



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM MARKETING DIGITAL

**O Impacto do *Word-of-Mouth* Eletrónico na Comunidade de
Marca *Online* da NOS**

Filipa Taborda Morales Castelo Branco
50029188

Orientadora:
Professora Doutora Raquel Reis Soares

Lisboa, 2017

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora Professora Doutora Raquel Reis Soares, pela constante disponibilidade, orientação, exigência e pelas críticas construtivas, aspetos estes imprescindíveis para a concretização do trabalho de final de mestrado. Um agradecimento especial à minha família por todo o incentivo e apoio, do princípio ao fim. E, por último, aos meus amigos por todo o apoio e amizade demonstradas, bem como pela presença constante no decorrer destes 6 meses.

Índice

Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Figuras	x
Introdução.....	1
CAPÍTULO I - Revisão de Literatura	3
1. Revolução no Marketing: social media	3
2. Comunidades de Marca Online.....	6
2.1. O Facebook nas Comunidades de Marca Online	8
2.2. Motivações de Pertencer a uma Comunidade	10
2.3. Estrutura das Comunidades de Marca Online	11
2.4. Impacto das Comunidades de Marca para a Empresa.....	13
3. Segunda Geração de Comunicação: WEB 2.0.....	15
3.1. De Consumer a Prosumer.....	16
3.2. Impacto dos Prosumers no Social media	17
4. Word-of-Mouth Eletrónico	19
4.1. Importância dos Líderes de Opinião	23
4.2. Word-of-Mouth Eletrónico (eWOM) Positivo e Negativo	25
5. Serviços.....	27
5.1. Falha do serviço	29
5.2. Reclamações.....	32
5.3. Recuperação do Serviço.....	35
5.4. Satisfação do consumidor	38
6. Contextualização da Empresa NOS	40
CAPÍTULO II – Metodologia de Estudo	45
CAPÍTULO III – Resultados.....	47
3. Publicações da NOS na página do Facebook.....	47
3.1. Análise de Publicações por Temas	47

3.1.1. Eventos	47
3.1.2. Passatempos	49
3.1.3. Destaques	51
3.1.4. NOS Play	51
3.1.5. Liga NOS.....	53
3.1.6. Videoclube NOS	55
3.1.7. Ofertas	56
3.1.8. Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS	57
3.1.9. Óscares	58
3.1.10. Outros	60
3.2. Categoria Mais Popular e com Mais Interação	61
4 . Análise do Comportamento do Consumidor Online.....	63
4.1. Falhas do Serviço da NOS	63
4.2. Comentários Positivos.....	66
4.3. Recuperação do Serviço da NOS	67
CAPÍTULO IV – Conclusões, Limitações e Sugestões de Futuras Pesquisas....	68
5.1. Conclusões	68
5.2. Limitações.....	70
5.3. Sugestões de Futuras Pesquisas	70
Referências Bibliográficas.....	72
Apêndices e Anexos	85
Apêndice 1 - Categorias e subcategorias das publicações da NOS no Facebook.....	85
Anexo 1 – Eventos.....	88
Anexo 1.1. - Exemplo de publicidade ao festival NOS Primavera Sound com a presença da influencer Raquel Strada	88
Anexo 1.2. – Exemplo de publicidade relativa à contagem decrescente para o festival NOS Primavera Sound	88

Anexo 1.3. – Exemplo de publicação referente à confirmação de artistas no festival NOS Alive 2018.....	89
Anexo 2 – Passatempos	89
Anexo 2.1. - Exemplo de passatempo para ganhar telemóvel	89
Anexo 2.2. - Exemplo de passatempo para ganhar bilhetes para o cinema NOS .	90
Anexo 3 –Exemplo de publicidade à estreia da temporada 2 da série The Handmaid’s Tale	90
Anexo 4 – Liga NOS	91
Anexo 4.1. – Exemplo de publicação referente a marcos futebolísticos	91
Anexo 4.2. – Exemplo de publicação que remete para a partilha de fotografias alusivas à celebração do campeão da Liga NOS.....	91
Anexo 4.3. – Exemplo de publicação que ilustra a subida de um clube à Liga NOS	92
Anexo 4.4. – Exemplo de publicação que congratula o Estoril Praia pelo seu 79º aniversário.....	92
Anexo 5 – Exemplo de publicação que anuncia a disponibilidade do filme Thor: Ragnarok no Videoclube da NOS.....	93
Anexo 6 – Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS	93
Anexo 6.1. – Promoção ao produto Huawei P20.....	93
Anexo 7 - Óscares.....	94
Anexo 7.1. – Exemplo de publicação que anuncia quem está nomeado para o título de Melhor Atriz.....	94
Anexo 7.2. – Exemplo de publicação que disponibiliza para visualização conteúdos relacionados com os óscares	95
Anexo 8 - Outros.....	95
Anexo 8.1. – Exemplo de publicação em que a NOS pede opinião aos consumidores sobre o golo em Turim	95
Anexo 8.2. – Exemplo de publicação que incita os consumidores a dar a sua opinião sobre o que é indispensável na noite dos óscares.....	96

Anexo 9 – Falhas de serviço da NOS	96
Anexo 9.1. – Exemplo de reclamação ao funcionamento da App NOS TV	96
Anexo 9.2. – Exemplo de reclamação à emissão de canais que revela paragens .	97
Anexo 9.3. – Exemplo de comentário de consumidor descontente com o desempenho da internet, considerando-a inexistente	97
Anexo 9.4. – Exemplo de reclamação ao desempenho lento da internet	98
Anexo 9.5. – Exemplo de comentário que revela insatisfação de um consumidor relativamente à velocidade da internet contratada	98
Anexo 9.6. – Exemplo de comentário que revela insatisfação de um consumidor relativamente à velocidade da internet contratada	99
Anexo 9.7. – Exemplo de reclamação ao procedimento protocolar de cancelamento de contrato	99
Anexo 9.8. – Exemplo de descontentamento, por parte de um consumidor, face ao processo moroso de rescisão do contrato	100
Anexo 9.9. – Exemplo de comentário negativo ao serviço de assistência técnica	100
Anexo 9.10. – Exemplo de reclamação à assistência técnica, designadamente ao elevado tempo de espera	101
Anexo 9.11. – Exemplo de reclamação ao serviço de assistência técnica	101
Anexo 9.12 - Exemplo de reclamação à falta de zelo no serviço de assistência técnica	102
Anexo 9.13 – Exemplo de reclamação no apoio telefónico ao cliente, mais concretamente, ao elevado tempo de espera	102
Anexo 9.14 – Exemplo de reclamação de consumidor por não ter sido contactado pelo apoio ao cliente, após combinação prévia	103
Anexo 9.15. – Exemplo de comentário que revela insatisfação do consumidor no apoio ao cliente, nomeadamente no valor cobrado pela chamada	103
Anexo 9.16 – Exemplo de consumidor desagrado com o serviço de atendimento ao cliente	104

Anexo 9.17 – Exemplo de consumidor desagradado com comportamento impróprio por parte de um operador	104
Anexo 9.18 – Exemplo de comentário que manifesta indignação, após ter sido cobrada uma dívida infundada ao consumidor.....	105
Anexo 9.19. – Exemplo de reclamação referente ao acréscimo de taxa na cobrança de fatura, antes do tempo previamente estipulado	105
Anexo 9.20. - Exemplo de reclamação referente ao acréscimo de taxa na cobrança de fatura, antes do tempo previamente estipulado	106
Anexo 9.21. – Exemplo de comentário de um consumidor indignado com o comportamento insistente por parte de um colaborador da NOS	106
Anexo 9.22. – Exemplo de comentário negativo relativo ao excesso de mensagens, de âmbito promocional, que recebe da NOS.....	107
Anexo 9.23. – Exemplo de consumidor insatisfeito com comportamento intrusivo que a NOS revela, designadamente as horas a que o contacta e a utilização indevida da base dados de clientes.....	108
Anexo 9.24. – Exemplo de reclamação face à insistência de chamadas da NOS	108
Anexo 9.25. – Exemplo de consumidor desagradado com a relação preço-qualidade do serviço	109
Anexo 9.26. - Exemplo de consumidor desagradado com a relação preço-qualidade do serviço	109
Anexo 9.27. – Exemplo de comentário negativo ao funcionamento do produto UMA	110
Anexo 9.28 - Exemplo de consumidor insatisfeito com a qualidade de imagem do produto UMA.....	110
Anexo 9.29. – Exemplo de comentário com elevada carga negativa que aponta vários aspetos negativos ao serviço da NOS.....	111
Anexo 9.30. - Exemplo de comentário com elevada carga negativa que aponta vários aspetos negativos ao serviço da NOS.....	111
Anexo 9.31. - Exemplo de comentário com elevada carga negativa que aponta vários aspetos negativos ao serviço da NOS.....	112

Anexo 10 – Comentários positivos.....	112
Anexo 10.1. – Exemplo de um comentário de um cliente satisfeito com serviço prestado pela NOS.....	112
Anexo 10.2. –Exemplo de consumidor que parabeniza o serviço da internet	113
Anexo 10.3. – Exemplo de comentário de consumidor que demonstra mais satisfação com o serviço prestado pela NOS, comparativamente com a MEO ..	113
Anexo 10.4. - Exemplo de comentário de consumidor que demonstra mais satisfação com o serviço prestado pela NOS, comparativamente com a MEO ..	113
Anexo 10.5. – Exemplo de comentário que enaltece todos os serviços fornecidos pela NOS	114
Anexo 10.6. – Exemplo de consumidor satisfeito com a gestão de problemas revelada pela NOS.....	115
Anexo 10.7. – Exemplo de consumidor satisfeito com a gestão de problemas revelada pela NOS.....	115
Anexo 10.8. – Exemplo de consumidor satisfeito com a qualidade do produto UMA	115
Anexo 10.9. - Exemplo de comentários de consumidores satisfeitos com o serviço de atendimento ao cliente.....	116
Anexo 11 – Recuperação do serviço.....	116
Anexo 11.1. - Exemplo de respostas standard da NOS a três consumidores diferentes	116
Anexo 11.2. – Exemplo de comentário que retrata a situação de um consumidor insatisfeito com a forma como a NOS resolve os problemas, nomeadamente a demora em ser contactado, após três vezes de tentativa de pedido nesse sentido	117
Anexo 11.3. - Exemplo de consumidor insatisfeito com a demora da NOS em resolver um problema de rede	118
Anexo 11.4. – Exemplo de comentário que demonstra reconhecimento ao serviço prestado por parte de um colaborador da NOS	118

Anexo 11.5. – Exemplo de consumidor satisfeito com a forma como a NOS geriu os seus problemas ao longo de 14 anos.....	119
Anexo 11.6. – Exemplo de comentário referente a um consumidor satisfeito com a recuperação do serviço da NOS	119
Anexo 11.7. – Exemplo de comentário referente a um consumidor satisfeito com a recuperação do serviço da NOS	119

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Reação de um consumidor caso a marca ignore a sua reclamação.....	30
Gráfico 2 - Razões que levam os consumidores a insurgirem-se com as marcas em contexto social media.....	31
Gráfico 3 - Principais canais utilizados pelos consumidores para reclamar	33
Gráfico 4 - O que esperam os consumidores alcançar quando se insurgem contra as marcas no social media.....	34
Gráfico 5 - Reações do consumidor se a marca responde de forma satisfatória à sua reclamação	36
Gráfico 6 - Número de comentários e publicações na categoria eventos.....	49
Gráfico 7 - Número de comentários e publicações na categoria passatempos.....	50
Gráfico 8 - Número de comentários e publicações na categoria destaques	51
Gráfico 9 - Número de comentários e publicações na categoria NOS Play.....	52
Gráfico 10 - Número de comentários e publicações na categoria Liga NOS	54
Gráfico 11 - Número de comentários e publicações na categoria Videoclube NOS	56
Gráfico 12 - Número de comentários e publicações na categoria Smartphones.....	56
Gráfico 13 - Número de comentários e publicações na categoria Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS	58
Gráfico 14 - Número de comentários e publicações na categoria Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS	59
Gráfico 15 - Número de comentários e publicações na categoria outros.....	60
Gráfico 16 - Categoria mais popular	62
Gráfico 17 - Categoria que promove mais interação marca-consumidor.....	62
Gráfico 18 - Falhas detetadas, em comentários de consumidores, na comunidade de marca online da NOS	65
Gráfico 19 - Número de comentários negativos e positivos analisados.....	66
Gráfico 20 - Número de comentários que relatam situações cuja recuperação do serviço é satisfatória e insatisfatória.....	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Redes sociais mais utilizadas.....	9
Figura 2 - Três formas de afiliação entre comunidades	12
Figura 3 - Diferentes posturas das empresas face aos consumidores criativos.....	18
Figura 4 - Graus de confiança nas diferentes formas de publicidade.....	21
Figura 5 - Níveis de envolvimento do utilizador de acordo com o conceito COBRA.....	22
Figura 6 - Tipologias de serviços	29
Figura 7 - Percentagem de consumidores que se manifestaram contra as marcas no social media em 2017	32
Figura 8 - Presença da marca NOS no Facebook.....	42
Figura 9 - Exemplo de comentário negativo e respetiva resposta da NOS	43
Figura 10 - Exemplo de comentário negativo e respetiva resposta da marca	43
Figura 11 - Exemplo de comentários negativos e respetiva resposta da marca	44
Figura 12 - Exemplo de passatempo para ganhar bilhetes duplos de futebol	50
Figura 13 - Exemplo de publicação referente a assuntos da atualidade.....	52
Figura 14 - Exemplo de publicação referente à partilha de uma fotografia que retrate como é vivido o futebol pelos adeptos do Futebol Clube do Porto	55
Figura 15 - Exemplo de oferta de smartphones no âmbito do dia do Pai	57
Figura 16 - Exemplo de publicação que anuncia quais os vencedores aos óscares na edição do ano de 2018	59
Figura 17 - Exemplo de publicação em que é solicitada a opinião dos consumidores sobre o festival NOS Primavera Sound	61

Resumo

Assistimos a um volte-face no que concerne à propagação de conteúdo respeitante a uma marca. Passamos da partilha de opiniões e avaliações, entre consumidores, em contexto real, para os comentários, gostos e partilhas, em contexto digital. Neste ambiente ocorre a troca de informações e de experiências, acerca de produtos e serviços, o chamado *word-of-mouth* eletrónico. O estudo em causa tem como objetivo testar o impacto que o *word-of-mouth* eletrónico vai ter na comunidade de marca *online* do grupo de comunicações da NOS.

Neste sentido, para dar resposta aos objetivos propostos, procedeu-se a uma análise netnográfica da comunidade supramencionada, cujo objeto de estudo são as publicações da NOS e 1166 comentários de consumidores. O estudo organiza-se em duas fases distintas: a primeira na categorização por temas das publicações, de forma a identificar a categoria mais popular e que gera mais interação entre marca-consumidor e a segunda fase, através da recolha dos comentários, em detetar as falhas do serviço da NOS e, conseqüentemente, se a recuperação do serviço é satisfatória, ao ponto de restabelecer a satisfação do consumidor.

Os resultados indicam que existe dinâmica e diversidade em termos de conteúdo publicado, bem como um elevado grau de interação entre marca e consumidores. Quanto às falhas do serviço, a que mais sobressaiu foi o desempenho e qualidade da internet. No que remete à recuperação do serviço, este revela-se pouco eficiente, tendo em conta a demora no processo.

Conclui-se que estamos perante um caso de *eWOM* negativo, o que, conseqüentemente, acarreta repercussões negativas, quanto à imagem que a respetiva comunidade de marca transmite. Nesta medida, confirma-se o impacto que o *eWOM* tem na comunidade de marca *online* da NOS.

Palavras-Chave: Comunidades de Marca *Online*; Facebook; *Word-of-Mouth* Eletrónico; NOS; Serviços; Reclamações; Falha do Serviço; Recuperação do Serviço; Satisfação do Consumidor.

Abstract

We observed a turnaround regarding the spread of content related to a brand. We have switched from a share of opinions and evaluations, between consumers, in a real context, to comments, likes and shares, in a digital context. On this environment, there is an exchange of information and experiences, about products and services, the so-called electronic word-of-mouth. The premise of this study is to understand the impact that the electronic word-of-mouth will have on NOS's group of communications online brand community.

In this regard, to give an answer to the proposed goals, a netnographic analysis of the abovementioned community was made, where study object were the posts from NOS and 1166 comments from consumers. The study is organized in two distinct phases: the first one consists in categorizing the posts by subjects, in order to identify the most popular category and which one triggers more interaction between the brand and the consumer; the second phase, through the gathering of comments, consists in detecting the service failures of NOS, consequently, if the service recovery is satisfying, so that the customer satisfaction is reestablished.

The results indicate that there is dynamic and diversity in terms of published content and a significant interaction level between the brand and consumers. According to the service failures, the one that stands out was the performance and quality of the internet and the service recovery it reveals not very efficient, since the process is too slow.

To sum it up, we are facing a case of negative *eWOM* which, in consequence, has negative side effects, concerning the image that the respective brand community transmits. Thus, we can confirm the impact that the *eWOM* has on the online NOS brand community.

Keywords: Online Brand Communities; Facebook; Electronic Word-of-Mouth; NOS; Services; Complaints; Service Failures; Service Recovery; Customer Satisfaction

Introdução

O Marketing, no sentido mais abrangente, está em constante evolução e metamorfose. É uma ciência que carece de uma constante atualização, poder de adaptação e capacidade de mudança para poder acompanhar as realidades que lhe são subjacentes (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010). Realidades estas que se traduzem e refletem de inúmeras formas: em termos de atuação do Marketing, na medida em que a sua presença deve ser cada vez mais forte e impactante no meio digital (Kaplan & Haenlein, 2010), em termos sociológicos e em termos relacionais.

Sociologicamente, observa-se uma alteração no que diz respeito ao comportamento do consumidor *online* (Kaplan & Haenlein, 2010). Para além de passarem a ser parte integrante da marca e da mensagem que esta transmite, assumem um papel ativo de controlo e gestão da informação referente à mesma (Hanna, Rohm, & Crittenden, 2011) e passam a ser responsáveis pela propagação do conteúdo, através do *Word-of-Mouth* Eletrónico (Muntinga, Moorman, & Smit, 2011).

Pode-se assumir que a democracia está latente, igualmente, no meio *online*, permitindo aos consumidores a liberdade de expressão e a transparência necessárias para publicarem e partilharem todo o tipo de conteúdo, sem que exista qualquer tipo de censura. Esta supremacia apresenta-se, por exemplo, sob a forma de comunidades de marca *online*, cada vez mais utilizadas pelas marcas; são também uma forma de a marca estabelecer uma relação *online*, no sentido de alcançar a confiança dos consumidores ou até mesmo como estratégia de envolvimento *online*. Regidas pela empatia e afinidade entre consumidores estas têm o “carisma” suficiente para ditar a imagem de marca e influenciar a sua reputação. Esta realidade vem também questionar e pôr em causa o poder que os *marketers* têm hoje em dia e até que ponto controlam o conteúdo, bem como as mensagens que circulam *online*, alusivas a determinada marca (Powers, Advincula, Austin, Graiko, & Snyder, 2012).

Em termos relacionais há uma mudança evidente quanto à dinâmica do Marketing. Nos último 60 anos, o Marketing tem vindo a mudar o seu foco: antes estávamos perante um Marketing subsistente, cuja preocupação centrava-se no produto, nas vendas e em aumentá-las (Marketing 1.0); hoje em dia, deparamo-nos com um Marketing que precisa do consumidor para sobreviver, está mais centrado neste, nos seus desejos e necessidades (Marketing 2.0) (Kotler et al., 2010). Tendo em conta estas transformações pretendo estudar dois fenómenos, indissociáveis e atuais, em contexto de *social media*, que conferem protagonismo e poder aos consumidores (Kotler et al., 2010; Singh & Sonnenburg, 2012): o fenómeno *word-of-mouth* eletrónico aplicado às comunidades de marca *online*, mais concretamente, à marca NOS. A escolha desta marca deve-

se à controvérsia e polémica que apresenta, bem como ao dinamismo existente na comunidade, o que, do ponto de vista crítico e pessoal, proporciona ao investigador um estudo bastante interessante e enriquecedor, uma vez que a marca NOS alberga uma vasta gama de opiniões respeitantes aos seus serviços e produtos e devido à interação constante que existe entre a marca e o consumidor.

Para o estudo pretendo testar o impacto do *eWOM* na comunidade de marca *online* da NOS. De forma a responder ao objetivo principal, é desenvolvida uma análise netnográfica, na página do Facebook, compreendida em duas partes: a primeira na categorização por temas das publicações, de forma a identificar a mais popular e a que promove um maior grau de interação entre a marca-consumidor. A segunda parte, através da observação do comportamento do consumidor *online*, na respetiva comunidade, nomeadamente no levantamento e análise de comentários, identificar as principais falhas do serviço e consequente gestão de recuperação do mesmo. A partir dos resultados, concluir se o *eWOM* vai ter impacto, ou não, na comunidade de marca *online* da NOS.

A dissertação está organizada em quatro capítulos distintos. O capítulo I apresenta a revisão de literatura; nesta seção são abordados os temas principais e mais relevantes, entre eles: o *social media*, as comunidades de marca *online*, a segunda geração de comunicação: *WEB 2.0*, o *Word-of-Mouth* Eletrónico, os serviços e, finalmente, a contextualização da empresa NOS. Os capítulos II, III e IV, são relativos à abordagem empírica do estudo. O capítulo II remete para a metodologia de estudo; o capítulo III, para os resultados e o capítulo IV incide sobre as conclusões, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

CAPÍTULO I - Revisão de Literatura

1. Revolução no Marketing: social media

De acordo com Kaplan & Haenlein (2010) a era do *social media* surgiu por volta de 1959 com o aparecimento de uma rede social denominada por *Open Diary*, fundada por Bruce and Susan Abelson. Através do *Open Diary* era pretendido formar uma comunidade que abrangesse escritores de diários *online*. Esta precoce rede social assumia a forma de um *weblog: we blog* para reforçar a ideia de comunidade que troca ideias, partilha e discute opiniões. Este termo foi posteriormente adaptado para *blog* que, aliado à rapidez e facilidade de acesso à internet, impulsionou à criação de ainda mais *websites* de redes sociais, designadamente o MySpace (2003) e o Facebook (2004).

Para além das redes sociais, o *social media* é uma dimensão que engloba diversos tipos de plataformas *online*: os *blogs*, jornais *online* que combinam conteúdo escrito, em vídeo ou áudio; as comunidades que partilham e organizam um conteúdo específico; os fóruns que correspondem a *websites* onde são trocadas informações e ideias e, finalmente, os agregadores de conteúdo que são aplicações que tem a particularidade de poderem ser personalizadas pelos utilizadores. (Zahoor & Qureshi, 2017; Gamboa & Gonçalves, 2014).

M. Kaplan & Haenlein (2010) identificam diferentes plataformas como os *virtual social worlds* (*Second Life*), os *virtual game worlds* (*World of Warcraft*), os *websites* de redes sociais (Facebook), os *blogs*, os projetos colaborativos (Wikipédia) e as comunidades de conteúdo (*YouTube*). Classificam-nas de acordo com a riqueza do tipo de media, bem como a autoapresentação, sendo que as plataformas que se destacam em termos de conteúdo mais rico em media e que possibilitam aos cibernautas uma autoapresentação mais completa são os *virtual social worlds* e, pelo contrário, as que menos se destacam segundo estes dois parâmetros, os projetos colaborativos.

Atualmente, a maior parte das marcas conta com uma presença ativa no meio *online*, ou através de uma página no Facebook, blog, *website*, Instagram. M. Kaplan & Haenlein (2010) afirmam ser imperativo que as empresas participem e façam parte do *social media*. Observam ser a estratégia mais eficaz para criar envolvimento com os consumidores, que apresenta custos mais baixos e com maior nível de eficiência, se conjugada com ferramentas do Marketing Tradicional.

A *Web 2.0* representa um meio com bastante potencial porque é onde a maior parte dos consumidores se encontra e é considerada como a plataforma que permite a evolução do *social media* (Gamboa & Gonçalves, 2014; M. Kaplan & Haenlein, 2010). Em termos globais, quase

metade da população mundial está no *social media*: mais de 3 bilhões de utilizadores ativos (Kemp, 2017)¹.

Kaplan & Haenlein (2010, p. 61) definem o *social media* como uma tendência revolucionária, que consiste num “grupo de aplicações baseadas na internet que se constroem através das bases ideológicas e tecnológicas da *Web 2.0* e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo utilizador”. Rafiee e Sarabdeen (2013) acrescentam que é uma tendência no marketing e uma estratégia de alcance, de forma a conseguir chegar aos consumidores.

Segundo Zahoor & Qureshi (2017) o *social media* representa uma forma de criação, partilha e consumo de informação, bem como de conhecimento, que assenta na interação *online* entre pessoas – discussão de ideias, partilha de pensamentos, experiências e opiniões - e que não apresenta quaisquer tipos de barreiras, nomeadamente: geográficas, sociais, políticas ou demográficas. Esta interação entre utilizadores é processada de forma colaborativa e comunitária.

O *social media* tem um impacto também no marketing e na forma como a informação passa a ser gerida. Rosen (2006) faz uma comparação entre o Marketing Tradicional e o Marketing Digital. No primeiro caso, a informação obedece a um sistema vertical, cujo conteúdo parte de uma entidade munida de poder para os consumidores; no segundo caso, estamos perante um sistema horizontal: a informação é gerida e controlada entre os utilizadores. Hanna, Rohm, & Crittenden (2011) completam esta comparação acrescentando que o *social media* deve ser encarado como uma estratégia integrada que vai atuar no poder de alcance – passa a ser muito maior - e no modo como os consumidores se relacionam com a marca: de perceção até ao envolvimento com a marca, fomentando a lealdade, bem como o sentido de pertença à mesma. Do ponto de vista comportamental, o *social media* tem impacto no comportamento de compra - desde a aquisição de informação até ao comportamento pós-venda - e vai acrescentar valor ao consumidor (Karamian, Nadoushan, & Nadoushan, 2015; Hanna et al., 2011) na medida em que estes passam a ter uma voz e a fazer parte integrante da marca.

Karamian et al., (2015) reforçam esta ideia caracterizando o *social media* como tendo um impacto positivo na formação da imagem de uma marca e como uma mais valia no que concerne à construção e dinâmica de relações entre empresas e consumidores. Estes consideram que a informação disponibilizada pelo *social media* é mais confiável e, por isso, as empresas conseguem o feedback necessário para satisfazer os clientes e conseguem estar sempre à frente dos seus concorrentes.

¹ Kemp, S (2017), “Number of *social media* users passes 3 billion with no signs of slowing”. Retirado de: <https://thenextweb.com/contributors/2017/08/07/number-social-media-users-passes-3-billion-no-signs-slowing/>

O *social media* representa o meio mais adequado para a construção das comunidades de marca *online* e é o meio mais propício para desenvolver relações de confiança *online* entre comunidade virtual e marca (Habibi et al., 2014a).

De acordo com o estudo de Fournier & Avery (2011) as marcas não são bem-vindas no *social media*. São da opinião que estas se precipitaram quando consideraram benéfico inserirem-se neste meio. Caracterizam-no como sendo o meio mais adequado e propício à conexão entre pessoas do que propriamente ao desenvolvimento de atividades relacionadas com a marca.

“No *social media* todos - e ninguém – faz parte da audiência” (Fournier & Avery, 2011, p. 194). Ao contrário do que era esperado, a tecnologia em vez de delegar poder às marcas, delega aos consumidores. São utilizados os exemplos dos anúncios - constantemente ignorados pelos utilizadores - a funcionalidade da partilha de mensagens, de *re-post*, de classificação de um produto, etc. Estes aspetos, corroboraram que o poder é, de facto, imputado aos consumidores. Os *marketers* deixam de controlar o alcance das suas mensagens, o *timing* e a frequência com que estas aparecem, não se trata do tamanho da audiência, mas da vontade por parte do consumidor em aceder ao conteúdo respeitante à marca. A imagem de marca torna-se assim numa fonte aberta de atividade, onde qualquer pessoa pode intervir. M. Kaplan & Haenlein (2010) reforçam e completam fazendo a comparação entre o antigamente e a atualidade. Enquanto antigamente as empresas controlavam a informação que circulava no *social media*, através de anúncios estrategicamente colocados e bons gestores de relações públicas. Atualmente, torna-se difícil para as empresas a manipulação da informação que circula sobre elas, o caso da Wikipédia ilustra bem esta afirmação, visto que é expressamente proibido a participação das empresas nesta comunidade *online*.

Existem três abordagens possíveis que as marcas podem adotar, de maneira a “sobreviver” a esta realidade: o caminho da menor resistência, que consiste em ceder o poder ao consumidor, sujeitando-se à pressão do *social media* e assumindo uma postura de ouvinte. Se bem executada, a marca pode ganhar o apreço dos consumidores e sair bastante favorecida quanto à sua imagem.

As marcas podem também entrar no jogo, estando presentes na altura da ação e revelando poder de encaixe suficiente para fazer parte do que é delineado pelos consumidores. Fazê-los crer que “estão todos do mesmo lado”. Para execução e aplicação desta abordagem a requisição de maestria quanto a estilos, princípios e mecanismos é fundamental.

Por último, pretende-se, o contrário: que seja o consumidor a “entrar” no jogo da marca. Nesta estratégia os consumidores seguem-na submissamente, inclusive trabalham a favor dela, não contestando, ou usurpando o poder.

De uma perspectiva psicológica, M. Kaplan & Haenlein (2010) defendem que o que leva as pessoas a quererem fazer parte desta forma de comunicação e interação, diz respeito à necessidade e ao desejo de se apresentarem e de criarem uma imagem positiva perante os outros cibernautas. Esta apresentação é feita através da divulgação de informação pessoal, expressa através de sentimentos, de pensamentos, gostos, não gostos.

O *social media* desafia muitas empresas no que toca à gestão de uma marca. No processo de *branding*, a autoria das histórias inerentes à mesma, cabe aos consumidores ao invés da empresa. Fournier e Avery (2011, p. 194) para ilustrar bem esta realidade recorrem à seguinte metáfora: “participativo, colaborativo, e comportamentos socialmente relacionados onde os consumidores servem como criadores e disseminadores do conteúdo da marca”. Torna-se, por isso, imprescindível, do ponto de vista empresarial, salvaguardar, preservar e, acima de tudo, proteger a reputação da marca (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013). Esta reputação é também desafiada, na medida em que o *social media* é a “alavanca” que dá voz aos consumidores e aos *stakeholders*, em situações de reclamação (Einwiller & Steilen, 2015).

(Gensler et al., 2013). Esta reputação é também desafiada, na medida em que o *social media* é a “alavanca” que dá voz aos consumidores e aos *stakeholders*, em situações de reclamação (Einwiller & Steilen, 2015).

Para além dos desafios já mencionados, instigados pelo *social media*, M. Kaplan & Haenlein (2010) enunciam outro bastante recorrente nos dias de hoje: conseguir lucro através de plataformas, como o Wikipédia, *Twitter*, Facebook e *YouTube*.

2. Comunidades de Marca *Online*

Muniz & O’Guinn (2001, p. 413) elucidam quanto à conotação da palavra comunidade, que “inicialmente era associada a um local, tipicamente rural. No entanto, a noção de comunidade perdeu essa conotação, adquirindo um sentido mais abrangente. Da mesma maneira que a modernidade assumiu um avanço em termos científicos, a comunidade tornou-se mais do que apenas um lugar. Tornou-se numa perceção comum que assenta numa identidade partilhada”. Atendendo a esta evolução do significado da palavra comunidade, estes autores caracterizam as comunidades de marca *online* como sendo não geográficas, baseadas numa estrutura de relações sociais entre admiradores de uma marca, específica e alusiva a um bem ou serviço. É marcada por rituais e tradições, por mentalidades semelhantes, bem como pelo sentido de responsabilidade moral. McAlexander, Kim, & Roberts (2003) completam o estudo de Muniz & O’Guinn (2001) chegando à conclusão que é através da experiência do consumidor que

surgem os benefícios associados às comunidades de marca, traduzidos no estabelecimento de relações entre os membros. Segundo Broderick, Brown, & Lee (2007), as comunidades de marca *online*, representam o ambiente ideal para “semear” conteúdos virais, visto que os seus membros, são os mais propensos a partilhar as mensagens deste teor. Baseiam-se em afiliações sociais e de interesses culturais e têm uma dinâmica flexível e fluída.

M. Kaplan & Haenlein (2010) classificam as comunidades de marca *online* com base nos dois seguintes critérios: grau de elevada presença social - *Websites* de redes sociais, como o Facebook - e baixa presença social, caracterizados por um conteúdo media rico, normalmente associado a projetos colaborativos, como por exemplo o Wikipedia e o Youtube. A aceção destes autores assenta também na ideia de que estas representam uma das ferramentas de gestão do marketing e de gestão de relacionamento com o consumidor, na medida em que proporcionam o fortalecimento de relações e fomentam a confiança entre marca e consumidor (Gamboa & Gonçalves, 2014).

Fournier & Avery (2011) afirmam que as comunidades de marca *online* são um conceito que une pessoas que partilham os mesmos tipos de interesse, são o sítio indicado para a discussões sobre temas aprofundados ou, então, a partilha de conteúdos triviais, como piadas, vídeos, entre outros. Têm também a particularidade de fortalecer laços entre os membros que as constituem. Relling, Schnittka, Sattler, & Johnen (2016) citam Dholakia, Bagozzi, & Klein Pearo (2004) e esclarecem que é nas comunidades de marca *online* que os consumidores podem interagir com outros consumidores e com a marca. Esta interação é estabelecida através da publicação do *user-generated content*, dos gostos, de comentar publicações da autoria dos *marketers* ou de outros membros das comunidades. As comunidades de marca *online* revelam ser uma excelente oportunidade e estratégia de envolvimento, colaboração e desenvolvimento de relações com potenciais consumidores.

Dellarocas (2002) enfatiza as comunidades de marca *online* como sendo um meio propenso para os consumidores criarem relações com pessoas que nunca conheceram pessoalmente, bem como trocaram ideias, opiniões e partilhas de experiências com outros consumidores, acerca de um determinado produto ou serviço. Esta relação assenta numa empatia que se explica através de interesses em comum, por exemplo.

Entre as comunidades de marca, num contexto de Facebook, as mais emblemáticas, populares e com um maior número de membros, são a Coca-Cola, com cerca de 31 milhões de fãs, e a Nutella que conta com, aproximadamente, 10 milhões de fãs. A página da Coca-Cola, no Facebook, foi criada por fãs e são também estes quem “controlam” a página, nomeadamente o conteúdo partilhado, que pode ou não ser responsável pela reputação que a marca pode, ou não,

querer transmitir. No caso da Nutella, também gerida pelos fãs, existe, inclusive, uma secção que regulamenta o que é ou não permitido fazer na página. Nestes casos, os gestores da marca, reconhecem e concedem aos consumidores o direito de gerir a informação que circula na página (Fournier & Avery, 2011).

Munnukka, Karjaluoto, & Tikkanen (2015) realizaram um estudo cuja amostra corresponde aos membros de comunidades de marca *online*, inseridas no Facebook. O objetivo da sua investigação consiste em testar as relações entre o compromisso para com a comunidade e a lealdade à marca. Os resultados mostram que quanto mais ligado o consumidor está à comunidade de marca, mais propenso se encontra para desenvolver uma relação de lealdade.

Gamboa & Gonçalves (2014) completam e reforçam esta ótica acrescentando que as comunidades de marca *online*, para além de propiciarem a lealdade, revelam também ser uma estratégia de envolvimento que permite às empresas obter informação relevante e comunicar com os consumidores. As comunidades de marca regem-se por três indicadores, que lhes concedem reconhecimento: consciência partilhada, rituais e tradições partilhadas e obrigações para com a sociedade. A consciência partilhada corresponde a um sentimento por parte dos membros, que se traduz numa união não palpável e cuja maneira de pensar é de tal forma idêntica que há um apoteótico sentimento de pertença e união (Habibi, Laroche, & Richard, 2014b; Muniz & O'Guinn, 2001).

O segundo indicador das comunidades de marca corresponde à partilha dos mesmos rituais e tradições; vão definir a história, a cultura e a consciência de determinada comunidade, caracterizando-a, incitando à união devido ao elevado nível de afinidade e vão consolidar a sua essência, enquanto comunidade (Muniz & O'guinn, 2001).

E o sentido de responsabilidade moral, que assenta no sentimento de dever e obrigação para com a comunidade enquanto um todo e para cada um dos seus membros. Este indicador é o pilar que vai sustentar a comunidade, caso ocorra uma ameaça.

