

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO HESS DOS SANTOS

**CRISES DE IMAGEM, ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA E O ENGAJAMENTO NO
AMBIENTE DIGITAL - UM ESTUDO COM AS MARCAS CARREFOUR E VALE**

CURITIBA - PR

2022

THIAGO HESS DOS SANTOS

**CRISES DE IMAGEM, ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA E O ENGAJAMENTO NO
AMBIENTE DIGITAL - UM ESTUDO COM AS MARCAS CARREFOUR E VALE**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração: Marketing, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzoli

CURITIBA - PR

2022

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

S237c
2022 Santos, Thiago Hess dos
Crises de imagem, estratégias de resposta e o engajamento no
ambiente digital : um estudo com as marcas Carrefour e Vale / Thiago Hess
dos Santos ; orientador: Eliane Cristine Francisco Maffezzolli . -- 2022
182 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2022.
Bibliografia: p. 142-158

1. Marca registrada. 2. Planejamento estratégico. 3. Marketing. 4. Mídia
social. 5. Consumidores – Preferência. 6. Comportamento organizacional. I.
Maffezzolli, Eliane Cristine Francisco. II. Pontifícia Universidade Católica do
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDD. 20. ed. – 658.827

TERMO DE APROVAÇÃO

CRISES DE IMAGEM, ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA E O ENGAJAMENTO NO AMBIENTE DIGITAL - UM ESTUDO COM AS MARCAS CARREFOUR E VALE.

Por

THIAGO HESS DOS SANTOS

Dissertação aprovada em **12 de abril de 2022** como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Angela Cristiane Santos Póvoa

Prof^ª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Eliane Cristine Francisco Maffezzolli

Prof^ª. Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli

Orientadora



Prof. Dr. Juan Jose Camou Viacava

Examinador



Prof. Dr. Elder Semprebon

Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico esse projeto a minha esposa e toda minha família pela compreensão nos momentos de ausência necessários para a conclusão deste desafiador projeto.

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que expresso aqui o meu agradecimento a todos que tornaram a realização deste projeto possível.

Agradeço primeiramente a Deus que me permitiu chegar até aqui, sem ele eu não teria conseguido seguir em busca dos meus sonhos. A minha família que é minha base e foi fundamental para me ouvir, me aconselhar e me dar força a seguir em frente e não desistir.

Um agradecimento especial a minha orientadora Prof^a. Eliane Francisco, que sempre esteve aberta e acreditou no meu potencial em desenvolver um bom trabalho, que com sua vasta experiência no mundo acadêmico e em marketing me guiou pelas melhores rotas.

Desde o início do projeto a Prof^a. Angela Póvoa do PPAD (Programa de Pós-Graduação em Administração) me auxiliou com todos os tramites para a conquista de uma bolsa de estudos, desta forma finalizo agradecendo a CAPES por possibilitar que eu e muitos outros estudantes façamos ciência no Brasil.

Sou grato também ao mestrando Lorenzo Puppi do PPGIa (Programa de Pós-Graduação em Informática) que não mediu esforços para me auxiliar e contribuiu muito com a operacionalização das coletas e análises deste estudo.

Agradeço aos professores Elder Semprebon e Juan Viacava, que contribuíram desde a qualificação deste projeto com vários insights que me impulsionaram a aperfeiçoar minhas ideias e seguir com o projeto.

Aos especialistas em gestão de crise, Ana Flavia de Bello Rodrigues e João José Forni que prontamente me atenderam e me direcionaram em relação as dúvidas sobre o tema. Aos profissionais avaliadores que colaboraram respondendo ao questionário acerca das estratégias de resposta.

EPÍGRAFE

“Um sonho sonhado sozinho é um sonho.
Um sonho sonhado com Deus é uma
realidade.” Yoko Ono

RESUMO

A crescente atenção da sociedade aos critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*) e o olhar dos *stakeholders* para a atuação das marcas, amplia a importância da coerência dos posicionamentos em relação às ações de fato realizadas. A ética do marketing e a responsabilidade social tornaram-se mais importantes para os *stakeholders*, e os riscos associados a condutas antiéticas ou atividades com custos sociais e econômicos das marcas não são mais ignorados. As guerras de narrativas formadas pelo excesso de informação são um crescente desafio para os profissionais de comunicação. Diante de questionamentos sobre lugar de fala, exigência de posicionamento decorrentes da ocupação do espaço de poder, aumenta também a polarização de opiniões, onde crises de imagem se tornam cada vez mais presentes. Considerando que as crises de imagem geram efeitos nas marcas, a forma ou falta de gestão de crise adotada é determinante para sua repercussão. A *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), desenvolvida por Coombs e Holladay (2010), prevê um processo estruturado que possibilita que os profissionais coloquem em prática estratégias de proteção à reputação organizacional durante uma crise de imagem. Com o crescimento das mídias sociais, a exposição das marcas foi ampliada. O modo como as empresas agem em crises de imagem é um importante fator que impacta no engajamento junto à comunidade de seguidores, por vezes, extrapolando o ambiente digital. Este estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), explora por meio de uma escuta social no Twitter, crises de imagem das marcas Carrefour e Vale, as estratégias predominantes de resposta adotadas e os consequentes impactos no engajamento digital dos *stakeholders*. São utilizadas técnicas de análise de dados descritivos, análise de sentimento por meio de *Valence Aware Dictionary and Sentiment Reasoner* (VADER) e análise de conteúdo com *Latent Dirichlet Allocation* (LDA), onde com inteligência artificial identifica-se de forma automatizada o conteúdo e polaridades (LIU, 2012). Os resultados aspiram trazer luz e direcionamentos gerenciais aos profissionais que enfrentam crises de imagem de marca nas mídias sociais.

Palavras-Chave: crise de imagem da marca, estratégias de resposta, escuta social, engajamento digital, mídias sociais.

ABSTRACT

Society's growing attention to ESG criteria (Environmental, Social, Governance) and the view of stakeholders towards the performance of brands, increases the importance of consistency of positioning in relation to the actions carried out. Marketing ethics and social responsibility have become more important to stakeholders, and the risks associated with unethical conduct or activities with social and economic costs for brands are no longer ignored. The wars of narratives formed by the excess of information are a growing challenge for communication professionals. In the face of questions about the place of speech, demand for positioning resulting from the occupation of the space of power, the polarization of opinions also increases, where brand image crises become increasingly present. Considering that image crises generate effects on brands, the form or lack of crisis management adopted is decisive for their repercussion. The Situational Crisis Communication Theory (SCCT), developed by Coombs and Holladay (2010), provides a structured process that allows professionals to put into practice strategies to protect organizational reputation during an image crisis. With the growth of social media, the exposure of brands has been expanded. The way companies act in image crises is an important factor that impacts engagement with their community of followers, sometimes extrapolating the digital environment. This multiple case study (YIN, 2001) explores, through social listening on Twitter, image crises of the Carrefour and Vale brands, the predominant response strategies adopted and the consequent impacts on the digital engagement of stakeholders. Descriptive data analysis techniques, sentiment analysis through Valence Aware Dictionary and Sentiment Reasoner (VADER) and content analysis with Latent Dirichlet Allocation (LDA) are used, where with artificial intelligence the content and its polarities (LIU, 2012). The results aim to bring light and managerial directions to professionals facing brand image crises on social media.

Keywords: *brand image crisis, response strategies, social listening, digital engagement, social media.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do referencial teórico	22
Figura 2 – Modelo das variáveis SCCT	30
Figura 3 – Modelo SMCC	39
Figura 4 – Buscas no Google por “ <i>Sentiment Analysis</i> ”	56
Figura 5 – Classificação média para estudo comparativo de métodos	59
Figura 6 – Momentos de crises de imagem das marcas e períodos de análise	76
Figura 7 – Repercussão da crise pela morte de João Alberto no Carrefour.....	77
Figura 8 – Buscas no Google pelo termo “Carrefour”	78
Figura 9 - Repercussão da crise pela morte do cão Manchinha	78
Figura 10 - Repercussão da crise pela morte de Moisés Santos	79
Figura 11 – Volume de manifestações dos <i>stakeholders</i> da Vale	80
Figura 12 – Buscas no Google pelo termo “Vale”	80
Figura 13 – Questionário auto-aplicado	83
Figura 14 – Exemplo de pergunta do questionário auto-aplicado	84
Figura 15 – Acesso acadêmico API oficial do Twitter.....	85
Figura 16 – Perfil das empresas Carrefour e Vale no Twitter.....	86
Figura 17 - Ranking dos principais jornais digitais do Brasil (visitantes em 2020) ...	87
Figura 18 – Twitter dos principais veículos de mídia.....	88
Figura 19 – Fluxograma da coleta de dados	91
Figura 20 – Fluxograma de aplicação do LDA	93
Figura 21 – Exemplo de <i>tweets</i> excluídos da base de dados	94
Figura 22 – Exemplo de <i>tweet</i> classificado como estratégia de Negação.....	99
Figura 23 – Exemplo de <i>tweets</i> classificados como estratégia de Reforço	100
Figura 24 – Exemplo de <i>tweet</i> classificados como estratégia de Reconstrução	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos priorizados <i>Methodi Ordinatio</i>	65
Tabela 2 – Detalhamento do Twitter das empresas (março/2022).....	86
Tabela 3 – Interpretação teste <i>Kappa de Cohen</i>	96
Tabela 4 – Teste <i>Kappa de Cohen</i> entre avaliadores Carrefour e Vale	96
Tabela 5 – <i>Kappa de Cohen</i> Carrefour (Avaliadores 1 e 3)	99
Tabela 6 - <i>Kappa de Cohen</i> Vale (Avaliadores 1 e 3)	102
Tabela 7 – Teste qui-quadrado de <i>Pearson</i> , empresa e mídia Carrefour	107
Tabela 8 – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> , engajamento empresa Carrefour.....	108
Tabela 9 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> , engajamento empresa Carrefour	109
Tabela 10 – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> , engajamento mídia Carrefour.....	109
Tabela 11 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> , engajamento mídia Carrefour	109
Tabela 12- Teste qui-quadrado de <i>Pearson</i> , empresa e mídia Vale	111
Tabela 13 – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> , engajamento empresa Vale	112
Tabela 14 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> , engajamento empresa Vale	113
Tabela 15 – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> , engajamento mídia Vale.....	113
Tabela 16 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> , engajamento mídia Vale	113
Tabela 17 – Teste qui-quadrado de <i>Pearson</i> , valência dos comentários, empresa e mídia Carrefour	119
Tabela 18 – Teste qui-quadrado de <i>Pearson</i> , valência dos comentários, empresa e mídia Vale	122
Tabela 19 – Teste qui-quadrado de <i>Pearson</i> , valência dos comentários, empresa e mídia, Carrefour e Vale	123
Tabela 20 – Coerência por tópicos pré-crise Carrefour.....	125
Tabela 21 – Coerência por tópicos pós-crise Carrefour	127
Tabela 22 – Coerências por tópicos pré-crise Vale.....	128
Tabela 23 – Coerência por tópicos pós-crise Vale	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de crise de imagem	24
Quadro 2 – Evolução das pesquisas sobre crise de imagem da marca	27
Quadro 3 – <i>Clusters</i> de situações de crise SCCT	32
Quadro 4 – Estratégias de resposta SCCT	34
Quadro 5 – Efeitos das estratégias de resposta.....	35
Quadro 6 – SMCC e os públicos no ambiente digital	39
Quadro 7 - Revisão da literatura sobre engajamento.....	41
Quadro 8 – Hipóteses	61
Quadro 9 – Principais aspectos metodológicos.....	63
Quadro 10 – Tipos de crise de acordo com SCCT	73
Quadro 11 – Estratégias de resposta SCCT	74
Quadro 12 – Relação dos especialistas entrevistados.....	82
Quadro 13 – Relação dos profissionais avaliadores	82
Quadro 14 – Detalhamento Twitter dos veículos de mídia (março/2022).....	89
Quadro 15 – Detalhamento do processo para coleta de dados	90
Quadro 16 – Detalhamento das análises de dados.....	94
Quadro 17 – Descrição de métodos, objetivos e hipóteses	95
Quadro 18 – Enquadramento do tipo de crise Carrefour.....	97
Quadro 19 – Enquadramento do tipo de crise Vale.....	101
Quadro 20 – Classificação das crises analisadas	104
Quadro 21 – Resumo do teste de hipóteses (H1a, H1b) no Carrefour.....	110
Quadro 22 – Resumo do teste de hipóteses (H1a, H1b) na Vale.....	113
Quadro 23 – Resumo geral do teste de hipóteses (H1a, H1b).....	114
Quadro 24 – Resumo do teste de hipótese (H2a) no Carrefour.....	119
Quadro 25 – Resumo do teste de hipótese (H2a) na Vale.....	122
Quadro 26 – Resumo geral do teste de hipóteses (H2a, H2b).....	124
Quadro 27 – LDA pré-crise Carrefour	126
Quadro 28 – LDA pós-crise Carrefour.....	128
Quadro 29 – LDA pré-crise Vale	129
Quadro 30 – LDA pós-crise Vale.....	131
Quadro 31 – Consolidado dos resultados	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
API – *Application Programming Interface*
CSV – *Comma Separated Values*
ESG – *Environmental, Social and Governance*
JSON – *JavaScript Object Notation*
LEIA - Léxico para Inferência Adaptada
LDA – *Latent Dirichlet Allocation*
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
M.O - *Methodi Ordinatio*
PPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGIA - Programa de Pós-Graduação em Informática
SCCT – *Situational Crisis Communication Theory*
SJR – *Scientific Journal Rankings*
SMCC – *Social-mediated Crisis Communication*
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
URL - *Uniform Resource Locator*
VADER - *Valence Aware Dictionary and Sentiment Reasoner*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	16
2	OBJETIVOS	18
2.1.1	Objetivo Geral	18
2.1.2	Objetivos Específicos	18
2.2	JUSTIFICATIVA.....	19
3	REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1	CRISE DE IMAGEM DA MARCA	22
3.2	GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM	27
3.2.1	<i>Situational Crisis Communication Theory (SCCT)</i>	29
3.2.2	<i>Social-mediated Crisis Communication Model (SMCC)</i>	38
3.3	ENGAJAMENTO COM A MARCA.....	40
3.3.1	Mídias Sociais	43
3.3.2	Escuta Social	51
3.4	DEDUÇÃO DE HIPÓTESES	60
4	METODOLOGIA	63
4.1	BIBLIOMETRIA.....	63
4.2	DELINEAMENTO	71
4.2.1	Variáveis Independentes	73
4.2.2	Variáveis Dependentes	75
4.3	PARTICIPANTES/FONTES.....	75
4.3.1	Carrefour	76
4.3.2	Vale	79
4.4	BASE DE DADOS E COLETA.....	81
4.4.1	Dados Primários	81
4.4.2	Dados Secundários	84
4.5	ANÁLISE DE DADOS.....	93
4.5.1	Categorização das Crises e Estratégias de Resposta	95
4.5.2	Comparação de Volume de Conteúdo e Engajamento	105
4.5.3	Avaliação da Estratégias de Resposta e Engajamento	114
4.5.4	Identificação de Padrões de Conteúdo	124

5	CONTRIBUIÇÕES.....	133
6	CONCLUSÕES	136
7	LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURAS.....	141
	REFERÊNCIAS.....	142
	ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE APOIO CARREFOUR	159
	ANEXO B – SOLICITAÇÃO DE APOIO VALE	160
	ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM ESPECIALISTAS.....	161
	ANEXO D – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AVALIADORES	163

1 INTRODUÇÃO

O marketing tem papel fundamental na interface com os *stakeholders*, no desenvolvimento e comunicação de iniciativas relacionadas à ética e responsabilidade social. A pandemia da COVID-19 e a agitação social em 2020 (como a desencadeada pelo movimento *Black Lives Matter* em todo o mundo), criaram novas questões e desafios para o ambiente de marketing, resultando em um período de choque, de novas preocupações relacionadas à conectividade global, sustentabilidade, saúde e segurança, o que faz a sociedade demandar das empresas a intensificação desses aspectos em sua atuação (O. C. FERRELL, 2021).

