmento de atuação da marca	Quantidade de postagens
A	Entretenimento	1113
B	Varejo	1176
C	Restaurante	296
D	Educação	611
E	Educação	512
F	Varejo	116
G	Restaurante	142
I	Telecomunicações	131
J	Varejo	1215

Para análise das redes sociais, teve-se acesso apenas aos comentários abertos expostos nas páginas e perfis das marcas nas mídias sociais.

Análise do conteúdo nas redes sociais

As redes sociais são como sistemas que permitem a interação por meio de comentários, além da exposição pública de uma postagem. Como muitas das comunicações ficam visíveis e arquivadas na rede, é possível analisar as articulações mesmo de períodos antigos. Assim, para a análise do conteúdo das redes sociais, em primeiro lugar, buscou-se baixar o conteúdo de interesse (postagens dos reclamantes e seus comentários) para o meio *off-line*. Em seguida, uma limpeza dos dados foi realizada. Retiramos os comentários das pessoas, deixando apenas os *posts* de reclamações e as respostas dadas pelas empresas. Como a análise foi do conteúdo postado, imagens que tenham sido incluídas nos *posts* foram descartadas. Essas informações foram, então, categorizadas manualmente de acordo com as estratégias apresentadas no referencial teórico. Além disso, por meio de uma análise de observação, os autores deste artigo entraram nas páginas das nove marcas com o objetivo de entender o seu funcionamento. A seguir, apresentam-se as estratégias de respostas mais relevantes 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 sentido, foram realizados para melhor compreensão.

Resultado

Consistentemente com as falas dos entrevistados, as estratégias de respostas de maior volume nas páginas das marcas foram as seguintes.

Canal de reclamação: busca por canais fechados

Observa-se que, quando se trata de problemas sistêmicos e operacionais, como falha de sistema ou atraso em entregas, algumas marcas tentaram 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).

Acomodação: a aceitação da responsabilidade

Estratégias de acomodação foram identificadas nas respostas que incluíam pedidos de desculpas, orientações e preocupação em entender o problema no comentário do consumidor. 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 à falta dos equipamentos de montagem. O *buzz*, composto de apreciações negativas e questionamentos, somou mais de mil comentários no Instagram e 200 no Facebook em menos de um mês. Notas de esclarecimento 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.

Chamando pelo nome e utilizando *emoticon*

Nota-se, entretanto, que, junto à estratégia de pedido de desculpas, muitas empresas utilizaram-se de *emoticons* (símbolos, expressões de emoções as palavras), provavelmente com o objetivo de humanizar a resposta. 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 por meio de DOC. Em breve, você deve estar recebendo” (AGÊNCIA B).

Estratégia defensiva

Embora em menor quantidade, houve empresas que optaram pela estratégia defensiva, respondendo de maneira genérica e transferindo a responsabilidade para o reclamante, 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 haveria 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).

Não ação

Embora comentada a importância de as empresas serem proativas e responderem às reclamações (Noort & Willemsen, 2012), houve empresas que, segundo os reclamantes, optaram pela não ação, como pode ser visto no comentário: “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 à aula e perder conteúdo quando estou pagando por isso” (RECLAMAÇÃO AGÊNCIA E).

Ocultação da informação

Das marcas informadas pelas agências, cinco desativaram a possibilidade dos consumidores de avaliar as marcas por meio do Facebook. Ou seja, não havia possibilidade de o consumidor avaliar com *ranking* (estrelas) a empresa. O *ranking* era presente, mas o *link* para avaliação não estava disponível. Dessa forma, durante a análise, houve a sensação de que a empresa estava se protegendo de uma eventual má avaliação.