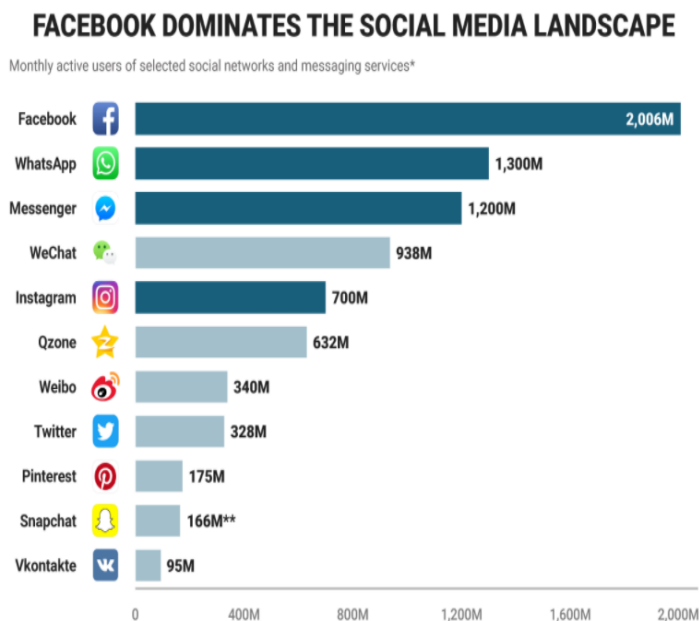
2.1. O Facebook nas Comunidades de Marca *Online*

O Facebook é uma rede social, fundada em fevereiro de 2004, por Mark Zuckerberg e pelos seus colegas da faculdade: Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz e Chris Hughes. No princípio, a utilização da plataforma era restrita aos estudantes da Universidade de Harvard, gradualmente o acesso foi-se tornando menos restrito, foi expandido para outras universidades e, mais tarde, para qualquer pessoa (Zeevi, 2013). O objetivo inicial do Facebook consistia em ajudar os utilizadores em manter contacto com os seus amigos, sendo que também havia a interação com marcas; neste âmbito, assiste-se, cada vez mais, à criação de grupos entre os utilizadores

centrados em marcas específicas, designadamente as comunidades de marca em redes sociais ou comunidades de marca *online* (Woisetschläger, Hartleb, & Blut, 2008; Zaglia, 2013).

Como podemos verificar através da figura 1, segundo o estudo de (Dunn, 2017), o Facebook é a rede social mais popular e utilizada pelas empresas, contando com mais de 2 milhões de utilizadores ativos por mês. É caracterizada como sendo uma plataforma com bastante poder, no sentido de chegar, com precisão e eficazmente ao público-alvo delineado por determinada empresa.

Figura 1 - *Redes sociais mais utilizadas*



Fonte: *Facebook totally dominates the list of most popular social media apps*

Plataformas como o Facebook tiveram um papel no sentido de revolucionar o marketing e tudo aquilo que este representa, desde a publicidade até às promoções. Atuaram também na internet e no seu âmbito – de plataforma de informação para plataforma de influência – devido ao crescimento dramático da utilização de plataformas do *social media* (Hanna et al., 2011).

De acordo com o estudo de Gamboa & Gonçalves (2014), o Facebook, num contexto de comunidades de marca *online*, é uma excelente ferramenta para fortalecer, estreitar e fomentar relações entre marca e consumidor, inclusive vai influenciar a lealdade, no sentido de promovê-la.

M. Kaplan & Haenlein (2010) esclarecem que as plataformas de redes sociais alcançaram uma dimensão de tal maneira, mais especificamente entre os utilizadores mais jovens, que o termo “Facebook *addict*” ganhou forma, ao ponto de estar incluído no *Urban Dictionary*, um projeto colaborativo focado em desenvolver um dicionário de termos calões para a língua inglesa.

Kaplan & Haenlein (2010) citam Muniz & O'guinn (2001) ao afirmarem que muitas empresas recorrem aos *websites* de redes sociais, designadamente o Facebook, para a criação de comunidades de marca *online*.

Por todas as razões expostas, as comunidades de marca *online*, ganham mais visibilidade e impacto se estiverem sediadas no Facebook.

2.2. Motivações de Pertencer a uma Comunidade

Existem duas teorias que explicam as razões que levam as pessoas a quererem fazer parte das comunidades de marca *online*: a teoria da identidade social e a teoria do capital social.

Enquanto seres humanos, e características inerentes, há sempre a necessidade de fazer parte de algo, a necessidade de identificação com alguém, esta carência pode ser colmatada através da participação nas comunidades de marca *online*. Tajfel & Turner (1970) desenvolvem a teoria da identidade social que consiste em aspetos relativos à perceção e imagem que temos de nos próprios, o que em termos sociais, se traduz em fazer parte de um grupo, neste caso de uma comunidade. Esta integração vai suscitar no indivíduo um sentimento de pertença, de identificação e de autoconhecimento, o que contribui para um aumento de autoestima. Zaglia (2013) é da opinião que os antecedentes que motivam as pessoas a participarem nas comunidades de marca *online* são a necessidade de partilhar a paixão que sentem por determinada marca, bem como o interesse subjacente, a vontade de aprender, o estabelecimento de relações com pessoas que partilhem dos mesmos interesses e terem acesso a informação específica e adaptada para as suas necessidades. Consideram mais fiável e credível a informação que circula nas comunidades de marca *online* do que outras fontes. Esta teoria relaciona a componente emocional do indivíduo com a social da comunidade (Fielding, McDonald, & Louis, 2008; Teng, 2017).

Relativamente à teoria do capital social, Putnam (2005, p. 1) define capital social como “características que constituem uma organização social, como por exemplo as relações entre os membros, as normas e a confiança social, que vão facilitar a coordenação e cooperação, no sentido de alcançar benefícios mútuos”.

A teoria do capital social pode ser usada para explicar o comportamento do consumidor nas comunidades virtuais. Como o próprio nome indica, sugere que os membros vão em busca de algo com valor económico que só encontram na rede de membros inseridos neste tipo de comunidades (Habibi et al., 2014). Este valor económico traduz-se na satisfação de necessidades sociais que só é satisfeita através do espírito comunitário, consequentemente, as

condições de vida de toda a comunidade vão melhorar. Esta teoria assenta num um espírito de ajuda, cooperação e solidariedade entre toda a comunidade.

Habibi et al. (2014) observam que os consumidores criam e fortalecem relações com diferentes componentes das comunidades de marca *online*, tendo sempre em conta a sua motivação primária. São da opinião que as motivações de cada membro são um indicador do seu comportamento futuro neste tipo de comunidades.

2.3. Estrutura das Comunidades de Marca *Online*

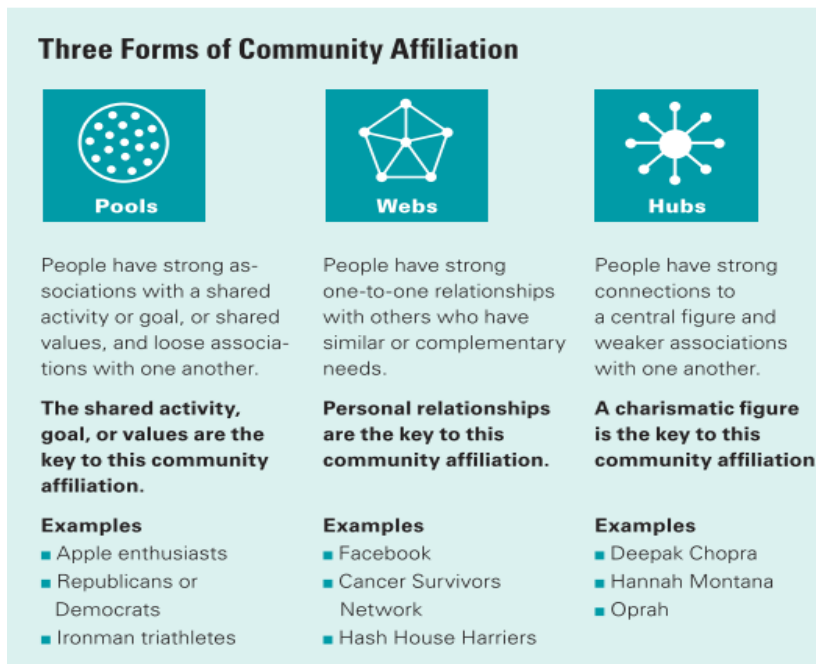
Em termos de afiliação nas comunidades, expressa de forma sucinta na figura 2, Fournier & Lee (2009) baseiam a sua abordagem na empresa Jump, líder em estratégia e inovação. A empresa identificou três formas de afiliação nas comunidades: *pools*, *webs* e *hubs*.

Os membros das *pools* já não há aquele sentimento de forte ligação e associação entre os membros, funciona mais numa uma ótica individualista. Não obstante, estão unidos pela partilha das mesmas atividades, objetivos e valores, como por exemplo pessoas com o mesmo ideal político e os “seguidores” da marca Apple.

Afiliações *Web* remetem para as relações fortes que são estabelecidas de um para um, as pessoas sentem-se ligadas umas às outras ou por histórias, ou por experiências, ou por interesses. O grau de afinidade e empatia é bastante elevado entre estes membros.

Os membros das *hubs* partilham a mesma admiração por determinado indivíduo. Pode demonstrar momentos de fraqueza quando a figura principal não está presente, pois é quem sustenta este tipo de comunidades. É uma estratégia utilizada pela empresa Nike, no sentido de criar e fortalecer a *pool* de uma marca, ou seja, os valores e a história inerentes à mesma. A Nike, desde os seus primórdios, que usou como figuras representativas celebridades como o Michael Jordan e o Tiger Woods, com o intuito de haver uma associação mais espontânea à marca. A comunidade *online* da marca Nike, denominada por Nike+, cultiva o apoio recíproco entre os membros, bem como sua a interação.

Figura 2 - Três formas de afiliação entre comunidades



Fonte: Adaptado de Fournier & Lee (2009)

Quanto aos papéis que cada membro desempenha na dinâmica das comunidades de marca *online*, Fournier & Lee (2009) enumeram vários, como por exemplo:

- O mentor que ensina e partilha os seus conhecimentos;
- O aluno que está disposto e tem gosto em aprender, bem como em aperfeiçoar-se;
- O parceiro que partilha, encoraja e motiva;
- O *storyteller* que espalha a mensagem pela comunidade;
- *Historian* que preserva as memórias da comunidade e codifica rituais;
- O herói que age de forma exemplar dentro da comunidade;
- A celebridade que atua como um ícone daquilo que a comunidade representa;
- O responsável pela tomada de decisões pode atuar no sentido de alterar a estrutura e dinâmica;
- O guia que orienta os membros a navegar pela comunidade;
- O *Supporter* que participa de forma passiva como audiência;
- O Embaixador tem o papel de promover a comunidade;
- O Contabilista que rastreia a participação dos membros;
- O Caça-talentos que tem a preocupação de recrutar novos membros.

Para o bom funcionamento nas comunidades de marca *online*, é essencial que as empresas atribuam papéis aos membros como estratégia de fortalecimento e deve também estar atenta à rotação de papéis, uma vez que as necessidades estão em constante mudança.

2.4. Impacto das Comunidades de Marca para a Empresa

Para Fournier & Lee (2009) a inserção das comunidades virtuais deve ser vista na dinâmica das empresas como parte integrante do seu modelo de funcionamento. É fundamental que as necessidades, quer sociais, quer individuais dos consumidores, sejam tidas em consideração, a fim de construir e manter comunidades de marca com uma base sólida. Uma eficiente gestão das comunidades de marca *online* pode aumentar a lealdade que o consumidor tem na marca, otimizar a percepção na mesma e melhorar a eficiência do marketing.

Habibi et al. (2014) partilham também da opinião que as comunidades de marca representam uma mais valia para as marcas porque desempenham variadas tarefas em seu nome, por isso, mais uma razão, para facilitar a sua integração. Algesheimer, Dholakia, & Herrmann (2005), com uma perspetiva idêntica, apoiam esta “parceria” entre marca e comunidades de marca *online*, na medida em que a intenção de compra e a lealdade são fortalecidas e garantidas.

Habibi et al. (2014) e Schau, Muñiz, & Arnould (2009) enumeram algumas das tarefas que os consumidores desempenham a favor das marcas, nomeadamente o apoio e o espírito de ajuda latente entre os consumidores; o papel que estes exercem como advogados, quando há a necessidade de intervir a favor, assumindo uma atitude de proteção em relação à marca e atuam também como exímios embaixadores ao promoverem e preconizarem a imagem da marca.

Para além destas tarefas, Muniz & O’Guinn (2001) acrescentam outras atividades que as comunidades de marca exercem em prol da marca: perpetuam a sua história e a cultura, partilham informação que favoreça a marca e a ideia que esta pretende transmitir e reiteram a ideia de ajuda e apoio entre os intervenientes da comunidade.

Martínez-López, Anaya-Sánchez, Molinillo, Aguilar-Illescas, & Esteban-Millat (2017) são da opinião que as empresas devem ter a preocupação de promover e reforçar a identidade da marca neste tipo de comunidades. A comunidade tem este poder de impulsionar a identificação, através de ações associadas a aspetos utilitários, traduzidos em atribuições de prémios e descontos, bem como a aspetos hedónicos expressos em partilha de conteúdo, publicação de fotografias e vídeos e pela realização de testes.

Muniz & O’Guinn (2001) defendem ainda que as comunidades de marca atuam como estrutura social na relação entre *marketer* e consumidor e são uma eficaz ferramenta para pressionar os membros serem leais à marca. Quanto à relação propriamente dita, uma marca com um apurado

sentido de comunidade tem um maior valor para um *marketer* do que uma marca com o fraco sentido de comunidade. No entanto, as comunidades podem representar uma ameaça para os *marketers*, na medida em que rejeitam as suas propostas em termos de produtos, bem como os seus esforços e, numa fase posterior, viralizam a sua rejeição para outro tipo de canais, denegrindo e prejudicando a imagem da marca. Quanto menos afeto está o *marketer* em relação à comunidade, mais unida e munida de poder esta se encontra, ou seja, mais problemática pode ser. A defesa e proteção da marca fica mais vulnerável a marcas terroristas que desviam e subvertem os valores e interesses da marca e a propensão a sabotagens por parte da concorrência aumenta.

Singh & Sonnenburg (2012) recorrem à seguinte metáfora: teatro improvisado para uma compreensão mais elucidativa acerca das práticas ideais de gestão de uma marca, tendo em conta todo o contexto acima mencionado. Esta metáfora sugere um moderador que introduz a história e pede aos membros da audiência que façam sugestões respeitantes ao desempenho. Inclusive, muitas vezes é solicitado à audiência que participe na *performance*. Apesar de ser um processo improvisado, é de ressaltar que existem regras estabelecidas para todos os que figuram na peça, designadamente os atores, os participantes e a audiência. O paralelismo nestas duas situações é evidente, na medida em que em ambos os casos deparamo-nos com um carácter improvisado, a audiência participa na *performance*, da mesma maneira que os consumidores também participam na *performance* da marca e também existem regras que vão garantir o bom e digno funcionamento nas duas situações.

Segundo (Gensler et al., 2013) o desafio para as marcas está exatamente em estimular o consumidor a publicar e partilhar conteúdo que favoreça a imagem da marca. Pelo contrário, quando está perante uma situação viral de conteúdo negativo, saber como reagir e gerir esta situação.

Tendo em conta estes panoramas é cada vez mais uma realidade para os *marketers* perderem o controlo da marca. É também aqui que se coloca outro desafio: coordenar o conteúdo gerado pelo utilizador e o conteúdo gerado pela marca, sem que a imagem da marca seja afetada.

3. Segunda Geração de Comunicação: WEB 2.0

Ritzer & Jurgenson (2010) definem a *Web 2.0* como a ferramenta tecnológica que tem a funcionalidade de permitir aos consumidores a criação e a gestão de conteúdo de forma colaborativa.

Para Gamboa & Gonçalves (2014) a maior parte das marcas tem um papel ativo quanto à sua participação na *Web 2.0* ou através de um *website*, ou blog, ou página do Facebook, LinkedIn, Twitter, etc. Não obstante, não basta estar presente nestas plataformas, tem também que se saber usá-las e tirar o máximo partido da sua utilização.

Rafiee & Sarabdeen (2013) afirmam que a *Web 2.0* vai alterar o comportamento *online* do consumidor, na medida em que o termo *Web 2.0* surgiu em 2004 e descreve a transformação relativa à forma como os cibernautas utilizam a *world wide web*. Antes era criada e gerida por indivíduos designados para tal, mas passou a tratar-se de um processo colaborativo e participativo, por parte de todos os intervenientes inseridos neste meio. Neste âmbito entram em cena plataformas como os *blogs*, os wikis (*software* de conhecimento colaborativo) e projetos colaborativos (M. Kaplan & Haenlein, 2010).

De acordo com M. Kaplan & Haenlein (2010) é a base tecnológica e ideológica que viabiliza o *social media*. É nesta base que está sedimentado o poder dos consumidores e que permite que estes estabeleçam relações nos seguintes modelos: de um para um, um para muitos e muitos para muitos (Kotler et al., 2010).

Fournier & Avery (2011, p. 194) “A Web foi desenhada para as pessoas e para as suas relações; não é um canal de *new media* para os *marketers* comunicarem”. Estes dois autores são da opinião que a *Web 2.0* é uma tecnologia que acaba por conceder mais poder aos consumidores do que, como seria de esperar, aos *marketers*. Consideram que não é a melhor ferramenta para as marcas chegarem até aos consumidores, no sentido de estreitar relações. Salientam que o interesse dos consumidores centra-se, exatamente, nas relações que estabelecem entre si, do que propriamente em dar atenção ao conteúdo que a marca disponibiliza, como por exemplo, os anúncios que são constantemente ignorados. Acreditam que a presença das marcas, na *Web 2.0*, é intrusiva, desprovida de autenticidade e fora de contexto.

Kotler et al. (2010) ratificam esta aceção afirmando que a força está nos consumidores, enquanto um todo, e que este poder supera o poder de qualquer empresa. Inclusive utilizam um exemplo alusivo ao poder que os consumidores têm vindo a adquirir com o aparecimento da *Web 2.0*, remete para a empresa Google que lançou uma iniciativa denominada por projeto 10 elevado a 100. Este projeto era dirigido a todos os consumidores que tinham como objetivo dar

ideias para ajudar outros consumidores. As categorias eram as seguintes: comunidade, energia, ambiente, oportunidade, educação, saúde, abrigo e “tudo o resto”. Como fase seguinte, a Google sorteou 100 finalistas e pediu ao público que votasse nas melhores 20 ideias, sendo que as 5 melhores seriam financiadas no valor de 10 milhões de dólares para serem implementadas. Este projeto teve uma enorme adesão e sucesso por parte dos cibernautas.

3.1. De Consumer a Prosumer

Toffler (1980) introduziu o conceito de *prosumer* que resulta da junção de dois termos antagónicos: produtor e consumidor. No seu livro argumenta que este termo é um fenómeno da Era Industrial e que, a partir da Era Pós-industrial, há um declínio quanto aos consumidores no seu estado mais puro, sendo substituídos pelos *prosumers*, que se caracterizam por pessoas que produzem e usufruem dos seus bens e serviços. Esta lógica individualista, acerca do comportamento do consumidor, assenta em cozinhar a sua própria comida e em criar as suas próprias roupas, por exemplo. À partida são bens que poderiam ser comprados em lojas ou supermercados, mas a verdade é que com as transformações socioculturais, com a evolução das tecnologias, dos media, com o surgimento da *Web 2.0*, a compra de bens e serviços pode ser efetuada através de outras pessoas que não estejam associadas ao mercado de compra e venda. Ritzer & Jurgenson (2010) afirmam também que o termo *prosumer* resulta da junção dos termos produtor e consumidor e esclarecem que foi a *Web 2.0* que teve um papel fundamental no aparecimento e impulsionamento do mesmo. Observam que, a separação entre os conceitos produção e consumo estão, cada vez mais, esbatidos. Distinguem entre os *prosumers* tradicionais, das novas formas relacionadas com a *Web* social. Para o primeiro caso, os autores, referem o exemplo da “*McDonalitzation*”, uma vez que nos anos 50, os consumidores que trabalhavam nesta cadeia de *fast food* passaram a ser também *prosumers*, pois consumiam o que produziam. Posteriormente, surgem outros mecanismos, que assentam também na lógica de ser consumidor e, simultaneamente, produtor, mais concretamente os postos de abastecimento de gasolina *self-service*, os multibancos, o ato de embalar os produtos em supermercados, etc. No segundo caso: as novas formas relacionadas com a *Web* social - em que os consumidores também produzem conteúdo respeitante a uma marca - é associado o termo *prosumer* à *Web* gerada pelo utilizador, sendo que os casos mais emblemáticos são os seguintes:

- A Wikipedia, onde os utilizadores geram artigos e podem editá-los e comentá-los;
- Os *websites* de redes sociais, como o Facebook, o *Myspace*, etc., em que o consumidor cria o seu perfil *online* e pode interagir com outros consumidores;

- As várias variantes de *blogs*: *blogsphere*, *microblogging*, cuja funcionalidade principal é a interação entre os membros, através de comentários;
- O *eBay* onde os consumidores criam um mercado *online*;
- Motores de busca como o *Mozilla Firefox* e o *Linux* que são sistemas operativos de carácter colaborativo, abertos a todos os utilizadores para a respetiva criação e manutenção de conteúdo;
- O *Yelp!* onde os utilizadores criam um guia da cidade *online* através de críticas, comentários e discussões acerca dos vários locais e atividades que há na área;
- O *YouTube* e o *Flickr* onde ocorre o *upload* e o *download* de vídeos e fotografias.

Por outro lado, Berthon, Pitt, Mccarthy, & Kates (2007) caracterizam os *prosumers* como consumidores criativos que modificam, adaptam e transformam um produto ou um serviço, referentes a uma marca.

Dressler (2014) é da opinião que o *prosuming* é uma mudança no paradigma do marketing: de produto como foco principal a consumidor como elemento central e define-o como o mesmo que cocriação; associa estes termos à ideia de consumidor que produz.

3.2. Impacto dos *Prosumers* no *Social media*

Berthon et al. (2007) apresentam uma visão dúplice e paradoxal relativamente a esta nova realidade de consumidores. Por um lado, assumem que representam uma ameaça à propriedade intelectual e aos direitos de autor e, por outro, revelam ser uma mina de ouro em termos de ideias e de oportunidades de negócios.

De acordo com a figura 3, as marcas podem adotar quatro tipos de posturas diferentes face aos consumidores criativos, que variam entre ativa ou passiva e positiva ou negativa, nomeadamente: de resistência, de permissão, de desencorajamento e encorajamento.

Uma postura de resistência repreende o espírito inovador do consumidor e distingue-se da postura desencorajadora, na medida em que a atitude é negativa, mas a resposta é ativa. Como exemplo ilustrativo temos o caso da *AiboPet*, um cão robot, comercializado pela empresa *Sony*, que apresenta inúmeras funcionalidades, como responder aos comandos de voz do seu dono e segui-lo para onde quer que vá. No entanto, começou a haver quem pirateasse o sistema operativo do *AiboPet*, fazendo com que este dançasse e desempenhasse uma série de funcionalidades não autorizadas pela *Sony*. Como resposta, a empresa, processou quem tivesse corrompido o sistema.

A postura permissiva caracteriza-se pelo incentivo e apoio - financeiro e moral - ao espírito inovador do consumidor, bem como às suas propostas. Por exemplo, a empresa *BBC*, quando

tomou consciência que o seu conteúdo estava a ser apropriado e utilizado, seguiu a seguinte máxima: se não podes vencê-los, junta-te a eles. Não só revelou uma atitude muito positiva, disponibilizando o conteúdo gratuitamente, como também facilitou o acesso ao conteúdo, através de *softwares* específicos e outras ferramentas.

Na postura de desencorajamento, a atitude face ao espírito inovador do consumidor é negativa, no sentido de repreendê-los verbalmente, mas na prática não tomam nenhuma atitude. Como exemplo temos a Sony, que depois de comercializar a PSP (*Portable Play Station*) houve quem pirateasse o sistema operativo, de forma a poderem navegar na Web, verificar *e-mails*, etc. A resposta da Sony foi imediata, deixando bem clara a sua perspetiva em relação à inovação intrusiva, por parte dos consumidores.

Finalmente, na postura de encorajamento, a empresa louva e aplaude o espírito inovador do consumidor, motivando-o e encorajando-o; contudo, assume uma postura passiva, na medida em que não facilita a implementação das propostas.

Figura 3 - *Diferentes posturas das empresas face aos consumidores criativos*

Firms' actions toward creative customers	Active	Resist: Actively restrain customer creativity *e.g., Sony AiboPet, FedEx	Enable: Actively facilitate customer innovation *e.g., Valve Software, BBC
	Passive	Discourage: But <i>de facto</i> tolerate/ignore *e.g., Sony PSP, Apple Podcasting, Nintendo Gameboy	Encourage: But don't actively facilitate *e.g., Skypecasting, Toyota
		Negative	Positive
		Firms' attitude toward creative customers	

Fonte: Adaptado de Berthon, Pitt, Mccarthy, & Kates (2007)

Face a isto, a questão principal prende-se exatamente no seguinte ponto: como deve a empresa responder face a estes consumidores, munidos de autoridade e poder suficientes ao ponto de piratear códigos, modificar produtos e ajustar os serviços de acordo com as suas preferências? O primeiro passo para os *marketers* é que tomem consciência deste novo tipo de consumidor e que percebam até que ponto é que intervêm e adaptam os produtos ou serviços. De seguida,

devem analisar este fenómeno, com base no quadro acima (figura 3), questionando-se “deve a minha atitude ser positiva ou negativa?”, “devo ter em consideração este fenómeno ou não me envolver com este tipo de abordagem?”. Por último é exigida uma resposta clara e inequívoca aos *stakeholders* e uma transparente e justa gestão nesta simbiose entre *prosumers* e gestores da marca. Colaboradores e *shareholders* querem a garantia de proteção do seu capital intelectual. Se a atitude da marca estiver bem definida e delineada, esta nova modalidade de consumidores, adapta a sua intervenção, consoante a imagem que a marca transmite, evitando o mau estar na relação entre estes dois agentes.

De acordo com a abordagem de Hanna, Rohm, & Crittenden (2011) os consumidores, de facto, influenciam, ativamente, as mensagens referentes a uma marca, bem como o significado que lhe está associado, as suas opiniões podem ditar o futuro de um produto ou serviço. Fournier & Avery (2011) completam esta aceção, citando um termo utilizado por Kaplan & Haenlein (2010), que se adequa, na perfeição, à geração, cuja aptidão para as tecnologias, é inapta: os “*screenagers*”. Esta geração possui, quer o conhecimento técnico, quer a motivação suficientes para criar paródias, por exemplo, que influenciem outros consumidores, bem como para proporcionarem envolvimento.

Habibi, Laroche, & Richard (2014) citam Corstjens & Umblis (2012) e realçam a ideia de que os comentários e publicações de cariz negativo, gerados na dinâmica entre consumidores, têm cinco vezes mais efeito, do que os positivos.

Todos as abordagens citadas acima vêm ratificar o impacto que *os prosumers* têm e como “dominam” e controlam o conteúdo que circula no *social media* acerca de uma marca.

4. Word-of-Mouth Eletrónico

O crescimento dos canais de *new media* tem vindo a potenciar o desenvolvimento de um novo tipo de comunicação: *Word-of-Mouth* Eletrónico (*eWOM*). Torna-se cada vez mais uma realidade para os consumidores o uso das ferramentas disponibilizadas pela *Web 2.0*, (fóruns de discussão *online*, *websites* de avaliação, *websites* de redes sociais, comunidades de marca *online*), no sentido de partilharem experiências, trocarem impressões e comunicarem opiniões sobre um produto (Gupta & Harris, 2010). Posto isto, é nesta variedade de plataformas que se propícia e onde decorre o *eWOM*; é também onde pretendo incidir o meu estudo, com especial foco para a comunidade de marca *online* da NOS, sediada no Facebook.

Babić Rosario, Sotgiu, De Valck, & Bijmolt (2016, p. 297) caracterizam o *Word-of-Mouth* no âmbito do Marketing como “o ato dos consumidores fornecerem informação sobre bens, serviços, marcas, ou empresas a outros consumidores. Quando esta informação é comunicada

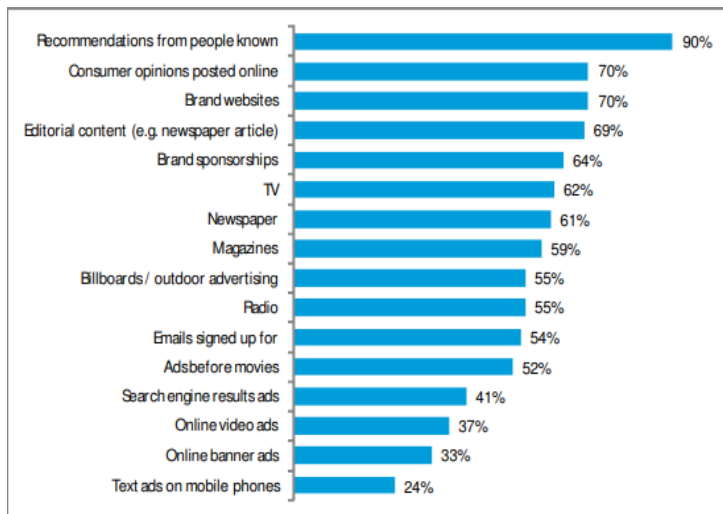
pela Internet (avaliações, tweets, publicações em *blogs*, “*likes*”, “*pins*”, testemunhos em vídeos) é chamado de “*electronic word of mouth*” (*eWOM*) e representa um dos desenvolvimentos mais significantes no comportamento contemporâneo do consumidor”.

Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler (2004, p. 39) definem o *eWOM* como “uma afirmação, quer positiva, quer negativa, feita por potenciais, atuais ou antigos clientes sobre um produto ou uma empresa, a qual é disponibilizada perante várias pessoas e instituições, através da Internet”.

Broderick, Brown, & Lee (2007) classificam o *eWOM* como a ferramenta que estabelece a interação entre consumidores num contexto de comunidades de marca *online*. Goldsmith, (2006); Goldsmith & Horowitz (2006) acrescentam que o *eWOM*, para além de estar presente nas comunidades de marca *online*, está também em outros canais *online*, designadamente: salas de *chat*, fóruns de opinião, blogues e *websites* de crítica e avaliação de produtos e em redes sociais. Akpınar & Berger (2017) afirmam que é uma estratégia do Marketing para difundir a informação e influenciar outros consumidores. Esta técnica revela ser mais efetiva e barata em relação às técnicas de marketing tradicional.

Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2010) esclarecem acerca do *eWOM* e do impacto que tem nos consumidores. Os autores defendem que os consumidores confiam mais uns nos outros do que nas empresas e que esta realidade se deve à facilidade de acesso à internet, ao poder de alcance e à transparência existente neste meio (Kozinets, de Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010). Para Kotler et al. (2010) o *eWOM* assume uma nova forma de publicidade na qual os consumidores confiam mais e que lhes transmite mais credibilidade. De acordo com um inquérito global lançado pela empresa Nielson (2007), muito poucos consumidores dependem e confiam na publicidade gerada pela empresa. Cerca de 90% dos inquiridos confiam mais em recomendações de pessoas que conhecem ou em opiniões de desconhecidos, do que em opiniões de especialistas na área (figura 4).

Figura 4 - *Graus de confiança nas diferentes formas de publicidade*



Fonte: *The most trusted forms of advertising*

Muntinga, Moorman, & Smit (2011) para definirem o *eWOM*, enquadram-no, recorrendo ao conceito COBRA (*online brand-related activities*), que é tido como um constructo comportamental, para descrever atividades do consumidor *online* relacionadas com a marca, em plataformas do *social media*. Nesta sequência, o *eWOM*, é considerado como uma consequência destas atividades *online*. Caracterizam-no como um comportamento *online*, idiossincrático, associado à interação *online* entre consumidores e marcas.

Para além de elucidar quanto ao termo *eWOM*, o conceito COBRA, distingue também entre os três níveis de envolvimento que um utilizador, em contexto *social media*, tem para com a marca – consumidor, contribuidor e criador. O utilizador, cujo nível de atividade relacionada com a marca é o mais baixo, remete para o consumidor, de seguida o contribuidor, e por último, com o nível mais alto, o criador (figura 5). O consumidor é o tipo de utilizador que apresenta uma postura mais passiva, o seu envolvimento remete para a visualização de conteúdo acerca da marca, bem como avaliações e classificações respeitantes a um produto; o contribuidor caracteriza-se por ter uma postura menos passiva, na medida em que denota interações entre utilizador-conteúdo e entre utilizador-utilizador; diz respeito aos utilizadores que contribuem com conteúdo e informação, expressos através de publicações de fotografias, vídeos e comentários, em páginas do Facebook, em fóruns da marca e em páginas de fãs. Finalmente, o criador consiste no último nível de utilizador, cuja atividade relacionada com a marca é a mais ativa e visível. Esta atuação traduz-se na produção e publicação do conteúdo contribuído por outros utilizadores, isto é, são os responsáveis pela criação de *weblogs*, pela publicação de

classificações de produtos, pela produção e carregamento de vídeos referentes à marca e pela escrita de artigos sobre a mesma.

Figura 5 - Níveis de envolvimento do utilizador de acordo com o conceito COBRA

COBRA type	Examples of brand-related social media use
Level of brand related-activeness ↓ Consuming	<ul style="list-style-type: none"> • Viewing brand-related video • Listening to brand-related audio • Watching brand-related pictures • Following threads on online brand community forums • Reading comments on brand profiles on social network sites • Reading product reviews • Playing branded online videogames • Downloading branded widgets • Sending branded virtual gifts/cards
	<ul style="list-style-type: none"> • Rating products and/or brands • Joining a brand profile on a social network site • Engaging in branded conversations, e.g. on online brand community forums or social network sites • Commenting on brand-related weblogs, video, audio, pictures, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Publishing a brand-related weblog • Uploading brand-related video, audio, pictures or images • Writing brand-related articles • Writing product reviews
	<ul style="list-style-type: none"> • Rating products and/or brands • Joining a brand profile on a social network site • Engaging in branded conversations, e.g. on online brand community forums or social network sites • Commenting on brand-related weblogs, video, audio, pictures, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Publishing a brand-related weblog • Uploading brand-related video, audio, pictures or images • Writing brand-related articles • Writing product reviews
	<ul style="list-style-type: none"> • Rating products and/or brands • Joining a brand profile on a social network site • Engaging in branded conversations, e.g. on online brand community forums or social network sites • Commenting on brand-related weblogs, video, audio, pictures, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Publishing a brand-related weblog • Uploading brand-related video, audio, pictures or images • Writing brand-related articles • Writing product reviews
	<ul style="list-style-type: none"> • Rating products and/or brands • Joining a brand profile on a social network site • Engaging in branded conversations, e.g. on online brand community forums or social network sites • Commenting on brand-related weblogs, video, audio, pictures, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Publishing a brand-related weblog • Uploading brand-related video, audio, pictures or images • Writing brand-related articles • Writing product reviews
	<ul style="list-style-type: none"> • Rating products and/or brands • Joining a brand profile on a social network site • Engaging in branded conversations, e.g. on online brand community forums or social network sites • Commenting on brand-related weblogs, video, audio, pictures, etc.

Fonte: Adaptado de Muntinga et al. (2011)

Do ponto de vista do comportamento de compra do consumidor, o *eWOM* tem também um grande poder de influência na decisão de compra. Hennig-Thurau et al. (2004) consideram que os consumidores adaptam o comportamento de compra, consoante as críticas negativas ou positivas que veem nas plataformas *online*.

A popularidade da *Web 2.0* veio conceder poder aos consumidores, no sentido de terem o carisma e persuasão suficientes, ao ponto de influenciarem outros consumidores; este fenómeno reflete-se no *user-generated content* (UGC), em que é o consumidor que assume o papel de protagonista quando se trata de gerar conteúdo e é também o responsável pela sua difusão e divulgação. Gensler et al. (2013) classificam o UGC como uma das ferramentas que permite ao

consumidor partilhar as suas histórias e experiências, associadas a determinada marca. Muntinga et al. (2011) fazem a distinção entre *eWOM* e UGC e definem este último como o conteúdo, referente a uma marca, que é produzido e carregado pelos consumidores, ao invés de ser pelas empresas. Estudos realizados por Chevalier & Mayzlin (2006); Sun (2012) ratificam que o UGC, em contexto de *eWOM*, tem um carácter muito mais persuasivo do que o conteúdo gerado pela empresa. Cada vez mais, este tipo de conteúdo/histórias gerados pelo utilizador, incluem ocorrências graves; resultados e avaliações sobre um produto, serviço e partilhas de experiências com a marca, o que o torna mais aliciante, influenciável e persuasivo do ponto de vista de visualização e eventual partilha (Woodside, 2010).