Por conseguinte, a crescente atenção da sociedade em relação à critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*) e o olhar dos *stakeholders* para a atuação das marcas, amplia a importância da coerência dos posicionamentos em relação às ações de fato realizadas e seus impactos na sociedade, o que reflete na imagem da marca. A ética de marketing e a responsabilidade social tornaram-se mais importantes para os *stakeholders*, e os riscos associados a condutas antiéticas ou atividades com custos sociais e econômicos não podem mais ser ignoradas. A sustentabilidade e a digitalização têm sido duas tendências globais significativas para os negócios. (WADE, 2020).

As guerras de narrativas formadas pelo excesso de informação no cenário atual, são um crescente desafio para os profissionais de comunicação. Diante de questionamentos sobre lugar de fala, exigência de posicionamento decorrentes da ocupação de espaço de poder, aumenta também a polarização de opiniões, onde momentos de crise de imagem da marca se tornam cada vez mais presentes. A crise é a percepção que resulta da violação da expectativa, e a percepção pública da crise é um componente essencial da gestão de crise (PENROSE, 2000).

Considerando que as crises de imagem geram efeitos nas marcas, a forma ou falta de gestão de crise adotada é determinante para sua repercussão positiva ou negativa no mercado. Rosa (2001), defende que as crises não podem ser resolvidas por procedimentos de rotina e geralmente resultam em publicidade negativa, com potencial de prejudicar a imagem e a reputação da marca. Hatch e Schultz (2010); Merz, He e Vargo (2009), complementam trazendo dois fatores que tornam as crises mais prováveis e perigosas para as empresas. Primeiro quando se trata de questões

importantes para os *stakeholders*, gerando assim uma posição reativa e crítica em relação a quaisquer delitos corporativos, e em segundo, quando estende o papel dos *stakeholders* como cocriadores de marca no ambiente digital.

Com o crescimento das mídias sociais, a exposição das marcas foi ampliada e as empresas passaram a ter um relevante papel na gestão de crises. Embora o ambiente digital permita um acesso muito mais abrangente aos meios de comunicação, a crise online e offline é sempre algo indissociável (COOMBS, 1999). As mídias sociais deram a sociedade um protagonismo como nunca antes houve, as pessoas querem contar a história do seu ponto de vista, buscando identidade e identificação. Na era digital, a voz do *stakeholder* é potencializada, e uma postura fiscalizadora surge principalmente em momentos de crise. Esse cenário, afasta as empresas da zona de conforto e reivindica um posicionamento coerente da marca (YOUPIX, 2021).

No contexto digital, o modo como as empresas agem em crises de imagem é um importante fator que impacta no engajamento junto a sua comunidade de seguidores, por vezes tudo isso extrapola o ambiente digital, afetando a imagem da marca como um todo. O histórico de relacionamento, ou seja, a qualidade das interações entre a empresa e seus *stakeholders*, é um dos intensificadores da crise, que por sua vez impacta na reputação da marca (COOMBS e HOLLADAY, 2001).

O presente estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), explora por meio de uma escuta social na mídia social Twitter, as crises de imagem de marca, as estratégias predominantes de resposta adotadas pelas empresas e os consequentes impactos no engajamento dos *stakeholders* no ambiente digital. São utilizadas técnicas de análise de dados descritivos, análise de sentimento e análise de conteúdo, onde por meio de inteligência artificial identifica-se de forma automatizada o conteúdo e suas devidas polaridades de opiniões (LIU, 2012).

Um dos diferenciais deste projeto foi a criteriosa escolha de casos emblemáticos de crises de imagem de marca para análise. Foram selecionadas crises distintas e recentes, oriundas da atuação de empresas brasileiras de grande porte, envolvendo o Carrefour e a Vale, sendo que ambas geraram ampla repercussão em todo o país.

A primeira crise analisada aconteceu no Carrefour Brasil, uma empresa privada de capital aberto, com presença no varejo físico e virtual. A empresa possui

voz ativa no ambiente digital por meio de suas mídias sociais e vem enfrentando sucessivas crises de marca ao longo dos últimos anos. A crise analisada no Carrefour é resultante da morte de um cliente negro, por seguranças em uma loja de Porto Alegre/RS, fato ocorrido em 19 de novembro de 2020.

A segunda crise foi causada pela mineradora multinacional brasileira Vale. A empresa possui uma ampla comunicação nas mídias sociais e sua crise abrange o rompimento da Barragem I da mina Córrego do Feijão na cidade de Brumadinho (MG), em 25 de janeiro de 2019. A tragédia causou 270 mortes, incluindo 6 pessoas desaparecidas além de graves danos ambientais.

Assim sendo, este estudo tem como temática central as crises de imagem da marca em empresas com atuação no Brasil e busca entender o efeito das estratégias predominantes de resposta no engajamento dos *stakeholders*, comparando volume, padrão e valência dos conteúdos gerados pré e pós-crise no ambiente digital.

Para realização deste estudo teórico-empírico com temporalidade longitudinal, será utilizado o método dedutivo com abordagem quantitativa de naturezas mistas quali-quantitativa, tendo o nível de estudo exploratório. A fonte de dados a ser utilizada é primária e secundária, por meio da técnica de estudo de casos múltiplos. Entre os instrumentos utilizados destacam-se entrevistas semi-estruturadas com especialistas, questionário auto-aplicado com profissionais de comunicação e dados do Twitter em publicações nas mídias sociais oficiais da empresa e mídia. As técnicas de análise aplicadas foram: análise de dados descritivos (EngDigital), análise de sentimentos (VADER) e análise de conteúdo (LDA).

Os achados deste estudo aspiram trazer luz e direcionamentos gerenciais à profissionais de comunicação que enfrentam crises de imagem com suas marcas no ambiente digital, considerando que há estudos que orientam as estratégias mais adequadas para cada tipo de crise, porém não as correlacionam com o engajamento no ambiente digital e sua respectiva valência predominante.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A crise de imagem da marca é um evento súbito e inesperado que pode interromper as operações de uma organização, representa uma ameaça financeira e de reputação (COOMBS, 2015), gera um efeito negativo na credibilidade do

endossante, influenciando as percepções do consumidor e suas atitudes em relação à marca (BAKER *et al.* 2017).

Este estudo toma como base a SCCT - Teoria da Comunicação de Crise Situacional, a qual pressupõe que os *stakeholders* atribuem níveis de responsabilidades às organizações em crise (fracas, mínimas e fortes) de acordo com os tipos de situações de crise (vítima, acidental e evitável). As organizações por sua vez, de acordo com o cenário da crise, devem adotar estratégias de resposta adequadas para mitigar os riscos à marca (COOMBS 2015).

No entanto, a comunicação em situações de crise ganha complexidade, quando consideramos o contexto digital, a natureza interativa e dialógica das mídias sociais, oferece poder para organizações e aumenta o nível de participação cívica, além de se, tornaram-se plataformas eficazes para controle de crises (CHENG, 2019). Nesse sentido o SMCC - Modelo de Comunicação de Crise Mediada Socialmente agrega a esse estudo trazendo luz a aspectos da crise no contexto digital, como o entendimento das várias audiências presentes nas mídias sociais (AUSTIN *et al.*, 2012).

Diante disso, este estudo avalia por meio de uma escuta social no Twitter, crises de imagem recentes em empresas brasileiras, suas estratégias predominantes de resposta de acordo com a SCCT e SMCC, além dos efeitos no engajamento com os *stakeholders* no ambiente digital. O engajamento dos públicos interessados com a marca é avaliado considerando as interações na mídia social das próprias empresas, assim como, da rede social dos principais veículos de mídia especializada com abrangência nacional e local.

Selltiz (1974), defende que o planejamento de pesquisa somente pode ser discorrido a partir da definição do problema de pesquisa. Desta forma, o problema de pesquisa que este estudo se propõe a investigar é:

“Como as crises de imagem e as estratégias predominantes de resposta adotadas, afetam o engajamento dos stakeholders com as marcas? Um estudo no ambiente digital com as marcas Carrefour e Vale”.

Diante da contextualização do problema de pesquisa, a seguir são delineados os objetivos norteadores deste projeto.

2 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo Geral

O objetivo é um fim ao qual o trabalho se propõe a atingir. Os objetivos demonstram a contribuição que se tenciona alcançar com a pesquisa, para as possíveis soluções do problema (FACHIN, 2017). Nesta pesquisa os mesmos estão divididos em objetivo geral e específicos.

Este estudo tem como objetivo geral:

“Avaliar os efeitos da crise de imagem e das estratégias predominantes de resposta, no engajamento dos stakeholders com a marca”.

Para alcançar o objetivo proposto, busca-se entender o estado da arte dos constructos, crise de imagem da marca, gestão de crise de imagem e engajamento, além de investigar de forma empírica a presença digital das marcas Carrefour e Vale.

2.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos procuram descrever ações pormenorizadas, aspectos detalhados das raízes que se supõe merecerem uma verificação científica (FACHIN, 2017). Os objetivos específicos norteadores deste estudo são:

- a) Categorizar os tipos de crise de imagem nas mídias sociais e as estratégias de resposta predominantemente adotadas pelas empresas Carrefour e Vale;*
- b) Comparar nos períodos pré e pós-crise, o volume de conteúdo gerado e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale;*
- c) Avaliar a relação entre estratégias predominantes de resposta e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale nos períodos pré e pós-crise;*
- d) Identificar e comparar tópicos latentes e padrões de conteúdo gerados pelas empresas Carrefour e Vale, nos períodos pré e pós-crise.*

Com base na contextualização dos objetivos de pesquisa, a seguir são apresentadas as justificativas para a realização deste estudo.

2.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa traz uma narração sucinta e completa dos aspectos teóricos e práticos necessários para a realização da pesquisa, onde ficam claras as preferências pela escolha do tema e a importância deste, em relação a outros (FACHIN, 2017). A justificativa deste projeto busca destacar o valor do estudo das crises de imagem de marcas em um contexto digital, avaliando os efeitos das estratégias de resposta no engajamento.

Para detecção dos *gaps* teóricos e práticos foi realizada uma análise bibliométrica (detalhada no capítulo de Metodologia). Em um dos artigos mapeados, Wang (2020), faz um resgate histórico dos estudos relacionados à crise de imagem da marca e identifica linhas evolutivas do tema na literatura. De acordo com o autor, a comunicação online de crises e as reações do consumidor são questões que cresceram rapidamente nos estudos mais recentes e são pesquisas com grande potencial no futuro. Com base nisso, esse estudo aborda intrinsecamente esses tópicos, por meio das seguintes frentes:

- a) Gestão de crise, tipos de crise e estratégias de resposta: neste estudo o ponto de partida é a SCCT a qual reforça a importância de categorizar a crise para então entender quais são as melhores estratégias de resposta a serem adotadas no processo de gestão de crise;
- b) Comunicação online de crise e atenção da mídia: esta pesquisa é focada na atuação digital das marcas em momentos de crise de imagem, avalia tanto a comunicação da empresa impactada pela crise como também dos veículos de comunicação nacionais e locais que repercutem a mesma;
- c) Reação do consumidor: este estudo contempla diferentes tipos de análise acerca do engajamento dos *stakeholders* com as marcas em momentos de crise, de modo a compreender aspectos relacionados à reação dos consumidores com a marca no pré e pós-crise.

Uma tese deve ser original, importante e viável, sendo que cada um desses critérios aponta para uma direção relativamente independente da outra (CASTRO, 2011). Com base nesses critérios consideramos que o tema deste estudo é importante a ser abordado, pois crises de imagem tem se tornado cada vez mais frequentes e sua repercussão no ambiente digital tem sido potencializada com as mídias sociais. Em razão disso, caminhos de atuação das empresas em resposta à

crise no ambiente digital e o engajamento dos *stakeholders*, são temáticas de crescente atenção na literatura especializada. Há um aumento no volume de *papers* sobre “*brand crisis*”, somente na última década encontra-se o dobro do volume em relação ao período anterior (WANG, 2020), o que também se confirma na bibliometria realizada.

Estudos atuais são predominantemente concentrados no conteúdo das comunicações e deixam espaço para novas pesquisas acerca de seus efeitos nas reações dos destinatários, ou seja, no engajamento dos *stakeholders* com marcas em momentos de crise de imagem. Outro foco muito presente na literatura é a avaliação dos impactos das estratégias de gestão de crise, na imagem e reputação da marca, porém limitados estudos se direcionam a observar as estratégias adotadas e seus efeitos no engajamento (como pode ser observado no bloco 2.2.1.3), o que traz originalidade a esta pesquisa.

Há um valor considerável na aplicação de práticas de escuta em mídias online, considerando a abertura de novas maneiras de compreender as nuances de conexão e comunicação que esses espaços podem proporcionar (CRAWFORD, 2009). A prática da escuta social é outro aspecto que traz originalidade a este estudo, ela vem sendo utilizada com mais frequência em trabalhos na área de ciências aplicadas, dado o potencial para despertar *insights* aos pesquisadores, avaliando o ponto de vista do receptor da mensagem emitida para os atores sociais.

Este estudo de casos múltiplos, utiliza-se de métodos de análise inovadores que se complementam para dar uma visão sistêmica dos impactos na marca, são eles: análise de dados descritivos de engajamento avaliando o volume de conteúdo e as reações; análise de sentimento com técnicas avançadas de *machine learning* para entender a polaridade do engajamento, que pode desmistificar a impressão de que quantidade é sinônimo de positividade; e análise de conteúdo, onde por meio do LDA busca-se entender os diferentes tipos de conteúdo abordados. Dentre os estudos avaliados na bibliometria, apenas 25% aplicam análise de conteúdo, destes um pequeno número emprega técnicas automatizadas e robustas como o LDA. Na bibliometria, observa-se que apenas 3% dos artigos analisados utilizam métodos mistos, como este estudo, o que representa um diferencial.

A pesquisa proposta, visa estudar crises de imagem de marcas brasileiras e carrega recentidade nos casos, uma vez que as crises abordadas se concentram

nos anos de 2019 e 2020, tendo desdobramentos e repercussões até os dias atuais. A temporalidade deste estudo contempla os períodos pré-crise, crise e pós-crise, (COMBS, 2009), sendo que para fins de análise a crise foi considerada pertencente ao período pós-crise. Foram realizadas análises longitudinais dos dados, explorando os temas latentes em cada um dos períodos, de modo a comparar e perceber as principais mudanças.