Discussão dos resultados

Com a observação dos *sites* e análise do seu conteúdo, foi possível confirmar algumas das estratégias comentadas pelos gestores. Assim como descrito na literatura, a estratégia de acomodação – pedido de desculpas, aceitação do erro, reembolso pelo erro (Lee & Song, 2010, Munzel et al., 2012, 2017) – foi amplamente utilizada. A personalização ou resposta mais humanizada (Crijns et al., 2017) também foi aplicada. Embora não tenha sido comentado pelos entrevistados como uma estratégia, chamar o consumidor pelo próprio nome ou apelido, ou marcar seu nome, assim como utilizar os *emoticons*, não parece ser por acaso. O *Triple A* investigado anteriormente no TripAdvisor por Sparks e Bradley (2014) também pode ser visto nas mídias sociais. Reconhecimento, explicações e busca por uma ação para resolver o problema parecem ser amplamente empregados pelas marcas.

Uma estratégia defensiva que chamou a atenção foi a ocultação do campo de resposta ao consumidor. Ou, mais

precisamente, a estratégia de criar dificuldade para que o consumidor possa avaliar a marca ou reclamar. Essa atitude chama a atenção, visto que minimiza o contato do consumidor com a empresa, não permitindo que ele faça uma reclamação aberta.

Importante ressaltar que esse segundo estudo tem limitações, visto que não foi possível verificar a forma de contato entre o consumidor e a empresa *inbox*, nem reclamações que possivelmente foram excluídas ou ocultadas do público em geral.

CONCLUSÃO

O presente artigo investigou quais estratégias de resposta estão sendo empregadas pelos gestores de marcas para proteger

a reputação organizacional no ambiente on-line. A literatura sobre o assunto de BBE é fragmentada, em geral visa investigar as consequências de ações específicas na percepção do consumidor por meio de experimentos. O presente artigo buscou contribuir com essa literatura ao trazer, de maneira integrada e atual, um *overview* das diversas estratégias e ações de respostas quando o assunto é reclamação na mídia. Para as empresas, o trabalho buscou trazer *insights* de quais estratégias podem ser e estão sendo utilizadas pelas marcas, além de reforçar a importância de uma gestão de marca. Para atingir o objetivo do estudo, dois estudos complementares foram realizados. O Quadro 2 resume os principais resultados das entrevistas e análises dos comentários on-line.

Quadro 2. Principais estratégias de respostas ao consumidor

Principais estratégias de respostas	Conceitos/Ação/Principais características da estratégia
Acomodação	Conceito: Nesta estratégia, a marca assume um possível erro e pode buscar uma solução, nem que seja um pedido de desculpas.
	Ação: 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 são alguns exemplos de ações de acomodação.
	Esta estratégia é: <ol style="list-style-type: none"> 1. a mais esperada pelos consumidores; 2. a que as marcas se sentem mais à vontade de admitir o uso; 3. a mais aconselhável, de acordo com as empresas entrevistadas; 4. a que mais utiliza técnicas como "humanização" de resposta. <p>Para desenvolver uma conversa com o cliente, as marcas podem fazer o uso de robôs com mensagens automáticas e de <i>inbox</i> ou <i>direct</i>, solucionando o problema fora dos olhares dos demais consumidores.</p> <p>Nesta estratégia, foi possível observar, por meio dos comentários on-line, a utilização do <i>Triple A</i> (reconhecimento do erro, justificativa ou explicação sobre o ocorrido e ação para melhoria ou solução).</p>
Não ação	Conceito: Nesta estratégia, a marca oferece um comentário não substancial (sem resposta aparente) ou opta pelo silêncio.
	Ação: Silêncio
	Esta estratégia é: <p>aconselhada quando o comentário/reclamação do consumidor é muito opinativo, sem fortes argumentos;</p> <p>recomendada quando nenhuma das opções de respostas se mostra satisfatória;</p> <p>aconselhada quando o comentário negativo está relacionado a uma decisão estratégica da empresa, como preço;</p> <p>recomendada quando o comentário está relacionado a um assunto polêmico ou delicado.</p> <p>As estratégias de respostas identificadas como mais usadas nas análises dos comentários realizados no Facebook e Instagram foram as de acomodação e de não ação, apesar de ter sido dito em entrevistas que essa última não era utilizada.</p>