Gensler et al. (2013) citam Hennig-Thurau et al. (2004) e esclarecem quanto aos fatores que levam os consumidores a contribuir para o *eWOM*: procuram interação social, preocupam-se com outros consumidores, como resposta a incentivos económicos e por questões de autoestima. Estes autores fazem também uma segmentação baseada nos motivos que levam os consumidores a adotar este comportamento: os que ajudam por interesse próprio, os que têm múltiplos motivos, os advogados, que intervêm em defesa e a favor, e os altruístas. Por outro lado, Cheung & Lee (2012) afirmam que os motivos que conduzem ao *eWOM* são os seguintes: egoísmo, altruísmo, princípios de natureza pessoal e o coletivismo.

Do ponto de vista empresarial, cada vez mais as empresas têm como prioridade induzir, exibir e recolher o *eWOM*, com vista ao aumento das vendas, inclusive empresas como a American Express e a Dell investem muito dinheiro neste tipo de *earned media*. Segundo os autores, apesar desta técnica de Marketing receber o devido reconhecimento, a gestão do *eWOM*, por parte dos *marketers*, revela-se, ainda, um desafio (Babić Rosario et al., 2016).

4.1. Importância dos Líderes de Opinião

Em termos de abordagens clássicas Katz, E. & Lazarsfeld (1955, p. 3) definem os líderes de opinião como “indivíduos que têm mais probabilidade de influenciar outras pessoas no seu ambiente imediato”. Kotler et al. (2010), por outro lado, caracterizam-nos como lançadores de tendências e defendem que são o segmento mais importante, na medida em que vão promover um produto e recomendá-lo à sua rede de seguidores.

Os líderes de opinião, ou *influencers*, estão inseridos na vertente do Marketing de Influência. Sudha & Sheena (2017) definem-no como o processo de identificar qual a pessoa que tem mais influência sobre uma determinada audiência ou target, de forma a fazer parte da campanha promovida pela marca, com vista a aumentar o alcance, o envolvimento e as vendas. Este Marketing corresponde a uma extensão do Marketing *Word-of-Mouth* e aplica-se a um contexto

social, cujo objetivo consiste em construir relações com os consumidores, que podem vir a revelar-se muito benéficas, no sentido de aumentar a rede de clientes e conseguir fidelizá-los. De acordo com a teoria de comunicação proposta por Katz, E. & Lazarsfeld (1955), *Two-step flow* (teoria do fluxo comunicacional em duas etapas), traduz-se na informação que é mediada e transmitida por líderes de opinião, o que conseqüentemente, irá aumentar o seu grau de influência. Como exemplo elucidativo temos o caso dos *bloggers*, ou *influencers* digitais, que partilham as suas experiências relativas à marca, numa base regular.

Num contexto de comunidades virtuais, os *influencers* vão ter um enorme impacto na respetiva dinâmica, pois vão gerir a forma como as mensagens se propagam, nomeadamente na rapidez com que são disseminadas e vão potenciar o efeito viral que estas podem vir a estar sujeitas. Assim, do ponto de vista empresarial, se explica a necessidade de as marcas criarem uma relação de envolvimento com os *influencers*, como forma de atingir um carácter confiável e autêntico, perante os consumidores. É também cada vez mais evidente, existir a perceção e a consciencialização da importância que os *influencers* têm nos membros das comunidades de marca *online*, e no benefício que esta “coligação” pode vir a representar para as empresas. Para além de terem a capacidade de influenciar a atitude das audiências, também assumem um papel importante quanto ao comportamento de compra do consumidor, ou seja, têm o poder de influência suficiente para ditarem sucesso ou fracasso das vendas de um produto ou serviço. A sua fonte de poder deriva da credibilidade que revelam aos olhos dos consumidores (Uzunoglu & Kip, 2014).

Para ter uma noção de como os líderes de opinião, designadamente os *bloggers*, criam uma rede de admiradores que quase que confiam de olhos fechados naquilo que estes sugerem, recomendam, afirmam, seguem alguns comentários:

“Bloggers are one of the most influential reference groups for customers who are seeking the recommendation of trustworthy sources in today’s world where it is almost difficult to distinguish between wrong and right information. This is because customers value the comments of someone who personally has tried a product”.

“Bloggers are accepted as ‘one of us’ by Internet users. . . Trusted bloggers’ comments and recommendations related with a brand clearly indicate a ‘good brand’ to the followers. . . We follow the assertive bloggers, especially on cakes or cookies. As these bloggers are recognized as gourmets among their followers, the brands which they recommend are more likely to gain recognition”.

“. . .when one of our current customers comes across our brand in a blog, he/she feels his/her preferences are approved. Additionally, prospective customers, who come to our branches with

blogs' reference, have positive preconception. That would provide a competitive advantage for us" (Uzunoglu & Kip, 2014, p. 596).

4.2. Word-of-Mouth Eletrónico (*eWOM*) Positivo e Negativo

O ser humano está, tendencialmente, mais atento à informação negativa e, na altura de avaliação de um produto, por exemplo, esta tem muito mais peso e é muito mais preponderante do que a informação de teor positivo (Ito, Larsen, Smith, & Cacioppo, 1998). No caso do *eWOM*, segundo a perspetiva de Rosen (2002), o autor completa esta aceção acrescentando que os consumidores insatisfeitos têm mais necessidade de demonstrar a sua insatisfação e revolta, ao contrário dos que tiveram uma experiência positiva e estão satisfeitos com a marca.

O *eWOM* pode ser negativo ou positivo (Sweeney, Webb, Mazzarol, & Soutar, 2014). O *eWOM* negativo ocorre quando os consumidores recorrem ao meio *online* para difundir e fazer chegar a outros consumidores experiências negativas que tenham tido com um produto, serviço ou organização (Lee & Song, 2010). Segundo a abordagem de Cheung & Thadani (2012), estes acrescentam que o *eWOM* negativo vai dar ênfase às fraquezas de um produto ou serviço e vai desencorajar a aquisição quer de um, quer do outro. Numa perspetiva psicológica, as emoções associadas à experiência de compra, que se revelam preponderantes no despoletar do *eWOM* negativo, remetem para a tristeza, raiva e arrependimento (Nyer, 1997; Wetzler, Zeelenberg, & Pieters, 2007). Pelo contrário, o *eWOM* positivo, de acordo com Cheung & Thadani (2012), reflete-se nas seguintes situações: para o destaque dos pontos fortes de um produto ou serviço, para o encorajamento da aquisição de um produto ou para o usufruto de um serviço.

Herr, Kardes, & Kim (1991) esclarecem qual o tipo de *eWOM* mais impactante, em termos de comportamento de compra do consumidor, o que prevalece é o *eWOM* negativo. Paralelamente, outros estudos foram realizados e confirmaram que o *eWOM* negativo tem mais influência do que o positivo *eWOM*, e que este vai influenciar os consumidores no processo de avaliação e de compra, bem como reduzir a credibilidade da empresa (Dellarocas, Zhang, & Awad, 2007; C. H. Lee & Cranage, 2014; Park & Lee, 2007; Gildin, 2013).

Contrariamente às abordagens defendidas, Martin (2017) discute, através do seu estudo, a credibilidade entre os dois tipos de *eWOM* (o positivo e o negativo), na perspetiva dos recetores. O autor afirma que o *eWOM* mais credível é o positivo e que os emissores do *eWOM* atuam altruisticamente.

Um dos canais mais poderosos que gera o *eWOM* são os sistemas de avaliação *online*. Esta atividade atingiu tal polémica e popularidade, que muitas empresas aderiram a apostaram neste tipo de serviço baseado no *eWOM*. Empresas como a Amazon, conhecida por um extensivo

sistema de avaliações *online* e a NBC, a CBS e a ABC (principais redes de televisão), adotaram este sistema, de forma a conseguir o máximo número de espetadores a falar dos respetivos programas e *shows* (Duan, Gu, & Whinston, 2008).

As comunidades de marca *online* são também um eficaz canal para a troca de UGC, conseqüentemente, para ambos os tipos de *eWOM*, sendo este um fenómeno que ocorre com regularidade neste tipo de comunidades. O tipo de *eWOM* predominante nestas comunidades – reclamações (*eWOM* negativo) ou recomendações (*eWOM* positivo) - tem um enorme impacto e influência relativamente ao seu carácter e pode, inclusive, afetar a perceção que os membros têm acerca das marcas (Relling et al., 2016).

Devido a todas as transformações sociais e tecnológicas mencionadas acima, o comportamento de reclamação por parte do consumidor sofreu uma transformação: de privado para público. Antes havia mais discrição quando algo não agradasse o consumidor; hoje em dia, os consumidores demonstram e exalam a sua revolta, bem como experiências negativas, comprometendo o carácter privado e sigiloso que as reclamações detinham outrora. Esta mudança vai, portanto, representar uma ameaça para as marcas, na medida em que pode ou não influenciar a perceção que os consumidores têm acerca da mesma. (Ward & Ostrom, 2006).

Dougherty (2015) é da opinião que cada vez mais empresas são apologistas deste tipo de Marketing, em deterioramento do Marketing tradicional. Veja-se o caso do Starbucks em que o crescimento, construção e estratégia atual de comunicação assenta no *eWOM*; atualmente investe muitos dos seus recursos de forma a potenciar a sua presença no *social media* e tem como estratégia encorajar os seus consumidores/seguidores a comentar e a sugerir. A Red Bull pretende aumentar a notoriedade e perceção da marca, através de atividades focadas no WOM, expressas nas seguintes iniciativas:

- Red Bull *Wings Team* que corresponde a um grupo de colaboradores que guiam veículos rotulados pela Red Bull e que distribuem amostras;
- *Student Brand Manager Program* em que os estudantes, patrocinados pela Red Bull, promovem a marca nas escolas, em eventos específicos e funcionam como advogado da mesma;
- Red Bull *Reporter*, um programa que consiste no patrocínio a jornalistas e estudantes de cinema para que estes criem histórias em volta da marca Red Bull;
- Red Bull *Bedroom Jam*, um evento caracterizado por um programa de talentos, cujo *target* são os estudantes.

Holt (2002) identifica a marca Adidas como exemplo de *eWOM* positivo. A marca pretende restabelecer a popularidade de uma equipa feminina chinesa de *volleyball* e, para isso, criou uma campanha WOM e *eWOM* para melhorar a visibilidade e reputação do perfil desta equipa. Esta campanha abrange as seguintes iniciativas:

- Criação de um *blog* referente à equipa de atletas neste blog são colocadas fotografias individuais para promover os atletas, utilizando-os como *influencers* da marca;
- Promoção de uma campanha em que é proposto e sugerido ao público que componha uma canção dirigida à equipa de *volleyball*. Esta promoção recebeu muita adesão, graças ao WOM;
- Criação de seis vídeos virais, facilmente editáveis, para suscitar uma perspetiva mais arrojada da equipa de *volleyball*.

Como resultado das iniciativas WOM e *eWOM*, acima expostas, 5.5 milhões de pessoas visualizaram os vídeos e a notoriedade da equipa em causa melhorou substancialmente, estando assim perante um *eWOM* positivo.

Um caso muito emblemático, que reporta um exemplo de *eWOM* negativo, diz respeito à America Airlines. O episódio remete a Dave Carroll, cuja guitarra foi destruída pelos responsáveis de bagagem e, posteriormente, foi-lhe recusado o reembolso dos danos causados. Para demonstrar a sua revolta, Dave publicou um vídeo no YouTube, denominado por “*United breaks guitars*”, que atingiu e alcançou um elevado número de consumidores, de tal maneira, que se tornou viral num curto espaço de tempo. Este tipo de conteúdo, não pode ser ignorado pelas marcas, uma vez que tem o poder suficiente para moldar e influenciar a maneira como os outros consumidores percecionam-nas. Como consequência, a empresa saiu prejudicada em termos financeiros, bem como a nível de reputação (McCarthy, 2009).

5. Serviços

Ruskin-Brown (2005) classifica um serviço como:

- Intangível, no sentido de não ter presença física;
- Perecível, na medida em que é “temporário”, sem vida útil;
- Prestado por alguém;
- A sua concretização depende de um conjunto de pessoas. Um serviço é inseparável das pessoas que o tornaram possível;
- Consumidor não tem qualquer direito de propriedade sobre o serviço, ou seja, o consumidor ao comprar o serviço, não está a adquiri-lo como seu, mas sim a usufruir

daquilo que este tem para oferecer. Veja-se o caso do aluguer de um quarto de hotel, de um carro, etc.

- Munido de benefícios, permite ao consumidor obter os benefícios que procura;
- Carácter copiable, ironicamente, o sucesso de um serviço é ditado pelo “plágio” da concorrência;
- Influência entre consumidores: a imitação de um serviço é inviável, no entanto, existe a possibilidade de os consumidores trocarem impressões entre si acerca de um serviço e da respetiva experiência. Assim, se explica como um consumidor pode afetar outros, no que toca à percepção de um serviço.

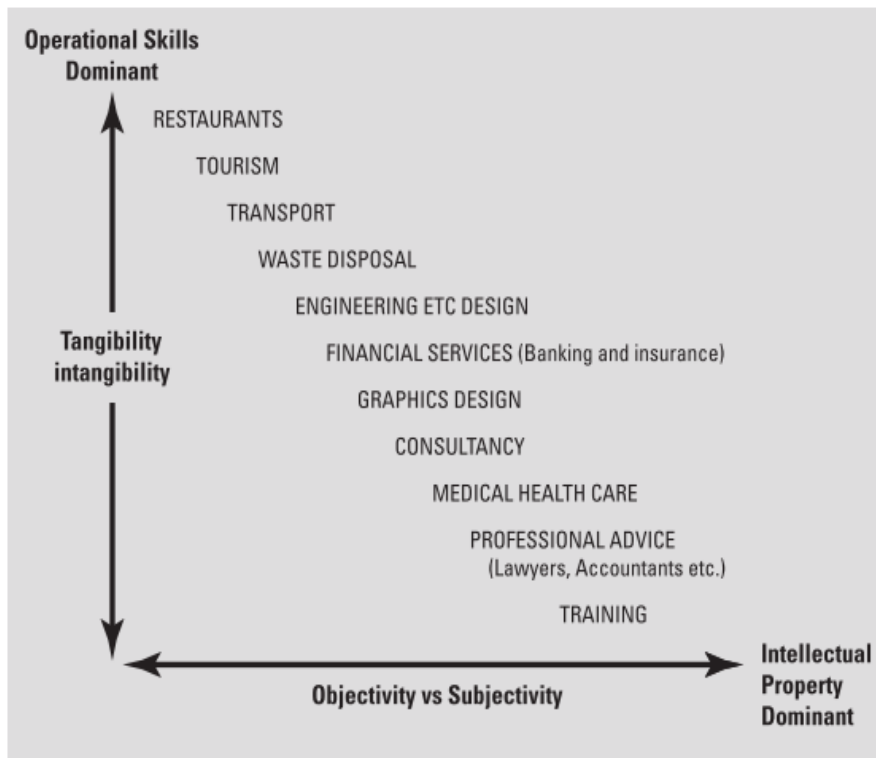
Ruskin-Brown (2005) utiliza um modelo (figura 6), denominado por “*services spectrum*”, para ilustrar e distinguir os vários tipos de serviços, bem como perspectivas de classificação. É importante ter em consideração que os serviços dominados por competências operacionais correspondem a tarefas de cariz mais físico (servir à mesa, cozinhar), o que não significa que não envolva também a componente intelectual. Como contraponto, os serviços de cariz intelectual, cuja propriedade intelectual e o conhecimento dos profissionais é a essência deste tipo de serviços. Não obstante, ainda neste nível, há profissões, que para além do intelecto, requerem competências manuais, designadamente os advogados, quando falam em público, os cirurgiões, etc.

De acordo com o *The Economist* (2013) os serviços vão atuar nos produtos, no sentido de evitar a sua comoditização. O caso da empresa Otis retrata bem esta situação, cuja margem de manutenção de serviço é mais alta - com valores entre os 25% e os 35% - do que a margem para a instalação de novos equipamentos (10%). Segundo os autores Eggert, Högrevé, Ulaga, & Muenkhoff (2014) os serviços, quando bem implementados, podem representar inúmeras mais-valias para uma empresa, nomeadamente, garantir a satisfação dos consumidores, conseqüentemente a respetiva lealdade; atuam também na parte financeira, na medida em que são uma importante fonte de receitas e de lucro, conduzindo ao seu crescimento.

É cada vez mais recorrente as empresas preocuparem-se com a incorporação de serviços. Veja-se o caso da Microsoft: para além dos *packs* do Office que vende, opta por iniciativas estratégicas, nomeadamente o modelo de subscrição, como forma de evitar a comoditização do produto, mas também para obter ainda mais lucro (Kowalkowski, Gebauer, & Oliva, 2017; *The Economist*, 2013).

Jiang, Hoegg, Dahl, & Chattopadhyay (2009) fazem ainda a ressalva para a importância dos serviços, no que concerne ao estabelecimento de laços na relação entre os consumidores e os fornecedores do serviço, que pode suceder numa primeira fase ou depois de várias interações.

Figura 6 - Tipologias de serviços



Fonte: Adaptado de Ruskin-Brown (2005)

5.1. Falha do serviço

O atual mercado *online*, aliado à Internet, e a todas as suas funcionalidades, permite aos consumidores serem detentores de um maior número de informações e conhecimento acerca de um produto e de um serviço, aumentando o seu nível de exigência (Miller, Craighead, & Karwan, 2000). Concludentemente, torna-se praticamente impossível para os fornecedores de serviço evitarem a ocorrência de falhas (Jung & Seock, 2017).

O serviço ao consumidor revela-se, atualmente, um desafio com o qual as empresas têm que saber lidar e ultrapassar. Marcas como a Starbucks, a Nike e a Jetblue, são exemplos que dependem do *social media* como ferramenta para responder aos consumidores, face a uma falha do serviço. As plataformas do *social media* representam uma enorme mais-valia para várias empresas, na medida em que são utilizadas para dar resposta aos consumidores, após uma falha do serviço, para compreender a sua causa e para implementar uma estratégia de recuperação do serviço (Morgan, 2014).

Casidy & Shin (2015) definem a falha do serviço como um tema relacionado com os serviços no Marketing e que vai ter um impacto negativo na relação entre consumidores e os fornecedores de serviço. Maxham III (2001, p. 11) classifica a falha do serviço como “quaisquer

percalços ou problemas relacionados com serviços, reais ou percebidos, que ocorrem no decorrer da experiência do consumidor com a empresa”.

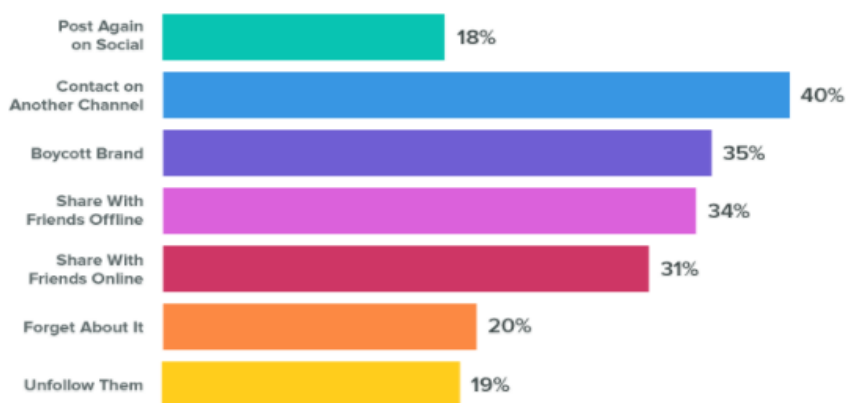
Umashankar et al. (2017) esclarecem quanto à importância das falhas do serviço nas relações entre consumidor e fornecedor de serviço, argumentando que proporcionam a sua preservação. Para além disto, os autores defendem também que: “as falhas do serviço devem ser vistas como uma oportunidade para crescer e nutrir relações, ao invés de serem interpretado como um problema” (Umashankar et al., 2017, p. 97).

Tripp & Grégoire (2011) consideram que numa situação de falha do serviço os consumidores tendem a procurar uma forma de se vingarem, principalmente quando se sentem traídos pela empresa e incapazes de reverter a situação. Estes sentimentos de vingança são expressos, sobretudo, em diversas plataformas de redes sociais, designadamente no YouTube, Twitter e Facebook. Os danos e repercussões, para as empresas, são muito mais evidentes em contexto *online*, uma vez que este chega a qualquer pessoa, em qualquer altura, num curto espaço de tempo e devido à rápida propagação dos conteúdos. De acordo com o Sprout Social (2017), as reações mais comuns dos consumidores, quando as suas reclamações são ignoradas, consistem em contactar outro canal e boicotar a marca (gráfico 1).

Gráfico 1 - *Reação de um consumidor caso a marca ignore a sua reclamação*

Consumer Reaction if a Brand Ignores Their Social Complaint

Q3 2017



Fonte Adaptado de Sprout Social (2017)

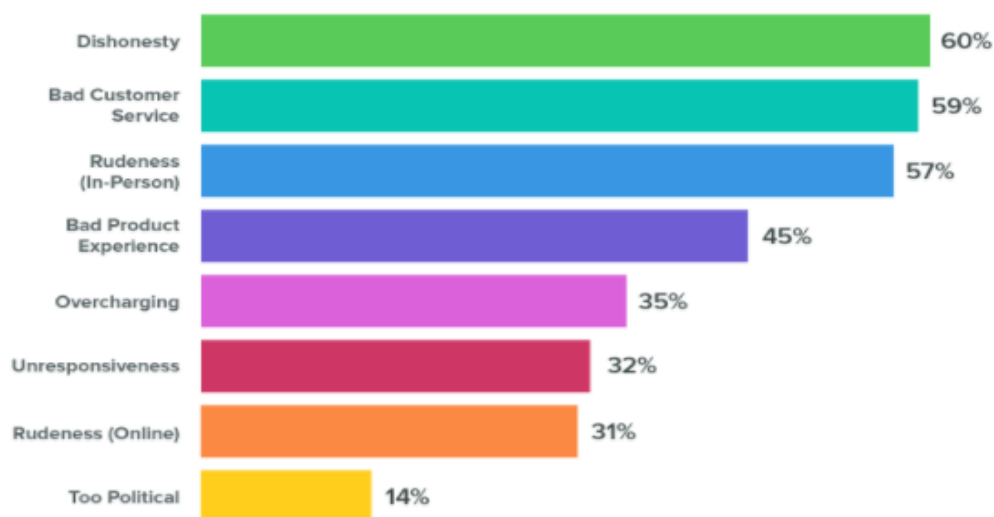
Folks (1987); Grégoire & Fisher (2008); Tripp & Grégoire (2011) propõem que o comportamento de vingança pode ter várias origens, entre elas: insatisfação com o produto; quebra da lealdade e não cumprimento das normas na relação entre empresa e consumidor;

deceção na qualidade do serviço e insatisfação na gestão de reclamações. Por outro lado, o Sprout Social (2017), sugere, em contexto *social media*, que a intenção que leva o consumidor a desassociar-se da marca, deve-se à desonestidade demonstrada pela mesma (gráfico 2). Miller et al. (2000) defendem que é muito importante as empresas atuarem, no sentido de combaterem a insatisfação do consumidor; caso contrário, a sua lealdade é transposta para outras marcas, há uma maior propensão para o *word-of-mouth* negativo e deixam de ter preferência por uma marca, alternam entre várias.

Gráfico 2 - Razões que levam os consumidores a insurgirem-se com as marcas em contexto *social media*

Why Consumers Call Out Brands on Social

Q3 2017



Fonte Adaptado de Sprout Social (2017)

Hart, Heskett, & Sasser (1990) são da opinião que custa cinco vezes mais atrair novos consumidores, do que manter os atuais satisfeitos. Nesta ótica, Blodgett, Hill, & Tax, (1997); Seiders & Berry (1998) sugerem que uma estratégia para manter os consumidores satisfeitos consiste em responder às falhas de forma justa.

5.2. Reclamações

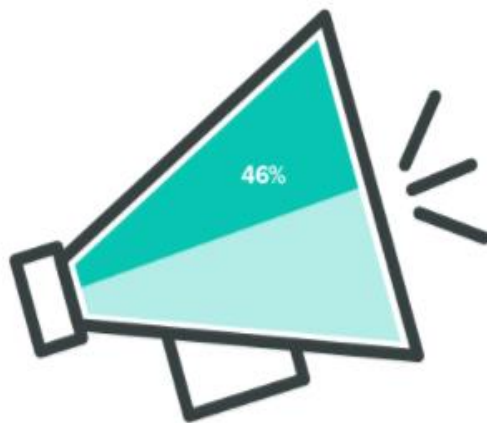
“Your most unhappy customers are your greatest source of learning” – Bill Gates.

Segundo o estudo realizado, como indica a figura 7, pelo Sprout Social (2017), um *software* de gestão do *social media*, 46% dos consumidores utilizam o *social media* como forma de se manifestarem contra uma marca.

Figura 7 - Percentagem de consumidores que se manifestaram contra as marcas no *social media* em 2017

Consumers Who Have Called Out Brands on Social

Q3 2017



Fonte Adaptado de Sprout Social (2017)

Kowalski (1996) define reclamação como uma modalidade do *word-of-mouth* negativo. A diferença entre estes dois conceitos é que o *word-of-mouth* abrange qualquer afirmação cujo conteúdo é negativo; a reclamação é expressa para atingir determinado objetivo.

A postura ao ato de reclamar tem vindo a mudar ao longo do tempo. Antes as pessoas não tinham por hábito, uma vez que estava enraizado na sua mentalidade, que não surtiria resultados, e, portanto, não valeria a pena. Não sabiam onde, nem como fazer para proceder ao efeito. Não era nada mais, nada menos, do que um inconveniente e uma perda de tempo (Bearden & Teel, 1983; Day, Grabicke, Schaetzle, & Staubach, 1981).

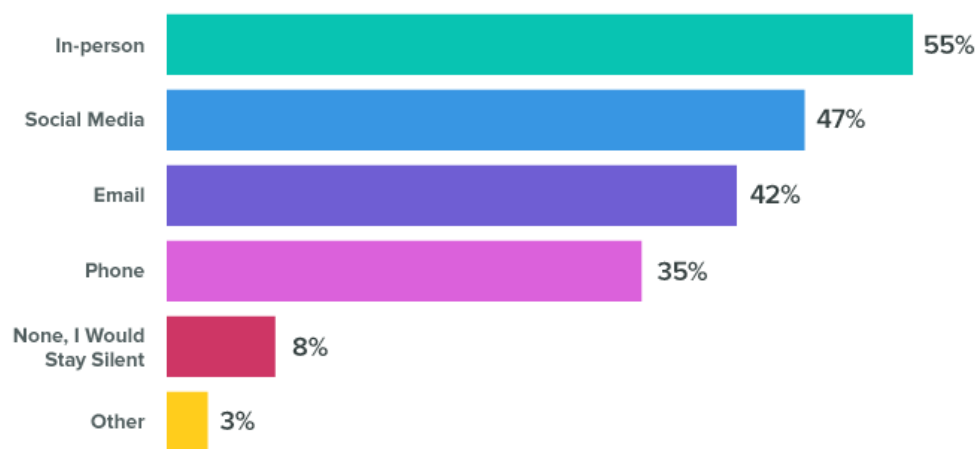
As reclamações assumem outra forma dada a era em que nos encontramos; antes estávamos perante a reclamação tradicional, por telefone, por carta, por *e-mail*, sempre mais “sigilosa”. Hoje em dia, tendo em conta o grau de alcance e acessibilidade do *social media*, no sentido em

que chega a todos os utilizadores, o carácter “sigiloso” deixa de ser uma realidade. Por isso, responder às reclamações presentes numa plataforma social, torna-se imperativo, em termos de perceção e reputação (Einwiller & Steilen, 2015). O Sprout Social (2017) corrobora afirmando que o segundo canal mais utilizado pelos consumidores para reclamar é o *social media* (gráfico 3).

Gráfico 3 - Principais canais utilizados pelos consumidores para reclamar

Key Channels for Consumer Complaints

Q3 2017



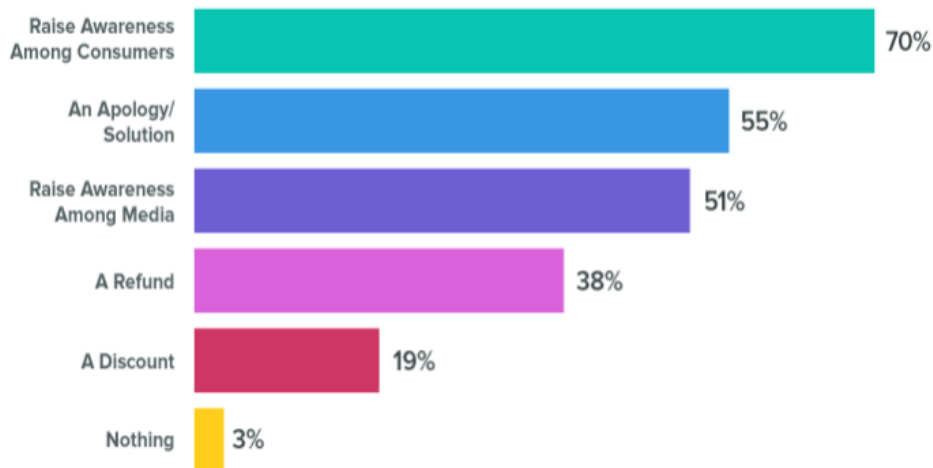
Fonte Adaptado de Sprout Social (2017)

Do ponto de vista psicológico o que leva os consumidores a reclamar é o despoletar do sentimento de vingança, a procura de conselhos, a redução de ansiedade e objetivos coletivos, como ajudar a empresa e ajudar os outros (Einwiller & Steilen, 2015). Neste sentido, o Sprout Social (2017) verifica que o que 70 % dos consumidores esperam conseguir, devido à sua reclamação, é alertar outros consumidores (gráfico 4).

Gráfico 4 - *O que esperam os consumidores alcançar quando se insurgem contra as marcas no social media*

What Consumers Hope to Gain by Calling Out Brands on Social

Q3 2017



Fonte: Adaptado de Sprout Social (2017)

Mittal, Huppertz, & Khare (2008) são da opinião que quanto mais forte o laço entre o consumidor e o fornecedor do serviço, menos tendência há em reclamar. Por outro lado, Umashankar, Ward, & Dahl (2017) defendem que as reclamações são muito mais do que uma fonte de informação, cujo papel consiste em orientar os gestores para um melhor desempenho no serviço. Destacam o papel que estas têm na construção de relações entre consumidor e fornecedor de serviços. Fazem também a ressalva quanto ao ato de reclamar que pode não ter um efeito direto na lealdade do consumidor, mas é preponderante no fortalecimento dos laços sociais entre consumidor e o fornecedor de serviços. O estudo concretizado pelos autores supramencionados demonstra que as reclamações mais propícias em fomentar a lealdade são as de consumidores com um laço mais forte. Pelo contrário, quando consumidores com um laço menos forte reclamam, não há a mesma preocupação, por parte do fornecedor de serviços, em incitar à lealdade; ou seja, as reclamações com mais peso e consideração remetem para os consumidores mais leais.

Depois de realizarem entrevistas, Umashankar et al. (2017), chegam à conclusão que existe uma fraca sensibilização e consciencialização quanto ao papel útil e vantajoso que as reclamações podem ter em empresas que vendem serviços, designadamente na construção de relações e, conseqüentemente, na condução e no aumento da lealdade.

Einwiller & Steilen (2015) partilham da mesma ótica. Os autores analisaram a forma como algumas empresas nos Estados Unidos da América gerem as reclamações nas suas páginas do Facebook e do Twitter; os resultados revelam que estas deveriam tirar mais partido do *social media*, nomeadamente em demonstrar interação e assistência para com os seus consumidores e *stakeholders*. Para além disto, afirmam que muitas empresas “desviam” as reclamações dos sites das redes sociais, como estratégia para não afugentar potenciais consumidores. Quanto à gestão de reclamações *online* a resposta mais utilizada pelas empresas consiste em pedir informações suplementares aos reclamantes, o que só piora a situação, contribuindo para um consumidor ainda mais insatisfeito. Pelo contrário, as estratégias que promovem a satisfação do cliente são as menos utilizadas pelas empresas, como por exemplo: recompensar o lesado, através de uma ação de compensação; direcionar o reclamante para alguém que providencie uma solução para o seu caso em específico e agradecer ao mesmo.

Homburg & Fürst, (2005); Kau & Wan-Yiun Loh, (2006); Tax, Brown, & Chandrashekar, (1998) defendem que uma eficaz gestão *online* de reclamações resulta na recuperação da satisfação do consumidor, que por sua vez se traduz, no *eWOM* positivo e no comportamento de voltar a comprar o produto ou usufruir do serviço, por parte dos que reclamaram em tempos. Einwiller & Steilen (2015) acrescentam que quando o reclamante fica satisfeito pela forma como a sua reclamação foi recebida e gerida, a sua reação vai surtir um efeito positivo naqueles que observam a interação entre a empresa e o reclamante. Portanto, uma eficaz gestão *online* de reclamações não só reconquista um consumidor, como também afeta, positivamente, a reputação da empresa.

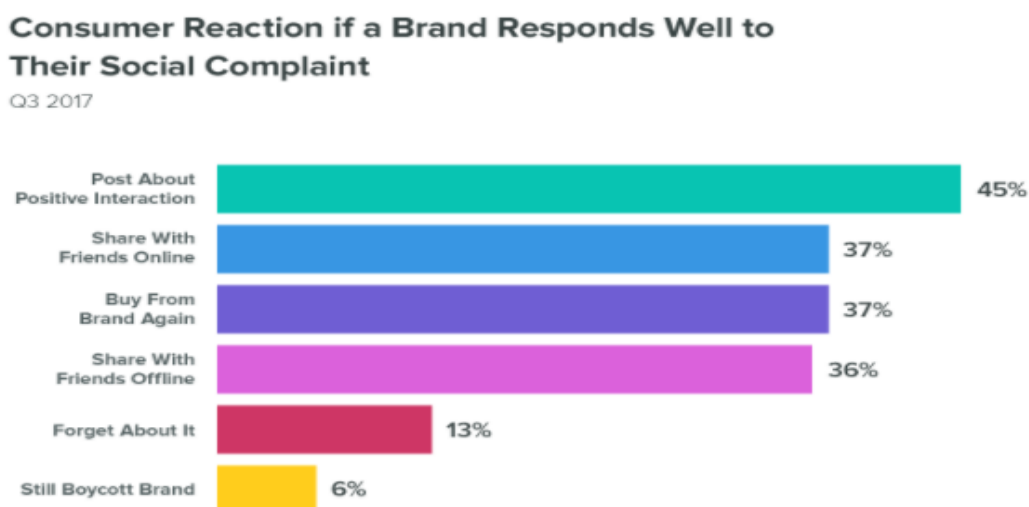
5.3. Recuperação do Serviço

Grönroos (1988) define a recuperação do serviço como a ação por parte da empresa que vai responder à falha. Outra abordagem corresponde à de Kelley & Davis (1994) que caracterizam a recuperação do serviço como o processo de retificação, por parte do fornecedor de serviços, quando há uma falha no serviço. Michel, Bowen, & Johnston (2008) classificam a recuperação do serviço como o conserto das falhas respeitantes a um serviço. Keaveney (1995) considera que quer a falha do serviço, quer a recuperação do mesmo são as principais causas que levam a uma mudança de comportamento por parte do consumidor em empresas que oferecem serviços. Para Lovelock & Wirtz (2007) a recuperação do serviço consiste no esforço em resolver um problema, despoletado pela falha, e que objetiva restaurar a satisfação do consumidor.

As empresas devem encarar a recuperação do serviço como a oportunidade de satisfazer o consumidor, de construir relações com os mesmos, de estabelecer uma relação de lealdade e de prevenir a perda de clientes; caso contrário, se este for mal gerido, os consumidores poderão passar para o lado da concorrência ou a falha poderá ser potenciada (Fornell & Wernerfelt, 1987; Smith N., Bolton N., & Wagner, 1999). Ozuem, Patel, Howell, & Lancaster (2017) defendem que, quer a falha do serviço, quer a sua recuperação, devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem, na medida em que ensinam a perceber qual a melhor estratégia para reter consumidores.