Em comparação com os artigos analisados na bibliometria, somente 8% compreendem os períodos pré, durante e pós-crise. Em relação as empresas selecionadas para este estudo, as mesmas enquadram-se nos segmentos de extração (Vale) e comércio/serviços (Carrefour), somente 1,6% dos artigos encontrados na bibliometria são de empresas de extração e 34% de comércio/serviços.

Por fim, há viabilidade para conclusão desta pesquisa dentro dos prazos e recursos estipulados pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

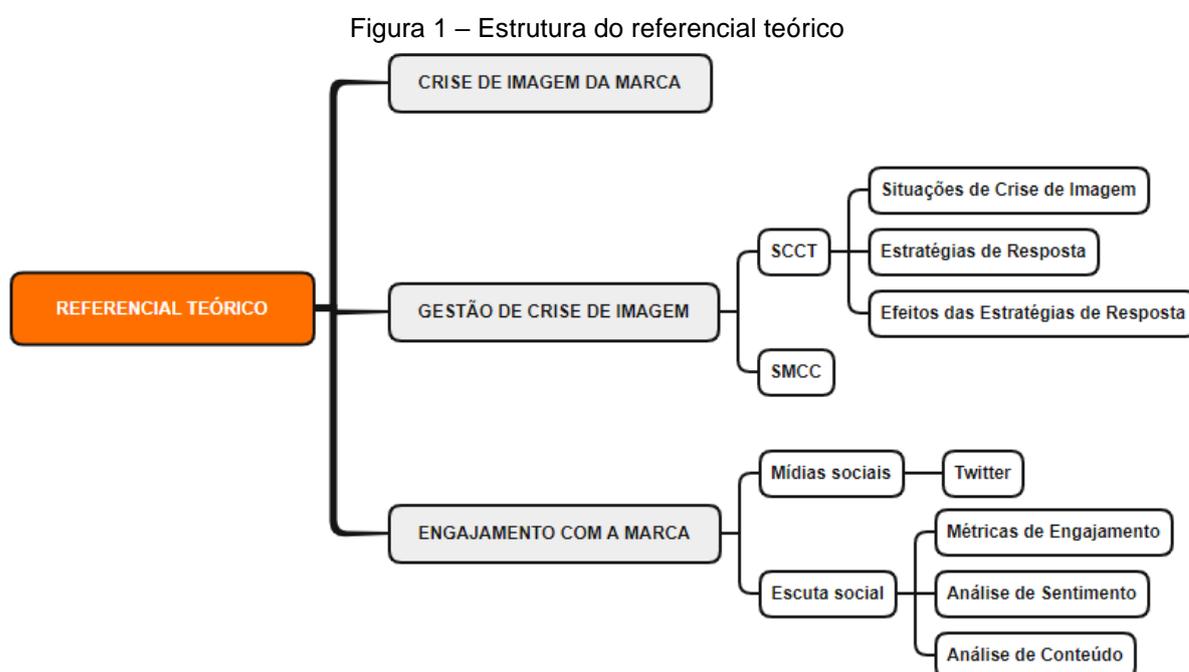
Diante do exposto, conforme recomenda a literatura, entende-se que este estudo apresenta originalidade, importância e viabilidade para seu desenvolvimento. Pesquisadores já realizaram diversos estudos envolvendo crises de imagem nas marcas, porém o diferencial deste projeto está no escopo mais abrangente, que contempla a escuta social (empresa e mídia), para avaliar as estratégias de resposta e seus impactos no engajamento, além de identificar e comparar tópicos latentes e padrões de conteúdos pré e pós-crise. Desta forma, podemos considerar que ainda há espaço para estudiosos explorarem a essência das crises de imagem e os impactos do engajamento no ambiente digital, trazendo contribuições teóricas e práticas.

Além dos aspectos destacados acima, este estudo tem relevância aos profissionais de marketing no sentido da busca pelo aperfeiçoamento da comunicação, das estratégias de gestão de crise com base nos impactos gerados no ambiente digital por meio do engajamento com seus públicos de interesse.

Apresentadas as justificativas para este projeto, na sequência o referencial teórico será explorado de modo a sustentar esta pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura de tópicos, a ser abordada na fundamentação teórico-empírica, deste estudo seguirá a lógica de entendimento dos conceitos de crise de imagem da marca, assim como os aspectos que envolvem a gestão de crises de imagem e consequentemente o engajamento no ambiente digital, para suportar as respostas ao problema de pesquisa. A Figura 1, ilustra a estrutura explorada no referencial teórico deste estudo.



Fonte: o autor, 2022

As evoluções dos conceitos investigados serão captadas na literatura por meio de uma bibliometria, que dão subsídios para apresentação das principais teorias relacionadas a crises de imagem, gestão de crise, estratégias de resposta e conceitos de engajamento, onde serão analisadas as principais métricas utilizadas pelas marcas no contexto digital. Por fim serão desenvolvidas as hipóteses a serem testadas neste estudo.

3.1 CRISE DE IMAGEM DA MARCA

A imagem da marca é composta pelas percepções sobre a mesma, refletidas pelas associações mantidas na mente do consumidor (HERZOG, 1963; NEWMAN, 1957), ou seja, é a forma com que os indivíduos veem a organização. É formada por

um conjunto de entendimentos que a sociedade constrói e interpreta acerca da marca (KOTLER, 1998), em outras palavras é a impressão coletiva que representa o maior ativo das empresas, que por sua vez devem criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, de modo a torná-las mais favoráveis (GRACIOSO, 2002).

No ambiente digital, as empresas também estão expostas e notáveis a percepção dos consumidores, por meio das ações realizadas, seus posicionamentos e relacionamentos mantidos e o nível de interação nas mídias. Nesse contexto é importante que a empresa atente para suas práticas online e offline, pois estas são o reflexo da imagem da marca, visto que estão diretamente relacionadas. Quanto mais positiva a imagem da marca, maior a probabilidade de preferência por parte do consumidor (BIEL, 1993; KELLER, 1993; AAKER, 1998).

A reputação da marca, pode ser compreendida como a junção da identidade organizacional e todas as imagens construídas pelos públicos nos diferentes meios de exposição da marca, um bom alinhamento entre identidade e imagem geram uma reputação sólida (TEIXEIRA, 2019). Empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair consumidores mais fiéis (ARGENTI 2006). A imagem é um importante pilar para a reputação da marca, e em momentos de crise a coerência dos discursos com as práticas são fatores relevantes na comunicação.

Com vasta literatura acerca do tema, Coombs (2007), define crise como um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que tende a criar incertezas e ameaça importantes expectativas dos *stakeholders* e os principais objetivos da empresa, podendo causar prejuízos financeiros e à reputação. Rosa (2001), complementa que a crise pode atingir o patrimônio mais importante da organização: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação. Seus efeitos podem ser físicos, financeiros ou emocionais, sendo que os *stakeholders* fazem atribuições de responsabilidade, gerando consequências afetivas e comportamentais nas marcas (COOMBS, 2007).

Fearn-Banks (2016), reforça que a crise pode afetar negativamente não só a organização, mas também o setor, os *stakeholders*, produtos, serviços e o bom nome. Forni (2015), discorre sobre o potencial da crise em provocar instabilidade na gestão, ruptura da normalidade, frenesi na mídia ou desestabilização com os clientes. Meer e Verhoeven (2014), complementam alegando que a crise pode prejudicar a reputação de uma organização devido ao destaque na mídia e à negatividade persistente. Quando a empresa é considerada responsável pela crise,

há impactos na reputação, com a geração de boca a boca negativo e/ou até o fim da relação com a marca (COOMBS, 2007).

As crises de imagem têm um efeito negativo na credibilidade do endossante e influenciam as percepções do consumidor, bem como a atitude em relação à marca (BAKER *et al.*, 2017), possuem traços comuns como: consequências severas, ameaças ao valor fundamental da organização, limitações no tempo de resposta e a imprevisibilidade do evento (XU e LI, 2013).

Sejam crises pequenas e passageiras ou de grandes proporções e mais persistentes, elas podem acontecer devido a defeitos de produtos, problemas de responsabilidade social, mau comportamento corporativo, má conduta executiva, maus resultados de negócios, mau comportamento de porta-vozes ou atitudes polêmicas, perda de apoio público ou disputas sobre propriedade (COOMBS e HOLLADAY, 2009). Além de quase sempre trazerem questões éticas básicas e relacionadas a irregularidades, intenções, causas, culpas, responsabilidades, vítimas, justiça e igualdade, entre outras. Frequentemente envolvem violação de valores sociais, como segurança pessoal, proteção e o dever moral de manter os outros protegidos do perigo (SEEGER, SELLNOW e ULMER, 2003).

O Quadro 1, apresenta um consolidado de conceitos de crise oriundos na literatura, observa-se que os efeitos negativos da crise para as marcas são uma constante comprovada em diversos estudos e que podem afetar a marca em diferentes perspectivas. Importante considerar Pace, Balboni e Gistri (2017) quando ressaltam que nenhuma crise é igual à outra e, portanto, cada uma tem potencial de impactos e reações distintas.

Quadro 1 – Conceitos de crise de imagem

Autores (ano)	Conceitos de crise
Kanouse e Hanson (1971); Fiske (1980)	Uma crise é, por definição, uma ocorrência negativa extraordinária, e as informações sobre eventos negativos tendem a receber atenção e processamento cognitivos consideráveis.
Coombs (1999)	As crises são fenômenos baseados na comunicação, na medida em que são associadas à projeção de imagens negativas em ambiente público se inicia um processo social de construção e disseminação do risco.
Tsang (2000); Anwar (2014)	A crise é um evento que não poderia ser resolvido com os procedimentos rotineiros.
Ahluwalia <i>et al.</i> (2000); Dawar e Pillutla (2000); Pullig <i>et al.</i> (2006); Roehm e Tybout (2006);	As crises são eventos adversos que ameaçam a reputação da marca. As crises de marca, são eventos inesperados que ameaçam a capacidade percebida de uma marca de entregar os benefícios esperados, enfraquecendo o valor da marca.

Dawar e Lei (2009)	
Dean (2004); Coombs (2007); G. Siomkos, <i>et al.</i> (2010); Cleeren <i>et al.</i> (2013); Anwar (2014)	Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas e ameaça os objetivos prioritários da organização, podendo causar prejuízos financeiros e corroer a reputação da empresa.
Regester e Larkin (2008)	Muitas crises são vistas como fenômenos latentes diretamente associados a problemas e riscos que acabam por explodir em incidentes críticos. As crises iniciam publicidade negativa e produzem efeitos simbólicos para a organização.
Pullig <i>et al.</i> (2006)	As crises da marca podem ser uma ameaça crítica à reputação da marca. Ao enfrentar crises, as respostas corporativas oportunas e adequadas desempenham um papel importante na restauração da confiança da marca entre os consumidores.
Coombs (2007)	Uma crise é uma ocorrência grave na vida de uma organização que ameaça sua própria existência.
Van Heerde <i>et al.</i> (2007); Xu (2015)	Exceto pela perda imediata de vendas e compensação cara, as crises de marca também podem ter alguns prejuízos de longo alcance para as marcas envolvidas no longo prazo, como a confiança do consumidor e o valor da marca.
Van Heerde <i>et al.</i> (2007); Xie e Peng (2009)	As crises de marca estão entre os piores pesadelos de uma empresa, causando efeitos negativos de curto e longo prazo, como perda imediata nas vendas de marca própria, eficácia reduzida dos instrumentos de marketing, confiança do consumidor.
Dawar e Lei (2009)	Crises de marca são casos de afirmações bem divulgadas de que uma proposição-chave de marca não tem fundamento ou é falsa. Essas crises podem causar graves danos à marca, independentemente da veracidade das próprias afirmações da marca. Crises de marca são situações caracterizadas por ideias negativas altamente divulgadas que tem potencial para afetar a imagem da marca.
Merz, He e Vargo (2009); Hatch e Schultz (2010)	Crises corporativas são eventos que ameaçam a estabilidade da empresa ou mesmo sua sobrevivência.
Dutta e Pullig (2011)	Crises da marca são eventos inesperados que ameaçam a capacidade percebida de uma marca de entregar os benefícios esperados pelos <i>stakeholders</i> .
Coombs (2012)	Crise é a percepção de um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas e pode impactar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos.
Xu e Li (2013)	Uma crise é um evento que coloca em risco a vida de uma empresa, prejudicando sua estabilidade, lucratividade e legitimidade. Os eventos de crise como inesperados, fornecem tempo de resposta limitado, estão associados a consequências graves e ameaçam o valor da marca subjacente.
Cleeren <i>et al.</i> (2013); Humphreys e Thompson (2014)	As crises de marca também podem afetar toda a indústria, até mesmo destruir a confiança do consumidor.
Stefano Pace, Bernardo Balboni e Giacomo Gistri (2017)	Nenhuma crise é semelhante à outra e, portanto, as reações a uma crise podem ser diferentes.
Coombs (2015)	Crise se refere a um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas e pode impactar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos.

Zou e Li (2016)	As crises de imagem da marca são os incidentes negativos que ameaçam a reputação da marca.
Gistri, Corciolani e Pace (2018)	Uma crise organizacional é um evento percebido por gerentes e partes interessadas como altamente saliente, inesperado e potencialmente perturbador; também pode ameaçar os objetivos de uma organização e ter profundas implicações em seus relacionamentos com <i>stakeholders</i> .

Fonte: o autor, 2022.

Hoje, dois fatores tornam as crises mais prováveis e perigosas para as empresas primeiro quando tratam-se de questões que os *stakeholders* consideram importantes, gerando assim uma postura reativa e crítica em relação a quaisquer delitos corporativos, e em segundo, quando estende o papel dos *stakeholders* como co-criadores de marca, o que é potencializado no ambiente digital que fomenta esse tipo de relação (HATCH e SCHULTZ, 2010; MERZ, HE e VARGO, 2009).

A autenticidade é fundamental na construção, sustentação e defesa da reputação da marca em momentos de crise de imagem. Ações concretas, franqueza nas comunicações e respostas confiáveis são importantes para restaurar a confiança da marca e construir um “reservatório de reputação” (STEPHEN, 2009).

O compromisso de uma marca com a responsabilidade social pode ajudar na proteção em momentos de crises de imagem. Observa-se que quando no período pré-crise a reputação da empresa tem uma elevada força baseada em responsabilidade social, há uma diminuição da probabilidade dos consumidores se sentirem traídos e um aumento da resistência a informações negativas. Por outro lado, independentemente do tipo de crise, quanto mais os consumidores se sentem traídos por uma marca, mais provável é que mudem a forma como pensam sobre ela, apoiem punições, disseminem boca a boca negativo e evitem consumir seus produtos (KANG, SLATEN e CHOI, 2021).