continua

Quadro 2. Principais estratégias de respostas ao consumidor

conclusão

Principais estratégias de respostas	Conceitos/Ação/Principais características da estratégia
Defensiva	Conceito: Nesta estratégia, a marca nega o problema, alega que a empresa não se responsabiliza pelo ocorrido, e pode até acusar o reclamante ou outra empresa pela situação.
	Ações: Exclusão e ocultação de comentários, além de respostas genéricas ou transferência de responsabilidade para o reclamante.
	Esta estratégia é: a menos esperada pelos consumidores; percebida de maneira negativa pelos consumidores; geralmente utilizada quando o consumidor usa linguagem inapropriada, como xingamentos; empregado quando a marca quer explicar-se fora dos olhos dos demais consumidores (sem alarde); aconselhada para esclarecer algum fato que foi mal entendido ou dúbio, que possa ter sido mal interpretado pelo consumidor. Esta estratégia foi facilmente identificada em notas de esclarecimentos, principalmente em eventos ou problemas que atingiram um grande número de consumidores.

Os estudos demonstraram a importância dada ao BBEN, como comentado por Chebat, Codjove e Davidow (2005) e Gregoire e Tripp (2011). Segundo os entrevistados, há uma preocupação maior em relação ao BBEN na crença de que os usuários das redes sociais estão mais dispostos a propagar comentários negativos e reclamações. Os entrevistados atestam, ainda, que a maioria dos usuários faz uso de comentários abertos, ao invés do uso de *inbox* e *directs*.

Com os dados das entrevistas mais a observação e coleta de informações das páginas das marcas, 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 realizado. Essa disparidade talvez ocorra pelo volume de reclamações, pela restrição de recursos (tempo, dinheiro) das marcas, pela falta de conhecimento de quais estratégias de fato ocorram, ou mesmo pela diversidade de reclamações.

Embora o presente artigo tenha utilizado dois estudos complementares para trazer um *overview* das estratégias de respostas às reclamações, algumas limitações devem ser consideradas. As agências pesquisadas abrangem o território brasileiro, empresas no exterior podem utilizar-se de outras estratégias. O presente artigo limitou-se a 10 agências do território nacional, não foram abordadas empresas com gestão interna de respostas ao consumidor. Em relação aos meios de comunicação em que os consumidores fazem suas reclamações, o estudo focou os dois de maior visibilidade e atuação, Facebook e Instagram.

Dito isso, há um largo *gap* na literatura relacionado a quais estratégias de respostas de fato minimizam um enfraquecimento de marca. Possíveis investigações futuras podem abordar (i) quais ações de cada estratégia mais impactam positivamente o consumidor; (ii) como ações de ocultação ou desativação de sistema de ranqueamento das marcas são vistos pelos consumidores; (iii) como o consumidor lida com percepção de tratamento distinto (estratégia realizada dependendo do número de seguidores); (iv) quais as motivações que levam consumidores a se engajarem no BBEN; (v) qual o impacto do BBEN nas estruturas das empresas, e na área de *Marketing*; (vi) como as empresas identificam e priorizam os consumidores com maior e menor poder de influência; (vii) quais os melhores momentos para uma empresa agir e responder a uma reclamação do consumidor; (viii) se há diferença de estratégias quando a administração da marca é realizada por gestores da própria marca comparada as agências; e, por fim, (ix) será que as empresas pequenas, médias e grandes utilizam-se das mesmas estratégias, ou possuem o mesmo impacto com o consumidor?

REFERÊNCIAS

- Andreassen, T. W., & Streukens, S. (2009). *Service innovation and electronic word-of-mouth: Is it worth listening to?*. *Managing Service Quality*, 19(3), 249-265. doi: 10.1108/09604520910955294
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). *Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?* *Management Research Review*, 35(9), 770-790.