Maxham III (2001) é da opinião que é muito pouco provável que uma empresa saiba lidar com todas as falhas originadas pelo serviço, mas é fundamental que aprendam a gerir e a responder de forma pronta e eficaz, através de uma ação denominada por recuperação do serviço. Scott W. Kelley, Hoffman, & Davis (1993) ratificam e completam a ótica do autor anterior, afirmando que a maior parte dos problemas surge, de facto, devido à falta de eficácia e à forma como foi gerida a ação de recuperação; ou seja, um serviço de recuperação, que deixe a desejar, tem mais impacto na perceção que o consumidor tem acerca da empresa envolvida, do que propriamente a falha. Pelo contrário, Goodwin & Ross (1992) sugerem que se a recuperação do serviço for adequada e justa, o grau de satisfação do cliente é restaurado. No *social media*, de acordo com o Sprout Social (2017), o *software* de gestão revela que se a resposta for adequada e justa, 45% dos consumidores publicam sobre a interação positiva que houve com a empresa (gráfico 5).

Gráfico 5 - *Reações do consumidor se a marca responde de forma satisfatória à sua reclamação*



Fonte Adaptado de Sprout Social (2017)

Silva, Broilo, Espartel, & Basso (2017) adotam uma abordagem que assenta em castigar altruisticamente. Isto é, após duas experiências, os resultados indicam que a percepção de injustiça que um consumidor tem, a seguir a uma falha do serviço, influencia o seu comportamento face à empresa que tenta ressarcir o lesado. Em termos práticos, isto significa que o consumidor pode rejeitar a proposta de recuperação, caso não a ache justa, seja ignorada ou inexistente e, posteriormente, adquirir um comportamento de vingança. Esta retaliação pode ser através de reclamações na primeira pessoa, incitar a reclamações de terceiros ou pelo *word-of-mouth* negativo. Por isso, é que se designa por castigo altruísta: não saem beneficiados após a falha do serviço, não obstante, o seu comportamento pode contribuir para o desejo e a necessidade iminentes em se fazer justiça, bem como em proteger outros consumidores, evitando que passem, igualmente, por uma experiência negativa (Funches, Davis, & Markley, 2009). Grégoire, Legoux, & Tripp (2011) partilham deste ponto de vista, argumentado que os consumidores tendem a retaliar quando a ação de recuperação falha, ou não vai de encontro às expectativas dos prejudicados. Harun, Rokonuzzaman, Prybutok, & Prybutok (2018) consideram que os seguintes antecedentes/estratégias vão influenciar, positivamente, a percepção de justiça criada pelo consumidor, entre eles o pedido de desculpas, a explicação, a cortesia, a rapidez da resposta e a resolução do problema. Depois da realização do estudo, os autores chegam à conclusão que o pedido de desculpas e a explicação são os antecedentes que menos influência têm na percepção de justiça; por outro lado, a rapidez de resposta e a resolução do problema, conjugados, são as estratégias que vão ter mais influência na percepção de justiça. Em suma, para os autores, estes são os dois fatores que devem ser adotados por empresas que oferecem serviços, quando estão perante uma situação de recuperação.

Existem vários tipos de recuperação do serviço que devem ser adequados tendo em consideração a falha. Estudos anteriores de Bell & Ridge (1992); Zemke (1994) categorizaram os tipos de recuperação em recuperação tangível, que oferece uma compensação física pelos danos causados, como por exemplo, cupões, ofertas de produtos e descontos e a recuperação psicológica, que ressarcir o lesado através de uma postura empática e de um pedido de desculpas. Jung & Seock (2017) defendem que, do ponto de vista empresarial, a recuperação psicológica acarreta menos custos e pode ser uma alternativa eficaz, no entanto, (Clark, Kaminski, & Rink, 1992) afirmam que os consumidores preferem ser recompensados por uma recuperação tangível, com valor físico.

5.4. Satisfação do consumidor

Para um entendimento mais completo acerca do constructo satisfação do consumidor seguem algumas definições, de base científica, sobre o conceito satisfação: Para Oliver (1996) “*satisfaction is the consumers fulfilment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under or over fulfillment*”.

Saklani, Purohit, & Badoni (2000) descrevem-na como “satisfação completa”, experienciada pelo consumidor, relativamente a um produto ou serviço. É o estado em que o consumidor se encontra após uma experiência de consumo, remete para o momento em que as necessidades se conjugam e se encontram com as expectativas, fazendo com que o consumidor se sinta perfeitamente satisfeito, quanto à qualidade do serviço. Já Mano & Oliver (1993) descrevem-na como uma avaliação e um processo, quer afetivo, quer cognitivo, do serviço usufruído. Rust & Oliver (1994) definem a satisfação do consumidor como resposta emocional, que resulta de um processo cognitivo de avaliação entre o serviço prestado e os custos em obter o mesmo serviço.

Bowen & Chen (2001); Heskett et al. (1997); Reichheld & Sasser (1990) classificam a satisfação do consumidor como a condição prévia e necessária para atingir a lealdade do consumidor que, por sua vez, irá garantir o aumento de lucro na empresa, e, conseqüentemente, uma melhor *performance*. Para além dos aspetos mencionados acima, Sulek & Hensley (2004), abordam a vantagem competitiva, sendo um elemento fundamental, na medida em que vai aumentar a qualidade do serviço. Em termos de impacto, a satisfação do consumidor, vai influenciar o *word-of-mouth*, a lealdade do consumidor e a atitude que este vai ter para com a marca, designadamente se compra outra vez ou não (Ekinci, Dawes, & Massey, 2008; Ladhari, Brun, & Morales, 2008; Schneider & Bowen, 1999).

A satisfação do consumidor apresenta uma visão dúplice quanto ao impacto financeiro que vai ter numa empresa; por um lado, Fornell, Morgeson, & Hult (2016), defendem que a satisfação do consumidor influencia, positivamente, os resultados financeiros e de *performance* numa empresa; por outro, Jacobson & Mizik (2009) são da opinião que o impacto financeiro que a satisfação do consumidor tem numa empresa é sobrevalorizado.

No que concerne à relação entre *social media* e satisfação do consumidor, Agnihotri, Dingus, Hu, & Krush (2013) consideram que existe uma relação e que o primeiro vai ter impacto sobre o segundo. Prahalad & Ramaswamy (2004) completam este ponto de vista, argumentando que o *social media* vai facilitar e promover, cada vez mais, o contacto e a interação entre as empresas

e os consumidores e que o monopólio do poder não cabe apenas ao vendedor, mas também ao comprador. Esta interação é expressa através da cocriação e colaboração de conhecimento e valor, o que coloca estes dois agentes no mesmo patamar. Como consequência desta realidade, as expectativas dos consumidores vão aumentar, logo, o sentido de adaptação, por parte das empresas, deve ser iminente e ser tido em consideração, senão arriscam-se a perder clientes (Greenberg, 2010; Hibbert, Winklhofer, & Temerak, 2012). Como indica no gráfico 2, acima mencionado: 59% dos consumidores “fizeram-se ouvir” e cortaram relações com a marca, devido a uma experiência negativa. Por isso é que é tão importante a satisfação do cliente em contexto *social media*. Morgan (2014) salienta também a importância da satisfação do consumidor no *social media*, nomeadamente a preocupação que as empresas devem ter na criação de uma estratégia de envolvimento. Esta estratégia deve assentar não só na partilha de conteúdo, mas também, no estabelecimento e fortalecimento de relações ente marca e consumidor, deve facilitar a acessibilidade à marca do ponto de vista do consumidor. Por último, o *social media* deve ser o “local” ideal onde os consumidores encontram respostas para os seus problemas, de forma a contribuir para uma satisfação do consumidor bastante positiva. Veja-se o caso das seguintes empresas cuja relação com o cliente e respetiva satisfação com o serviço prestado é exemplar:

- A Nike valoriza o serviço ao cliente no *social media*, de tal forma, que criou uma conta no Twitter que tem como objetivo, única e exclusivamente, responder a todas as questões e problemas que possam surgir;
- A AirAsia, uma companhia aérea, com muitas reclamações na sua página do Facebook; no entanto, aposta numa presença ativa, com a preocupação constante em responder aos seus clientes, de forma personalizada e num “tom” amigável;
- A Starbucks é outra marca que se destaca em relação ao serviço ao cliente. Estratégias de envolvimento através de conteúdo divertido, através da integração do cliente na marca, fazê-lo sentir que faz parte desta e que as suas ideias contam, tornam-na num exemplo de satisfação do consumidor.

Todas as empresas supramencionadas sobressaem graças à qualidade do serviço ao cliente. A sua presença no *social media* é muito forte, ativa e assídua, na medida em que respondem prontamente, e sem discriminação a todos os seus clientes, fortalecendo as suas relações, consequentemente, incrementando a sua satisfação (Morgan, 2014).

6. Contextualização da Empresa NOS

De acordo com o *website institucional* da empresa NOS², anteriormente designada por ZON OPTIMUS, esta é considerado o maior grupo de comunicações e entretenimento português. Resulta da fusão entre duas das maiores empresas de comunicações, nomeadamente a ZON Multimédia e a OPTIMUS Telecomunicações. Destinada a oferecer soluções fixas e móveis de última geração, internet, televisão, voz e dados para todos os segmentos de mercado (pessoal, residencial e empresarial). Assume um lugar de destaque e é líder na televisão por subscrição, em serviços de *triple play* e na distribuição e exibição cinematográfica em Portugal, através da NOS Audiovisuais e dos Cinemas NOS.

Enquanto estratégia a NOS caracteriza-se pelo seu carácter inovador, cuja foco está na satisfação dos clientes e na oferta de serviços que primam pela qualidade, inovação e relevância. Assume um papel de liderança competitiva em relação às outras empresas inseridas também na área das telecomunicações. Assim, a estratégia da NOS, para 2018, está dividida em três eixos, designadamente: aumentar a quota de mercado em todos os segmentos. Portanto, a nível residencial a preferência dos portugueses devem recair sobre a NOS; a nível empresarial a empresa quer destacar-se e ser a escolha eleita pelos profissionais, contribuindo para que sejam mais competitivos, para a expansão do negócio e, conseqüentemente, para impulsionar a economia do país e, em termos pessoais, a NOS pretende ter a melhor proposta de tarifários e os serviços e produtos mais inovadores do mercado. O segundo eixo consiste em consolidar a posição de maior grupo de telecomunicações e entretenimento do país, nomeadamente com a promessa de garantir a qualidade dos produtos e serviços, o carácter inovador que lhes é inerente e os tarifários imbatíveis. Por último, o terceiro eixo, assenta em “crescer lá fora”, acrescentando valor às suas parcerias, preconizando o sentido de responsabilidade social e o foco na satisfação do cliente.

A NOS oferece os seguintes serviços:

- Serviço telefónico móvel:
 - Internet no telemóvel;
 - Roaming;
 - Aplicações e lazer;
 - *Calling rings*;
 - Gestão de saldo.

² Website institucional da empresa NOS. Retirado de: <http://www.nos.pt/institucional/PT/Paginas/hp.aspx>

- Internet móvel:
 - Pacote fibra;
 - Pacote satélite;
 - Internet fixa, sem pacote;
 - NOS Wi-Fi.
- Serviço telefónico fixo:
 - Pacote fibra;
 - Pacote satélite;
 - Telefone fixo, sem pacote.
- Internet fixa;
- Televisão;
 - UMA: televisão inteligente e moderna que permite e proporciona ao consumidor uma experiência inovadora, intuitiva, única e personalizada. Destaca-se por ser a primeira televisão pessoal do mercado.
 - IRIS,
 - TV satélite;
 - APP NOS TV;
 - NOS *play*;
 - Videoclube;
 - *Packs* de conteúdos;
 - Apps TV;
 - App NOS share;
 - Kids;
 - Guia TV.
- No setor empresarial presta serviços de comunicações móveis e fixas;
- Universal, cujo fornecimento de serviço telefónico fixo, acesso à internet e serviço de fax são assegurados, em qualquer sítio do território nacional, caso o cliente o solicite;
- Cinema.

Para além dos serviços elencados acima a NOS também vende produtos, nomeadamente:

- Telemóveis e *Smartphones* (Huawei, Apple, Xiaomi Redmi, Samsung, Wiko, Alcatel, Nokia, NOS, BQ Aquaris, Motorola, LG, Sony Xperia);
- Acessórios para os telemóveis (capas para telemóvel, *power bank*, protetor para o ecrã, auriculares, transformadores, cartões de memória, cabos de dados e carregadores);
- *Pens* e *hotspot* (*hotspot* 4G);

- Telefones (telefone M12);
- Cartões (cartão kanguru livre, cartão livres oferta, cartão tudo oferta e cartão mundo oferta);
- Internet fixa (router 4G Huawei B310).

A escolha de desenvolver a presença da marca NOS, única e exclusivamente no Facebook, deve-se ao facto de ser a rede social mais popular, que mais se adequa às comunidades de marca *online*, um dos meus temas fulcrais, e porque é onde a marca tem uma presença mais ativa e impactante. Em termos de seguidores conta com 1.366.749 e com 1.396.062 gostos.

Uma das particularidades da página de Facebook da marca NOS é a índole negativa dos comentários publicados pelos respetivos consumidores e a capacidade de resposta que a NOS revela, como indicam as figuras 9, 10 e 11.

Figura 8 - Presença da marca NOS no Facebook



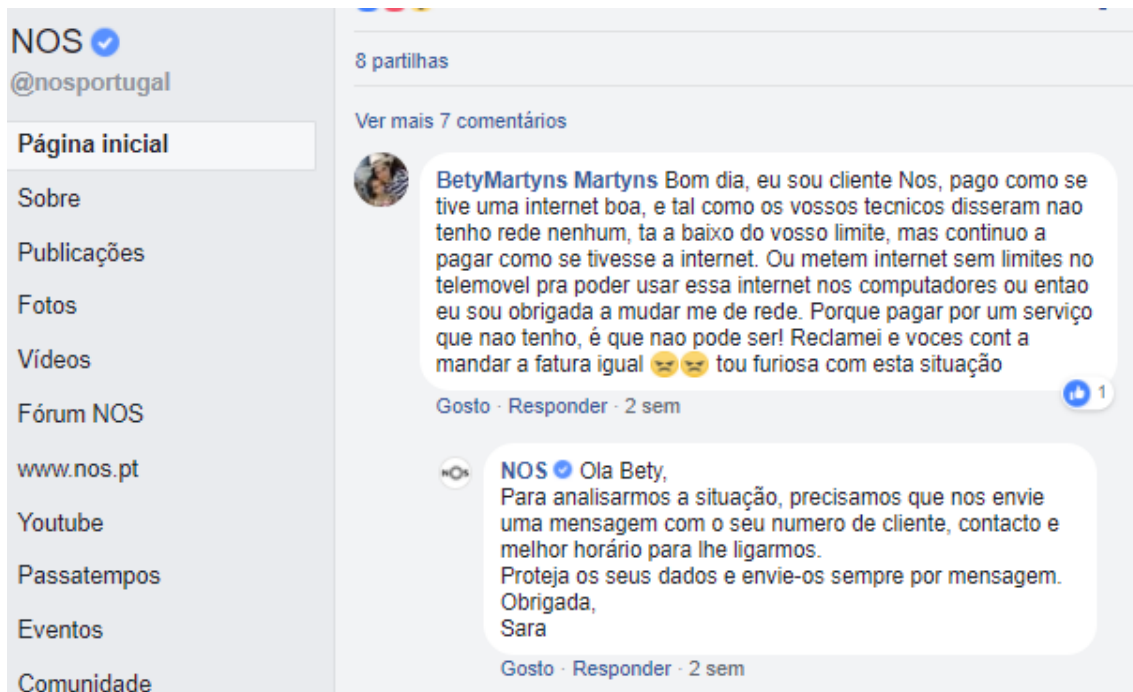
Fonte: Facebook da marca

Figura 9 - Exemplo de comentário negativo e respetiva resposta da NOS



Fonte: Facebook da marca

Figura 10 - Exemplo de comentário negativo e respetiva resposta da marca



Fonte: Facebook da marca

Figura 11 - Exemplo de comentários negativos e respetiva resposta da marca

The image shows a screenshot of a Facebook page for 'NOS Portugal' (@nosportugal). The page layout includes a left-hand navigation menu with options like 'Página inicial', 'Sobre', 'Publicações', 'Fotos', 'Vídeos', 'Fórum NOS', 'www.nos.pt', 'Youtube', and 'Passatempos'. The main content area shows a post with '1 partilha'. There are three comments visible: 1) A comment from André Nunes stating 'Junta te a resistência da NET lenta da NOS' with 1 like and a response option. 2) A comment from Fatima Paulino expressing dissatisfaction with the service: 'Concordo plenamente. Que miséria de serviço que coloquei em casa. Se fosse só lentidão e as vezes que fico horas sem net'. 3) A response from NOS: 'Olá Fátima, Para podermos analisar a situação, precisamos que nos envie uma mensagem com o seu número de cliente, contacto e melhor horário para lhe ligarmos. Proteja os seus dados e envie-os sempre por mensagem.... Ver mais'.

Fonte: Facebook da marca

CAPÍTULO II – Metodologia de Estudo

Atendendo à natureza da investigação, às variáveis que pretendo testar (impacto do *eWOM* na comunidade de marca *online* da NOS) e aos objetivos delineados, nomeadamente:

Objetivo 1

Análise de publicações na página do Facebook, categorizadas, possibilitando um estudo organizado, criterioso e como forma de proporcionar e facilitar ao investigador um rigoroso entendimento:

- Conhecer a dinâmica da página, designadamente a natureza das publicações;
- Perceber quais são os temas mais populares e os que provocam mais interação.

Objetivo 2

Análise do comportamento do consumidor *online*:

- Identificar as principais falhas no serviço e, conseqüentemente, se o serviço de recuperação é satisfatório ou não.
- Concluir se o *eWOM* tem impacto na perceção que os consumidores têm acerca da NOS.

Posto isto, considero pertinente e plausível realizar um estudo qualitativo de análise de conteúdo. A realização do estudo, propriamente dita, foi através de uma análise netnográfica. Para a compreensão do que é e como se procede a uma análise netnográfica é necessário enquadrar quanto ao significado de etnografia: é um método de investigação proveniente da antropologia, que se caracteriza por fornecer ao investigador técnicas fundamentais para o trabalho de observação (Amaral, Natal, & Viana, 2008). A etnografia é realizada através da inserção do investigador em comunidades, por um tempo previamente estipulado, para uma pesquisa mais completa e rigorosa. Este estudo vai proporcionar-lhe um entendimento mais profundo acerca das relações que se formam entre as pessoas que fazem parte destas comunidades, de forma a dar sentido e um significado às mesmas e ao papel que desempenham (Hine, 2000). Esta técnica transposta para um ambiente digital, cujos objetos de estudos estão localizados no ciberespaço, recebe a denominação de netnografia (Rocha & Montardo, 2005). Kozinets (2002) caracteriza a netnografia como uma técnica de pesquisa *online*, inserida na área do Marketing, que corresponde a uma adaptação da etnografia num contexto de comunidades de marca *online*. Quanto às vantagens caracteriza-se por não acarretar custos; despende menos tempo, comparativamente aos outros métodos de investigação; é pouco invasivo, uma vez que o estudo incide sobre a análise de comportamentos dos utilizadores de determinada comunidade *online*, no decorrer do seu funcionamento, não invadindo a privacidade de nenhum participante; o acesso à informação é facilitado, visto que esta se

encontra disponível *online* e, por fim, revela-se mais fiável e credível, dado o baixo carácter subjetivo. Em contrapartida, a interpretação pode ser dúbia, já que é questionada a expressividade e tudo o que implica o contacto presencial, sendo substituídos por texto escrito e por *emojis*. Esta técnica utiliza a informação que está disponível em fóruns *online*, comunidades virtuais, entre outros com o objetivo de compreender e analisar situações sociais, nomeadamente comportamentais, em contexto *online*. O *eWOM* assume um papel preponderante, na medida em que é a fonte de informação, onde são trocadas as opiniões entre consumidores, acerca de produtos e serviços, permitindo ao investigador a execução do estudo (Kozinets, 2002). Para Belk (2006) o grau de envolvimento do investigador nestas comunidades varia entre bastante participativo até passivo observacional. Hine (2000) completa esta abordagem ao afirmar que o etnógrafo atua, simultaneamente, como um nativo e como um estranho; por um lado tem que se envolver e integrar na comunidade para percebê-la e interpretá-la, por outro, tem que manter uma certa distância e objetividade.

A amostra abrange todos os utilizadores/consumidores que participam ativamente na página do Facebook da marca NOS, através de comentários e opiniões. Tendo em conta que o estudo é realizado em ambiente digital exclui-se a hipótese de quaisquer critérios de elegibilidade ou demográficos. Estes limitariam a representatividade da amostra e, na maior parte dos casos, não estão disponíveis.

Esta análise netnográfica consiste em duas fases distintas, a primeira na categorização por temas das publicações da NOS e na recolha de 268 publicações e 63071 comentários, de modo a conhecer a dinâmica da página, designadamente os temas mais populares e os que despoletam mais interação. A segunda fase do estudo remete para o levantamento e análise, detalhada e aprofundada, de 1036 comentários que reflitam e descrevam as falhas do serviço, bem como a recuperação do mesmo, transmitido pela NOS na respetiva comunidade. No que respeita ao local para levantamento de dados, recorreu-se à página do Facebook da marca, bem como ao separador “comunidade”. O tempo de análise e recolha de dados foi durante 5 meses, de dia 27 de dezembro de 2017 até dia 29 de maio de 2018.

Para a concretização do estudo netnográfico e, atendendo ao exacerbado número de comentários diários, foram selecionados, recolhidos e analisados comentários que obedecessem a uma lógica clara e relevante, ou seja, cujo conteúdo fosse explícito e esclarecedor o suficiente, evitando interpretações, ambíguas ou dúbias. Foram também recolhidos comentários de cariz subjetivo, que incidissem, sobretudo, em opiniões e avaliações, referentes aos produtos e serviços NOS. Esta triagem de comentários facilita o estudo e garante responder aos objetivos pré-estabelecidos.

CAPÍTULO III – Resultados

Este capítulo remete para a fase posterior ao estudo empírico, nomeadamente a apresentação dos dados recolhidos, quer das publicações da NOS, quer dos comentários. Para este efeito foram recolhidos 63071 comentários e 268 publicações.

3. Publicações da NOS na página do Facebook

Numa primeira fase é importante analisar e contextualizar a respetiva comunidade de marca *online*, sobretudo, perceber qual o teor das suas publicações, categorizando-as por temas e subtemas (apêndice 1) e, a partir daí, desvendar qual a categoria mais popular e com um maior nível de interação. A categorização vai facilitar o agrupamento de dados, a análise de resultados, concludentemente, a chegada a uma conclusão que responda ao primeiro objetivo.

3.1. Análise de Publicações por Temas

Após organização das publicações - por categorias e subcategorias - é necessário analisá-las e compreendê-las; aspetos que cada uma delas contempla, o grau de interação na relação entre marca-consumidor e os temas que a NOS promove na comunidade, são os principais pontos que irão ser abordados.

Para facilitar a análise, os gráficos são a ferramenta base para medir o grau de interação entre marca – consumidor, bem como as publicações mais frequentes da marca. Como indicadores de medição, para o primeiro caso, apresenta-se a contagem de comentários, no segundo, a contagem é feita através do número de publicações.

3.1.1. Eventos

Uma das apostas da NOS é no patrocínio de festivais. Esta participação ativa está bem visível também no digital, na respetiva comunidade de marca *online*, ocupando o segundo lugar de categoria mais popular (gráfico 16).

Nesta categoria os eventos publicados pela NOS remetem para festivais, designadamente o NOS Primavera *Sound*, o NOS *Alive* 2018 e o Panda. O conteúdo propriamente dito, do primeiro evento elencado é bastante variado, diz respeito à apresentação e publicidade do festival através do recurso à *influencer* Raquel Strada (anexo 1.1); à contagem decrescente até ao festival (anexo 1.2); a publicações referentes a informações, como os espaços de restauração e disponibilidade dos bilhetes e à promoção de bilhetes.

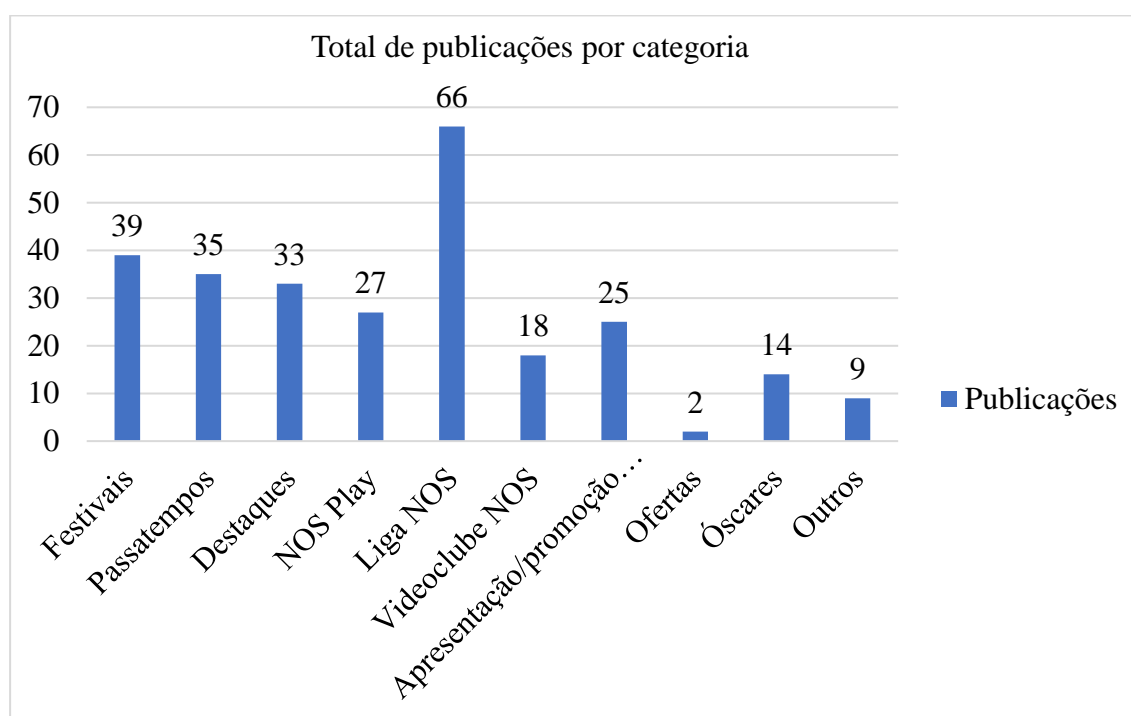
O segundo festival promovido pela NOS, na sua página do Facebook, é o NOS *Alive* 2018. De acordo com a análise do apêndice 1, apresentado anteriormente, a aposta em publicações de

natureza variada, visando a promoção e publicidade ao festival, não é considerável; as publicações cingem-se, sobretudo, à confirmação de artistas (ver exemplo apresentado no anexo 1.3).

Relativamente ao festival Panda, direcionado para o público infantil, é aquele cuja popularidade e grau de interação é, significativamente, mais baixo. Conta apenas com uma publicação para promoção de bilhetes “2 por 1”, o que, naturalmente, vai influenciar também o grau de interação.

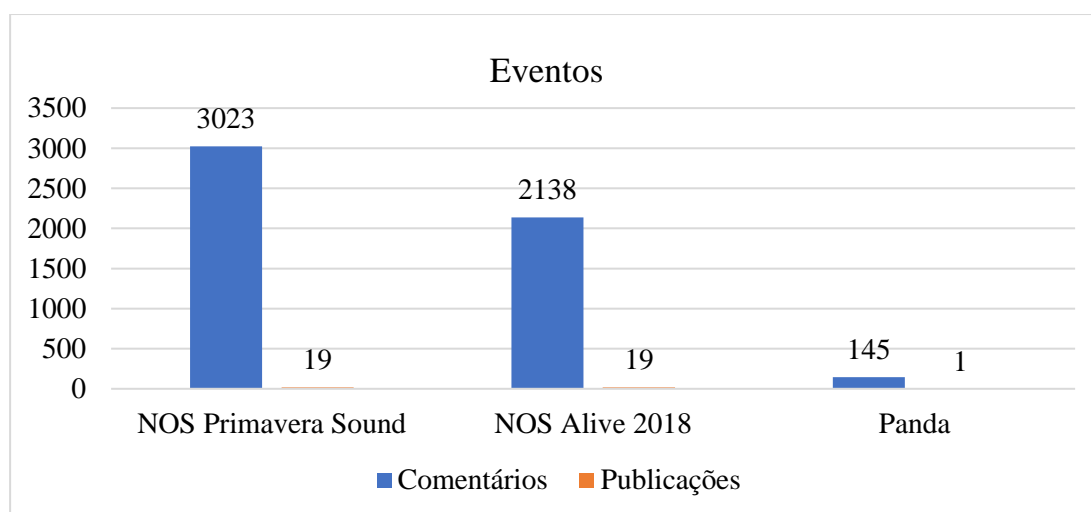
Em síntese, no que concerne à popularidade de todos os festivais, o NOS Primavera *Sound* e o NOS *Alive* 2018 encontram-se no mesmo patamar, com 19 publicações (gráfico 6); quanto ao nível de interação, indubitavelmente, que é o NOS Primavera *Sound* que se destaca, com um total de 3023 comentários (gráfico 6).

Gráfico 16 - *Categoria mais popular*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6 - Número de comentários e publicações na categoria eventos



Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Passatempos

Os passatempos podem ser de quatro naturezas distintas:

- 1) O futebol em que a NOS proporciona a oportunidade aos seus utilizadores, consumidores, seguidores, de ganharem bilhetes duplos (figura 16) para jogos de futebol que integrem a Liga NOS;
- 2) Os telemóveis (anexo 2.1.), através da publicação de uma fotografia original;
- 3) O cinema NOS, subcategoria onde os consumidores habilitam-se a ganhar dois bilhetes de cinema pelo preço de um (anexo 2.2.);
- 4) Os óscares, cujo prémio consiste em ir aos óscares, em Los Angeles, em 2019.

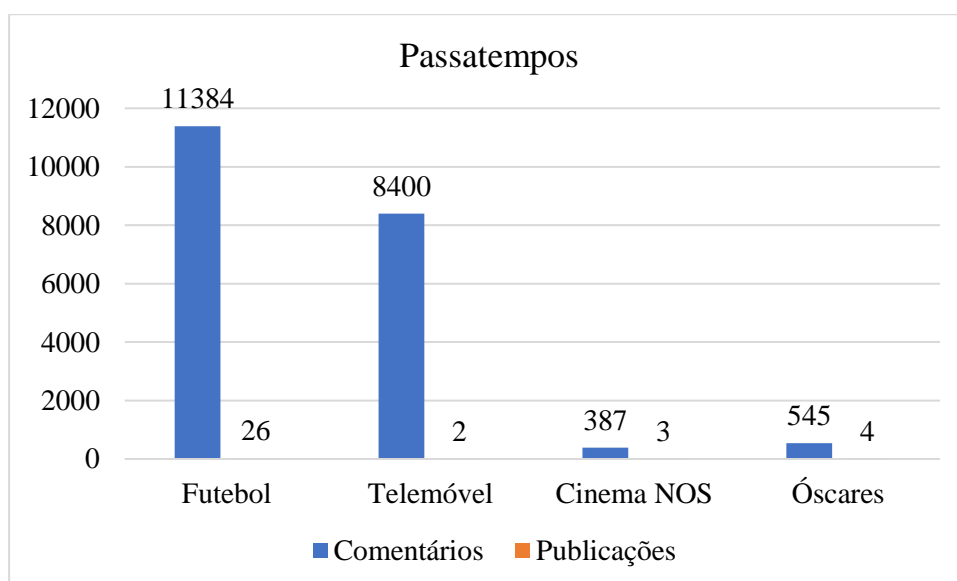
Segundo o gráfico 7, entre as quatro subcategorias, a subcategoria futebol é a mais popular e que gera mais interação na dinâmica marca – consumidor.

Figura 12 - Exemplo de passatempo para ganhar bilhetes duplos de futebol



Fonte: Facebook da marca

Gráfico 7 - Número de comentários e publicações na categoria passatempos



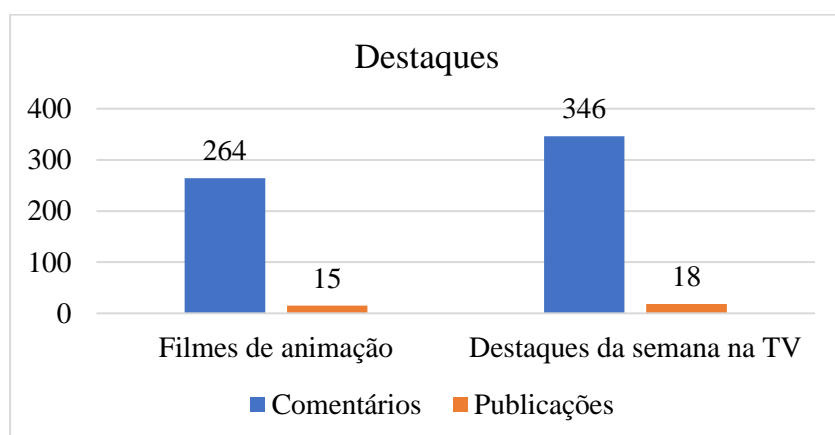
Fonte: Elaboração própria

3.1.3. Destaques

A estratégia da NOS na categoria destaques é a de promoção e divulgação dos conteúdos mencionados no gráfico representado abaixo: filmes de animação e destaques da semana na TV. O objetivo destas publicações é meramente informativo, como forma de atualizar os consumidores quanto aos seus conteúdos, bem como dar ênfase àqueles que merecem especial atenção.

Segundo o gráfico 8, a subcategoria que a NOS mais promove são os destaques da semana na TV, com 346 publicações e é também a que apresenta um maior nível de interação, apesar de não haver uma grande discrepância entre as duas subcategorias, apenas a diferença de 3 comentários.

Gráfico 8 - Número de comentários e publicações na categoria destaques



Fonte: Elaboração própria

3.1.4. NOS Play

As publicações que dizem respeito à aplicação NOS Play obedecem a uma estratégia de promoção e divulgação de conteúdo exclusivo da NOS, ou seja, consistem em anunciar a estreia de diversas séries e temporadas (anexo 3), que estão disponíveis para visualização na aplicação. A terceira subcategoria, designadamente a promoção de conteúdos variados, normalmente associados com a atualidade, recorre a uma estratégia de envolvimento, atendendo à personalização e ao carácter subjetivo que a NOS revela neste tipo de publicações, veja-se o caso da figura 13.

A subcategoria que mais se destaca, no que remete ao nível de popularidade e interação, é a “temporada disponível”; com uma diferença significativa quanto ao número de comentários e

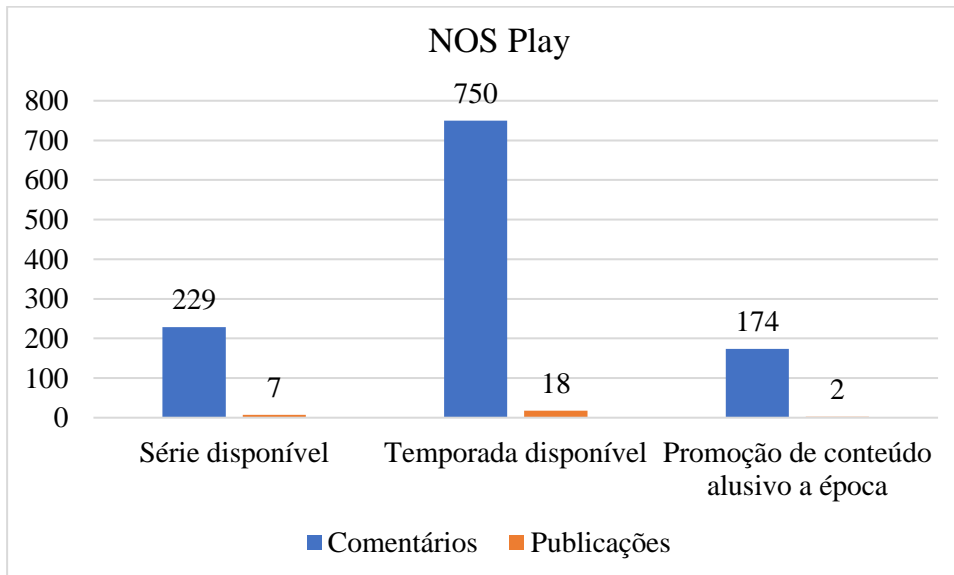
publicações, esta é a subcategoria que NOS mais promove e, consequentemente, que mais *feedback* obtém (gráfico 9).