Wang e Lu (2020), traçaram os principais temas na evolução das pesquisas relacionadas à crise de imagem da marca nos últimos 40 anos, conforme demonstrado no Quadro 2. Os temas com mais relacionados à gerenciamento de crise, comunicação online de crise e reação dos consumidores ganham força na última década.

Quadro 2 – Evolução das pesquisas sobre crise de imagem da marca

1. 'Comunicação online de crise' incluindo comunidade de marca online, atenção da mídia, influenciadores de mídia social;
2. 'Estratégia de governança e marketing', incluindo característica de liderança, gestão de recursos, publicidade;
3. 'Reação do consumidor', incluindo perdão e vingança do consumidor, reclamações;
4. 'Gestão de crise', incluindo estratégia de resposta, estrutura de crise;
5. 'Efeito negativo da crise', incluindo efeitos no valor da marca ou na reputação corporativa;
6. 'Prevenção de crise', incluindo estudo de antecedentes e o papel da responsabilidade social;
7. 'Efeito de contágio da crise', incluindo endossante de celebridade, crise de aliança de marca.

Fonte: adaptação de Wang e Lu, 2020.

Uma crise de imagem na marca pode ocasionar ruptura súbita e séria na vida normal de uma empresa e, assim, abre a oportunidade para uma mudança radical nos significados da marca (PACE, CORCIOLANI e GISTRÌ, 2016). Entendendo os potenciais efeitos devastadores que a crise de imagem pode representar para a marca, este estudo avalia empiricamente duas crises de imagem e os impactos no engajamento com *stakeholders* na esfera digital.

3.2 GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM

Uma crise é uma percepção que resulta da violação da expectativa, sendo a percepção pública da crise um componente essencial da gestão de crise que certamente impactará os resultados (PENROSE, 2000). A gestão de crise é um processo estratégico com função de remover riscos e permitir a organização estar no controle do seu próprio destino (Kathleen Fearn-Banks, 1996).

As crises compartilham três atributos gerais: expectativas não previstas ou violadas, ameaçam objetivos de alta prioridade e requerem resposta relativamente rápida para conter ou mitigar possíveis danos (SEEGER, SELLNOW e ULMER, 2003), sendo o fornecimento de informações uma ação importante e necessária em momentos de crise (COOMBS e HOLLADAY, 2008). Ngai e Falkheimer (2016), salientam que fatores como, tipos de crise, responsabilidade corporativa, engajamento e valores culturais dos *stakeholders*, devem ser levados em consideração na gestão de crise e empregados para embasar as informações repassadas ao mercado.

De acordo com Forni (2005), a crise pode representar uma ameaça ou uma oportunidade, dependendo da força da reputação da empresa e de como ela irá gerenciar a crise, pois os escândalos não necessariamente destroem a reputação e

enfraquecem a confiança, mas têm capacidade para isso. Olsson (2014), corrobora no sentido de que quando uma situação de crise de imagem é tratada com habilidade, pode ser uma oportunidade para a organização solidificar relacionamentos com seus *stakeholders*. Um ponto a destacar é que, durante a crise as empresas são recompensadas pela qualidade do capital de confiabilidade adquiridos antes do fato ocorrido.

Em geral as crises não podem ser resolvidas por procedimentos de rotina, além de normalmente resultarem em publicidade negativa, o que pode prejudicar a imagem da marca (ROSA, 2001), entre os riscos há uma diminuição na eficácia da publicidade, que torna mais difícil recuperar posições de mercado perdidas, e há um aumento da sensibilidade ao preço. Em um cenário onde a culpa da empresa é reconhecida, a eficácia da publicidade é severamente prejudicada (CLEEREN *et al.*, 2013).

Goodman (1998) reforça que um plano de gestão de crise traz uma resolução efetiva e faz com que a empresa mantenha suas operações ainda que com restrições. Para Mitroff (2001), a gestão de crise contempla o levantamento dos sinais que apontam para problemas, a realização de um estudo efetivo de prevenção e criação de um plano de contenção. Adicionalmente Hewett e Lemon (2019), orientam as marcas a atuarem em um processo de três esforços internos na gestão de crise, sendo: 1) examinar o ambiente e coletar percepções sobre a crise; 2) disseminar as percepções em toda a organização criando transparência; 3) reagir de forma coordenada.

Sobre a comunicação em momentos de crise, para as marcas afetadas há três principais estratégias discursivas: ataque, defesa e neutralidade. Do lado dos *stakeholders* existe interações simultâneas e uma variedade de recursos discursivos interdependentes em rede, que são usados para cocriar o significado da marca (VALLASTER e VON WALLPACH, 2013). Em relação à repercussão da mídia, existem cinco diferentes enfoques: 1) atribuição de responsabilidade e o papel das organizações na causa da crise; 2) conflito, enfatizando a discordância entre indivíduos, grupos ou organizações na crise; 3) consequências econômicas, focalizando as consequências financeiras da crise; 4) interesse humano, enfatizando os lados humanos e emocionais da crise; 5) moralidade, olhando para a crise por

meio das lentes morais e éticas e o comportamento daqueles considerados responsáveis pela crise (AN e GOWER, 2009).

Em geral, a repercussão de crises na mídia acontece quando a mesma não é administrada e contida, uma vez que a internet e a mídia tradicional estão interligadas, e muitas vezes os meios de comunicação offline se pautam nos assuntos em alta no ambiente online. Na esfera digital, a crise pode iniciar na própria internet ou surgir no ambiente externo, neste caso as mídias sociais usam sua força para propagar as informações (TEIXEIRA, 2019).

A confiança do consumidor em uma marca afeta significativamente seu compromisso com a mesma (BUTT *et al.*, 2020), o vínculo emocional com a marca é a base para restabelecer a confiança e aumentar a percepção de autenticidade da marca entre os consumidores. Como consequência, inicia-se um processo de melhoria da compreensão, com objetivo de restaurar a intenção de compra e mitigar a atribuição de culpa pelos consumidores (ROY, TATA e PARSAD, 2018).

A seguir, serão apresentadas as principais abordagens teóricas para a pesquisa de crise de imagem da marca, as mesmas serão utilizadas para caracterizar, descrever e detalhar as crises deste estudo. A Teoria da Comunicação Situacional em Crises (SCCT) que recomenda respostas organizacionais mais eficazes de acordo com diferentes situações e atribuições de crise (COOMBS e HOLLADAY, 2007). De forma complementar, o Modelo de Comunicação de Crise Mediada Socialmente (SMCC) aborda o fluxo de informações e a relação entre diferentes tipos de mídia, comunicação online e offline, organizações e públicos influentes durante a crise (JIN, LIU, e AUSTIN, 2014).

3.2.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

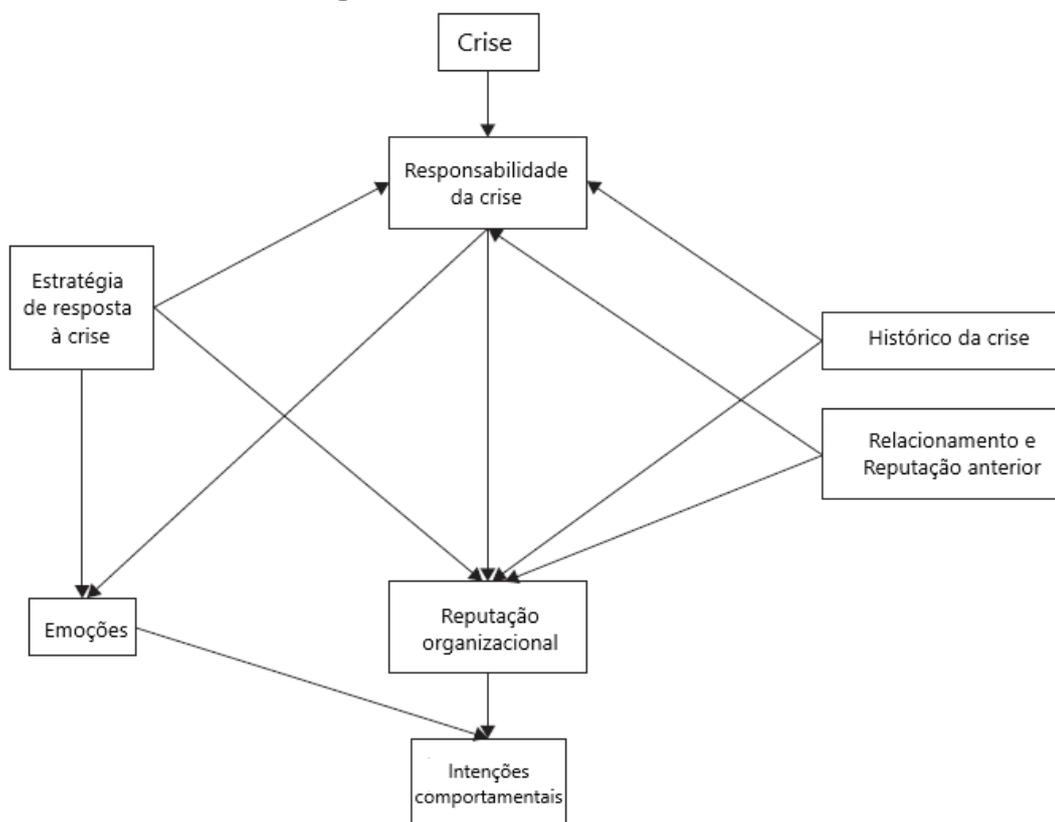
Coombs e Holladay desenvolveram em 1995 um método testado empiricamente que visa auxiliar na seleção de estratégias de resposta às crises, trata-se da Teoria da Comunicação Situacional em Crises (SCCT). A SCCT tem um processo estruturado que possibilita que os profissionais de comunicação coloquem em prática estratégias de proteção à reputação organizacional durante uma crise de imagem.

A premissa básica da SCCT é que crises de imagem são eventos negativos, e as partes interessadas farão atribuições sobre a responsabilidade das empresas, sendo que essas atribuições afetarão a forma como as partes interessadas

interagem com a organização em crise. A SCCT é composta por três elementos principais, sendo eles: a situação de crise, as estratégias de resposta à crise e um sistema para combinar esses dois elementos (COOMBS, 1995; COOMBS e HOLLADAY, 1996)

A Figura 2, ilustra o modelo SCCT para crises de imagem, com suas principais variáveis e relacionamentos. De acordo com Coombs e Holladay (2010), a SCCT inicia a partir de um agrupamento de três tipos de crise: vítima, acidental e evitável, onde cada uma delas prevê níveis crescentes de responsabilidade e ameaças. Nas crises podem ainda existir intensificadores que alteram as atribuições de responsabilidade e acentuam a ameaça às empresas, são eles: 1) histórico de crise, se a empresa teve ou não crises semelhantes no passado; 2) relacionamento e reputação anterior, o quão bem ou mal uma empresa tratou seus *stakeholders* no passado.

Figura 2 – Modelo das variáveis SCCT



Fonte: adaptação de Coombs e Holladay, 2010.

A SCCT não se limita apenas à reputação organizacional como resultado da comunicação de crise, inclui também as emoções e intenções comportamentais. As intenções comportamentais dizem respeito aos efeitos na intenção de compra e no

boca-a-boca negativo (COOMBS e HOLLADAY, 2010). As emoções têm relação com as atribuições de responsabilidade que levam a simpatia, raiva ou *schadenfreude* (alegria na dor dos outros), como por exemplo a ligação entre a responsabilidade pela crise e a raiva (WEINER, 2006).

Diante disso, as empresas devem optar pelas estratégias de resposta de acordo com o nível de acomodação - Negação, Diminuição, Reconstrução e Reforço. As estratégias de resposta devem ter o foco na reparação da reputação baseado na ameaça apresentada, à medida que a ameaça de crise aumenta, as empresas devem usar estratégias de resposta progressivamente mais acomodatórias (COOMBS e HOLLADAY, 2010).

Com base nos entendimentos de como a SCCT tem suas variáveis e relacionamentos interligados, o próximo bloco explora as diferentes situações de crise de imagem da marca e suas respectivas atribuições.

3.2.1.1 Situações de Crise de Imagem

A natureza da situação de crise molda as percepções e atribuições do público para com a marca, desta forma os esforços para entender como os *stakeholders* percebem as situações de crise devem estar centrados na audiência (COOMBS, 1995; COOMBS e HOLLADAY, 1996). As diferentes situações de crise tendem a causar danos à reputação de uma organização e estão frequentemente relacionadas às percepções de responsabilidade pela crise e às características específicas da situação de crise (COOMBS e HOLLADAY, 1996, 2002; COOMBS e SCHMIDT, 2000).

A SCCT busca inicialmente entender a situação de crise para então elencar a melhor estratégia de resposta, que vai depender das características da mesma. Baseado na psicologia social, procura-se classificar a forma como os *stakeholders* reagem aos acontecimentos, considerando que toda crise gera eventos negativos, e os *stakeholders* procuram atribuir culpa (COOMBS, 1995, 1998).

A SCCT indica que antes de tomar posicionamentos em relação à comunicação em momentos de crise, as empresas devem avaliar a ameaça à reputação para então selecionar as estratégias de resposta apropriadas, combinando o nível de dano à reputação gerado com o poder de proteção das estratégias de resposta (COOMBS, 2007).

O Quadro 3, detalha as situações de crise agrupadas em *clusters*, considerando os tipos de crise, seu respectivo nível de responsabilidade e o fator de ameaça a reputação.

Quadro 3 – *Clusters* de situações de crise SCCT

<p>Grupo de vítimas: a organização também é vítima da crise. <i>(Atribuições fracas de responsabilidade na crise = Ameaça leve à reputação)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desastre natural: atos da natureza danificam uma organização, como um terremoto. ▪ Rumor: informações falsas e prejudiciais sobre uma organização estão sendo divulgadas. ▪ Violência no local de trabalho: funcionários atuais ou ex-funcionários atacam funcionários atuais no local. ▪ Adulteração/Malevolência do produto: agente externo causa danos a uma organização.
<p>Grupo acidental: as ações organizacionais que levaram à crise não foram intencionais. <i>(Atribuições mínimas de responsabilidade na crise = Ameaça moderada à reputação)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafios: as partes interessadas afirmam que a organização está operando de maneira inadequada. ▪ Acidentes com erros técnicos: uma falha de tecnologia ou equipamento causa um acidente industrial. ▪ Danos ao produto por erro técnico: uma falha de tecnologia ou equipamento faz com que um produto seja devolvido.
<p>Grupo evitável: a organização conscientemente colocou as pessoas em risco, tomou ações inadequadas ou violou leis/regulamentos. <i>(Atribuições fortes de responsabilidade de crise = ameaça grave à reputação)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acidentes por erro humano: o erro humano causa um acidente industrial. ▪ Danos ao produto por erro humano: o erro humano faz com que um produto seja devolvido. ▪ Ofício organizacional sem lesões: as partes interessadas são enganadas sem lesões. ▪ Má conduta da gestão organizacional: leis ou regulamentos são violados pela gestão. ▪ Infração organizacional com lesões: as partes interessadas são colocadas em risco pela administração e ocorrem lesões.

Fonte: adaptação de Coombs, 2007.