- Cassell, C. & Symon, G. (Eds.) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446280119
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (2nd ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Chebat, J. C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). *Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain*. *Journal of Service Research*, 7(4), 328-342. doi: 10.1177/1094670504273965
- Coombs, W. T. (1999). *Information and compassion in crisis responses: A test of their effects*. *Journal of Public Relations Research*, 11, 125-142. doi: 10.1207/s1532754xjpr1102_02
- Crijns H., Cauberghe V., Hudders L., & Claeys, A. S. (2017, October). *How to deal with online consumer comments during a crisis? The impact of personalized organizational responses on organizational reputation*. *Computers in Human Behavior*, 75, 619-631. doi: 10.1016/j.chb.2017.05.046
- Davies, G., & Chun, R. (2003). *The use of metaphor in the exploration of the brand concept*. *Journal of Marketing Management*, 19(1/2), 45-71. doi: 10.1080/0267257X.2003.9728201
- Dellarocas, C. (2003). *The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms*. *Management Science*, 49(10), 1275-1444. doi: 10.1287/mnsc.49.10.1407.17308
- East, R., Romaniul, J., Chawdhary, R., & Uncles, M. (2017). *The impact of word of mouth on intention to purchase currently used and other brands*. *International Journal of Market Research*, 59(3), 321-344. doi: 10.2501/IJMR-2017-026
- E-commerce Brasil. (2018). *Estudo revela a evolução do consumidor digital no Brasil*. Retrieved from <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-revela-evolucao-do-consumidor-digital-no-brasil>
- Eisingerich, A. B., Chun, H. E. H., Liu, Y., He, J. M., & Bell, S. J. (2015). *Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth*. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 120-128. doi: 10.1016/j.jcps.2014.05.004
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, D. (2013). *Managing brands in the social media environment*. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242-256. doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.004
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2010). *A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: Uma análise bibliométrica*. In A. B. Silva, C. K. Godoi, & R. Bandeira-De-Melo, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2. ed., pp. 89-113). Saraiva: São Paulo, SP.
- Gregoire, Y., & Tripp, T. (2011). *When unhappy customers strike back on the internet*. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 1-8.
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). *Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly*. *Business Horizons*, 58(2), 173-182. doi: 10.1016/j.bushor.2014.11.001
- Griffin, M., Babin, B. J., & Darden, W. R. (1992). *Consumer assessments of responsibility for product-related injuries: The impact of regulations, warnings, and promotional policies*. *Advances in Consumer Research*, 19, 870-878.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). *Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?* *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52. doi: 10.1002/dir.10073
- Hennig-Thurau, T., & Wash, G. (2010). *Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the internet*. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 51-74.
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). *Linking customer engagement to trust and word-of-mouth on Facebook brand communities: An empirical study*. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40-58. doi: 10.1080/15332861.2015.1124008
- Istanbulluoglu, D. (2017). *Complaint handling on social media: The impact of multiple response times on consumer satisfaction*. *Computers in Human Behavior*, 74, 72-82. doi: 10.1016/j.chb.2017.04.016
- Kietzmann, J. H. K., Hermkens, K., Mccarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. *Business Horizons*, 54, 241-251. doi: 10.1016/j.bushor.2011.01.005
- Kim, S. J., Wang, R. J., Maslowks, E., & Malthouse, E. (2016). *Understanding a fury in your words: The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behavior*. *Computers in Human Behavior*, 54, 511-521. doi: 10.1016/j.chb.2015.08.015
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). *What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature*. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167-183. doi: 10.1016/j.intmar.2014.02.001
- Krishnamurthy, A., & Kumar, S. R. (2018). *Electronic word-of-mouth and the brand image: Exploring the moderating role of involvement through a consumer expectations lens*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 149-156. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.03.010
- Kumar, V., Choi, J. B. & Greene, M. (2017). *Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: Capturing the time-varying effects*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 268-288. doi: 10.1007/s11747-016-0484-7
- Laufer, D., & Coombs, W. T. (2006). *How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues*. *Business Horizons*, 49, 379- 385. doi: 10.1016/j.bushor.2006.01.002
- Lee, B. K. (2004). *Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis*. *Communication Research*, 31(5), 600-618. doi: 10.1177/0093650204267936
- Lee, B. K. (2005). *Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis*. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 363-391. doi: 10.1207/s1532754xjpr1704_3
- Lee, B. K., & Song, S. (2010). *An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy*. *Computers in Human Behavior*, 26, 1073-1080. doi: 10.1016/j.chb.2010.03.009
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2018, July). *Tailoring management response to negative reviews: The effectiveness of accommodative versus defensive responses*. *Computers in Human Behavior*, 84, 272-284. doi: 10.1016/j.chb.2018.03.009
- Liu, T. C., Wang, C. Y., & Wu, L. W. (2010). *Moderators of the negativity effect: Commitment, identification, and consumer sensitivity to corporate social performance*. *Psychology and Marketing*, 27(1), 54-70. doi: 10.1002/mar.20319