Figura 13 - Exemplo de publicação referente a assuntos da atualidade



Fonte: Facebook da marca

Gráfico 9 - Número de comentários e publicações na categoria NOS Play



Fonte: Elaboração própria

3.1.5. Liga NOS

No decorrer da análise, um dos aspetos observados e retidos foi a quase constante associação e menção por parte da NOS à Primeira Liga, mais precisamente, à Liga NOS. Esta relação explica-se pela relação comercial entre estas duas entidades em que a NOS é o patrocinador oficial da Primeira Liga ³. É a categoria cujo conteúdo das publicações é mais diverso, já que se observa o maior número de subcategorias (gráfico 10). As publicações respeitantes à Liga NOS são as que mais promovem o envolvimento, tendo em conta o elevado grau de interação e uma vez que o futebol é considerado pelo Secretário Geral das Nações Unidas⁴, inclusive pelo Papa, como uma ferramenta para alcançar a paz, unir nações e evitar guerras. A nível digital a FIFA *World Cup* utilizou o desporto como meio para combater o racismo: criou uma campanha interativa no *social media* que consistia em apelar e consciencializar os fans contra esta realidade, através do *hashtag* #SayNotoRacism e com a publicação de uma *selfie*. Aqui está descrito o poder do futebol, do ponto de vista humanitário, mais concretamente em criar relações e em envolver os seus adeptos.

Como podemos observar no gráfico 10, esta categoria é a que mais apresenta subcategorias, nomeadamente:

- 1) Emissão jogo de futebol, a subcategoria mais popular, com 35 publicações, e a mais interativa, com 15833 comentários. O objetivo destas publicações é de informar os consumidores quanto à emissão de jogos respeitantes à Liga NOS;
- 2) Acontecimentos futebolísticos marcantes, a segunda categoria mais popular (gráfico 10). Em dias de jogos decisivos, a NOS aposta em publicações cujo conteúdo são vídeos de acontecimentos mais marcantes para aumentar e promover envolvimento entre marca - consumidores (anexo 4.1.);
- 3) Festa dos adeptos, no âmbito da celebração do campeão da Liga NOS, estas publicações da NOS incitam os adeptos à publicação de fotografias que reportem momentos de festejo (anexo 4.2.);
- 4) Subida à Liga NOS, quando determinado clube sobe ao primeiro escalão do futebol português (anexo 4.3.);
- 5) “Partilha o teu” #amoracamisola são publicações que visam chegar até aos consumidores e criar envolvimento, através do incentivo à publicação de fotografias que

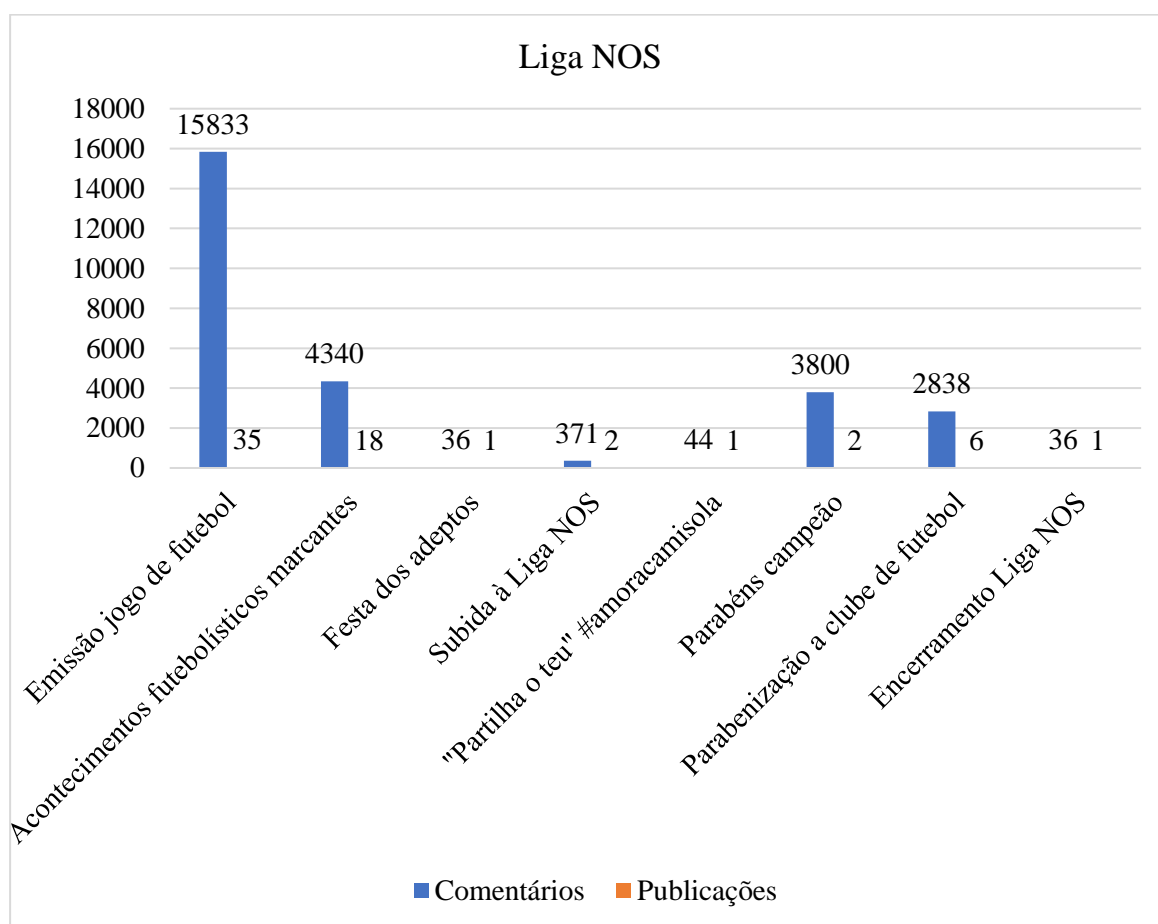
³ Website institucional da Liga NOS. Retirado de: <http://liganos.pt>

⁴ Website da Associação das Nações Unidas do Canadá. Retirado de: <http://cal.unac.org/blog/sports-peace-how-the-fifa-world-cup-unites/>

revelam como é que os adeptos vivem e sentem o seu clube em dias decisivos (figura 14);

- 6) Parabéns campeão destina-se a publicações em que a NOS felicita o Futebol Clube do Porto pela conquista do título de Campeão da Liga NOS;
- 7) Parabenização a clube de futebol são publicações cujo conteúdo diz respeito à congratulação de um clube de futebol pelo respetivo aniversário, já de propecta idade (anexo 4.4.);
- 8) Encerramento da Liga NOS, com apenas uma publicação, pretende anunciar e informar os consumidores que a época terminou.

Gráfico 10 - Número de comentários e publicações na categoria Liga NOS



Fonte: Elaboração própria

Figura 14 - Exemplo de publicação referente à partilha de uma fotografia que retrate como é vivido o futebol pelos adeptos do Futebol Clube do Porto



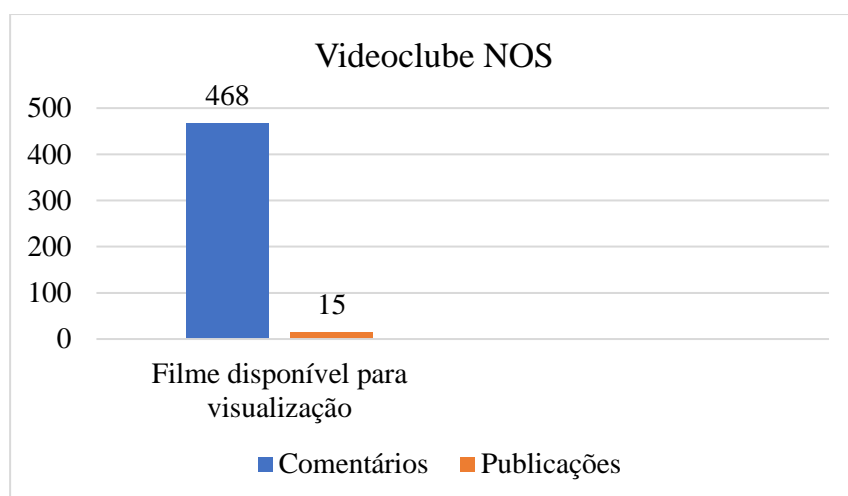
Fonte: Elaboração própria

3.1.6. Videoclube NOS

As publicações referentes à categoria Videoclube NOS têm apenas como intuito informar e divulgar os filmes que estão disponíveis para visualização no Videoclube da NOS (anexo 5).

Em comparação com as categorias estudadas, não é a que mais se destaca em termos de atividade, quer de publicações, quer de interação. No período de cinco meses, altura em que decorreu a análise netnográfica, foram identificadas 15 publicações e um total de 468 comentários, sendo estes valores muito baixos, comparativamente às restantes categorias.

Gráfico 11 - Número de comentários e publicações na categoria Videoclube NOS

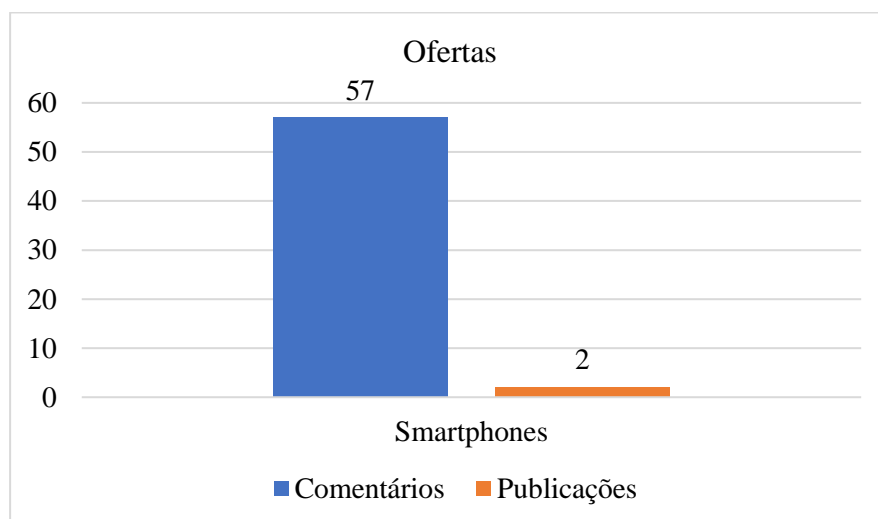


Fonte: Elaboração própria

3.1.7. Ofertas

As ofertas são aplicadas num determinado período de tempo, em datas específicas, normalmente festivas, e incidem sobre os preços dos *smartphones*. Veja-se o caso da figura 15: a oferta é aplicada de 13 a 20 de março, no âmbito do dia do Pai, como sugestão de presente. É de referir a controvérsia desta categoria na medida em que, não obstante o aliciante e apelativo título, o nível de atividade é muito reduzido, contando com 2 publicações e 57 comentários.

Gráfico 12 - Número de comentários e publicações na categoria Smartphones



Fonte: Elaboração própria

Figura 15 - Exemplo de oferta de smartphones no âmbito do dia do Pai



Fonte: Elaboração própria

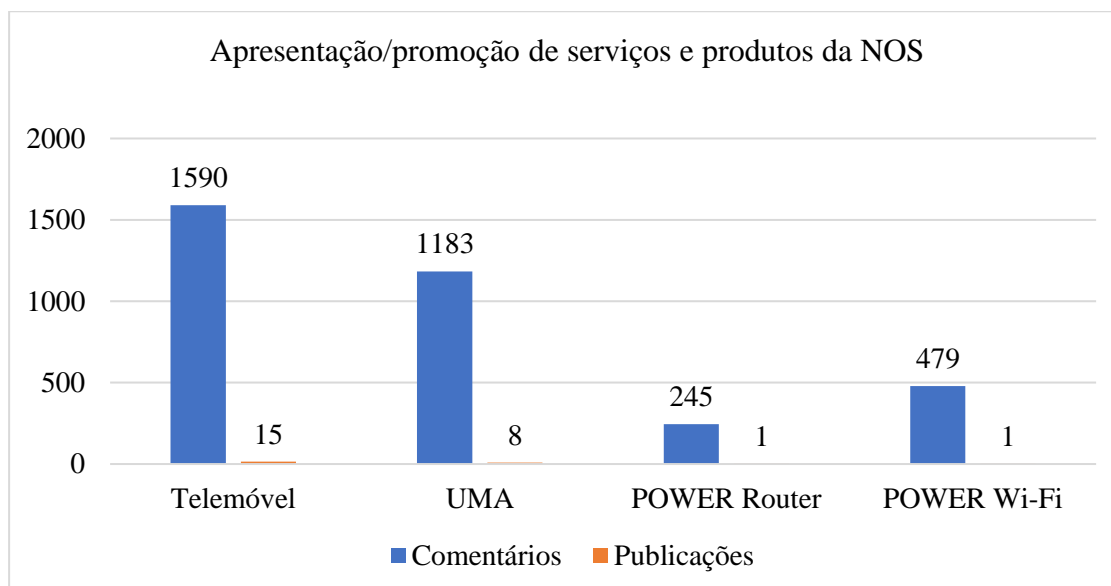
3.1.8. Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS

Nesta categoria a NOS tem como objetivo promover e divulgar os seus produtos e serviços. Para isso, recorre a publicações que valorizem e refiram as mais-valias da utilização do produto ou do usufruto do serviço em causa. Uma estratégia de promoção, que se aplica à maior parte das publicações, consiste em referir características técnicas e funcionalidades, respeitantes aos produtos e serviços, que os distinguem e lhes conferem especial destaque (anexo 6.1). Como estratégia de aumentar o alcance das publicações, a NOS recorre ao *youtuber* de renome e notoriedade Paulo Borges, mais conhecido por Wuant (anexo 6.2.), ocupando o quarto lugar no *ranking* português de *youtubers*⁵.

O gráfico 13, mencionado abaixo, esclarece que os produtos mais promovidos pela NOS são os telemóveis, com 15 publicações, seguido do produto UMA e com uma publicação os serviços *POWER Router* e o *POWER Wi-Fi*.

⁵ Azinheira, N (2017), “O top 10 dos *youtubers* portugueses”. Retirado de: <https://www.dn.pt/sociedade/interior/o-top-10-dos-youtubers-portugueses-5602489.html>

Gráfico 13 - Número de comentários e publicações na categoria Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS



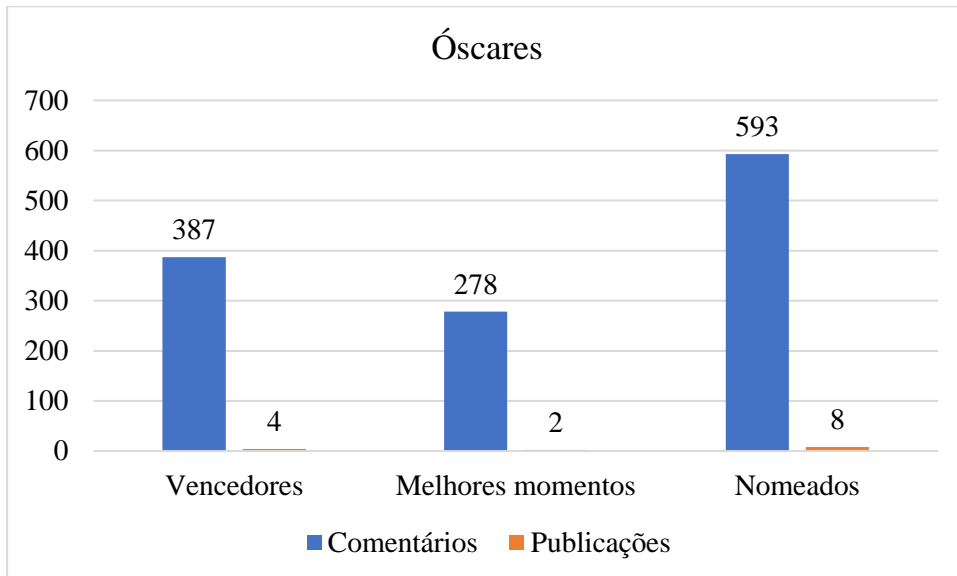
Fonte: Elaboração própria

3.1.9. Óscares

A NOS aposta também em publicações relativas aos óscares, mais precisamente, nos seguintes conteúdos:

- 1) Os nomeados que de acordo com o gráfico 14, representado abaixo, é a subcategoria mais popular, com 8 publicações, e que apresenta um maior nível de interação, contabilizando 593 comentários. Quanto ao teor, estas publicações informam acerca dos atores e dos filmes que estão indicados para os óscares (anexo 7.1.).
- 2) Os vencedores, é a segunda subcategoria, quer em termos de popularidade (4 publicações), quer em termos de interação (387 comentários). Nesta são anunciados os vencedores aos óscares (figura 16);
- 3) Os melhores momentos e mais marcantes ao longo da cerimónia, disponíveis para visualização (anexo 7.2.). Encontra-se em terceiro lugar, enquanto subcategoria mais popular, com 2 publicações e, em termos de interação, com 278 comentários;

Gráfico 14 - Número de comentários e publicações na categoria Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS



Fonte: Elaboração própria

Figura 16 - Exemplo de publicação que anuncia quais os vencedores aos óscares na edição do ano de 2018



Fonte: Elaboração própria

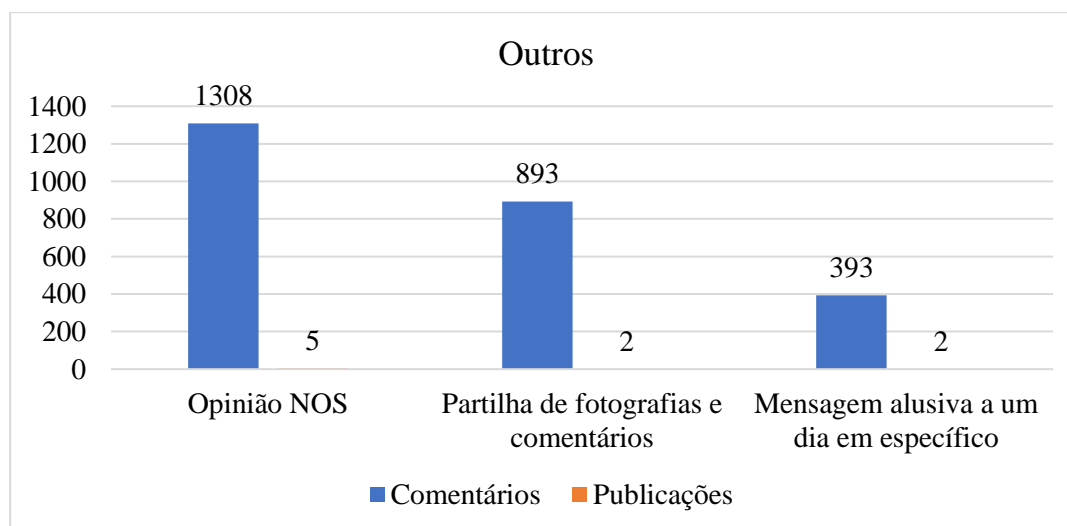
3.1.10. Outros

A categoria outros caracteriza-se por um conteúdo personalizado, uma vez que se dirige diretamente ao consumidor, e porque as publicações pretendem transmitir uma proximidade na relação estabelecida entre marca – consumidor; na medida em que a NOS quer fazer o consumidor sentir não só que se interessa pela sua opinião, mas também que faz parte de tudo aquilo que esta representa. Veja-se os seguintes casos, como indica o gráfico 15:

- 1) A opinião NOS é a subcategoria mais popular e que provoca mais interação (gráfico 15). Consiste em pedir opinião aos consumidores acerca de um assunto atual que esteja dentro das áreas de atuação da NOS, nomeadamente associado à Liga NOS (anexo 8.1.), ao festival NOS Primavera *Sound* (figura 17) e aos óscares (anexo 8.2.);
- 2) A partilha de fotografias e comentários respeitantes, por exemplo, ao dia da criança;
- 3) Mensagem alusiva a um dia em específico, cujo objetivo da NOS é desafiar os consumidores a deixarem uma mensagem, dirigidas ao Pai e à Mãe, obedecendo à sequência dos respetivos dias.

Segundo o gráfico 15, apesar de poucas publicações em cada subcategoria, observa-se um elevado número de comentários, o que se traduz numa categoria com bastante atividade relativamente à interação entre marca – consumidor.

Gráfico 15 - Número de comentários e publicações na categoria outros



Fonte: Elaboração própria

Figura 17 - Exemplo de publicação em que é solicitada a opinião dos consumidores sobre o festival NOS Primavera Sound



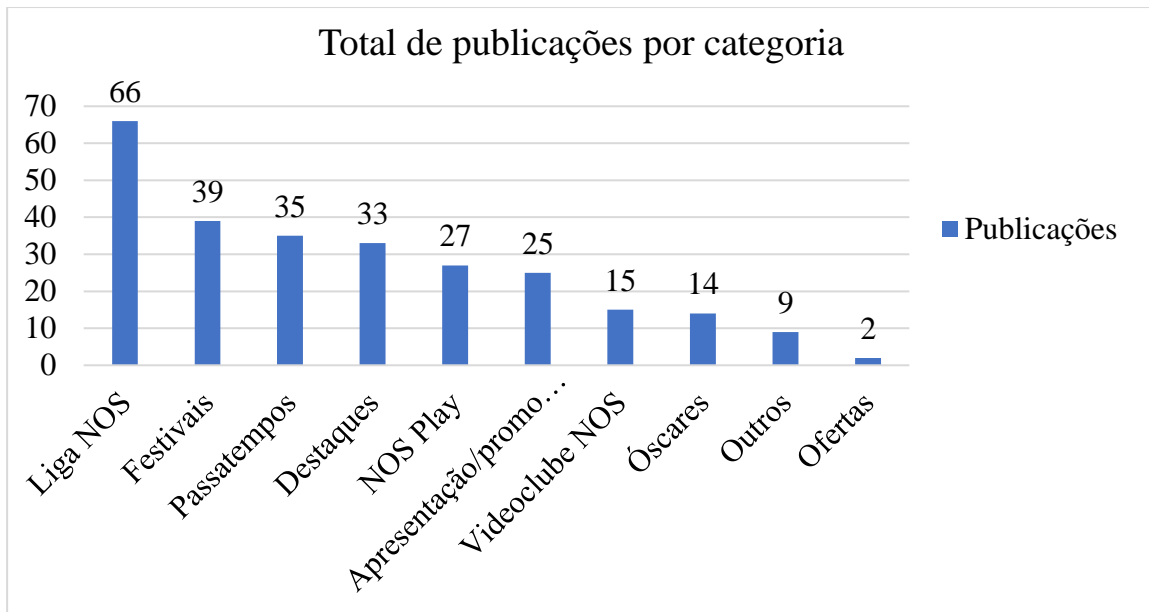
Fonte: Elaboração própria

3.2. Categoria Mais Popular e com Mais Interação

Depois de analisada e destrinchada cada categoria, é possível chegar à conclusão que a mais popular, ou seja, com um maior número de publicações é a Liga NOS (gráfico 16), e a com mais interação é também a Liga NOS, com 27298 comentários (gráfico 17), tendo em conta que é a que mais despoleta comentários por parte dos utilizadores e consumidores.

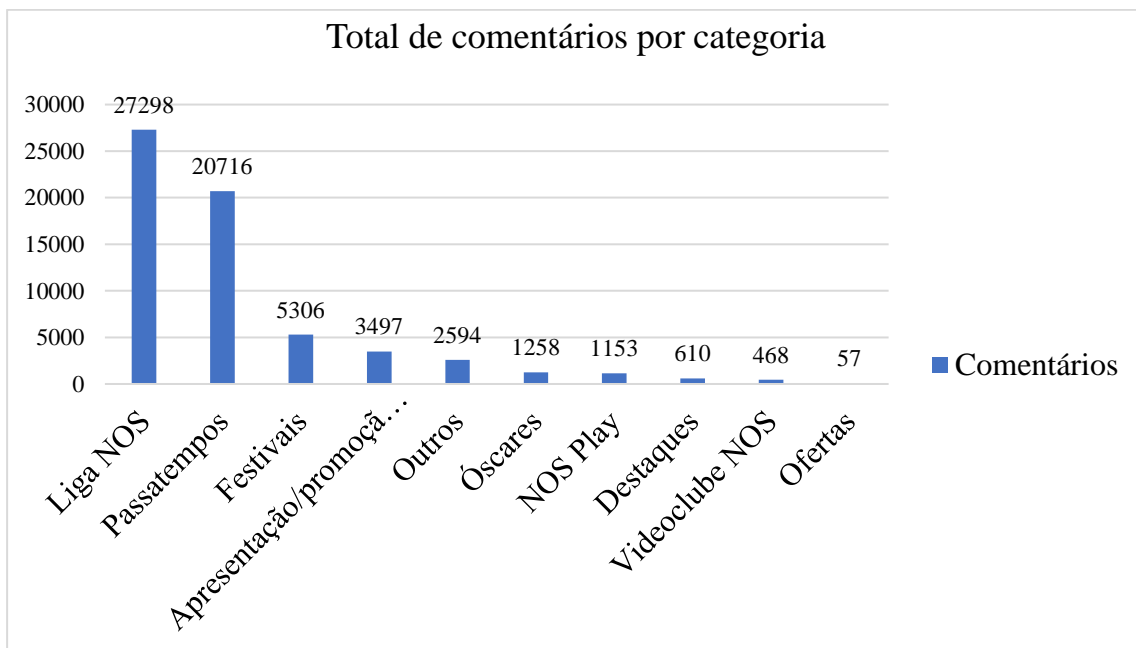
Através dos gráficos discriminados abaixo é possível chegar à conclusão que não existe relação de proporcionalidade entre a categoria mais popular e a categoria com mais interação. Como podemos observar nos gráficos 16 e 17, representados abaixo, a ordem nas categorias mais populares, não é a mesma nas categorias que despoletam mais interação, o que significa que a popularidade não está diretamente ligada ao nível de interação. Veja-se o caso das categorias festivais e passatempos (gráfico 16), a segunda e a terceira categorias mais populares, não obstante, segundo o gráfico 17, a ordem altera-se: a categoria passatempos é a que apresenta um maior nível de interação, comparativamente com a categoria festivais.

Gráfico 16 - Categoria mais popular



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 17 - Categoria que promove mais interação marca-consumidor



Fonte: Elaboração própria

4 . Análise do Comportamento do Consumidor *Online*

A segunda fase do estudo consiste na resposta ao segundo objetivo, ou seja, em observar e analisar o comportamento do consumidor na comunidade de marca *online* da NOS. A análise traduz-se no levantamento de comentários, de modo a identificar e elucidar quanto às falhas do serviço, para posterior entendimento quanto à recuperação do mesmo; se é satisfatório ou não. É de referir que o levantamento de comentários também contempla comentários positivos, de consumidores satisfeitos com o serviço. Este contraponto de comentários permite fazer um balanço e perceber se a perceção que os consumidores têm acerca da NOS é positiva ou negativa.

4.1. Falhas do Serviço da NOS

Após recolha e análise de 962 comentários, as falhas detetadas foram as seguintes:

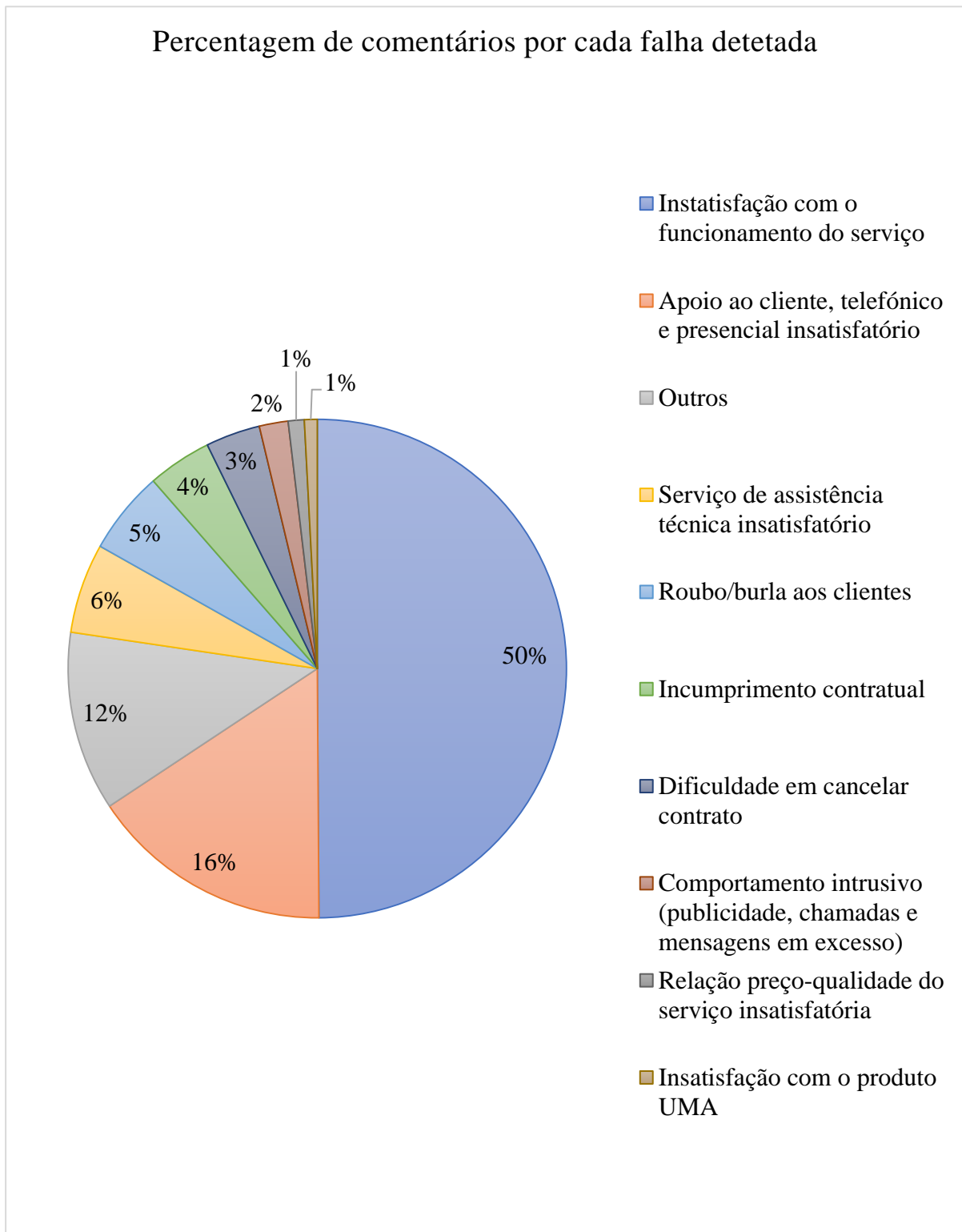
- 1) Insatisfação com o funcionamento do serviço:
 - a. Problemas na visualização do conteúdo, nomeadamente na App NOS TV (anexo 9.1.), no bloqueio da box e na paragem repentina da emissão de canais (anexo 9.2.) estão entre as queixas mais recorrentes;
 - b. Mau funcionamento dos serviços: internet, televisão, telefone, rede móvel, sendo mais frequente queixas ao serviço da internet, que ou é inexistente (anexo 9.3.) ou muito lento (anexo 9.4.);
- 2) Incumprimento contratual, cuja queixa principal diz respeito à velocidade de internet contratada que não corresponde ao valor pago (anexos 9.5. e 9.6.);
- 3) Dificuldade em cancelar o contrato, na medida em que o processo de rescisão não é facilitado e é moroso. As reclamações recolhidas referem-se, na sua maior parte, à questão protocolar que a NOS obedece em casos desta natureza, isto é, é necessário cumprir uma série de procedimentos, que originam desagrado no consumidor, levando-o a transpor para o digital a sua insatisfação (anexo 9.7.) e ao elevado tempo de espera (anexo 9.8.);
- 4) Serviço de assistência técnica insatisfatório, cujas queixas remetem para o serviço, por parte do técnico, que ou não é solucionado (anexo 9.9.), ou é muito demorado o contacto ao cliente (anexo 9.10.) ou demonstram falta de zelo e incompetência na altura da instalação dos serviços requeridos (anexos 9.11. e 9.12.);
- 5) Apoio ao cliente, telefónico e presencial insatisfatório, as falhas mais recorrentes são relativas ao elevado tempo de espera quando solicitada assistência telefónica (anexo

- 9.13.), a promessas de contacto ao cliente (anexo 9.14.), ao custo das chamadas (anexo 9.15.) e à falta de profissionalismo no atendimento (anexos 9.16. e 9.17.);
- 6) Roubo/burla aos clientes por cobrança de dinheiro indevida (anexo 9.18), muitos consumidores também se queixam do acréscimo de taxa na cobrança da fatura, não respeitando a data, previamente estipulada, para limite de pagamento (anexos 9.19.e 9.20.);
 - 7) Comportamento intrusivo (publicidade, chamadas e mensagens em excesso), existem casos de consumidores indignados com o comportamento insistente por parte dos colaboradores (anexo 9.21.); consumidores que se queixam de receber demasiadas mensagens da NOS (anexo 9.22.) e consumidores insatisfeitos com chamadas recebidas fora de horas, com a utilização indevida dos respetivos dados (anexo 9.23.) e com o exacerbado número de chamadas diárias (anexo 9.24.);
 - 8) Relação preço-qualidade do serviço insatisfatória, neste ponto os consumidores revelam-se descontentes face ao desempenho e à qualidade do serviço, sobretudo com velocidade da internet, que não vai de encontro ao valor que pagam mensalmente (anexos 9.25. e 9.26.);
 - 9) Insatisfação com o produto UMA. É de referir que foi eleito o produto do ano em 2017⁶ e que consiste numa televisão que vem melhorar a experiência do consumidor. Caracterizada por ser a mais inteligente e avançada de todo o mercado europeu, é também conhecida pela experiência pessoal que proporciona ao consumidor, pelo sistema personalizado e intuitivo. Não obstante, todos os aspetos positivos mencionados acima, há críticas e falhas apontadas pelos consumidores na comunidade de marca *online*, entre elas: o mau funcionamento do sistema (anexo 9.27.) e a qualidade da imagem é pior relativamente ao serviço que lhe antecedia (anexo 9.28.);
 - 10) Outros, esta categoria de falha diz respeito a comentários negativos que não são explícitos na falha do serviço ou que contêm uma elevada carga negativa, com inúmeras queixas face ao serviço prestado (anexos 9.29., 9.30. e 9.31.).

Posto isto, para uma perspetiva geral, em termos percentuais, no que alude às falhas do serviço mais referidas e comentadas pelos utilizadores, segue o gráfico abaixo.

⁶ Brandstory (2017), “NOS – UMATV”. Retirado de: <https://produtodoano-pt.com/project/nos-umatv/>

Gráfico 18 - Falhas detetadas, em comentários de consumidores, na comunidade de marca online da NOS



Fonte: Elaboração própria

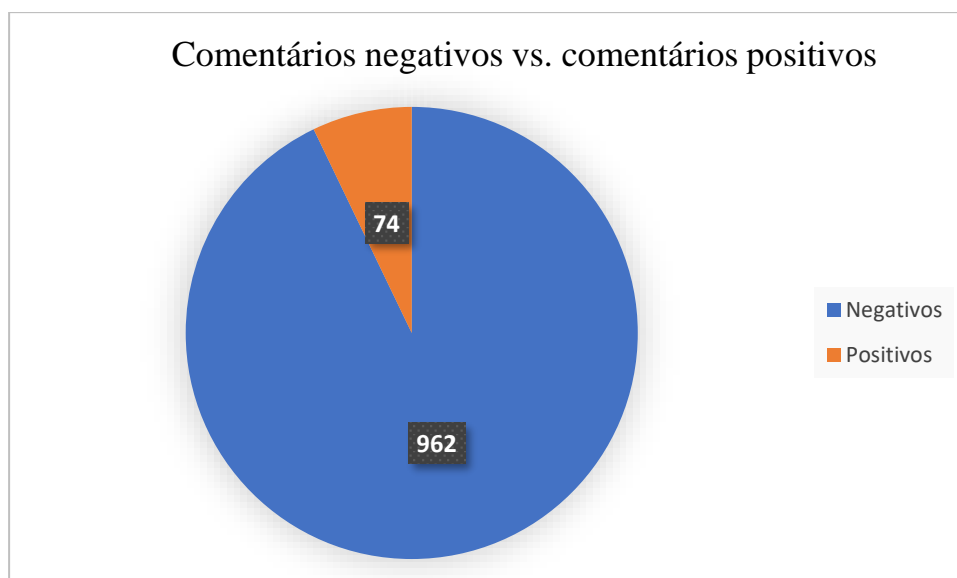
4.2. Comentários Positivos

No decorrer do estudo netnográfico, também foram detetados comentários positivos, cujo conteúdo retrata as seguintes situações:

1. Satisfação com o serviço (anexo 10.1.);
2. Parabenização pelo melhoramento do serviço na internet (anexo 10.2.);
3. Satisfação com os serviços da NOS, comparativamente a outras operadoras de telecomunicações (anexos 10.3. e 10.4.);
4. Enaltecimento de todos os serviços que a NOS oferece (anexo 10.5.);
5. Satisfação com a forma como é gerida a resolução de problemas (anexos 10.6. e 10.7.);
6. Satisfação com o produto UMA (anexo 10.8.);
7. Satisfação com o serviço de atendimento ao cliente (anexo 10.9.).