Percebe-se que quanto maior as atribuições de responsabilidade, mais danos potenciais há de uma crise infligir à reputação da organização (COOMBS e SCHMIDT, 2000; COOMBS e HOLLADAY, 2002; LAUFER e GILLESPIE, 2004). Estudos revelaram que a interpretação mental de uma pessoa em relação a uma crise que ameaça a si próprio é menor do que quando há uma ameaça a sociedade (LEE *et al.*, 2021). S. Utz *et al.* (2013), defendem que há níveis mais elevados de raiva na condição de crise intencional do que na condição de crise da vítima

Com base na compreensão dos tipos de crise e suas atribuições de responsabilidade, o próximo bloco aborda as estratégias de resposta previstas na SCCT.

3.2.1.2 Estratégias de Resposta

A reputação organizacional é reconhecida como um ativo valioso, ela traduz como a marca é percebida por seus públicos (FOMBRUN e VAN RIEL, 2004). Desta forma, o que uma empresa diz e faz desde o momento pré-crise, suas estratégias de resposta durante a crise, têm efeitos significativos em sua reputação (BARTON, 2001; BENOIT, 1995; COOMBS, 1999). A SCCT fornece subsídios para que a empresa identifique estratégias de resposta à crise de modo a aumentar a proteção da reputação organizacional. As estratégias de resposta são elencadas de acordo com o grau de responsabilidade à crise atribuído (COOMBS, 1995, 1998, 2006).

Coombs e Holladay (2014), definem na SCCT quatro estratégias de resposta à crise que variam em foco, desde tentar proteger a organização até ajudar as vítimas da crise, sendo elas: Negação, Diminuição, Reconstrução e Reforço.

A estratégia de Negação tenta provar que a organização não teve responsabilidade pela crise, a crise não aconteceu ou outra pessoa foi responsável pelo evento. A estratégia de Diminuição quando faz parecer menos negativo aos *stakeholders*, alterando as atribuições sobre a crise, busca minimizar a responsabilidade da organização pela crise e/ou reduzir a gravidade percebida da crise. A estratégia de Reconstrução busca melhorar a percepção da organização por meio de compensações e/ou desculpas, quando se cria atitudes novas e positivas em relação à reputação através de recompensas. Por fim, a estratégia de Reforço quando faz proveito da boa vontade anterior para ajudar a reafirmar as reputações positivas existentes, só podem ser usadas quando uma empresa tem bons trabalhos anteriores.

O Quadro 4, apresenta as estratégias de resposta e suas respectivas descrições, conforme preconiza a SCCT. Coombs e Holladay, (2002) defendem na teoria SCCT que à medida que as percepções de responsabilidade pela crise e os danos à reputação aumentam, as empresas devem usar estratégias de resposta à crise que aceitem mais responsabilidade, busquem reparar a legitimidade e auxiliem as vítimas.

O histórico da crise e o relacionamento/reputação anterior atuam como intensificadores da crise e tendem a aumentar os danos à reputação. Entende-se por histórico da crise, o envolvimento em outras situações de crise no passado, o que ajuda a estabelecer um padrão de “mau comportamento” por parte da empresa.

Em geral, as partes interessadas atribuem maior responsabilidade quando existem antecedentes de crise (COOMBS, 2001, 2004).

Quadro 4 – Estratégias de resposta SCCT

Grupo de Estratégia de resposta à crise	Estratégia de resposta	Descrição da estratégia de resposta
Negação	Ataque ao acusador	O gerente de crise confronta a pessoa ou grupo que reivindica algo está errado com a organização. Ex: A organização ameaçou processar as pessoas que alegam que ocorreu uma crise.
	Negação	O gerente de crise afirma que não há crise. Ex: A organização disse que nenhum evento de crise ocorreu.
	Bode expiatório	O gerente de crise culpa alguma pessoa ou grupo fora da organização para a crise. Ex: A organização culpou o fornecedor pela crise.
Diminuição	Dar desculpas	O gerente de crise minimiza a responsabilidade organizacional ao negar a intenção de prejudicar e/ou alegar incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise. Ex: A organização disse que não pretendia que a crise ocorresse e que acidentes podem acontecer como parte da operação de qualquer organização.
	Justificação	O gestor de crises minimiza os danos percebidos causados pela crise. Ex: A organização disse que os danos e ferimentos da crise foram muito menores.
Reconstrução	Compensação	O gerente de crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas. Ex: A organização ofereceu dinheiro e produtos como compensação.
	Desculpas	O gerente de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão às partes interessadas. Ex: A organização aceitou publicamente a responsabilidade total pela crise e pediu às partes interessadas que perdoassem o erro.
Reforço	Reforço	O gerente de crise lembra as partes interessadas das boas obras da organização no passado. Ex: A organização agradeceu às partes interessadas por sua ajuda e lembrou do esforço anterior em ajudar a comunidade e melhorar o meio ambiente.
	Elogio	O gerente de crise elogia elevando as qualidades dos <i>stakeholders</i> .
	Vitimização	O gerente considera a organização como uma vítima da crise.

Fonte: adaptação de Coombs, 2014.

O relacionamento/reputação anterior trata-se da qualidade das interações entre a organização e seus *stakeholders* (COOMBS, 2001, 2004), um fator importante na gestão de crise, fortalecido ainda mais no contexto digital. Quando a

empresa possui um diálogo positivo com seus *stakeholders* e demonstra um padrão de comportamento admirável antes mesmo da crise, esta receberá mais perdão em momentos de crise de imagem (KI e BROWN, 2013).

Park (2017), em seus estudos constata que as respostas à crise influenciaram significativamente as intenções comportamentais de apoio dos participantes em relação às empresas. Deste modo é importante que as empresas forneçam informações sobre a crise e utilizem as estratégias adequadas de reparo de reputação para aumentar as intenções comportamentais de apoio do público.

O próximo bloco consolida resultados de estudos que avaliaram os efeitos das estratégias de resposta nas marcas.

3.2.1.3 Efeitos das Estratégias de Resposta

Os eventos de crise são fenômenos a serem interpretados pela empresa e seus *stakeholders*, sendo que a comunicação adotada, reflete diretamente na organização (COOMBS, 1995), o que uma empresa diz e faz antes, durante e depois de uma crise, assim como suas estratégias de resposta, têm efeitos significativos para a imagem e reputação da marca (BARTON, 2001; BENOIT, 1995; COOMBS, 1999).

O Quadro 5, apresenta um consolidado de estudos acerca dos efeitos das estratégias de resposta na imagem e reputação da marca, durante a gestão de crise.

Quadro 5 – Efeitos das estratégias de resposta

Autores (ano)	Efeitos
Bradford e Garrett (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A aceitação da responsabilidade por meio da estratégia de desculpas (RECONSTRUÇÃO), gera reações mais positivas e torna a reputação organizacional mais elevada quando comparado ao uso das demais estratégias.
Fitzpatrick (1995); Tyler (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A aplicação universal de estratégias altamente acomodáticas é problemática devido às responsabilidades legais e financeiras em que incorrem. As desculpas exigem que uma organização aceite publicamente a responsabilidade por uma crise, enfraquecendo assim sua posição jurídica no caso de um processo.
Coombs e Holladay (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As estratégias de resposta devem ser menos defensivas e mais acomodativas, quanto maior for a responsabilidade gerada pela crise.
Coombs e Schmidt (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa que assume a responsabilidade ou expressa simpatia pelas vítimas, é considerada mais honrada e solidária.
Tyler (1997); Coombs (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias de RECONSTRUÇÃO devem ser reservadas para crises que gerem fortes atribuições de responsabilidade de crise devido ao alto custo dessas estratégias de resposta para a organização.
Coombs (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma estratégia de REFORÇO deve ser complementar a outras estratégias de resposta à crise porque a empresa seria percebida como sugerindo que se

	<p>preocupa apenas com si mesma, e não com o público, se esta estratégia for usada sozinha.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A resposta de RECONSTRUÇÃO usa compensação ou desculpas para admitir a falha. ▪ RECONSTRUÇÃO (Desculpas ou Compensação) devem ser utilizadas quando as atribuições de responsabilidade na crise são fortes. ▪ Estratégias de RECONSTRUÇÃO devem ser reservadas para crises que geram fortes atribuições de responsabilidade de crise devido ao alto custo dessas estratégias de resposta para a organização.
Raju e Rajagopal (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A estratégia de Desculpas (RECONSTRUÇÃO) é mais eficaz para marcas que são responsáveis por uma crise. ▪ A crise baseada na moral é mais prejudicial do que a crise baseada na competência em termos de diminuição da confiança dos consumidores. Assim, as empresas devem negar as crises de base moral para evitar os resultados negativos em potencial e desculpar-se por crises com base em competências. No entanto, quando a alegação de crise é confirmada, mesmo para crises de base moral, as empresas precisam aceitar a culpa e começar a trabalhar na reparação dos danos
Kim, Avery, e Lariscy (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A estratégia de REFORÇO é uma das respostas a crises mais frequentemente empregadas. ▪ Mesmo levando em consideração a história organizacional, a estratégia de resposta mais eficaz incorpora o uso de Desculpas (RECONSTRUÇÃO), restituição e uma promessa de mudança.
Dutta e Pullig (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As respostas às crises desempenham um papel na restauração do valor da marca, sendo que a eficácia relativa das respostas depende da natureza da crise da marca. Consequentemente, uma estratégia “um tipo serve para todos” para respostas pós-crise pode ser inferior ao ideal. ▪ Para crises relacionadas ao desempenho, a ação corretiva é a melhor estratégia de resposta, mas para crises relacionadas a valores, a redução da ofensividade tem o mesmo efeito em comparação com a ação corretiva custosa. Eles inferem que é porque os consumidores valorizam os benefícios funcionais mais do que os benefícios simbólicos quando pensam em comprar um produto.
Schultz, Utz, e Goritz (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embora muitos gerentes de crise forneçam uma abundância de informações, a melhor estratégia incorpora simpatia enquanto se concentra nas vítimas, baseando-se nos princípios da estratégia de RECONSTRUÇÃO.
Utz, Schultz e Glocka (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando uma organização está em falta, uma estratégia acomodativa de RECONSTRUÇÃO é recomendada e, quando uma organização não tem culpa, uma estratégia de DIMINUIÇÃO ou mesmo NEGAÇÃO é sugerida.
Meer e Verhoeven (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As respostas de NEGAÇÃO são menos eficazes, comparadas as outras estratégias. ▪ Um gerente de crise só deve usar uma estratégia de NEGAÇÃO quando for absolutamente necessário, e somente quando a empresa não estiver em falta, pois essa estratégia pode gerar uma atenção indesejada que se espalha como um incêndio. ▪ Uma reputação positiva pode ajudar a organização ao tentar uma resposta de NEGAÇÃO. ▪ A estratégia de NEGAÇÃO é a menos eficaz, mas mesmo a estratégia de DIMINUIÇÃO fornece pouco valor quando comparada à estratégia de RECONSTRUÇÃO.
Claeys e Cauberghe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para uma crise evitável, a melhor estratégia de resposta é assumir total responsabilidade e pedir desculpas aos consumidores, ou seja, estratégia de

(2014)	RECONSTRUÇÃO.
Park, H. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A comunicação com o público sobre uma crise pode ser preferível a não responder a uma crise. Assim, fornecer informações básicas é essencial para minimizar perdas de reputação durante uma crise. ▪ As respostas básicas (instruir e ajustar informações) podem mitigar o declínio da reputação de uma empresa durante uma crise grave e evitável. ▪ O uso da estratégia de REFORÇO (Lembrança) ou nenhuma resposta é ineficaz porque influencia negativamente a confiança dos consumidores na empresa, as atitudes em relação à empresa, a reputação corporativa percebida e as intenções comportamentais de apoio. ▪ As pessoas percebem que uma empresa se preocupa apenas com ela mesma, e não com seus <i>stakeholders</i>, se a empresa usar a estratégia de lembrança isoladamente. ▪ Embora algumas empresas escolham a opção dizer nada, ela é ineficaz porque influencia negativamente a confiança e as atitudes do público, bem como a reputação percebida de uma empresa e de suas intenções comportamentais de apoio. ▪ Uma crise severa e evitável pode gerar um nível mais alto de atribuição de culpa; e, portanto, leva os participantes a se concentrar mais em como uma empresa responde a uma crise. ▪ Uma estratégia de REFORÇO pode ser eficaz em uma crise menor de vítima, porém não é considerada uma estratégia eficaz em resposta a uma crise severa evitável.
Roh, S. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma estratégia de NEGAÇÃO de crise (como Bode expiatório) foi eficaz na redução de culpa e respostas afetivas negativas e gerou uma avaliação de reputação menos negativa da fonte da mensagem. Porém a quebra de expectativa levou os participantes a se envolverem em um processo de pensamento contrafactual, que por sua vez evocou maior indignação e avaliação mais negativa da reputação.
North, <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As empresas que estão engajadas na comunicação de crises estão usando a estratégia de RECONSTRUÇÃO com muito mais frequência. ▪ A estratégia de resposta de RECONSTRUÇÃO foi a mais comum em 84,8%, seguida pela estratégia de DIMINUIÇÃO em 9,8% e a estratégia de NEGAÇÃO em 5,4%.
Moisio, Capelli e Sabadie (2021)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A estratégia de resposta NEGAÇÃO (Bode expiatório) reduz as atribuições dos consumidores quanto à responsabilidade, controlabilidade e estabilidade de uma empresa na crise. Em comparação com outras estratégias, incluindo nenhuma resposta ou DIMINUIÇÃO, o Bode expiatório é mais eficaz para reduzir essas atribuições. ▪ Essa estratégia aumenta as intenções do marketing boca a boca (WOM) em relação a não resposta e reduz a boca a boca (WOM) negativo

Fonte: o autor, 2021.

Com base nos estudos acima, vale destacar Bradford e Garrett (1995), que defende a aceitação da responsabilidade por meio da estratégia de Reconstrução, para geração de reações mais positivas, tornando a reputação organizacional mais elevada quando comparada ao uso das demais estratégias. Schultz, Utz, e Göritz (2011), corroboram defendendo a Reconstrução como a melhor estratégia, pois

incorpora simpatia enquanto se concentra nas vítimas, além disso, as empresas mais engajadas na comunicação de crises estão usando a estratégia de Reconstrução com muito mais frequência (North *et al.*, 2017).

De outro lado, Park, H. (2017), entende que o uso da estratégia de Reforço é ineficaz porque influencia negativamente a confiança dos consumidores, as atitudes em relação à empresa, a reputação corporativa percebida e as intenções comportamentais de apoio. O autor ainda afirma que a estratégia de Reforço não é eficaz em resposta a uma crise evitável, como é o caso das crises analisadas neste estudo. Claeys e Cauberghe (2014), reforça que para uma crise evitável, a melhor estratégia de resposta é assumir total responsabilidade e pedir desculpas aos consumidores, por meio da estratégia de Reconstrução.

Com base nas considerações acima, este estudo busca testar empiricamente no ambiente digital das mídias sociais, a hipótese de que a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparado à estratégia Reconstrução no período pós-crise (H2b).