- Manika, D., Papagiannidis, S., & Bourlakis, M. (2017). Understanding the effects of a social media service failure apology: A comparative study of customers vs. potential customers. *International Journal of Information Management*, 37, 214-228.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281-305. doi: 10.2307/256443
- McLaughlin, M., Cody, M., & O'Hair, H. D. (1983). The management of failure event: Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication Research*, 9, 208-224. doi: 10.1111/j.1468-2958.1983.tb00695.x
- Mintel.com. (2015). *Seven in 10 Americans seek out opinions before making purchases*. Retrieved from <http://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/seven-in-10-americans-seekout-opinions-before-making-purchases>
- Munzel, A., Jahn, B., & Kunz, W. H. (2012). The power of saying sorry—insights on customer service in new media online channels. *12th International Research Conference in Service Management*, França.
- Munzel, A., Kunz, W. H., & Jahn, B. (2017). *Serving in a social media world: How to react online to negative word of mouth*. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2898312>. doi: 10.2139/ssrn.2898312
- Noort, G. Van, & Willemsen, L. M. (2012). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140. doi: 10.1016/j.intmar.2011.07.001
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. doi: 10.1002/smj.274
- Statista. (2018). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2017.
- Siomkos, G. J., & Kurtzbar, G. (1994). The hidden crisis in product harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41.
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2014). A "Triple A" typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), 719-745. doi: 10.1177/1096348014538052
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communications: A motivational analysis. In J. W. Alba, & J. W. Hutchinson, *Advances in consumer research*. 25, eds. Joseph W. Alba & J. Wesley Hutchinson, Provo, UT : Association for Consumer Research, 527-531.
- VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., & Chonko, L. B. (2015). Of "likes" and "pins": The effects of consumers' attachment to social media. *Journal of Interactive Marketing*, 32, 70-88. doi: 10.1016/j.intmar.2015.09.001
- Waiguny, M. K., Kniesel, H., & Diehl, S. (2014). Is it worth responding? The effect of different response strategies on the attitude toward the reviewed hotel. *International Conference on Research in Advertising*, Netherlands, 1-13.
- Wilson, A. E., Giebelhausen, M. D., & Brady, M. K. (2017). Negative word of mouth can be a positive for consumers connected to the brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 534-547. doi: 10.1007/s11747-017-0515-z
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034. doi: 10.1108/IJCHM-06-2015-0290
- Zhu, Y., & Chen, H. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business Horizons*, 58, 335-345. doi: 10.1016/j.bushor.2015.01.006

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

As autoras declaram que participaram de forma conjunta desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, a revisão teórica (levantamento de literatura), bem como na análise de dados e, por fim, redação e revisão final do artigo. Apenas a coleta de dados foi realizada pela primeira autora.