Para compreender a imagem que os consumidores têm da NOS procede-se ao balanço entre comentários positivos e negativos, de forma a aferir se a imagem que a NOS transmite, na respetiva comunidade de marca *online*, é favorável ou não. Tendo em conta que os comentários negativos já foram analisados acima, perfazendo um total de 962, e que os positivos contabilizados foram no total 74 (gráfico 19), chega-se à conclusão que a imagem que a NOS transmite não é positiva.

Gráfico 19 - Número de comentários negativos e positivos analisados



Fonte: Elaboração própria

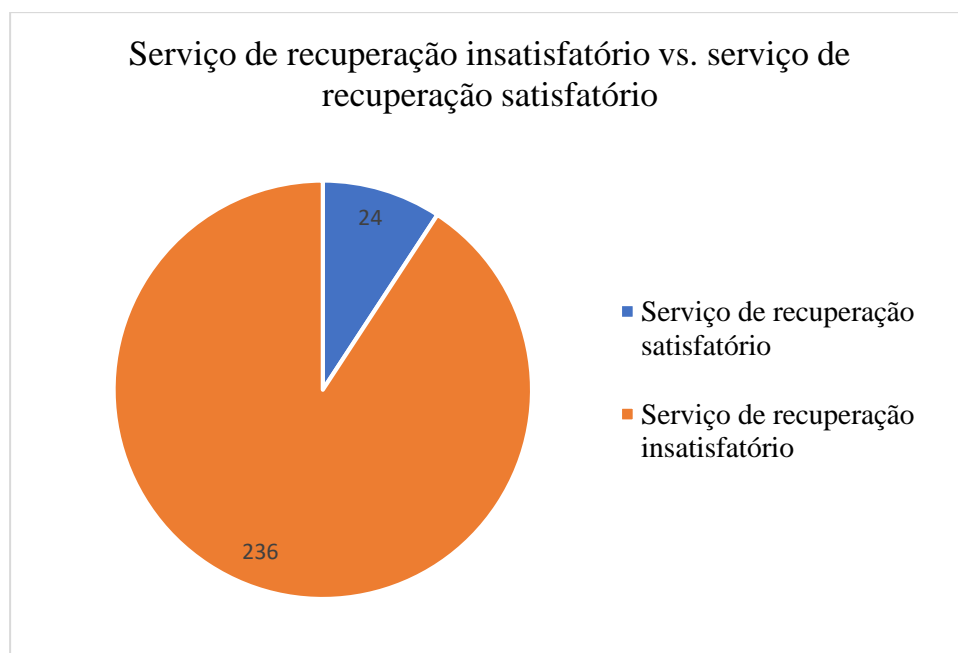
4.3. Recuperação do Serviço da NOS

Para avaliar a recuperação de serviço é necessário analisar as respostas da NOS aos consumidores, face às reclamações. A mensagem *standard* utilizada consiste em solicitar o número de cliente da NOS, o número de telefone, em questionar a disponibilidade do cliente para ser contactado e no final o agradecimento (anexo 11.1.). No que diz respeito à taxa de resposta da operadora esta é bastante positiva: dos comentários analisados a NOS responde, invariavelmente, a todos os consumidores, o que é confirmado pelo Portal da Queixa, cuja taxa de resposta é de 99,5%⁷.

O *eWOM* permite também saber se a recuperação do serviço da NOS vai retificar as falhas encontradas. Ao longo da análise foram recolhidos comentários que mencionassem a recuperação do serviço, se existe aplicação do mesmo e se a sua atuação vai ressarcir o consumidor, convertendo-o num consumidor satisfeito.

Como indica o gráfico representado abaixo foram recolhidos 260 comentários que abordassem o tópico da recuperação do serviço da NOS: 236 comentários retratam situações cujo serviço de recuperação é insatisfatório (anexos 11.2. e 11.3.) e, por outro lado, 24 comentários são alusivos a uma recuperação do serviço satisfatória (anexos 11.4., 11.5., 11.6. e 11.7).

Gráfico 20 - Número de comentários que relatam situações cuja recuperação do serviço é satisfatória e insatisfatória



Fonte: Elaboração própria

⁷ “NOS – Portal da Queixa”. Retirado de: <https://portaldaqueixa.com/marcas/nos>

CAPÍTULO IV – Conclusões, Limitações e Sugestões de Futuras Pesquisas

5.1. Conclusões

A inserção de marcas em contexto *social media* é considerada por Karamian et al. (2015), uma mais-valia no que concerne à construção e dinâmica de relações entre empresas e consumidores. Nesta ótica, após a análise de resultados, conclui-se que a empresa NOS assume uma posição que vai de encontro a esta abordagem: não só adota um papel ativo na respetiva comunidade, nomeadamente, dinamiza o seu conteúdo, expresso em publicações de várias naturezas (apêndice 1), como também aposta no desenvolvimento de relações, caracterizadas por um elevado grau de interação na relação entre marca-consumidores.

O estudo pretendeu testar o impacto do *eWOM* na comunidade de marca online da NOS. A análise consistiu em conhecer a dinâmica da comunidade, designadamente os temas que são mais populares, e os que promovem mais interação. Numa segunda fase, através da observação do comportamento do consumidor *online*, na respetiva comunidade, o objetivo centrou-se em detetar quais as falhas do serviço, e conseqüente gestão da recuperação do mesmo.

Concluída a investigação, e como resposta ao primeiro objetivo, as categorias predominantes e mais populares são a Liga NOS (66 publicações), os festivais (39 publicações) e os passatempos (35 publicações), uma vez que o número de publicações é maior, comparativamente com as restantes categorias. As categorias que promovem mais interação remetem para a Liga NOS (27298 comentários), para os passatempos (20716 comentários) e para os festivais (5306 comentários).

No âmbito do segundo objetivo, conclui-se que a principal falha detetada foi o desempenho e qualidade da internet. Relativamente à recuperação do serviço, este revela-se pouco eficiente, tendo em conta a demora no processo de resolução. Após seleção e análise dos comentários chegou-se à conclusão que a maior parte transmite descontentamento e insatisfação face aos serviços da NOS, o que para Umashankar et al. (2017) as reclamações devem ser tidas como mais do que uma fonte de informação, estas têm o papel de orientar os gestores para um melhor desempenho no serviço. Os autores destacam também a importância que as reclamações têm na construção de relações entre consumidor e fornecedor de serviços, mais concretamente, no fortalecimento de laços sociais entre os dois agentes. Bill Gates colmata com a célebre e emblemática máxima: “*Your most unhappy customers are your greatest source of learning*”. Desta forma, tornou-se pertinente e interessante analisar as falhas do serviço e a recuperação do mesmo. Considerando que foram analisados 1036 comentários, dos quais 962 são negativos e 74 positivos, e que os comentários negativos retratam falhas do serviço, estamos perante um

caso que apresenta inúmeras falhas de várias naturezas. As falhas mais identificadas, dizem respeito à insatisfação com o funcionamento do serviço, representando 50% das queixas. A insatisfação quanto ao serviço ramifica para o mau funcionamento dos serviços fornecidos pela NOS: televisão, telemóvel e rede móvel, com especial destaque para o desempenho e qualidade da internet, caracterizada pelos consumidores como inexistente ou muito lenta. Posto isto, Ward & Ostrom (2006) previnem para a ameaça que as falhas podem vir a representar para uma marca. Podem influenciar a perceção que os consumidores têm acerca da mesma tornando-se fulcral um serviço de recuperação rectificativo o suficiente, capaz de restabelecer a satisfação do consumidor. Paralelamente, a empresa NOS revela uma gestão quanto à recuperação do serviço pouco eficaz, na medida em que, depois de analisados 260 casos de consumidores, referentes à recuperação do serviço, apenas 24 correspondiam a situações cuja recuperação do serviço se tinha revelado satisfatória e 236 a situações de recuperação do serviço insatisfatória. Para uma recuperação de serviço satisfatória Maxham III (2001), defende que é fundamental que as empresas aprendam a gerir e a responder às falhas de forma pronta e eficaz. Harun et al. (2018), acrescentam que as empresas que oferecem serviços devem conjugar duas estratégias no momento de recuperação do serviço: a rapidez de resposta e a resolução do problema. Contrariamente às abordagens defendidas pelos autores referidos acima, a NOS demonstra um sistema de resolução de problemas pouco eficiente, atendendo à demora no processo, e uma vez que os comentários de consumidores insatisfeitos com o serviço de recuperação se sobrepõem aos comentários de consumidores satisfeitos. Contudo, após a análise de respostas da NOS a consumidores insatisfeitos, pode-se concluir que a taxa de resposta é bastante elevada, já que todos os comentários analisados obtiveram resposta. A resposta *standard* da NOS consiste em solicitar o número de cliente, o número de telefone, em questionar a disponibilidade do cliente para ser contactado e, por fim, o agradecimento. De acordo com Einwiller & Steilen (2015) esta não é a melhor forma de gerir reclamações *online*. Os autores consideram que pedir informações suplementares aos reclamantes só piora a situação, contribuindo para um consumidor ainda mais insatisfeito. São da opinião que as estratégias que promovem a satisfação do cliente devem recompensar o lesado, através de uma ação de compensação, direcionar o reclamante para alguém que providencie uma solução para o seu caso em específico e agradecer ao mesmo.

A junção de todos os aspetos, acima referidos, culminam na interpretação de que o *eWOM*, predominante na comunidade de marca *online* da NOS é negativo, e que, tem de facto, impacto sobre a mesma, na medida em que pode prejudicar a imagem que esta transmite. Babić Rosario et al., (2016); Gensler et al. (2013) alertam para o facto do fenómeno do *eWOM* e da respetiva

gestão de reclamações *online* representarem um desafio para as marcas, no sentido de estimular o consumidor a publicar e partilhar conteúdo que favoreça a imagem da marca e em saber gerir situações de *eWOM* negativo. Estes são os pontos que devem ser trabalhados na gestão de imagem digital da NOS.

5.2. Limitações

Todos os estudos apresentam limitações e este não é exceção, pelo que, de seguida, serão identificadas as limitações do estudo realizado. Uma das limitações detetadas correspondeu ao período em que decorreu o estudo: 5 meses, de dia 27 de dezembro até dia 29 de maio de 2018; o período referido revelou-se uma limitação no que diz respeito à natureza de publicações da NOS, na medida em que este período foi alusivo à altura dos festivais e da Liga NOS; se o estudo tivesse decorrido no segundo semestre do ano, haveria a probabilidade de os resultados não serem os mesmos. O acesso única e exclusivamente ao conteúdo exposto e disponível na comunidade de marca *online*, pode ter influenciado o resultado dos dados e a credibilidade do estudo. Existem inúmeras plataformas de queixas e fóruns respeitantes à NOS, cujos dados podem discrepar dos recolhidos.

Quanto à natureza da amostra, nomeadamente uma amostra por conveniência, esta vai restringir o investigador a uma determinada população que se encontra circunstancialmente no local da investigação, não existindo uma ordem específica na respetiva seleção (Almeida & Freire, 1997). A falta de representatividade da população, significa que os dados não devem, nem podem ser generalizados.

5.3. Sugestões de Futuras Pesquisas

Para estudos futuros, sobre o grupo de comunicações da NOS, no âmbito de uma análise netnográfica, sugere-se o recurso e a análise de outras plataformas digitais, como por exemplo, o Instagram, o Portal da Queixa, fóruns específicos da NOS, o Twitter, o Google + e o Youtube, de forma a obter resultados mais abrangentes, conferindo à investigação um nível de credibilidade mais elevado. Uma das limitações referidas acima, prende-se com o curto espaço de tempo em que decorreu a investigação, por isso, sugere-se que, análises desta natureza, ocorram num maior espaço de tempo, garantido resultados mais fidedignos.

Sugere-se a realização de entrevistas e questionários, a um determinado grupo de pessoas que conheçam e tenham aderido à NOS, complementados com a análise de plataformas digitais. Desta forma, revelar-se-á um estudo mais completo e aproximado da realidade. Seria também interessante o contacto mais direto com os consumidores, de modo a conseguir informações de

segmentação, como por exemplo, a idade. Isto permitiria relacionar a variável idade com a satisfação/insatisfação, relativamente ao desempenho da marca.

Sugere-se a concretização de um estudo que incida sobre um grupo de comunicações, também polémico e controverso, como a MEO ou a Vodafone. Assim estabelecer-se-ia uma comparação quanto aos resultados.

As sugestões acima descritas revelar-se-iam potenciais possibilidades de aperfeiçoamento, complementaridade e desenvolvimento para estudos futuros inseridos nesta área.

Referências Bibliográficas

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. T., & Krush, M. T. (2013). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S0019850115002631/1-s2.0-S0019850115002631-main.pdf?_tid=42e8f226-a429-480e-bd64-b2007ed38fa2&acdnat=1523898612_0fa93b6e2402cba4f2147e9f8f602e59
- Akpinar, E., & Berger, J. (2017). Valuable Virality. *Journal of Marketing Research*, 54(2), 318–330. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0350>
- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.19.66363>
- Almeida, L. S., & Freire, T. . (1997). *Metodologia de investigação em psicologia e educação*.
- Amaral, A., Natal, G., & Viana, L. (2008). NETNOGRAFIA COMO APORTE METODOLÓGICO DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL.
- Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. A. (2016). The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21. <https://doi.org/10.2307/3151408>
- Belk, R. W. (2006). *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Edward Elgar.
- Bell, C. R., & Ridge, K. (1992). Training & Development. *Service for Recovery Trainers*. Retrieved from <https://www.questia.com/magazine/1G1-12542995/service-for-recovery-trainers>
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Mccarthy, I., & Kates, S. M. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.005>
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Bowen, J. T., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–

217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Brandstory. (2017). UMA - eleito o produto do ano. Retrieved from <https://produtodoano-pt.com/project/nos-umatv/>
- Broderick, A. J., Brown, J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network, *21*, 2–20. <https://doi.org/10.1002/dir>
- Casidy, R., & Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *27*(27), 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012>
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems*, *53*(1), 218–225. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.015>
- Cheung, C. M. K., & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, *43*(3), 345–354. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.345>
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R. (1992). Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study. *Journal of Consumer Marketing*, *9*(3), 5–14. <https://doi.org/10.1108/07363769210035189>
- Corstjens, M., & Umblijs, A. (2012). The Power of Evil. *Journal of Advertising Research*, *52*(4), 433–449. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-4-433-449>
- Day, R. L., Grabicke, K., Schaetzle, T., & Staubach, F. (1981). The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing*. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/record/1984-10985-001>
- Dellarocas, C. (2002). The Digitization of Word-of-Mouth: promise and challenges of online reputation mechanisms. Retrieved from [http://ccs.mit.edu/dell/digitization of word-of-mouth.pdf](http://ccs.mit.edu/dell/digitization%20of%20word-of-mouth.pdf)
- Dellarocas, C., Zhang, X., & Awad, N. (2007). Exploring the Value of Online Product Reviews in Forecasting Sales: The Case of Motion Pictures. *JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING*, *21*(4). <https://doi.org/10.1002/dir.20087>
- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Klein Pearo, L. (2004). A social influence model of

- consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.004>
- Dougherty, J. (2015). 9 Word-of-Mouth Campaigns That Rocked - Cision. Retrieved February 16, 2018, from <https://www.cision.com/us/2015/03/9-word-of-mouth-campaigns-that-rocked/>
- Dressler, M. (2014). Prosumers in the wine market: An explorative study. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S2212977416300023/1-s2.0-S2212977416300023-main.pdf?_tid=0bb279f6-0385-11e8-aade-00000aacb362&acdnat=1517073248_45ff818ac7344b386b7014d06b4b59f9
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). Do online reviews matter? — An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007–1016. <https://doi.org/10.1016/J.DSS.2008.04.001>
- Dunn, J. (2017). Facebook totally dominates the list of most popular social media apps. Retrieved February 20, 2018, from <http://www.businessinsider.com/facebook-dominates-most-popular-social-media-apps-chart-2017-7>
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., & Muenkhoff, E. (2014). Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies. *Journal of Service Research*, 17(1), 23–39. <https://doi.org/10.1177/1094670513485823>
- Einwiller, S. A., & Steilen, S. (2015). Handling complaints on social network sites – An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review*, 41, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.012>
- Ekinci, Y., Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 35–68. <https://doi.org/10.1108/03090560810840907>
- Fielding, K. S., McDonald, R., & Louis, W. R. (2008). Theory of planned behaviour, identity and intentions to engage in environmental activism. *Journal of Environmental Psychology*, 28(4), 318–326. <https://doi.org/10.1016/J.JENVP.2008.03.003>
- Folks, V. (1987). A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport. *Journal of Consumer Research*. Retrieved from https://scholar.google.com/citations?user=nDQFuwQAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&p=&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DnDQFuwQAAAAJ%26citation_for_view%3DnDQFuwQAAAAJ%3Ad1gkVwhDpl0C%26tzom%3D-60

- Fornell, C., Morgeson, F. V., & Hult, T. (2016). Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337–346. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2437%28198711%2924%3A4%3C337%3ADMSBCC%3E2.0.CO%3B2-9>
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54, 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001>
- Fournier, S., & Lee, L. (2009). Getting Brand Communities Right. Retrieved from <https://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right>
- Funches, V. M., Davis, L., & Markley, M. J. (2009). Reprisal, retribution and requital: Investigating customer retaliation.
- Gamboa, A. M., & Gonçalves, H. M. (2014). Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook. *Business Horizons*, 57(6), 709–717. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.003>
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004>
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 149–163. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90014-3](https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90014-3)
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 36, 247–261. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0054-0>
- Grégoire, Y., Legoux, R., & Tripp, T. M. (2011). When Your Best Customers Become Your Worst Enemies: Does Time Really Heal All Wounds? *Marketing Intelligence Review*.
- Grönroos, C. (1988). "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality.
- Gupta, P., & Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 1041–1049. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v63yi9-10p1041-1049.html>
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014a). Brand communities based in social

- media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities. *International Journal of Information Management*, 34(2), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.010>
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014b). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.016>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011a). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2011.01.007>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011b). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, E. W. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. Retrieved from <https://hbr.org/1990/07/the-profitable-art-of-service-recovery>
- Harun, A., Rokonuzzaman, M., Prybutok, G., & Prybutok, V. R. (2018). How to influence consumer mindset: A perspective from service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.012>
- 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. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454. <https://doi.org/10.1086/208570>
- Heskett, J., Jr., W. E. S., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=284>
- Hibbert, S., Winklhofer, H., & Temerak, M. S. (2012). Customers as Resource Integrators. *Journal of Service Research*, 15(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670512442805>
- Hine, C. (2000). *Virtual ethnography*. SAGE.
- Holt, D. B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Source: The Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90. Retrieved from <http://www.jstor.org>
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer

- Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>
- Ito, T. A., Larsen, J. T., Smith, N. K., & Cacioppo, J. T. (1998). Negative Information Weighs More Heavily on the Brain: The Negativity Bias in Evaluative Categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 887–900. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/edd8/90a040619ea68bd43e7d4318c1375e40bc8f.pdf>
- Jacobson, R., & Mizik, N. (2009). The Financial Markets and Customer Satisfaction: Reexamining Possible Financial Market Mispricing of Customer Satisfaction, 28(5), 810–819. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0495>
- Jiang, L., Hoegg, J., Dahl, D. W., & Chattopadhyay, A. (2009). The Persuasive Role of Incidental Similarity on Attitudes and Purchase Intentions in a Sales Context. *JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH, Inc.* •, 36. <https://doi.org/10.1086/605364>
- Jung, N. Y., & Seock, Y.-K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2009.09.003>
- Karamian, H., Nadoushan, M. A., & Nadoushan, A. A. (2015). Do Social Media Marketing Activities Increase Brand Equity? Retrieved from <http://www.waprogramming.com/papers/551ee53377a9e8.08708935.pdf>
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955). Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications. Retrieved from <https://suegreenwood.wordpress.com/2014/04/08/katz-e-lazarsfeld-p-f-1955-personal-influence-the-part-played-by-people-in-the-flow-of-mass-communications/>
- Kau, A., & Wan-Yiun Loh, E. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101–111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52–61. <https://doi.org/10.1177/0092070394221005>

- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), 429–452. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90016-C](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90016-C)
- Kemp, S. (2017). Number of social media users passes 3 billion with no signs of slowing. Retrieved from <https://thenextweb.com/contributors/2017/08/07/number-social-media-users-passes-3-billion-no-signs-slowng/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.119.2.179>
- Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39, 61–72. Retrieved from <http://www.kellogg.nwu.edu/faculty/>
- Kozinets, R. V, de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. . (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.2.71>
- Ladhari, R., Brun, I., & Morales, M. (2008). Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 563–573. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.025>
- Lee, C. H., & Cranage, D. A. (2014). Toward Understanding Consumer Processing of Negative Online Word-of-Mouth Communication. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 330–360. <https://doi.org/10.1177/1096348012451455>
- Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.009>
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. Pearson/Prentice Hall. Retrieved from https://books.google.pt/books/about/Services_Marketing.html?id=ALysAAAACAAJ&redir_esc=y
- M. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2009.09.003>

- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451. <https://doi.org/10.1086/209361>
- Martin, W. (2017). Positive versus Negative Word-of-Mouth: Effects on Receivers. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=affd71ca-3db0-4d14-a588-4657fd5f3e90%40sessionmgr4006&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBLWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3D%3D#AN=127183542&db=bth>
- Martínez-López, F. J., Anaya-Sánchez, R., Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., & Esteban-Millat, I. (2017). Consumer engagement in an online brand community. *Electronic Commerce Research and Applications*, 23, 24–37. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.04.002>
- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.3417&rep=rep1&type=pdf>
- McAlexander, J. H., Kim, S. K., & Roberts, S. D. (2003). Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(4), 1–11. <https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658504>
- McCarthy, R. (2009). “United Breaks Guitars”: Did It Really Cost The Airline \$180 Million? | HuffPost. Retrieved February 18, 2018, from https://www.huffingtonpost.com/2009/07/24/united-breaks-guitars-did_n_244357.html
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2008). Making the Most Of Customer Complaints. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <http://online.wsj.com/article/SB122160026028144779.html#printMode>
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2)
- Mittal, V., Huppertz, J., & Khare, A. (2008, October 10). Customer Complaining: The Role of Tie Strength and Information Control. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2338719
- Morgan, B. (2014). 10 Companies That Rock Customer Service on Social Media. Retrieved April 5, 2018, from <https://www.businessnewsdaily.com/7578-social-media-customer->

service.html

- Muniz, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Source Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Munnukka, J., Karjaluoto, H., & Tikkanen, A. (2015). Are Facebook brand community members truly loyal to the brand? *Computers in Human Behavior*, 51(PA), 429–439. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.05.031>
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Nielson. Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online are the Most Trusted Forms of Advertising Globally (2007). Retrieved from http://www4.ibopec.com.br/nielsen_online/download/09_07_15_confiana_nielsenonline.pdf
- NOS - Portal da Queixa. Retrieved from <https://portaldaqueixa.com/marcas/nos>
- Nyer, P. U. (1997). A Study of the Relationships between Cognitive Appraisals and Consumption Emotions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 296–304. <https://doi.org/10.1177/0092070397254002>
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*.
- Ozuem, W., Patel, A., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2017). An Exploration of Consumers' Response to Online Service Recovery Initiatives: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2016-048>. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2016-048>
- Park, D.-H., & Lee, J. (2007). eWOM overload and its effect on consumer behavioral intention depending on consumer involvement. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 386–398. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2007.11.004>
- Powers, T., Advincula, D., Austin, M. S., Graiko, S., & Snyder, J. (2012). Digital and Social Media In the Purchase Decision Process. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 479–489. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-4-479-489>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/DIR.20015>
- Putnam, R. D. (2005). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Retrieved from [http://www.directory-online.com/Rotary/Accounts/6970/Downloads/4381/Bowling Alone Article.pdf](http://www.directory-online.com/Rotary/Accounts/6970/Downloads/4381/Bowling%20Alone%20Article.pdf)
- Rafiee, V., & Sarabdeen, J. (2013). Social media marketing: the unavoidable marketing

- management tool. *University of Wollongong in Dubai - Papers*. Retrieved from <http://ro.uow.edu.au/dubaipapers/494>
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes into Services. *Harvard Business Review*.
- Relling, M., Schnittka, O., Sattler, H., & Johnen, M. (2016). Each can help or hurt: Negative and positive word of mouth in social network brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 33, 42–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.11.001>
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer.” <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Rocha, P., & Montardo, S. (2005). Netnografia: incursões metodológicas na cibercultura. *Revista Da Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação Em Comunicação*.
- Rosen, E. (2002). *The anatomy of buzz: how to create word-of-mouth marketing*. Doubleday/Currency.
- Ruskin-Brown, I. (2005). *Marketing your service business*. Thorogood. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=10&sid=f177172a-cc9f-4642-8665-d02f070578a7%40sessionmgr4009&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzGLiLHVpZCZsYW5nPXB0LWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3D%3D#db=bth&AN=22377462>
- Rust, R., & Oliver, R. (1994). *Service Quality - New Directions in Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Saklani, A., Purohit, H. C., & Badoni, D. C. (2000). Positive Disconfirmation as a Threshold to High Satisfaction.: Sistema de descoberta para FCCN. *Journal of Management Research*. Retrieved from <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=43ad9181-3e79-4275-acff-c9ff424ee72b%40sessionmgr4009>
- Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding Customer Delight and Outrage. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Benjamin_Schneider9/publication/299214015_Understanding_customer_delight_and_outrage/links/5704332f08aef745f7148e87/Understanding-customer-delight-and-outrage.pdf
- Seiders, K., & Berry, L. L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 8–20. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.650513>

- Silva, R. G. S., Broilo, P. L., Espartel, L. B., & Basso, K. (2017). Altruistic Punishment: A Consumer Response to Service Failure. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 421–435. <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1345596>
- Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand Performances in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189–197. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAR.2012.04.001>
- Smith N., A., Bolton N., R., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure ...: Sistema de descoberta para FCCN. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=14db75cd-4434-42d3-9e8e-5b1ca7d6a706%40sessionmgr120>
- Sports & Peace: How the FIFA World Cup Unites. (2014). Retrieved from <http://cal.unac.org/blog/sports-peace-how-the-fifa-world-cup-unites/>
- Sprout Social. (2017). Call-out Culture: People, Brands & the Social Media Power Struggle. Retrieved April 9, 2018, from <https://sproutsocial.com/insights/data/q3-2017/>
- Sudha, M., & Sheena, K. (2017). Impact of Influencers in Consumer Decision Process : the Fashion Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 14–31.
- Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235–247. <https://doi.org/10.1177/0010880404265345>
- Sun, M. (2012). How Does the Variance of Product Ratings Matter? *Management Science*, 58(4), 696–707. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1458>
- Sweeney, Webb, Mazzarol, & Soutar. (2014). Self Determination Theory and Word of Mouth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/265186309_Self_Determination_Theory_and_Word_of_Mouth
- Tajfel, H., & Turner, J. (1970). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60. <https://doi.org/10.2307/1252161>
- Teng, C.-I. (2017). Impact of avatar identification on online gamer loyalty: Perspectives of social identity and social capital theories. *International Journal of Information Management*, 37(6), 601–610. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2017.06.006>
- The Economist. (2013). *Top Floor, Please - The Lift Business*, p. 67. Retrieved from <https://www.economist.com/news/business/21573568-things-are-looking-up-liftmakers->

top-floor-please

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*.

Tripp, T. M., & Grégoire, Y. (2011). When Unhappy Customers Strike Back on the Internet. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/when-unhappy-customers-strike-back-on-the-internet/>

Umashankar, N., Ward, M. K., & Dahl, D. W. (2017). The Benefit of Becoming Friends: Complaining After Service Failures Leads Customers with Strong Ties to Increase Loyalty. *Journal of Marketing*, 81(6), 79–98. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0125>

Uzunoglu, E., & Kip, S. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S0268401214000450/1-s2.0-S0268401214000450-main.pdf?_tid=7f882b4a-076e-11e8-ba12-00000aacb35d&acdnat=1517503360_89d907ba7899008d72153a03d6bea3fe

Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2006). Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220–230. <https://doi.org/10.1086/506303>

Website da Associação das Nações Unidas do Canadá. (2014). Retrieved from <http://cal.unac.org/blog/sports-peace-how-the-fifa-world-cup-unites/>

Website institucional da NOS. (2018). Retrieved from <http://www.nos.pt/institucional/PT/Paginas/hp.aspx>

Website oficial da Liga NOS. Retrieved from <http://liganos.pt/>

Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). “Never eat in that restaurant, I did!”: Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication. *Psychology and Marketing*, 24(8), 661–680. <https://doi.org/10.1002/mar.20178>

Woisetschläger, D. M., Hartleb, V., & Blut, M. (2008). How to Make Brand Communities Work: Antecedents and Consequences of Consumer Participation. *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 237–256. <https://doi.org/10.1080/15332660802409605>

Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology and Marketing*, 27(6), 531–540. <https://doi.org/10.1002/mar.20342>

Zaglia, M. E. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*, 66(2), 216–223. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2012.07.015>

Zahoor, S. Z., & Qureshi, I. H. (n.d.). Social Media Marketing and Brand Equity: A Literature

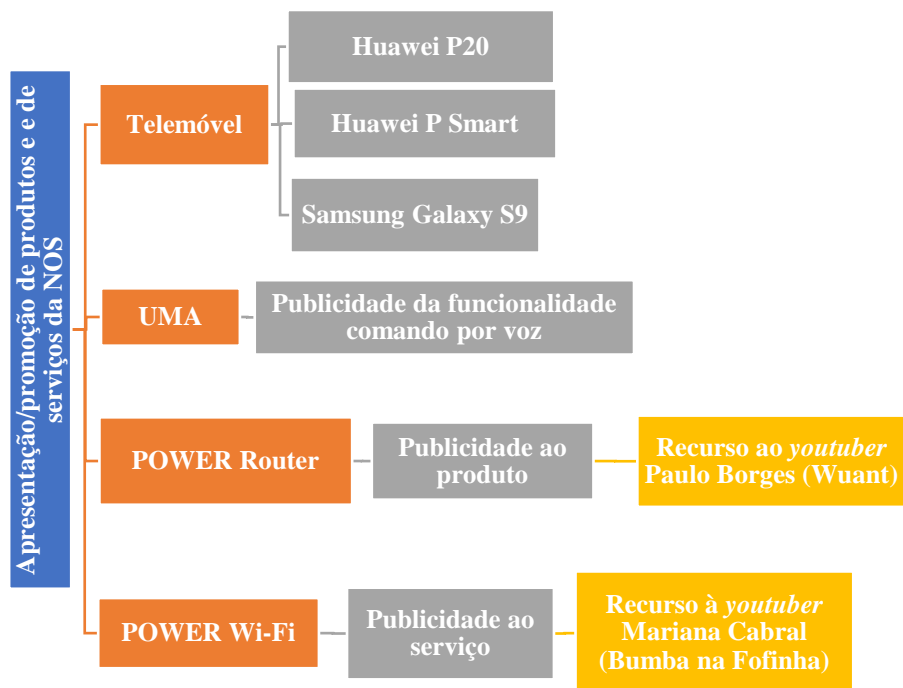
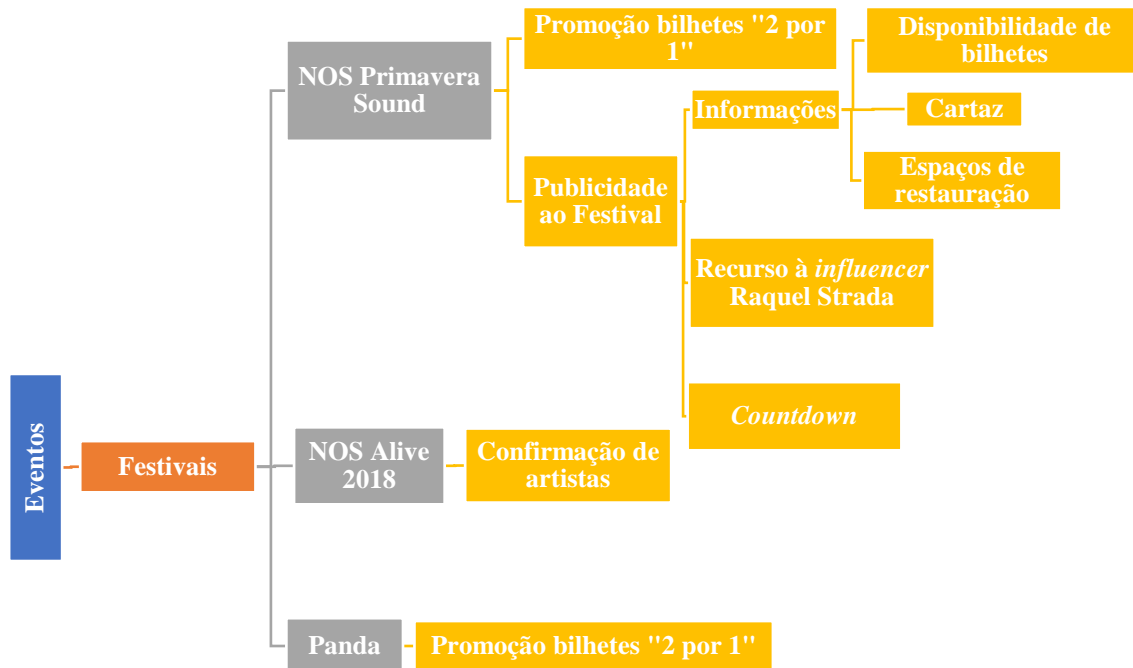
Review: EBSCOhost. Retrieved November 26, 2017, from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8e3b59b8-29f5-4824-8111-5817e9a3ffc2%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=123164594&db=bth>

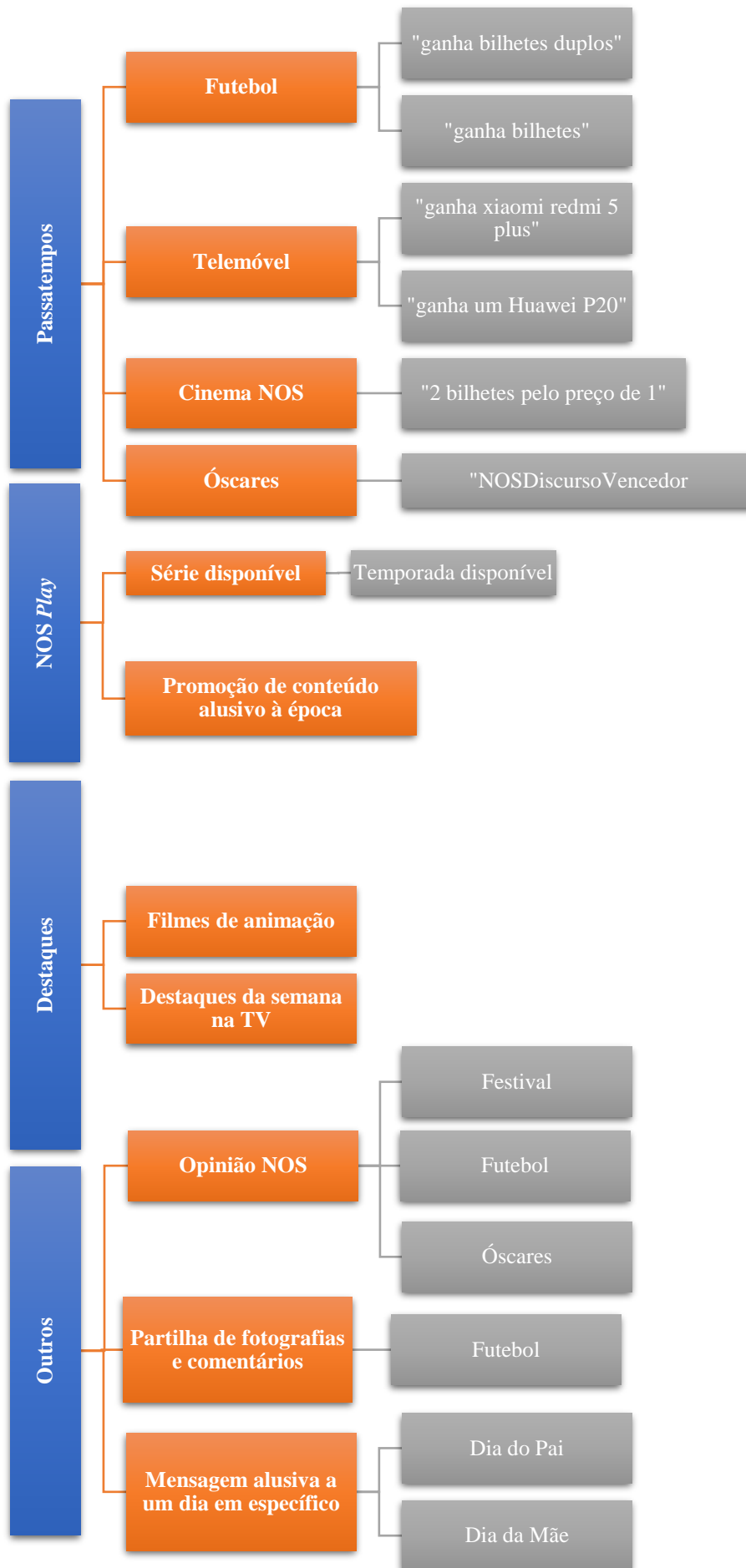
Zeevi, D. (2013). The FOUltimate History of Facebook. Retrieved February 20, 2018, from <https://www.socialmediatoday.com/content/ultimate-history-facebook-infographic>

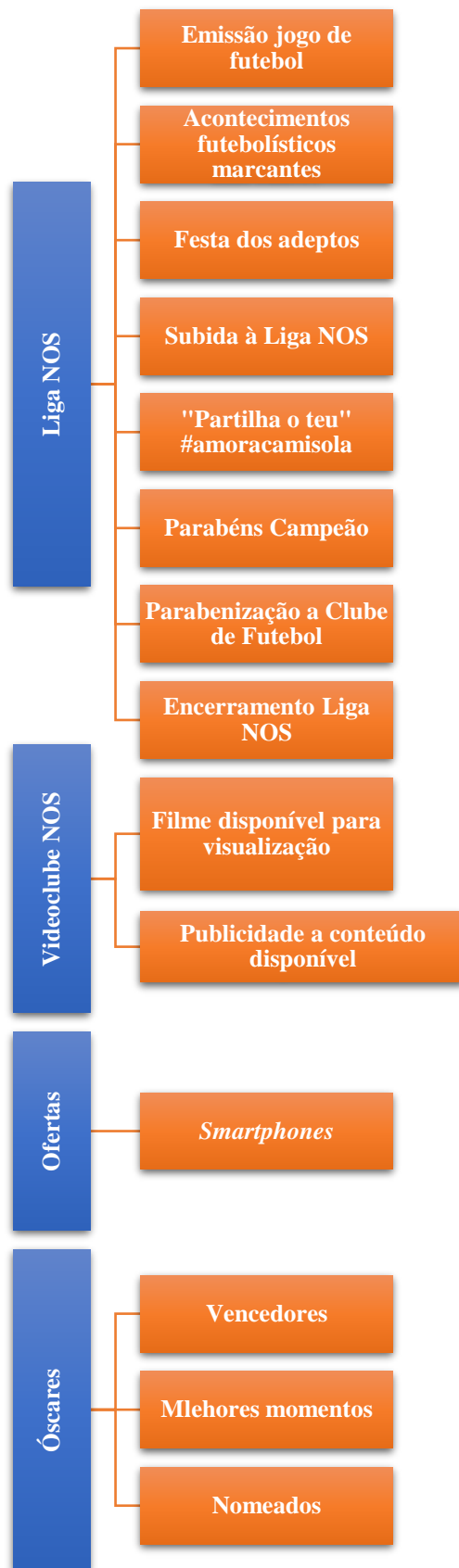
Zemke, R. (1994). Service Recovery.