Compreendendo a SCCT, as estratégias de resposta e os efeitos potenciais para a imagem e reputação da marca, o próximo bloco discorre acerca da SMCC que possui uma vocação direcionada a crises mediadas socialmente no ambiente digital.

3.2.2 Social-mediated Crisis Communication Model (SMCC)

Coombs (1999), reconhece que as empresas passaram a ter um importante papel na gestão de crises principalmente após o rápido crescimento das mídias sociais, que potencializaram a exposição das marcas. Embora a SCCT seja a teoria de comunicação de crise dominante na literatura, a mesma não contempla alguns aspectos da complexidade da comunicação no ambiente digital como os diferentes públicos e suas interações na web e com os meios tradicionais.

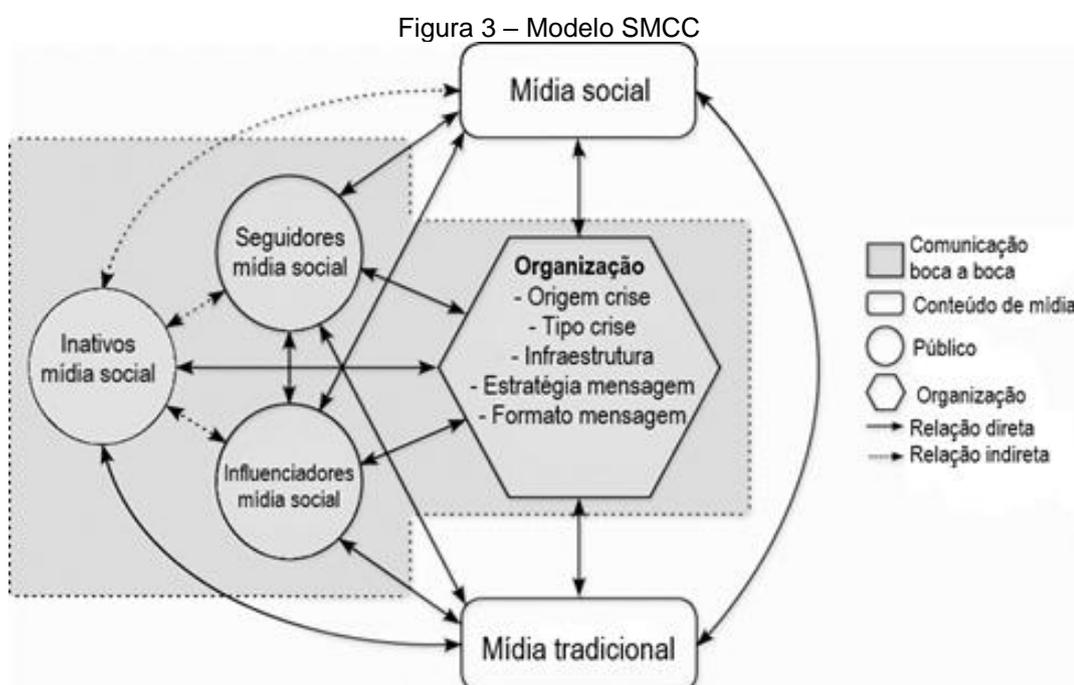
Deste modo, Austin *et al.* (2012), ao perceber essa oportunidade, explora o Modelo de Comunicação de Crise Mediada Socialmente (SMCC), que vem preencher uma lacuna na literatura, abrangendo o ambiente digital e explorando as várias audiências presentes nas mídias sociais em momentos de crise. O Quadro 6 demonstra tipos de público que produzem ou consomem conteúdo nos diferentes momentos de crise.

Quadro 6 – SMCC e os públicos no ambiente digital

Públicos	Características
Influenciadores	Indivíduos que criam informações sobre crises para outros acessarem.
Seguidores	Indivíduos que seguem os influenciadores e acessam as informações de crises que eles disseminam.
Inativos	Indivíduos que não acessam diretamente as informações das mídias sociais, porém buscam informações de outras fontes ou são expostos a informações das mídias sociais indiretamente.

Fonte: adaptação de Jin e Liu, 2010.

Conforme pode ser observado na Figura 3, o modelo SMCC apresenta o fluxo de como as informações são transmitidas entre a mídia tradicional (offline) e a mídia social (online) e a interação entre os públicos com a organização. As informações de crise são transmitidas diretamente de influenciadores de mídia social para seguidores, porém indiretamente de seguidores para inativos de mídia social (JIN e LIU, 2010). O modelo inclui cinco considerações: origem da crise, tipo de crise, infraestrutura, estratégia de mensagem e formato de mensagem, que afetam como as organizações respondem a crises por meio de mídia tradicional, mídia social e comunicação “boca a boca” (LIU et al., 2012).



Fonte: adaptação de Jin e Liu, 2010.

Em um mundo cada vez mais conectado por meio das mídias sociais, as informações trocadas durante a crise têm o potencial de envolver vários tipos de

públicos. O SMCC é um modelo que permite perceber a forma como os indivíduos e as organizações usam a mídia social para comunicação em momentos de crise. O modelo reforça o engajamento como uma métrica crítica da mídia social e a importância de demonstrar as necessidades emocionais online e offline das comunidades afetadas (JIANG e LUO, 2017).

De acordo com a *U.S. Agency for International Development* (2022), o SMCC contribui para direcionar a comunicação em momentos de crise de imagem da marca, definir os públicos em risco e como melhor alcançá-los, além de ajudar no refinamento das estratégias de comunicação. Em contrapartida, Freberg (2012), faz críticas pelo fato do modelo não ser abrangente e por se concentrar apenas na gestão da reputação.

A partir do entendimento dos modelos SCCT e SMCC e suas aplicações na gestão de crise de imagem, o bloco seguinte irá apresentar uma revisão da literatura sobre engajamento no ambiente digital e sua importância como métrica para esse estudo.

3.3 ENGAJAMENTO COM A MARCA

O engajamento é um componente vital do marketing de relacionamento. Segundo Vivek, Beatty e Morgan (2012), o engajamento do cliente é a intensidade da participação de um indivíduo e conexão com as ofertas e/ou atividades de uma organização. A participação e envolvimento de clientes atuais ou potenciais são antecedentes do engajamento, enquanto valor, confiança, comprometimento afetivo, boca a boca, lealdade e envolvimento com a comunidade da marca são consequências potenciais.

O engajamento tem suas origens na literatura do gerenciamento de cliente (VERHOEF, REINARTZ e KRAFFT, 2010), é um processo psicológico que modela os mecanismos subjacentes pelos quais a fidelidade do cliente se forma e pode ser mantido para futuras compras de uma marca (BOWDEN, 2009). São as manifestações comportamentais com foco na marca, além da compra, decorrentes de impulsos motivacionais (VAN DOORN *et al.*, 2010), as interações ativas de um cliente com uma empresa, de natureza transacional ou não transacional (KUMAR *et al.*, 2010).

O engajamento pode ser entendido como a intensidade da participação do cliente com representantes da organização e com outros clientes em um processo

colaborativo de troca de conhecimento (WAGNER e MAJCHRZAK, 2006). McEwen (2004) enquadra o engajamento como uma medida de força de um relacionamento da empresa com os clientes, ele exige a troca de informações e conhecimento com os mesmos (ERAT *et al.*, 2006).

O engajamento com a marca ocorre por meio de diálogos informais e experiências pessoais, o que em tempos atuais é potencializado no ambiente digital (WHELAN e WOHLFEIL, 2006), o engajamento leva à co-criação de experiência, diálogo, acesso e transparência às informações (PRAHALAD, 2004), e leva em consideração aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais (HOLLEBEEK, GLYNN e BRODIE, 2014).

O Quadro 7, apresenta uma revisão da literatura de engajamento, com as principais contribuições dos autores, a definição de engajamento e o elemento enfatizado de acordo com Vivek, Beatty e Morgan (2012).

Quadro 7 - Revisão da literatura sobre engajamento

Autores (ano)	Principais Contribuições	Definição de Engajamento (Elemento enfatizado)
Appelbaum (2001)	Métrica CE da Gallup Consulting (CE 11).	Clientes totalmente engajados são emocionalmente ligados e racionalmente leais; eles são seus clientes mais valiosos. (Emocional, cognitivo)
Band e Guaspari (2003)	A organização engajada com o cliente não apenas entrega resultados superiores, mas também se adapta e responde agilmente em um ambiente competitivo.	(Nenhum)
Prahalad (2004)	Os relacionamentos empresa-cliente não são bilaterais; o engajamento leva à cocriação de experiência; diálogo, acesso e transparência às informações; e a avaliação de risco são blocos de construção para cocriação de valor.	(Nenhum)
McEwen (2004)	Engajamento é uma medida da força de um relacionamento da empresa com os clientes.	Até que ponto os clientes formam um sentimento e vínculo racional com a marca. (Emocional, cognitivo)
Pasikoff (2006)	Apresenta uma escuta do cliente baseada na lealdade, sistema para melhores resultados de marketing.	Tendências e expectativas de base psicológica que determinam o comportamento do mercado. (Cognitivo, emocional)
Whelan e Wohlfeil (2006)	O marketing de eventos facilita o engajamento com a marca por meio de	(Nenhum)

	diálogos informais e experiências pessoais com a marca.	
Saks (2006)	Distingue entre trabalho e o engajamento com a organização.	Consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais associados ao desempenho de papéis individuais.
Wagner e Majchrzak (2006)	o engajamento é possibilitado por meio da custódia da comunidade, alinhamento de metas, processos de agregação de valor, surgimento de camadas de participação, esforço de gerenciamento e monitoramento e tecnologias capacitadoras. sugere que os clientes devem assumir o papel de tutores.	A intensidade da participação do cliente com representantes da organização e com outros clientes em um processo colaborativo de troca de conhecimento. (Comportamental)
Erat <i>et al.</i> (2006)	Discute os desafios de envolver os clientes online, as diferentes funções que os clientes podem assumir.	“O engajamento com os clientes exige a troca de informações e conhecimento com os clientes e fomenta as trocas entre clientes” (p. 511). (Comportamental)
Rieger e Kamins (2006)	Identifica as principais características das barreiras enfrentam empresas que os impedem de totalmente engajar seus clientes e funcionários.	Engajamento é uma conexão emocional entre a empresa e seus clientes. (Emocional)
Heath (2007)	O nível de atenção e engajamento são distintos, e o uso de multimídia aumenta engajamento.	O nível de envolvimento é a quantidade de "sentimento" acontecendo quando uma publicidade está sendo processado. (Emocional)
Campanelli (2007)	O estudo de engajamento multimídia mediu seis dimensões de engajamento: inspirador, confiável, que melhora a vida, interação social, atenção / receptividade de anúncios e tempo pessoal.	(Cognitivo, afetivo, comportamental, social)
Narayan (2007)	A saúde de uma empresa depende da extensão em que ela cria interações significativas e sustentáveis.	Criação de interações significativas e sustentáveis. (Comportamental)
Haven (2007)	Propõe uma métrica de engajamento de quatro componentes: envolvimento, interação, intimidade e influência.	O nível de envolvimento, interação, intimidade e influência que um indivíduo tem com uma marca ao longo do tempo. (Cognitivo, afetivo, comportamental)
Ghuneim (2008)	Enfatiza o valor do engajamento e sua medição.	Uma medida com base no consumidor que diz respeito à interação com um aspecto de uma marca ou propriedade de mídia. (Comportamental)
Verhoef, Reinartz e Krafft (2010)	Propõe que o engajamento é um desenvolvimento importante na literatura de gerenciamento de clientes.	(Comportamental)
van Doorn <i>et al.</i> (2010)	Conceitua comportamentos de engajamento seus antecedentes e consequências.	Manifestações comportamentais com foco na marca ou empresa, além da compra, decorrentes de impulsos motivacionais. (Comportamental)

Kumar <i>et al.</i> (2010)	Vai além das transações para propor quatro componentes do valor de engajamento: valor do tempo de vida do cliente, valor de referência do cliente, valor do influenciador do cliente e valor do conhecimento do cliente.	“Interações ativas de um cliente com uma empresa, com clientes potenciais e com outros clientes, sejam de natureza transacional ou não transacional” (p. 297). (Comportamental)
Noland e Phillips (2010)	Relata tendências recentes na literatura sobre engajamento das partes interessadas.	Um tipo de interação que envolve reconhecimento e respeito pela humanidade comum e as maneiras pelas quais as ações de cada um podem afetar o outro. (Comportamental)
Sedley (2010)	4º Relatório Anual de Engajamento do Cliente Online 2010.	Interações repetidas que fortalecem o investimento emocional, psicológico ou físico que um cliente tem em uma marca. (Comportamental, afetivo)

Fonte: adaptação de Vivek, Beatty e Morgan, 2012.

O engajamento é uma métrica importante para avaliar os reflexos na imagem da marca em momentos de crise. Para operacionalizar este estudo serão utilizadas métricas já exploradas na literatura por meio de referências recentes acerca do tema.

O próximo bloco deste estudo explora as mídias sociais e a revolução que a era digital representa para o marketing, uma vez que potencializa os relacionamentos empresa/marca e permite explorar novos caminhos, inclusive em momentos de crise de imagem.

3.3.1 Mídias Sociais

As mídias sociais são serviços baseados na web que permitem aos usuários construir um perfil público, criar conexões com outros usuários e compartilhar conteúdos (BOYD e ELLISON, 2007), comportam interação em tempo real, e trazem imediatismo para as relações entre consumidores e marcas. São ferramentas digitais que facilitam as interações entre os públicos e as organizações, se tornaram um poderoso instrumento de comunicação das marcas com seus públicos de interesse, criando pontos de contato a qualquer momento (WRIGHT e HINSON 2009).

Permitem as empresas alcançarem seus públicos de interesse, cultivarem relacionamentos positivos e dialógicos para reduzir incertezas, desde que os usuários julguem que as mensagens são legítimas e não genéricas (NORTH *et al.*,

2017), de maneira geral, as mídias sociais podem aumentar a exposição das marcas com os públicos de maneira significativa.

A tecnologia dá voz e importância a cada opinião emitida pelos indivíduos, permitindo abrangente atuação em discussões até então restritas (TEIXEIRA, 2019), as mídias sociais permitem ampla participação, engajamento e mobilização dos *stakeholders* com as marcas. Os consumidores vêm se tornando autores essenciais de histórias de marca com redes dinâmicas formadas nas mídias sociais, que permitem o fácil compartilhamento de experiências (GENSLER, 2013).

Para entender a extensão das mídias sociais, podemos considerar os seis grupos distintos, propostos por Peters *et al.* (2013), são eles: 1) projetos coletivos como o Wikipedia; 2) blogs e microblogs: Twitter; 3) comunidades de conteúdo, a exemplo do YouTube; 4) redes sociais: Facebook; 5) jogos de RPG online: World of Warcraft; e 6) mundos virtuais sociais como o SecondLife.

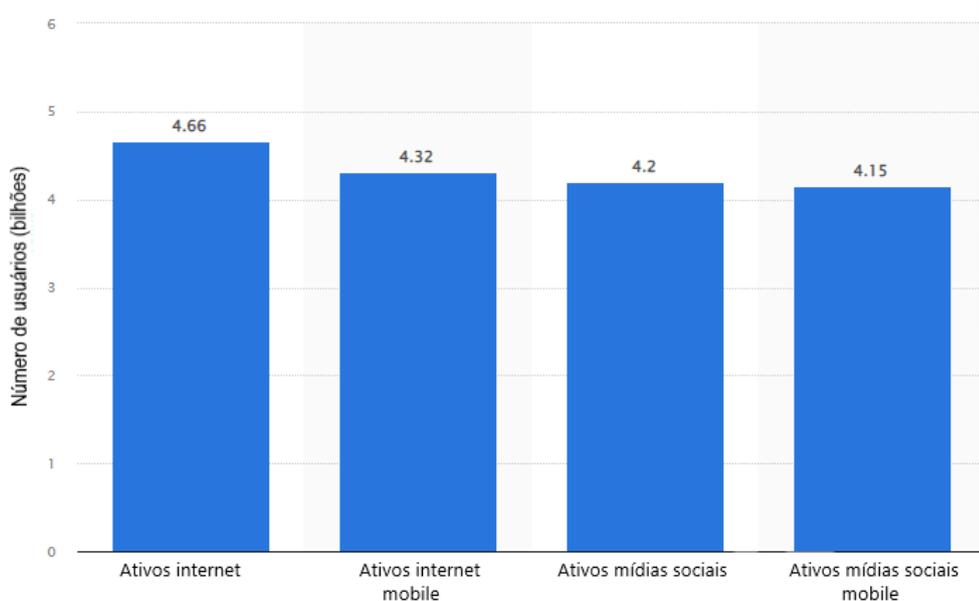
As mídias sociais vêm crescendo rapidamente em popularidade, e entre outros fatores, destaca-se o baixo custo para as marcas criarem mídias próprias e se envolverem com seus seguidores. De acordo com a plataforma Statista (2021), o Brasil é o país com a quinta maior população ativa em mídias sociais do mundo e a segunda maior fora da Ásia, perdendo apenas para os Estados Unidos. Há previsão de aumento de 13% no número de usuários ativos no Brasil, entre 2021 e 2025, somando então mais de 180 milhões. Nos anos 2000 cerca de 3% da população brasileira tinha acesso à internet, esse número cresceu em 2018 para mais de 70%. Em 2019, cerca de 64,7% da população acessava as mídias sociais, estima-se 72% para o ano de 2025.

O Gráfico 1, apresenta que o número de usuários ativos na internet é de 4,6 bilhões em todo o mundo, enquanto usuários ativos nas mídias sociais são de 4,2 bilhões, cresce também o número de usuários que acessam via celular. Definitivamente, a mídia social se tornou parte da vida cotidiana das pessoas (ELLISON, STEINFELD, e LAMPE, 2007) e são importantes canais de comunicação para engajar os *stakeholders* de forma rápida e efetiva.

Com relação às crises de imagem, as marcas estão muito mais expostas com o advento das mídias sociais, considerando a alta propagação das informações (MCCORKINDALE e DISTASO, 2013). As mídias sociais são ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas com sutileza e moderação ou ainda de forma

persuasiva e informativa, com objetivo de construir relacionamentos genuínos (KENT e TAYLOR, 2016), ou seja é importante para a marca, estruturar e manter sua presença digital nas redes antes mesmo de qualquer crise, e durante a crise é primordial para disseminação de informações e o envolvimento do público nas conversas (WUKICH, 2015).

Gráfico 1 – População digital global (Jan. 2021)



Fonte: Statista, 2022.

Mats Eriksson (2018), destaca que a comunicação de crise é eficaz na mídia social, quando: a) explora a mídia social para criar diálogo, escolhendo a mensagem, a fonte e o momento certo; b) desenvolve durante o período pré-crise uma compreensão da lógica da mídia social; c) pratica o monitoramento de mídia social; d) continuar priorizando a mídia tradicional; e) usar a mídia social para comunicação estratégica da crise. Wukich (2015), explora o uso das mídias sociais durante a crise por meio de três possíveis estratégias: 1) disseminação de informações; 2) monitoramento de dados em tempo real para aumentar a consciência situacional; e 3) o envolvimento do público em conversas ou na coordenação de ações, incluindo *crowdsourcing*.

Pfeffer, Zorbach e Carley, (2014), defendem o aumento das atividades na mídia social como a melhor estratégia de contra-ataque em momentos de crise. As empresas à prova de crises são as bem conectadas nas mídias sociais, elas

estabelecem grandes grupos de fãs e tem os canais de diálogo direto com seus clientes. Estas em situações de ataques à reputação, podem ativar seus clientes e fãs fiéis para defender sua imagem antes mesmo que mais danos sejam causados.

Os *stakeholders* reagem as estratégias de respostas em momentos de crise de imagem, aceitando ou rejeitando-as (CONWAY et al., 2007), os comentários nas mídias sociais são importantes nesse contexto pois vão moldando a reputação organizacional, que podem ser prejudicadas por mensagens negativas, aumentando o dano a reputação, enquanto os comentários positivos, aumentam a simpatia do público e podem ajudar na mitigação da crise.

As mídias sociais possuem natureza interativa e dialógica e podem oferecer poder para as organizações, o que as torna eficazes para controle de crises, porém também tem sido usadas para manipulação da verdade (CHENG e LEE (2019). As crises de imagem podem ser destrutivas para as marcas, principalmente na era digital, onde há uma alta propagação das informações (MCCORKINDALE e DISTASO, 2013), as mensagens públicas são influentes na formação da reputação organizacional (CARROLL e MCCOMBS, 2003; DEEPHOUSE, 2000), a natureza pública das mensagens nas mídias sociais é o que pode prejudicar ou melhorar a reputação.

A confiança da marca é afetada e as percepções dos *stakeholders* mudam consideravelmente após expostas na mídia. Ainda na esfera privada, os consumidores tendem a isolar e normalizar a situação, porém quando a crise se torna visível pela mídia, o problema é generalizado e tem seu risco ampliado. A repercussão em meios de comunicação de massa, traz uma percepção de que o problema é geral, importante e riscos específicos passam a ser associados à marca (YANNOPOULOU, KORONIS e ELLIOTT, 2011).

O marketing “boca a boca” trata-se de comentários dos *stakeholders* acerca das organizações (TUCKER e MELEWAR, 2005), no contexto digital as crises de imagem são potencializadas, e esse efeito pode ser ainda mais negativo na imagem e reputação construída ao longo de anos pela marca. Uma situação de crise vai além do marketing boca a boca negativo regular que circula sobre uma marca, mas é definido como um enredo negativo intenso e amplamente comunicado sobre a marca (DAWAR e LEI, 2009; SCHOLZ e SMITH, 2019).

Gistri, Corciolani e Pace (2018) afirmam que a exposição nas mídias sociais intensifica marketing “boca a boca”, atuando como ‘multiplicadores’ da reação dos *stakeholders* em relação à crise tanto para reações positivas quanto negativas. A exposição à uma crise nas mídias sociais, ocorre de forma mais ampla do que na mídia tradicional, sendo as visões dos *stakeholders* mais intensas e evidentes, o que leva o indivíduo a ter uma postura mais ativa e fornecer seu próprio “boca a boca”, em um ambiente coletivo propício para o desenvolvimento de trocas.

Estudos vem sendo desenvolvidos acerca do impacto das mídias sociais no relacionamento com os consumidores em períodos de crise de imagem, os resultados ajudam os profissionais de marketing a entender de que forma podem se apoiar nessas ferramentas de modo a trazer contribuições positivas para o processo de gestão de crise.

Coombs e Holladay (2005), examinaram vários tipos de crise de imagem e os sentimentos envolvidos, e constataram que a raiva aumenta as atribuições de responsabilidade pela crise, levando a maior propensão de “boca-a-boca” negativo, bem como à redução da intenção de compra, sendo que esses efeitos podem durar mais que as memórias da crise. As mensagens postadas online, podem permanecer por anos, enquanto a lembrança das pessoas sobre uma crise pode desaparecer depois de alguns meses (COOMBS e HOLLADAY, 2007).

Liu, Jin e Austin (2013), investigaram o uso da mídia social em períodos de crise e constataram que o público percebia esse canal de comunicação com mais credibilidade do que a mídia tradicional. O público em geral recebe informações essenciais sobre uma crise por meio de reportagens da mídia tradicional (HOLLADAY, 2010 *apud* RAUPP, 2019) e esta serve como fonte de informação para os tomadores de decisão (VAN AELST e WALGRAVE, 2016 *apud* RAUPP, 2019), sendo que os principais veículos servem como validadores para outras mídias (FERREE *et al.* 2002, p. 47 *apud* RAUPP, 2019). As reportagens da mídia tradicional também são importantes para outras arenas pois são compartilhadas pelos canais digitais (SCHULTZ, UTZ, e GÖRITZ, 2011 *apud* RAUPP, 2019).

Stäbler e Fischer (2020), em seus estudos sobre os veículos de mídia, constatam que quando se trata de marcas fortes, importantes ou com envolvimento de marcas estrangeiras há uma maior cobertura de crises, assim como uma menor cobertura negativa quando há histórico de relacionamento comercial com o veículo

de mídia. Outra descoberta em seus estudos foi que a reação financeira dos mercados apenas se dava quando quatro ou mais mídias de grande alcance cobriam a crise.

A literatura apresenta uma série de estudos realizados sobre crises de imagem no Twitter, objetivando entender as reações dos usuários e os impactos nas marcas. Park, *et al.* (2009) concluíram que a difusão de más notícias no Twitter, em momentos de crise de imagem é mais rápida do que a de outros tipos de conteúdo. Nesse sentido, Krishnamurthy, Phillipa e Arlitt (2008), identificaram três tipos de usuários no Twitter: *broadcasters*, conhecidos e malfeitores. Os *broadcasters* têm muitos seguidores, e uma grande quantidade de postagens criadas por eles mesmos, atualizam seu status com mais frequência e postam mais *tweets* do que os demais usuários (BRUNS e STIEGLITZ 2012).

Yardi e Boyd (2010), descobriram que os usuários do Twitter são mais propensos a interagir com outras pessoas que compartilham as mesmas opiniões que eles em termos de *retweet*, mas também estão ativamente envolvidos com aqueles de quem discordam. Stieglitz e Krüger (2011), afirmam que as discussões de crise no Twitter são caracterizadas por picos e períodos de silêncio na comunicação de questões relacionadas à empresa. Além disso, os principais envolvidos no debate desempenharam um papel importante na discussão, publicando uma quantidade alta de *tweets* e gerando muitos *retweets*.

Com base nessas afirmações, pretende-se testar empiricamente a hipótese de que o volume de conteúdo gerado no ambiente digital, pela empresa e veículos de mídia, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta (H1a). Assim como o engajamento do conteúdo gerado pela empresa e veículos mídia no ambiente digital, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta (H1b).

Apoiado na compreensão do engajamento como importante métrica no ambiente digital, o próximo bloco detalha informações sobre o Twitter, um microblog que será utilizado para a escuta social neste estudo.

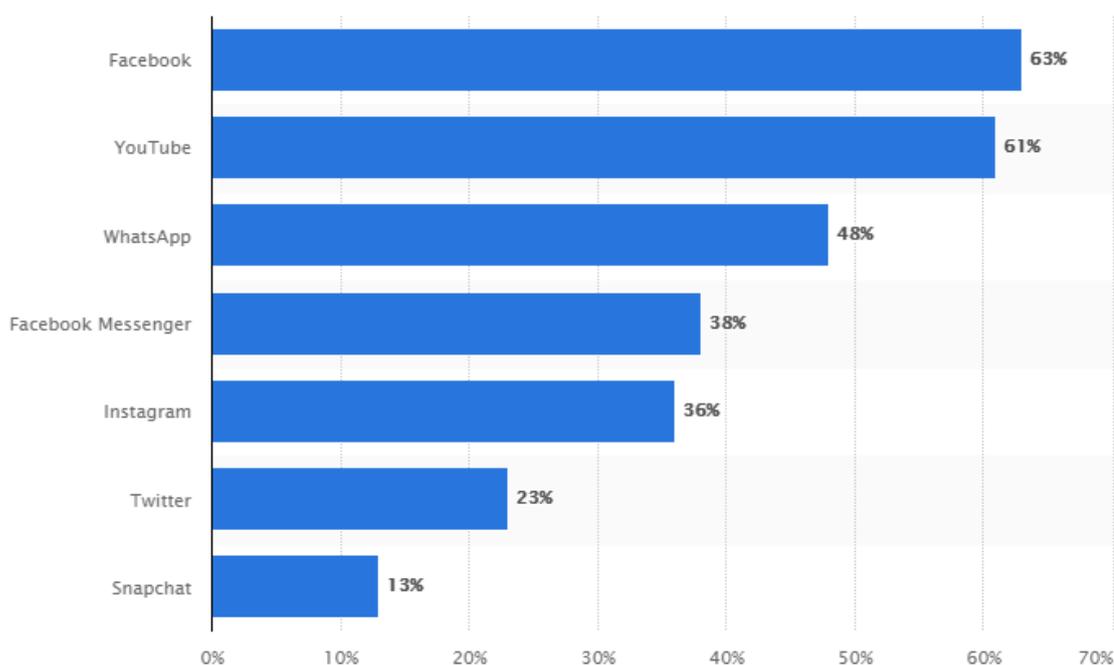
3.3.1.1 Twitter

O microblog é uma plataforma de postagem de mensagens, fotos, vídeo ou áudio que atualiza instantaneamente a audiência, possibilita a troca de informações

entre usuários e cria redes interativas de muitos para muitos (BARNES e BÖHRINGER, 2011), além de se destacar pelo imediatismo, ubiquidade, portabilidade, simplicidade e disponibilidade (SOOK KWON *et al.*, 2014). O Twitter é a maior plataforma de microblog do mundo, permite a inserção de mensagens curtas, os chamados *tweets* com o máximo 280 caracteres. Os usuários do Twitter podem ler e postar *tweets*, ou ainda seguir outros usuários pelo *feed* de atualizações. Os *tweets* podem ainda ser comentados e encaminhados pelos usuários que seguem a conta na rede social (SCHULTZ, UTZ e GÖRITZ, 2011).

O Gráfico 2, ilustra a penetração global das principais mídias sociais em fevereiro de 2020, sendo que o Twitter ocupa a 6ª posição com 23% de participação, sendo uma das mais utilizadas no mundo (STATISTA, 2021).