Apêndices e Anexos

Apêndice 1 - Categorias e subcategorias das publicações da NOS no Facebook







Fonte: Elaboração própria

Anexo 1 – Eventos

Anexo 1.1. - Exemplo de publicidade ao festival NOS Primavera Sound com a presença da influencer Raquel Strada



Fonte: Facebook da marca

Anexo 1.2. – Exemplo de publicidade relativa à contagem decrescente para o festival NOS Primavera Sound



Fonte: Facebook da marca

Anexo 1.3. – Exemplo de publicação referente à confirmação de artistas no festival NOS Alive 2018



Fonte: Facebook da marca

Anexo 2 – Passatempos

Anexo 2.1. - Exemplo de passatempo para ganhar telemóvel



Fonte: Facebook da marca

Anexo 2.2. - Exemplo de passatempo para ganhar bilhetes para o cinema NOS



Fonte: Facebook da marca

Anexo 3 – Exemplo de publicidade à estreia da temporada 2 da série The Handmaid's Tale



Fonte: Facebook da marca

Anexo 4 – Liga NOS

Anexo 4.1. – Exemplo de publicação referente a marcos futebolísticos



Fonte: Facebook da marca

Anexo 4.2. – Exemplo de publicação que remete para a partilha de fotografias alusivas à celebração do campeão da Liga NOS



Fonte: Facebook da marca

Anexo 4.3. – Exemplo de publicação que ilustra a subida de um clube à Liga NOS



Fonte: Facebook da marca

Anexo 4.4. – Exemplo de publicação que congratula o Estoril Praia pelo seu 79º aniversário



Fonte: Facebook da marca

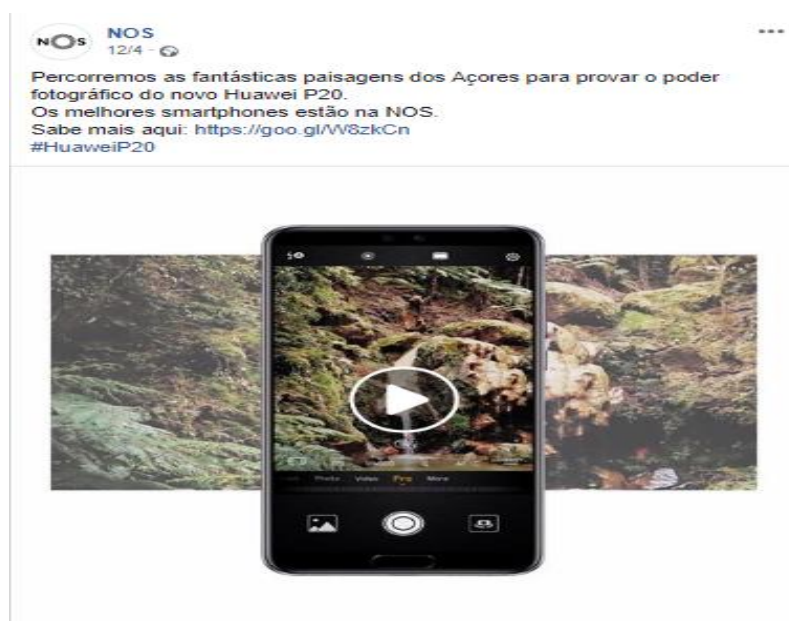
Anexo 5 – Exemplo de publicação que anuncia a disponibilidade do filme Thor: Ragnarok no Videoclube da NOS



Fonte: Facebook da marca

Anexo 6 – Apresentação/promoção de serviços e produtos NOS

Anexo 6.1. – Promoção ao produto Huawei P20



Fonte: Facebook da marca

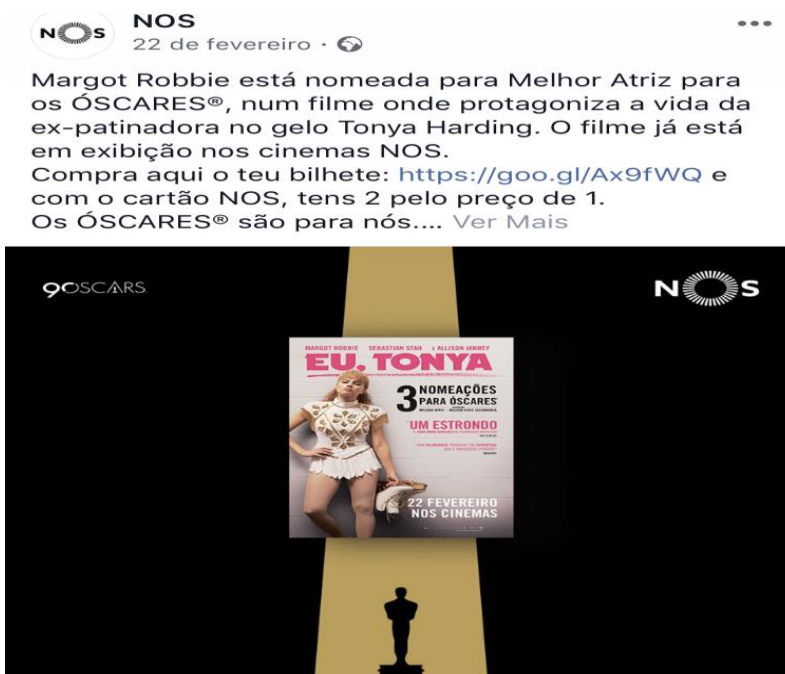
Anexo 6.2. – Promoção ao serviço Power Router da NOS com a presença do youtuber Wuant



Fonte: Facebook da marca

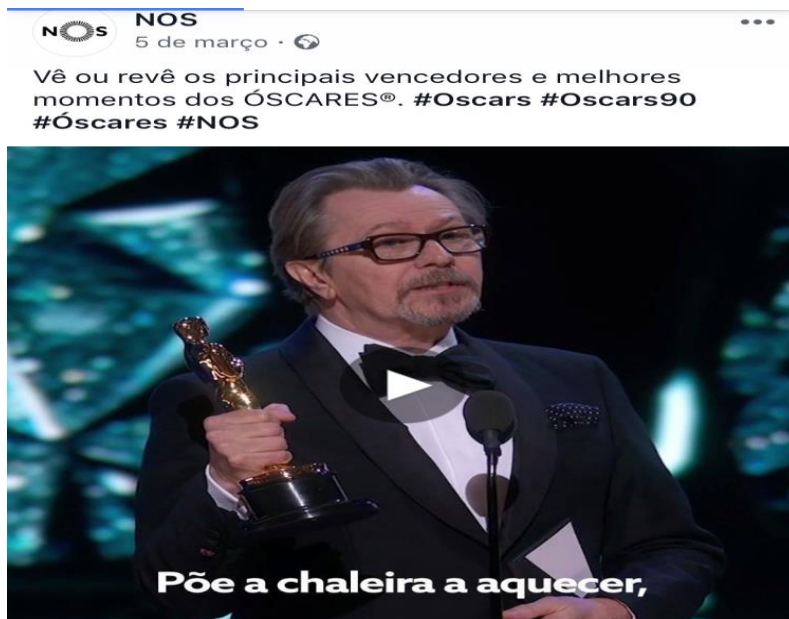
Anexo 7 - Óscares

Anexo 7.1. – Exemplo de publicação que anuncia quem está nomeado para o título de Melhor Atriz



Fonte: Facebook da marca

Anexo 7.2. – Exemplo de publicação que disponibiliza para visualização conteúdos relacionados com os óscares



Fonte: Facebook da marca

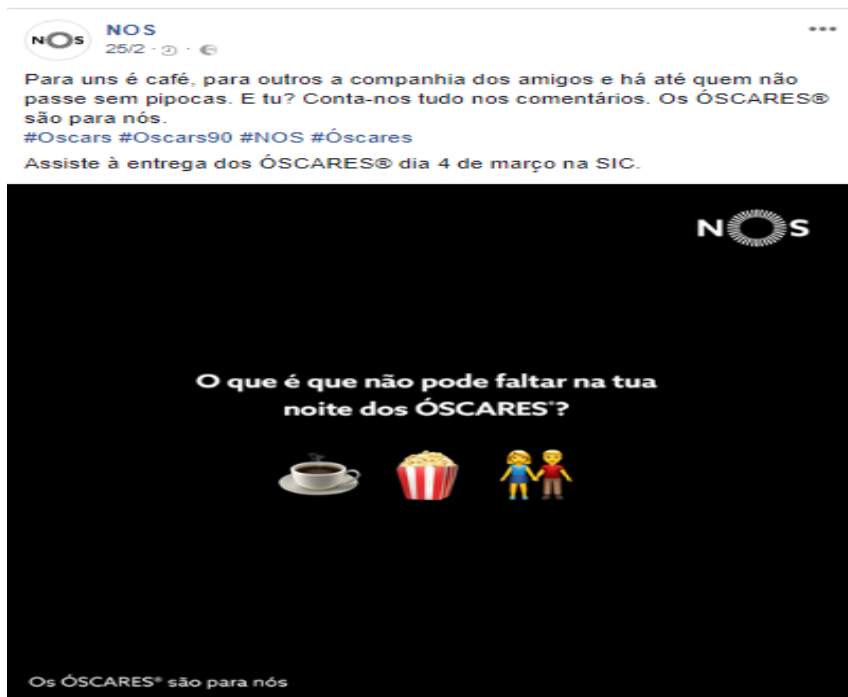
Anexo 8 - Outros

Anexo 8.1. – Exemplo de publicação em que a NOS pede opinião aos consumidores sobre o golo em Turim



Fonte: Facebook da marca

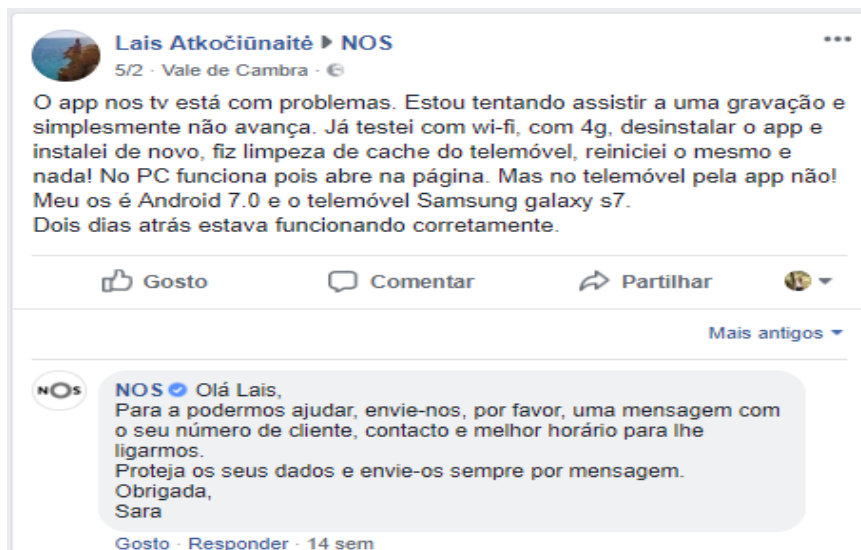
Anexo 8.2. – Exemplo de publicação que incita os consumidores a dar a sua opinião sobre o que é indispensável na noite dos óscares



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9 – Falhas de serviço da NOS

Anexo 9.1. – Exemplo de reclamação ao funcionamento da App NOS TV



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.2. – Exemplo de reclamação à emissão de canais que revela paragens

Carlos António Brandão Silva ▸ NOS
27/2 · 🌐

Pois mais uma vez os canais tipo fox,AXN,tvcines estão com paragens durante a sua emissão e até por vezes para a imagem e continua o som É assim tipo telefonia. Se eu ligar para vocês tenho de pagar uma chamada, para depois dizerem que á e tal os canais não são nossa responsabilidade, mas então não é a vós que eu pago. Ao fim de 20 anos de cliente acho que é desta que saio. O vosso serviço está a piorar a olhos vistos SEM PARAGENS.

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 👤

👍 2 Mais antigos ▾

NOS 🟦 Olá Carlos,
Para o podermos ajudar, precisamos do seu número e melhor horário para lhe ligarmos.
Obrigado,... Ver mais

Gosto · Responder · 11 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.3. – Exemplo de comentário de consumidor descontente com o desempenho da internet, considerando-a inexistente

Joana Miguel Fragueira ▸ NOS
29/1 · 🌐

A NOS no seu melhor!!! Acabei de ligar para a linha de apoio porque simplesmente a internet fixa é inexistente e a resposta é que o problema está identificado (numa célula) e talvez a 29 de Março esteja resolvido!!! Só podem estar a gozar com quem paga ne???

E eu moro bem perto da capital!!!

Nunca mais!

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 👤

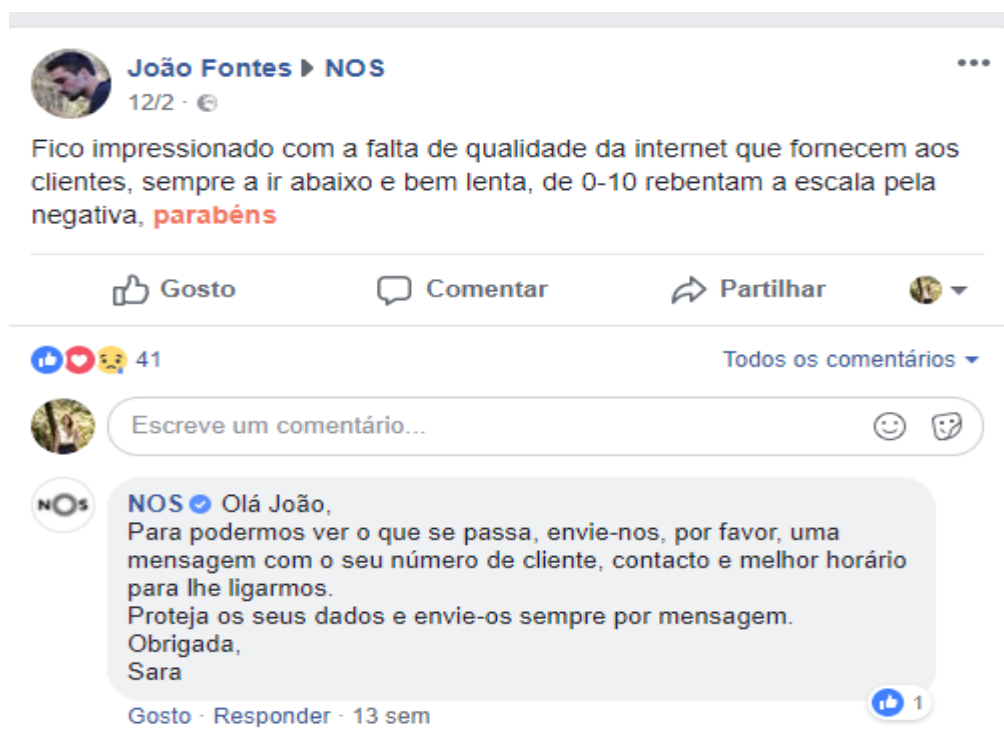
👍 1 Mais antigos ▾

NOS 🟦 Olá Joana,
Lamentamos a situação.
Para podermos ajudá-la, diga-nos, por favor, o seu contacto e um horário para lhe ligarmos.
Proteja os seus dados, envie-os sempre por mensagem.
Obrigada,
Sara

Gosto · Responder · 16 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.4. – Exemplo de reclamação ao desempenho lento da internet



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.5. – Exemplo de comentário que revela insatisfação de um consumidor relativamente à velocidade da internet contratada



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.6. – Exemplo de comentário que revela insatisfação de um consumidor relativamente à velocidade da internet contratada

Paulo Wong Fialho ► NOS
19/4 às 19:44 · €

Boa tarde. Será normal... 6Mb de Download e 1Mb de Upload?... (wireless), quando tenho contratado 120Mb??

4. Configurações de protocolo IP - tipo de browser e sistema operativo - por exemplo, o tamanho da janela de transmissão de dados e configurações específicas no browser e sistema operativo.
5. Capacidade de processamento dos DCS - CPU, placa de vídeo, memória RAM e memória em disco disponível, aplicações instaladas, definições de poupança de energia, etc.
6. Outras aplicações a correr em simultâneo - aplicações a correr em "background" podem competir pelos recursos disponíveis.

Teste de velocidade NOS

Download	Upload	Latência
6 Mbps	1 Mbps	- ms
2018-04-19 19:34:52	Chrome 66.0.3359.117	Windows 10.0
ID do teste: 82118475		

Imprimir resultados Voltar a tentar

Gosto Comentar Partilhar

1 Mais antigos

NOS Olá Paulo, Para o podermos ajudar, vamos ligar-lhe. Envie-nos, por favor, um número de telemóvel e o melhor horário, se possível em que esteja junto dos equipamentos. Proteja os seus dados e envie esta informação por mensagem. Obrigada, Rita

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.7. – Exemplo de reclamação ao procedimento protocolar de cancelamento de contrato

Samuel Carmo ► NOS
26/4 às 21:42 · €

Boa noite,
Podem pf proceder à desactivação total do serviço contratado ou será que teremos que enveredar por caminhos legais?
Segui todo o vosso processo, pedi desactivação, aguardei o código por correio, inseri o mesmo quando chegou e isto depois de uma tentativa de retenção feita pelo vosso call Center sem qualquer sucesso.
Hoje ao contactar o vosso Apoio ao Cliente dizem-me que tenho de aguardar uma chamada vossa? Porquê? Para quê? Pois por questões de protocolo não me podem informar.
Caros, os vossos processos internos não são contractualizados com o cliente ok? Eu não tenho que aguardar chamada vossa, o processo tal como explícito foi seguido, validado com chamada gravada que o cliente pretende desactivar por isso, desactivem imediatamente.
Falem comigo por mensagem se necessário para vos passar os dados da conta mas desactivem imediatamente por favor.
Obrigado.

Gosto Comentar Partilhar

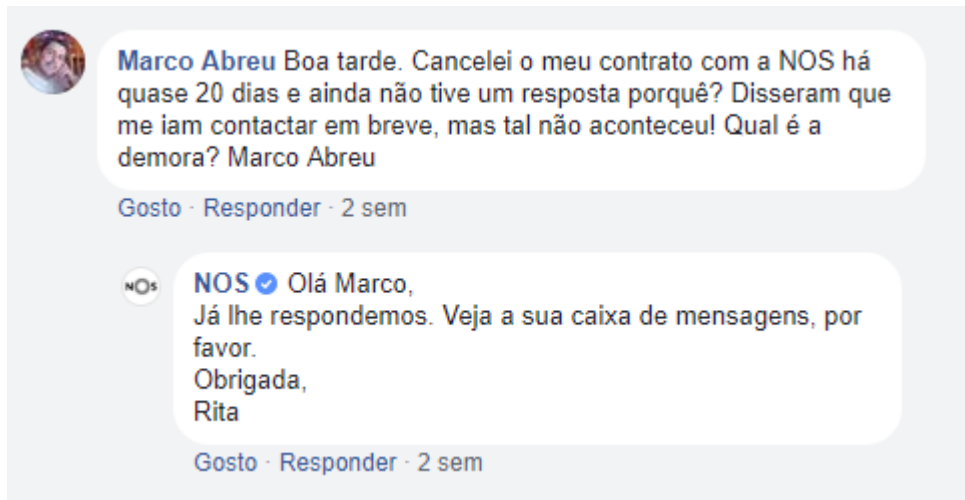
2 Mais antigos

NOS Olá Samuel, Queremos ajudá-lo com esta situação. Pedimos que nos envie uma mensagem com o seu número de cliente NOS, por favor. Obrigada, Rita

Gosto · Responder · 1 sem

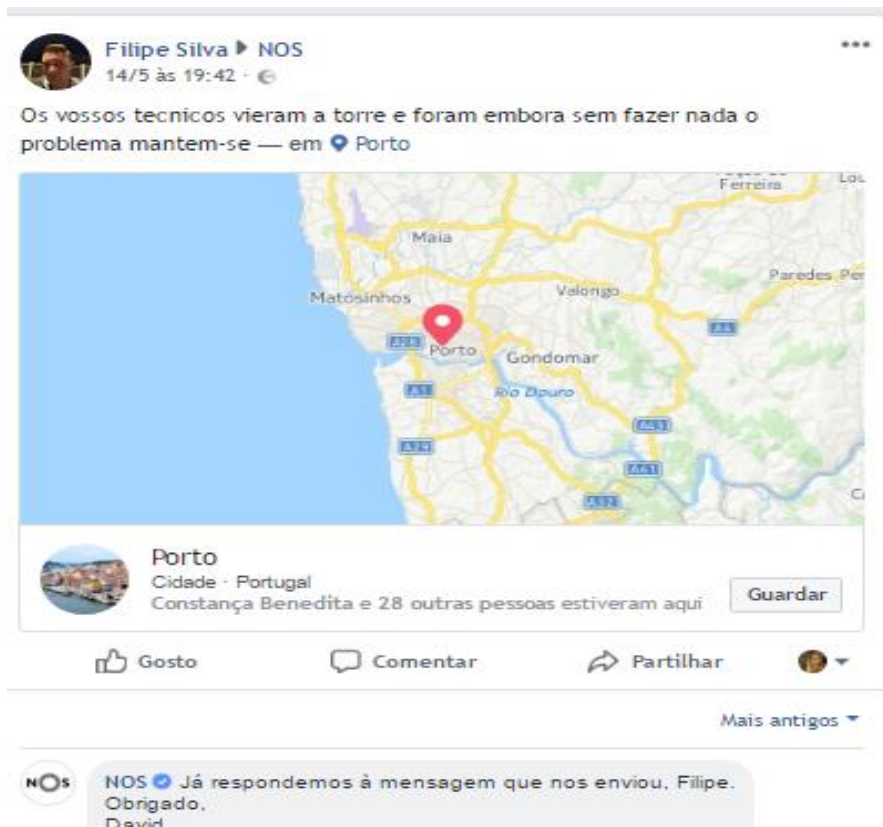
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.8. – Exemplo de descontentamento, por parte de um consumidor, face ao processo moroso de rescisão do contrato



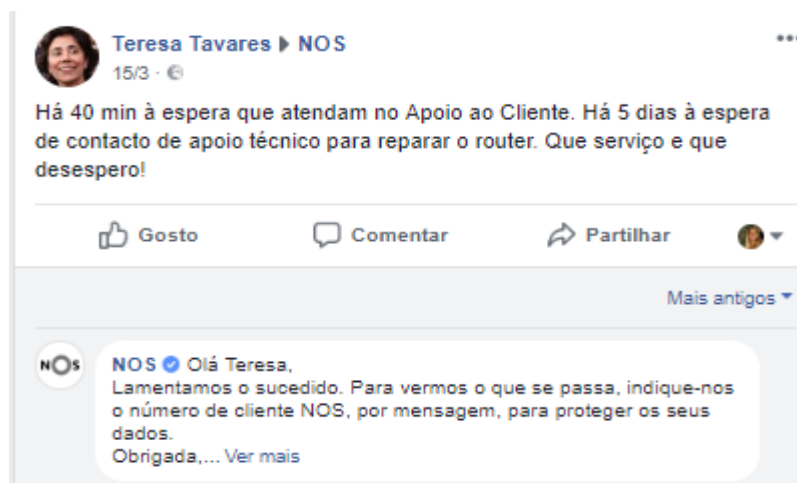
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.9. – Exemplo de comentário negativo ao serviço de assistência técnica



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.10. – Exemplo de reclamação à assistência técnica, designadamente ao elevado tempo de espera



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.11. – Exemplo de reclamação ao serviço de assistência técnica



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.12 - Exemplo de reclamação à falta de zelo no serviço de assistência técnica



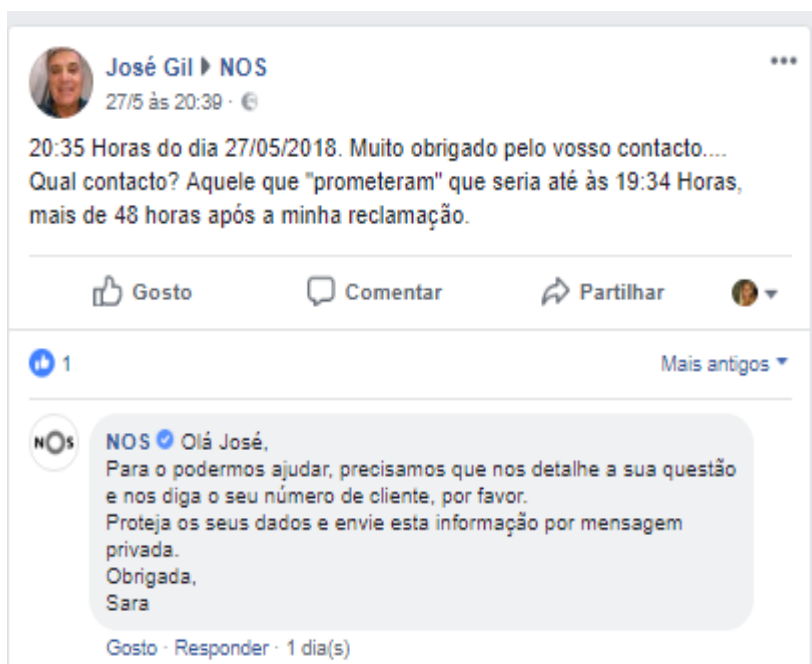
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.13 – Exemplo de reclamação no apoio telefónico ao cliente, mais concretamente, ao elevado tempo de espera



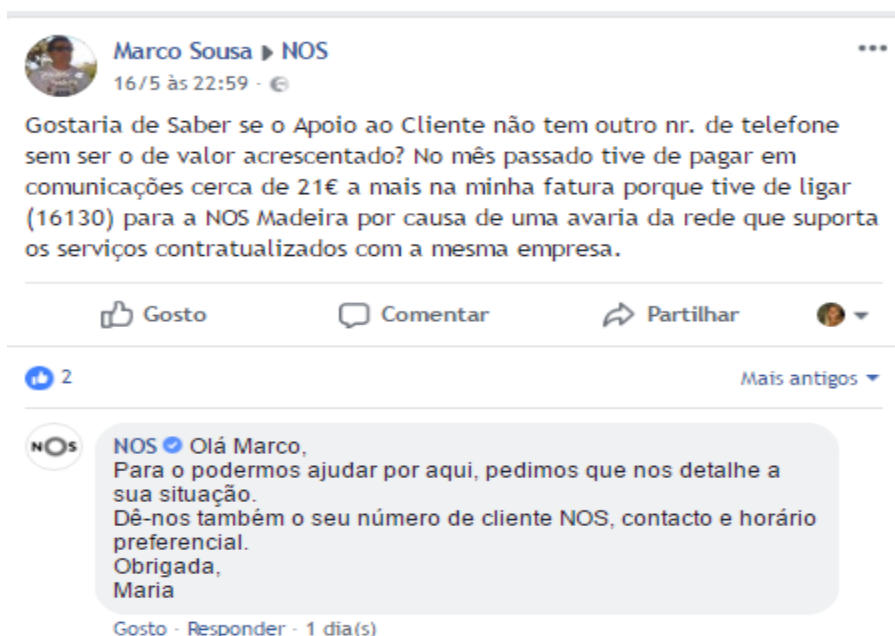
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.14 – Exemplo de reclamação de consumidor por não ter sido contactado pelo apoio ao cliente, após combinação prévia



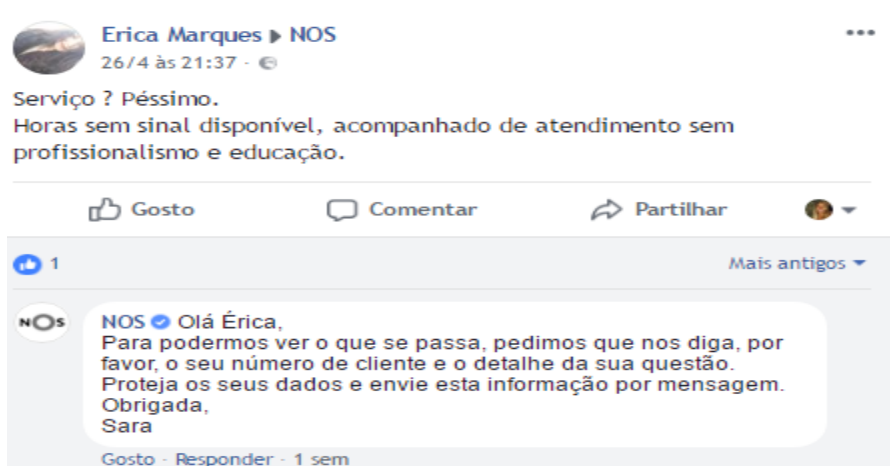
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.15. – Exemplo de comentário que revela insatisfação do consumidor no apoio ao cliente, nomeadamente no valor cobrado pela chamada



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.16 – Exemplo de consumidor desagradoado com o serviço de atendimento ao cliente



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.17 – Exemplo de consumidor desagradoado com comportamento impróprio por parte de um operador



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.18 – Exemplo de comentário que manifesta indignação, após ter sido cobrada uma dívida infundada ao consumidor

Bruno Freitas ▸ NOS
24/1 · 🌐

Boa tarde,
Solicitava saber porque tenho uma fatura para pagar de 57,98 euros este mes alegando uma divida de mes por pagar quando não é verdade, esta ate indicado na fatura que se o pagamento for efectuado apos a data de 11 de Janeiro teria em conta na fatura seguinte... pois o pagamento foi feito a dia 3 de janeiro bem dentro da data limite de pagamento.
Quero que resolvam esta situação imediatamente, pois a quantia indicada de quase 58 euros nao irei pagar certamente..
Obrigado

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 👤

Mais antigos ▾

NOS Bruno,
Já lhe respondemos, aqui: <http://bit.ly/2hZp37y> . Veja a sua caixa de mensagens, por favor.
Obrigada,
Rita

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.19. – Exemplo de reclamação referente ao acréscimo de taxa na cobrança de fatura, antes do tempo previamente estipulado

Luis Silva ▸ NOS
29/1 · 🌐

Nova maneira de "roubar" os clientes, cobrança de factura antes de o período desta terminar, isto é o período de 1 a 31 de Janeiro terá de ser pago a 28, caso o não faça sou taxado com 1,50 euros. Adorei

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 👤

Mais antigos ▾

NOS Olá Luis,
Envie-nos por mensagem o seu número de telemóvel, que nós ligamos para o ajudar. Quais seriam as melhores horas para si?
Obrigada,
Sara

Gosto · Responder · 16 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.20. - Exemplo de reclamação referente ao acréscimo de taxa na cobrança de fatura, antes do tempo previamente estipulado

Paula Lourenço ▶ NOS
1/3 · 🌐

Bom dia,
gostava de saber porque motivo sem me darem explicações alteraram a data de pagamento da minha factura, e passaram para o dia 1 de cada mês?
Como não concordo com esta impertinencia pois não são donos da vida alheia e como tal não têm o direito de alterar sem primeiro informar e saber se estamos de acordo, eu não pago nesse dia nem pagarei.
Só que à 2 meses para cá tenho sido alvo de pressões no sentido que se não pagar na data tenho uma multa de 1,50€.
Aceito que quem não paga na data tenha penalização, mas para isso eu tinha que ter aceite a alteração o que não aconteceu.
E já agora informo que se por ventura me cobrarem algo então aproveitem e descontem tudo o que me devem quando fico sem alguns dos serviços já para não falar no tempo que levam para os solucionar, isso não é descontado... quem boa politica.... apesar de fazer questão de não pagar na data nunca fiquei a dever nada, já ao contrario não posso dizer o mesmo.

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar ⋮

👍👎 4 Mais antigos ▾

NOS Olá Paula,
Indique-nos por favor o seu número de cliente para a ajudarmos a encontrar uma solução. Diga-nos também para que número podemos contactá-la e em que horário.
Obrigada..... Ver mais

Gosto · Responder · 10 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.21. – Exemplo de comentário de um consumidor indignado com o comportamento insistente por parte de um colaborador da NOS

Luciana Meira ▶ NOS
19/5 às 14:13 · 🌐

Compreendo e sei que o mundo das telecomunicações é muito competitivo, mas vir aqui uma criatura às 13h, enquanto eu estava a almoçar, parar o carro à porta de minha casa e buzinar como se alguma tragédia estivesse ali a acontecer, e como se não bastasse, desatar ao soco ao portão porque não viu a campainha é DEMAIS!
Cara NOS, não me venham com a historia de que são empresas subcontratadas que formam os colaboradores assim. São eles que dão a cara pela empresa e por isso, mesmo que tivesse vontade de ser vossa cliente tinha perdido essa vontade. NAO VALE TUDO. CHEGA!!!! Haja um pingo de boas maneiras por amor de Deus!!!

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar ⋮

Mais antigos ▾

NOS Olá Luciana,
Lamentamos o sucedido.
No intuito de podermos tomar as medidas necessárias para o efeito, pedimos que nos indique a morada onde recebeu os referidos vendedores.
Proteja os seus dados e envie-nos esta informação via mensagem.
Obrigada,
Rita

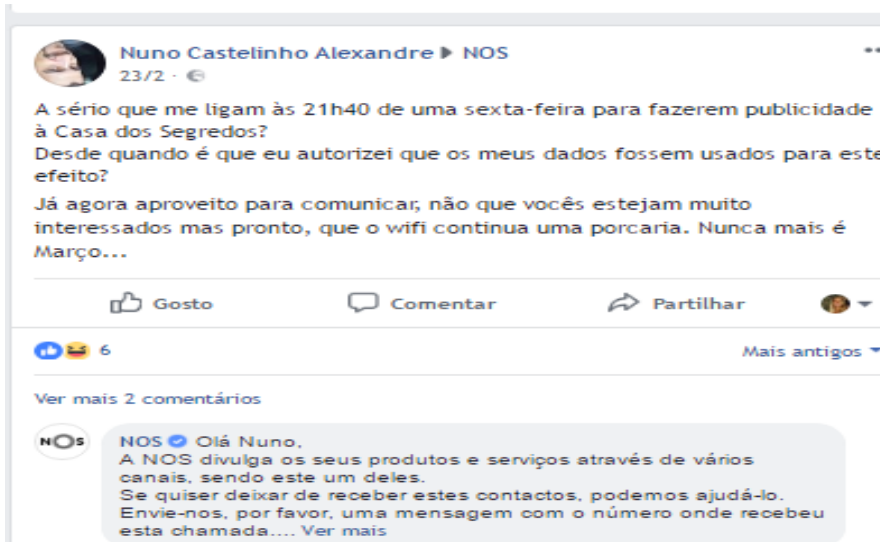
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.22. – Exemplo de comentário negativo relativo ao excesso de mensagens, de âmbito promocional, que recebe da NOS

The image shows a Facebook post from user Joao Marques (NOS) dated 30/1. The post text reads: "Vocês por acaso não têm mais nada que fazer? É que pela quantidade de reclamações aqui na vossa página, não vos deve faltar o que fazer... É bom que parem com o assédio, que a mim, estas sms já começam a enjoar." Below the post are two screenshots of promotional SMS messages from NOS. The first message, dated 27/12/2017, says: "Nao comeces o ano apeado! Até 31jan tens 50% de desconto na UBER até 2,5Eur. Responde a esta SMS com UBER para te enviarmos um codigo. +info <http://uber.wtf.pt> NOS 12:55". The second message, dated 28/12/2017, says: "Braga, habemus UBER! Melhor que isso so 50% desconto até 2,5Eur até 28fev. Responde a este SMS com UBER para te enviarmos um codigo. +info <http://uber.wtf.pt/>". Below the SMS screenshots are the Facebook interaction options: Gosto, Comentar, Partilhar, and a dropdown menu. There are 2 likes and the post is sorted by "Mais antigos". A comment from NOS is visible at the bottom, dated 16 sem, which says: "Olá João, Para o podermos ajudar, envie-nos, por favor, uma mensagem com o número de telemóvel, onde está a receber as SMS's. Obrigada, Sara".

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.23. – Exemplo de consumidor insatisfeito com comportamento intrusivo que a NOS revela, designadamente as horas a que o contacta e a utilização indevida da base dados de clientes



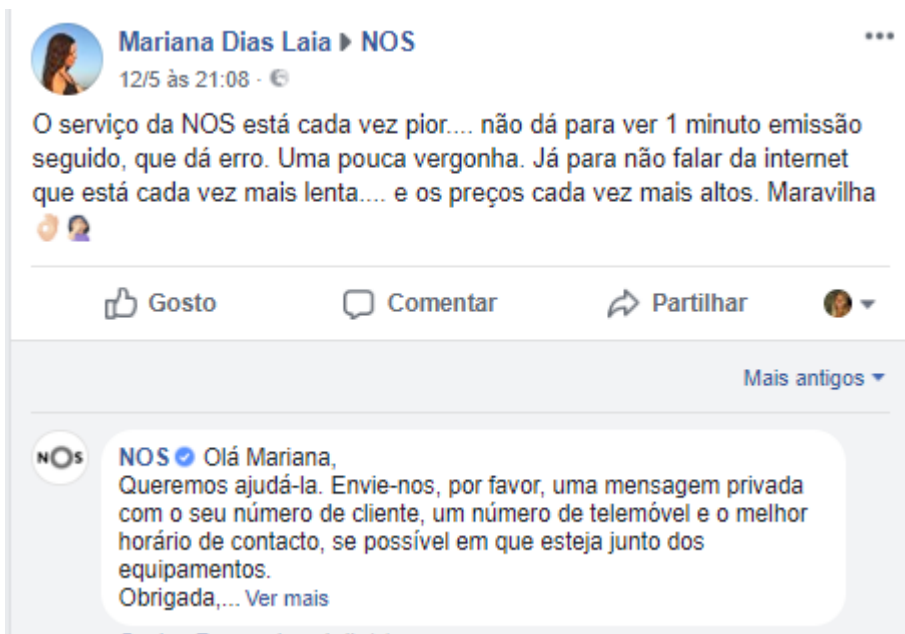
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.24. – Exemplo de reclamação face à insistência de chamadas da NOS



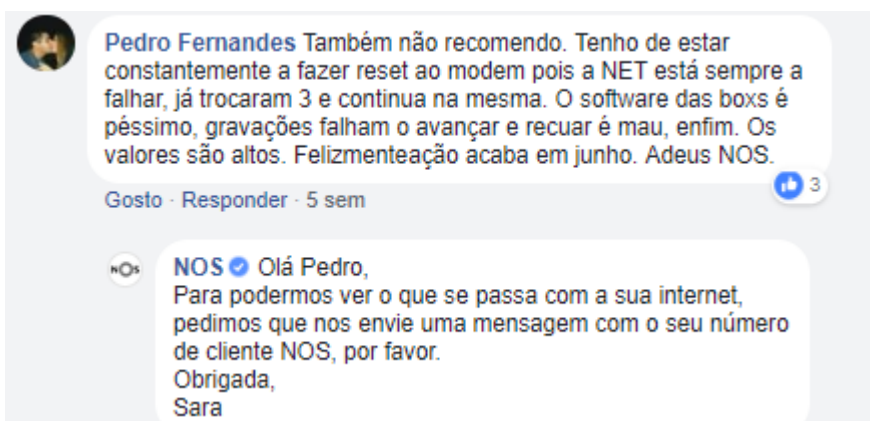
Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.25. – Exemplo de consumidor desagrado com a relação preço-qualidade do serviço



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.26. - Exemplo de consumidor desagrado com a relação preço-qualidade do serviço



Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.27. – Exemplo de comentário negativo ao funcionamento do produto UMA

Miguel Teixeira ▶ NOS
5/4 · €

A realidade da minha Box UMA, "morre" várias vezes por semana e lá se tem que desligar e voltar a ligar da corrente com a consequente demora de +/- 2 min . Haverá solução? Alguém se queixa do mesmo?

207 visualizações

Gosto Comentar Partilhar

Mais antigos

2 partilhas

NOS Olá Miguel,
Para o ajudarmos com esta situação da box, pedimos que nos envie os seguintes dados por mensagem:
-Número de cliente NOS
-Contacto

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.28 - Exemplo de consumidor insatisfeito com a qualidade de imagem do produto UMA

Cláudio Santos ▶ NOS
22/4 às 12:55 · €

Como é possível a box UMA apresentar pior qualidade de imagem do que a box que acompanha o serviço Iris? Isto é extremamente notório quando se assiste televisão numa tv de 55 polegadas onde a flagrante falta de definição dos canais hd é visível na box UMA, ao contrário do que acontecia quando tinha Iris. Pelo cabo coaxial ligado direto à tv tenho melhor imagem! Nada disto se passava quando tinha o pacote Iris. Isto é extremamente desapontante, tendo em conta que a UMA é o produto actual que a NOS vende.

Gosto Comentar Partilhar

Mais antigos

NOS Olá Cláudio,
Para podermos ver o que se passa, vamos ligar-lhe. Envie-nos, por favor, uma mensagem com um número de telemóvel e o melhor horário, se possível em que esteja junto da TV.
Obrigada,
Sara

Gosto · Responder · 2 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.29. – Exemplo de comentário com elevada carga negativa que aponta vários aspetos negativos ao serviço da NOS

João Ala A NOS é simplesmente a operadora mais desorganizada que conheci até hoje. Vender, vender, vender. Resolução de problemas nula. Contratam-se serviços, oferecem um serviço 10x pior que o contratado, tenta-se abandonar o barco por insatisfação e faturações indevidas e ameaçam o cliente com ações executivas por incumprimento de contrato. Exercem modelos de economia da era industrial, com uma visão de gestão muito míope e direccionada a curto prazo, pouco comparável aos sistemas de gestão atuais baseados na satisfação do cliente e na retenção do mesmo com posterior referência. Assim que termine os contratos, não me voltam a por a vista em cima com fidelizações seguramente.

Gosto · Responder · 3 sem 6

NOS Olá João,
Queremos perceber o que se passa. Envie-nos, por favor, uma mensagem a detalhar a situação e o seu número de cliente.
Obrigado,
David

Gosto · Responder · 3 sem

João Ala Agradeço o contacto Sr. David, mas após várias revisões dos problemas constantes por vários trabalhadores da sua empresa, já desisti de acreditar que conseguem prestar um bom serviço. A culpa não é vossa, senão da cultura de má gestão da empresa. Cumprimentos

Gosto · Responder · 3 sem 2

Fonte: Facebook da marca

Anexo 9.30. - Exemplo de comentário com elevada carga negativa que aponta vários aspetos negativos ao serviço da NOS

Isabel Manaia Eleita do ano?! Ao fim de muitos anos para mim vai ser a "deseleita" !
Nunca vi tão má formação de quem atende os clientes, o que não acontecia há anos atrás. Todos os serviços pioraram e por incrível que pareça a culpa é nossa! Apesar de ser cliente desde sempre da NOS para o mês que vem termina o contrato e finalmente poderei com todo o prazer iniciar contrato com outro rede. Estou cansada de meninas mimadas que acham que sabem tudo e que podem mandar calar quem está do lado de cá do telefone...

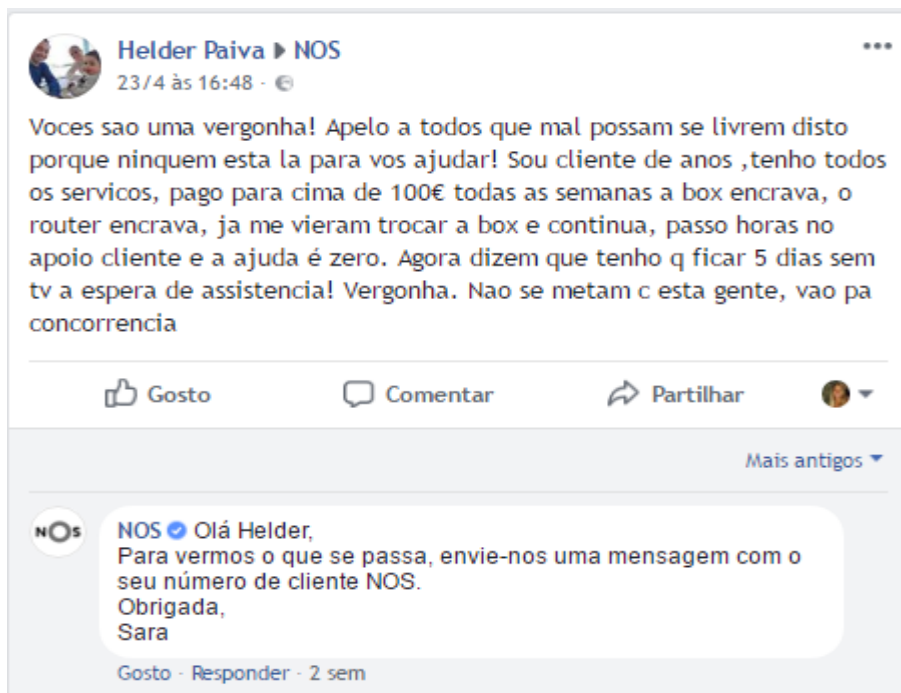
Gosto · Responder · 3 sem 4

NOS Olá Isabel,
Queremos perceber o que se passa para a ajudarmos. Envie-nos, por favor, uma mensagem com a sua situação detalhada.
Obrigado,
David

Gosto · Responder · 3 sem

Fonte: Facebook da marca

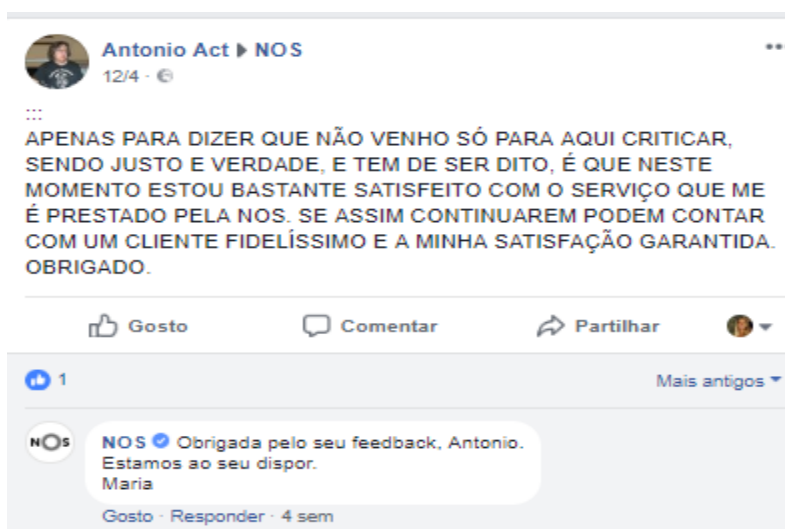
Anexo 9.31. - Exemplo de comentário com elevada carga negativa que aponta vários aspetos negativos ao serviço da NOS



Fonte: Facebook da marca

Anexo 10 – Comentários positivos

Anexo 10.1. – Exemplo de um comentário de um cliente satisfeito com serviço prestado pela NOS



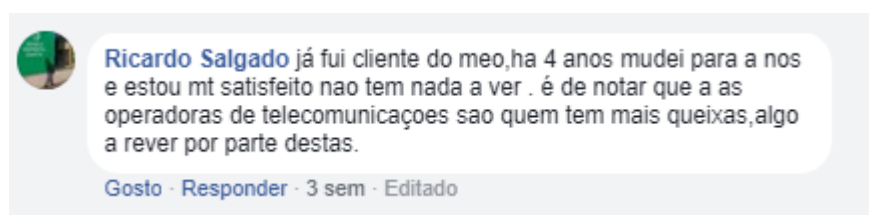
Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.2. –Exemplo de consumidor que parabeniza o serviço da internet



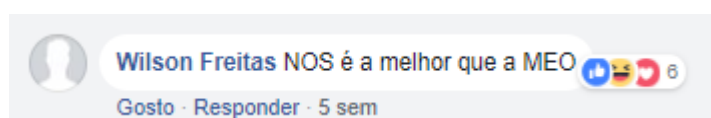
Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.3. – Exemplo de comentário de consumidor que demonstra mais satisfação com o serviço prestado pela NOS, comparativamente com a MEO



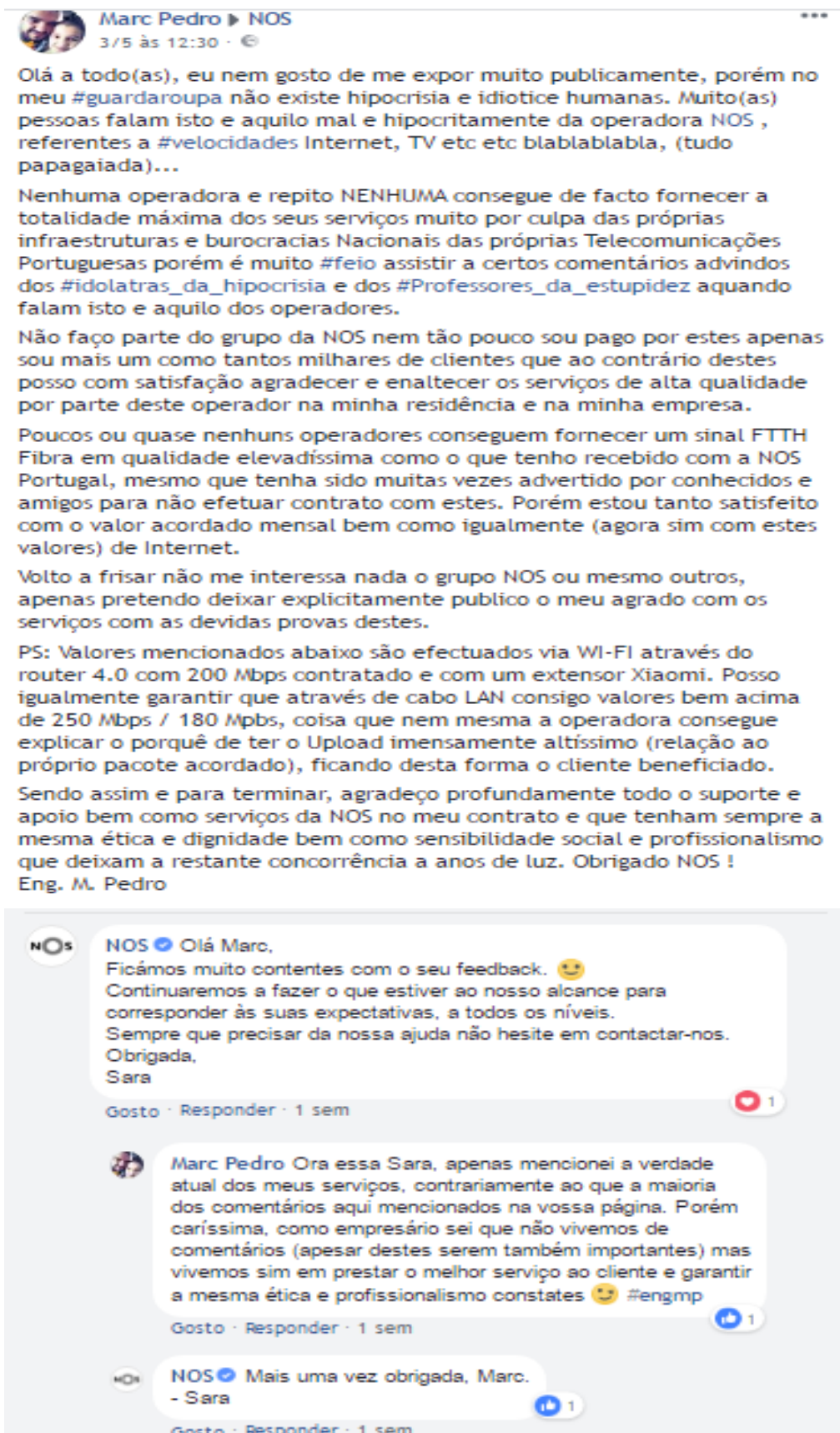
Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.4. - Exemplo de comentário de consumidor que demonstra mais satisfação com o serviço prestado pela NOS, comparativamente com a MEO



Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.5. – Exemplo de comentário que enaltece todos os serviços fornecidos pela NOS



Marc Pedro ▶ NOS
3/5 às 12:30 · 🌐

Olá a todo(as), eu nem gosto de me expor muito publicamente, porém no meu #guardaroupa não existe hipocrisia e idiotice humanas. Muito(as) pessoas falam isto e aquilo mal e hipocritamente da operadora NOS , referentes a #velocidades Internet, TV etc etc blablabla, (tudo papagaiada)...

Nenhuma operadora e repito NENHUMA consegue de facto fornecer a totalidade máxima dos seus serviços muito por culpa das próprias infraestruturas e burocracias Nacionais das próprias Telecomunicações Portuguesas porém é muito #feito assistir a certos comentários advindos dos #idoltras_da_hipocrisia e dos #Professores_da_estupidez aquando falam isto e aquilo dos operadores.

Não faço parte do grupo da NOS nem tão pouco sou pago por estes apenas sou mais um como tantos milhares de clientes que ao contrário destes posso com satisfação agradecer e enaltecer os serviços de alta qualidade por parte deste operador na minha residência e na minha empresa.

Poucos ou quase nenhuns operadores conseguem fornecer um sinal FTTH Fibra em qualidade elevadíssima como o que tenho recebido com a NOS Portugal, mesmo que tenha sido muitas vezes advertido por conhecidos e amigos para não efetuar contrato com estes. Porém estou tanto satisfeito com o valor acordado mensal bem como igualmente (agora sim com estes valores) de Internet.

Volto a frisar não me interessa nada o grupo NOS ou mesmo outros, apenas pretendo deixar explicitamente publico o meu agrado com os serviços com as devidas provas destes.

PS: Valores mencionados abaixo são efectuados via WI-FI através do router 4.0 com 200 Mbps contratado e com um extensor Xiaomi. Posso igualmente garantir que através de cabo LAN consigo valores bem acima de 250 Mbps / 180 Mbps, coisa que nem mesma a operadora consegue explicar o porquê de ter o Upload imensamente altíssimo (relação ao próprio pacote acordado), ficando desta forma o cliente beneficiado.

Sendo assim e para terminar, agradeço profundamente todo o suporte e apoio bem como serviços da NOS no meu contrato e que tenham sempre a mesma ética e dignidade bem como sensibilidade social e profissionalismo que deixam a restante concorrência a anos de luz. Obrigado NOS !
Eng. M. Pedro

NOS Olá Marc,
Ficámos muito contentes com o seu feedback. 😊
Continuaremos a fazer o que estiver ao nosso alcance para corresponder às suas expectativas, a todos os níveis.
Sempre que precisar da nossa ajuda não hesite em contactar-nos.
Obrigada,
Sara

Gosto · Responder · 1 sem

Marc Pedro Ora essa Sara, apenas mencionei a verdade atual dos meus serviços, contrariamente ao que a maioria dos comentários aqui mencionados na vossa página. Porém caríssima, como empresário sei que não vivemos de comentários (apesar destes serem também importantes) mas vivemos sim em prestar o melhor serviço ao cliente e garantir a mesma ética e profissionalismo constates 😊 #engmp

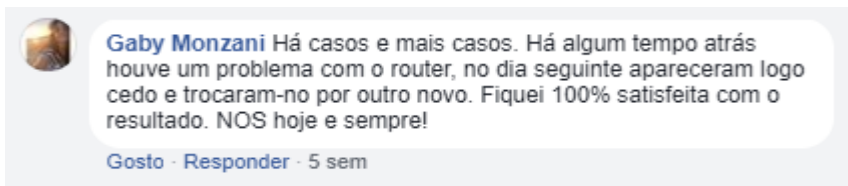
Gosto · Responder · 1 sem

NOS Mais uma vez obrigada, Marc.
- Sara

Gosto · Responder · 1 sem

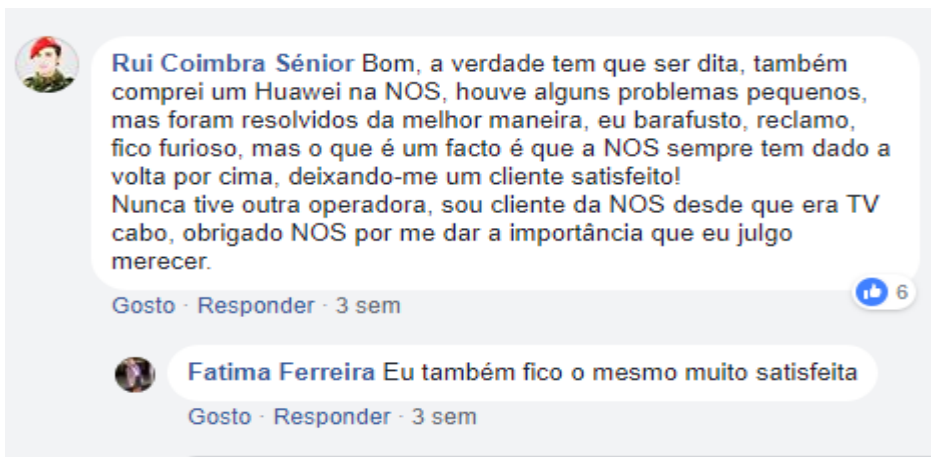
Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.6. – Exemplo de consumidor satisfeito com a gestão de problemas revelada pela NOS



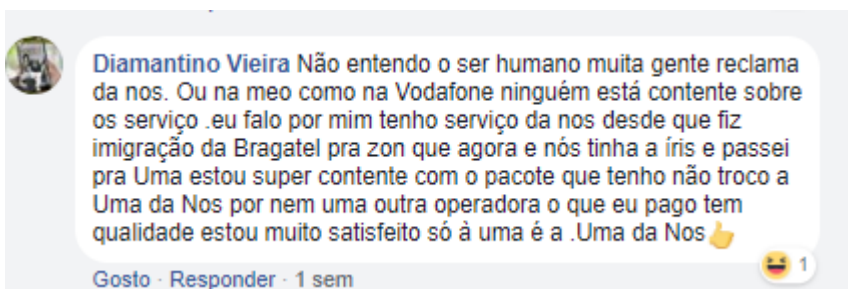
Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.7. – Exemplo de consumidor satisfeito com a gestão de problemas revelada pela NOS



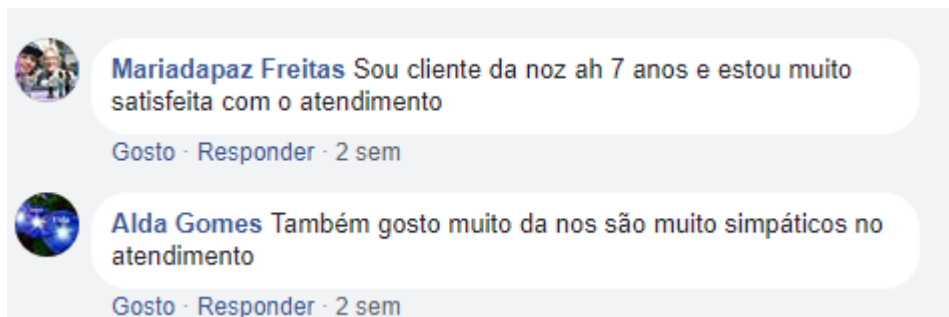
Fonte: Facebook da marca

Anexo 10.8. – Exemplo de consumidor satisfeito com a qualidade do produto UMA



Fonte: Facebook da marca

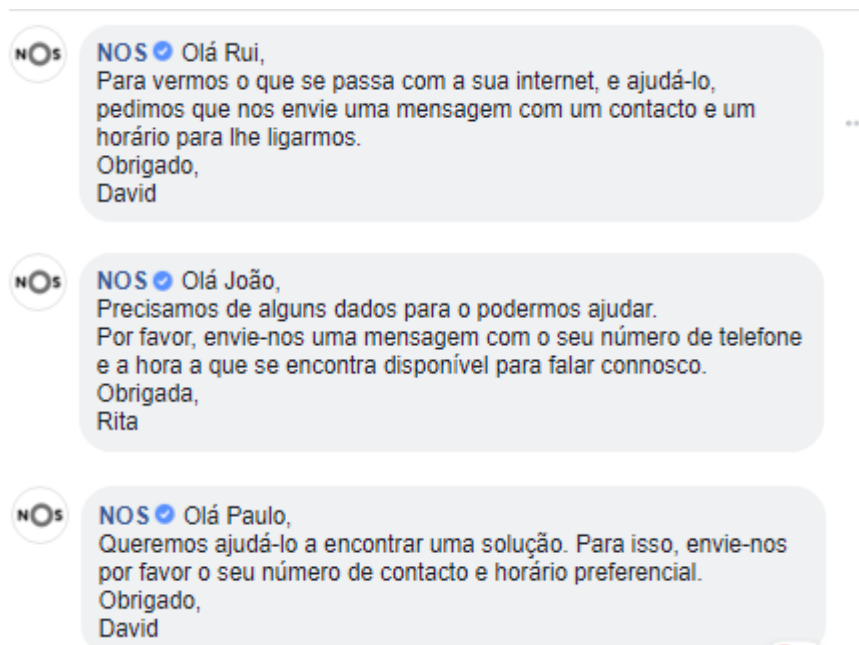
Anexo 10.9. - Exemplo de comentários de consumidores satisfeitos com o serviço de atendimento ao cliente



Fonte: Facebook da marca


Anexo 11 – Recuperação do serviço

Anexo 11.1. - Exemplo de respostas standard da NOS a três consumidores diferentes



Fonte: Facebook da marca





Anexo 11.2. – Exemplo de comentário que retrata a situação de um consumidor insatisfeito com a forma como a NOS resolve os problemas, nomeadamente a demora em ser contactado, após três vezes de tentativa de pedido nesse sentido





Mónica Djaló ▸ NOS ⋮


13/2 · 🌐

Estou desde dia 7 de fevereiro a espera que a "equipa" me ligue para agendar uma troca de router e até agora nada, o pedido já foi reforçado 3 vezes! pago um suposto pacote de internet de 120mb e de momento a minha internet não passa dos 5mb. Já são 2 fins de semana que não tenho internet em condições e estou a ver que ainda vou ter mais! Pago eu faturas acima dos 100€ todos os meses e são estas as condições que tenho! Tenham vergonha!

 Gosto  Comentar  Partilhar  ▾

 2 Mais antigos ▾

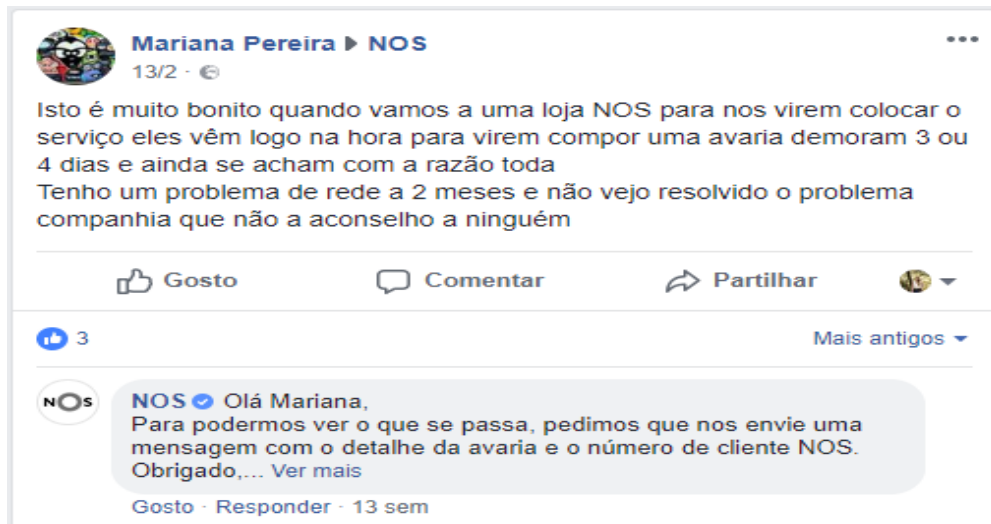


NOS  Olá Mónica,
Após análise, verificamos que a situação que nos refere está identificada e a ser resolvida.
Contamos ser breves, e agradecemos a sua compreensão.
- Sara

[Gosto](#) · [Responder](#) · 13 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 11.3. - Exemplo de consumidor insatisfeito com a demora da NOS em resolver um problema de rede



Mariana Pereira ▸ NOS
13/2 · 🌐

Isto é muito bonito quando vamos a uma loja NOS para nos virem colocar o serviço eles vêm logo na hora para virem compor uma avaria demoram 3 ou 4 dias e ainda se acham com a razão toda
Tenho um problema de rede a 2 meses e não vejo resolvido o problema companhia que não a aconselho a ninguém

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 👤

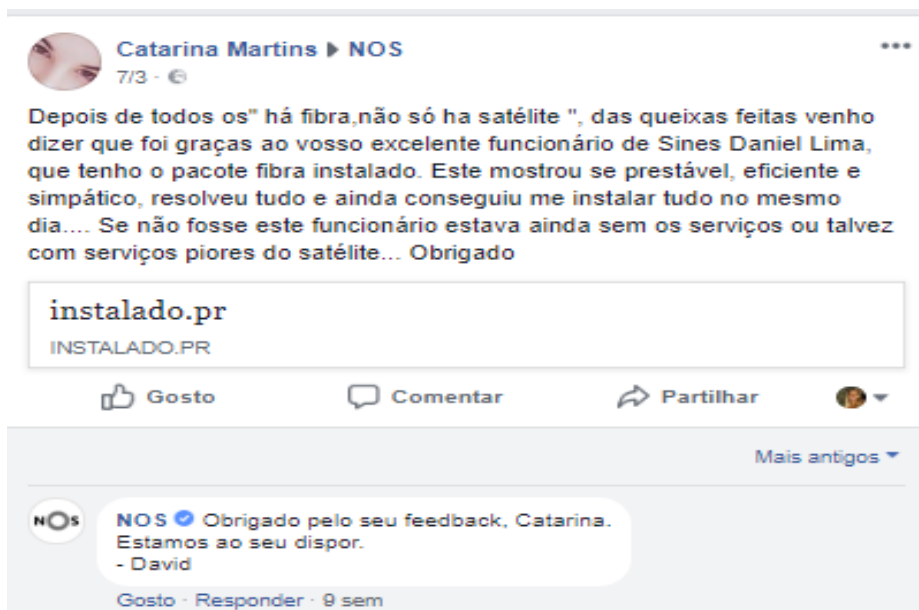
👍 3 Mais antigos ▾

NOS Olá Mariana,
Para podermos ver o que se passa, pedimos que nos envie uma mensagem com o detalhe da avaria e o número de cliente NOS.
Obrigado,... Ver mais

Gosto · Responder · 13 sem

Fonte: Facebook da marca

Anexo 11.4. – Exemplo de comentário que demonstra reconhecimento ao serviço prestado por parte de um colaborador da NOS



Catarina Martins ▸ NOS
7/3 · 🌐

Depois de todos os" há fibra,não só ha satélite ", das queixas feitas venho dizer que foi graças ao vosso excelente funcionário de Sines Daniel Lima, que tenho o pacote fibra instalado. Este mostrou se prestável, eficiente e simpático, resolveu tudo e ainda conseguiu me instalar tudo no mesmo dia.... Se não fosse este funcionário estava ainda sem os serviços ou talvez com serviços piores do satélite... Obrigado

instalado.pr
INSTALADO.PR

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 👤

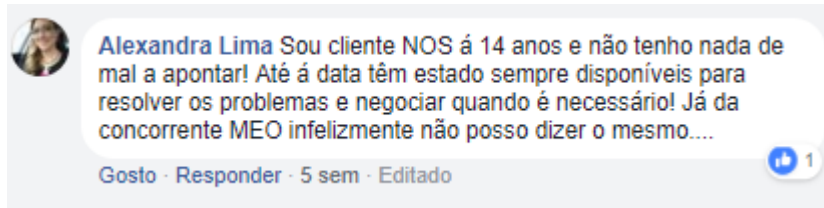
Mais antigos ▾

NOS Obrigado pelo seu feedback, Catarina.
Estamos ao seu dispor.
- David

Gosto · Responder · 9 sem

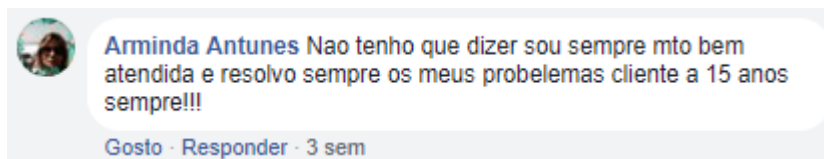
Fonte: Facebook da marca

Anexo 11.5. – Exemplo de consumidor satisfeito com a forma como a NOS geriu os seus problemas ao longo de 14 anos



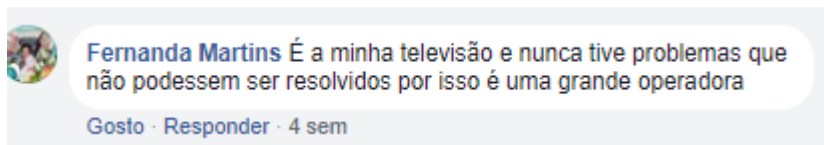
Fonte: Facebook da marca

Anexo 11.6. – Exemplo de comentário referente a um consumidor satisfeito com a recuperação do serviço da NOS



Fonte: Facebook da marca

Anexo 11.7. – Exemplo de comentário referente a um consumidor satisfeito com a recuperação do serviço da NOS



Fonte: Facebook da marca