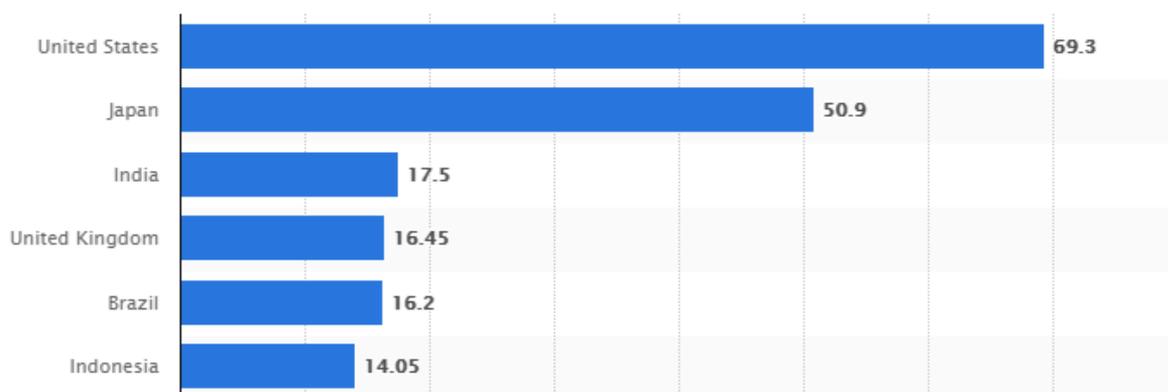
Gráfico 2– Penetração global das mídias sociais (Fev. 2020)



Fonte: Statista, 2021.

Ainda segundo dados do Statista (2021), o Twitter é uma das mídias sociais líderes em número de usuários ativos no mundo, totalizando no quarto trimestre de 2020, cerca de 192 milhões de usuários. Em janeiro de 2021, o Brasil representava o 5º país com maior número de usuários no Twitter do mundo, com 16,2 milhões de usuários, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3– Países líderes em usuários no Twitter (milhões em Jan. 2021)



Fonte: Statista, 2021.

Acerca da dimensão dos temas tratados no Twitter, podemos considerar que 19% de todos os *tweets* publicados são relacionados a marcas (JANSEN et al. 2009), sendo que 77% dos usuários se sentem mais positivos em relação à marca quando seu *tweet* é respondido. Aproximadamente 500 milhões de *tweets* são publicados a cada dia no Twitter, 66% das empresas que têm 100 ou mais funcionários possuem uma conta no Twitter e 80% dos usuários ativos acessam via *mobile* (WEBSITERATING, 2022), ou seja é uma relevante ferramenta bem disseminada na comunicação das empresas junto aos *stakeholders*.

O engajamento no Twitter tem foco em atualizações rápidas e informações úteis, sendo que os consumidores seguem marcas nessa mídia social por quatro motivações principais: busca de incentivos, interação social, uso/simpatia da marca e busca de informações (VOORVELD et al., 2018). Fatores temáticos e contextuais influenciam o uso de diferentes ferramentas comunicativas disponíveis para usuários do Twitter, como *tweets* originais, @respostas, *retweets* e URLs. O Twitter permite a busca de conversas por hashtags ou ainda pelo @ do perfil desejado, (BRUNS e STIEGLITZ, 2012) facilitando assim a etapa de coleta deste estudo.

Em momentos de crise, o Twitter representa um canal eficaz para comunicação com públicos de interesse (JIN et al., 2014; SCHULTZ et al., 2011). sendo amplamente aceito e importante para abordagem dos *stakeholders* em momentos de crise e gerenciamento da reputação (LORENZON, 2013), é vista como confiável para gerentes de crise disseminarem rapidamente mensagens curtas a seus seguidores (NORTH, et al., 2017).

Em momentos de crise as partes interessadas valorizam atualizações frequentes diretamente de uma fonte próxima à crise (OLSSON, 2014), neste caso o

Twitter pode representar uma excelente alternativa para manter atualizações acerca do ocorrido e das ações pós-crise. Por se tratar de uma mídia social mais informal, ele é visto como menos autopromocional (SMITH *et al.*, 2012), sendo as reações à comunicação de crise mais positivas comparados à mídia tradicional (SCHULTZ *et al.* 2011).

O Twitter desempenha um papel importante como meio adicional para a comunicação de crises de muitos para muitos (BRUNS e STIEGLITZ, 2012), se destacando como o meio preferido de comunicação com as partes interessadas durante uma crise (JIN, LIU e AUSTIN, 2014). A rápida evolução e a imprevisibilidade das crises influenciaram as partes interessadas a acessar o Twitter para compartilhar informações, reagir à situação e oferecer apoio (WESTERMAN; SPENCE; VAN DER HEIDE, 2014).

Sendo o Twitter uma mídia social expressiva e com vasta utilização pelas marcas, o próximo bloco apresenta o processo de escuta social, uma técnica inovadora e promissora em estudos sobre o relacionamento entre consumidores e marcas.

3.3.2 Escuta Social

A escuta social é o processo proativo de monitoramento sobre uma marca na internet, mais precisamente nas mídias sociais, geralmente envolve o uso de *softwares* para filtrar o enorme volume de dados não estruturados de conversas sociais, transformando os em inteligência por meio da análise de *big data* (KOTLER, 2021). O ambiente das mídias sociais é propício para as conversas naturais, que de certa forma ajudam a enunciar ansiedades e desejos. Em suma, a escuta social tem o poder de captar a dinâmica social das comunidades, podendo ser útil na identificação e codificação de comentários favoráveis, desfavoráveis e neutros para fins de comparação das reações e tomadas de decisão (COOMBS e HOLLADAY, 2014).

De acordo com Crawford (2009), o *social listening* ou escuta social é uma metáfora que representa o processo de monitoramento da percepção online da marca, onde a participação tende a ser confundida com a contribuição de uma "voz", sendo que falar tornou-se a metáfora dominante em espaços online (KARAGANIS, 2007; BRUNS, 2008). A escuta social no ambiente digital proporciona um entendimento do que os interessados nas organizações pensam e sentem sobre as

marcas em sua própria voz, permitindo um monitoramento longitudinal e em tempo real. Os dados da escuta social podem fornecer informações oportunas sobre gerenciamento de marcas, e análises de uma maneira direta que facilita decisões estratégicas (RUST et al., 2021), especialmente em momentos de crise de imagem.

A escuta social é intrínseca ao monitoramento das mídias sociais, o qual proporciona oportunidades para as marcas de mensurarem a percepção pública de seus produtos, analisar discussões sobre sua atuação no mercado, observar a concorrência e por fim, entender a repercussão de campanhas de marketing e resposta do público-alvo a suas comunicações. A mídia social tem desempenhando cada vez mais um importante papel para permitir conversas sobre marcas. No ambiente digital, a escuta social de como as marcas são faladas é fundamental para a gestão, isto porque os comentários são de pessoas que se preocupam com as marcas e acontecem em de forma dinâmica (FOSSEN e SCHWEIDEL 2019; HEWETT et al. 2016; KUBLER, COLICEV e PAUWELS 2020 *apud*. RUST et al., 2021).

Crawford (2009), defende que há um valor considerável na aplicação de práticas de escuta em mídias online, representando uma oportunidade para se compreender as nuances de conexão e comunicação em que esses espaços podem proporcionar entre usuários e marcas. A prática da escuta social, traz originalidade a este estudo, é uma alternativa crescente na literatura e vem sendo utilizada com mais frequência em trabalhos na área de ciências sociais aplicadas dado o potencial para despertar *insights*, avaliando o ponto de vista do receptor da mensagem para os atores sociais.

Levando em consideração os autores, a proposta desse estudo é realizar uma escuta social no ambiente digital, mais especificamente na rede social Twitter, analisando as narrativas e tendências que acontecem em torno das marcas em momentos pré e pós-crise, para embasar a tomada de melhores decisões de marketing.

A escuta social, é parte das delimitações teóricas, e uma escolha conceitual e operacional deste estudo. A lógica da escuta social será usada como pistas escritas, que são expressas nas mídias sociais de forma espontânea pelos *stakeholders*. Após coletar os dados, este estudo irá avaliar por meio da análise de dados

descritivos, análise de sentimento e análise de conteúdo, os reflexos da voz dos públicos de interesse nas mídias sociais, conforme detalhado nos próximos blocos.

3.3.2.1 Identificação das Métricas de Engajamento

Peters, *et al.* (2013), abordam que as mídias sociais estão cada vez mais onipresentes e importantes para fins de marketing. Distintas das mídias tradicionais, elas exigem uma nova abordagem de gerenciamento, considerando sua medição efetiva através de métricas de engajamento. Na busca contínua do marketing por engajamento do cliente, as marcas tentam estimular contribuições, reações, interações. Curtidas, comentários e compartilhamentos são os elementos mais presentes como métricas de engajamento nas mídias sociais e estão prontamente disponíveis para os gerentes de marca, fornecendo *feedback* imediato sobre as postagens.

De acordo com Li e Xie (2020), as métricas de engajamento nas mídias sociais podem ser classificadas em dois correlacionados e distintos tipos, que refletem envolvimento mais profundo com o conteúdo de rede social do que simplesmente a visualização:

- a) Resposta direta às postagens originais: como curtidas e comentários, mostrando apreciação ou endosso pelo conteúdo sem deixar um comentário (exemplo: *like* do Twitter). É mais privado e direcionado porque dá uma afirmação direta ao conteúdo postado, mas não propaga o conteúdo;
- b) Compartilhamento de postagens originais: permitindo a recomendação do conteúdo aos seguidores (exemplo: *retweet* do Twitter). O compartilhamento é mais visível socialmente e não direcionado, o conteúdo é enviado a todos os seguidores do compartilhador sem se dirigir a ninguém em particular.

A eficácia do engajamento no ambiente digital em geral é avaliada por ferramentas que fornecem métricas quantitativas, como o número de curtidas, compartilhamentos, comentários, aberturas, visualizações, seguidores, ou cliques, como indicadores de nível de engajamento ou valência de engajamento (comentários neutros, positivos ou negativos). Curtidas são a principal forma dos usuários sinalizarem concordância, reconhecimento, apoio e, ocasionalmente (e

perversamente) raiva, portanto os gerentes de mídia social devem analisar cada indicador de envolvimento para entender a reação real (NORTH *et al.*, 2017).

Os gerentes de marketing que confiam nas mídias sociais podem ser mais bem atendidos concentrando-se em métricas significativas, como valência e envolvimento da marca com o consumidor, para colher recompensas. As empresas gerenciam marcas nas mídias sociais por meio de apelos emocionais e informativos, ambos objetivam alavancar engajamento com seus públicos.

De acordo Rietveld *et al.* (2020), os apelos emocionais são conteúdos visuais e textuais desenvolvidos pelas marcas para invocar as emoções dos consumidores. Podem motivar, persuadir e orientar a formação de atitudes e comportamentos, sendo a excitação alta/baixa o grau em que uma pessoa se sente estimulada/desanimada, e a valência o grau em que a pessoa se sente bem, feliz em uma situação - ou as emoções opostas.

Os apelos informativos são conteúdos visuais e textuais utilizados nas mídias sociais e que objetivam atrair a racionalidade dos consumidores, com informações sobre os benefícios de marcas. Reduzem as incertezas na compra e ajudam a compreender melhor as características das marcas. Podem levantar suspeitas de segundas intenções de vendas (persuasão aberta) que diminuem a eficácia da comunicação. Os consumidores que demonstram interesse ativo na marca podem ter um alto conhecimento sobre a mesma, tornando as informações irrelevantes ou até irritantes (RIETVELD *et al.*, 2020).

Analisando métricas de engajamento presentes na literatura, observa-se que predominantemente ocorre a soma dos valores absolutos dos indicadores (ex: curtidas, compartilhamentos, comentários), em seguida são apresentados alguns exemplos que ajudaram a definir a métrica a ser utilizada neste estudo.

Oh *et al.* (2017), em seus estudos tentam entender como o engajamento se relaciona positivamente com a receita bruta dos filmes, utilizando valores absolutos, como somas simples de curtidas, comentários, visualizações, seguidores, resultando no “Engajamento Digital como Performance Econômica”.

Maiz, Arranz e De Arroyabe (2016), construíram o “Engajamento Digital como Interação Social” para determinar como os fatores exógenos e os fatores endógenos contribuiriam para estimular o engajamento. Foram contabilizadas soma simples dos

indicadores através do número total de cliques e comentários nas mídias sociais de cada empresa por mês.

Howard *et al.* (2016), utilizam o “Engajamento Digital como Engajamento Cívico” para a análise do Engajamento de candidatos políticos, onde foram coletados de dados de postagens, número de postagens, número de comentários e respostas dos *tweets* de uma página, também uma soma simples destes indicadores.

Parte das análises de dados descritivos deste estudo, utilizarão métricas de engajamento, desta forma com base em estudos anteriores, foi levada em consideração a soma do número de *retweets*, respostas, curtidas e comentários do *tweet*, criando assim a métrica denominada “*EngDigital*”, conforme descrita na fórmula: “*EngDigital*= $nRetweets + nRespostas + nCurtidas + nComentários$ ”.

Após aplicar análise de dados descritivos para a validação de hipóteses, este estudo explora no próximo bloco o contexto da análise de sentimento, sua aplicação e contribuições quando aplicada em um contexto de escuta social.

3.3.2.2 Conceituação de Análise de Sentimento

As interações nas mídias sociais envolvendo análises de sentimento vem despertando interesse e representam uma área crescente no processamento da linguagem natural (ESULI e SEBASTIANI, 2010). Isso tem feito com que muitos novos estudos sobre o tema surjam na literatura, além de uma série de produtos inovadores desenvolvidos no mercado com foco em captar e analisar grandes dados.

A análise de Sentimentos, também chamada de Mineração de Opinião, é uma disciplina que se foca no estudo de opiniões e emoções expressas em textos, e que através de inteligência artificial identifica de forma automatizada as polaridades de opiniões (Liu, 2012). O principal objetivo da análise de sentimentos é por meio de técnicas automáticas extrair informações subjetivas de textos em linguagem natural, como opiniões e sentimentos, criando conhecimento estruturado para ser utilizado por um sistema de apoio ou tomador de decisão (LIU, 2010).

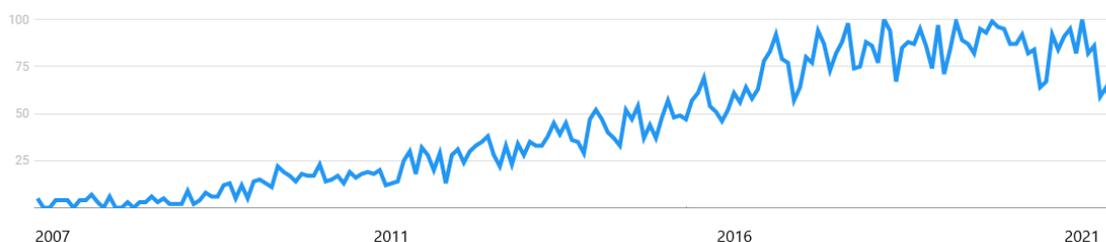
Medir a eficácia da mídia social apenas por *likes*, pode ser contraproducente para os profissionais de marketing. Os gerentes de marketing devem concentrar-se em métricas significativas, como valência e envolvimento da marca com o consumidor, para colher recompensas (Colicev, 2021), sendo essas análises com

mais potencial para extrair informações relevantes para tomada de decisão e ajustes de rotas na comunicação.

Dawar e Pillutla (2000) recomendam mais pesquisas para monitorar percepções dos consumidores sobre marcas atingidas por crises de imagem e considera que a compreensão desses sentimentos são importantes *insights* para o desenvolvimento de estratégias de comunicação cada vez mais adequadas. Benevenuto, Ribeiro e Araújo (2015), corroboram quando defendem que as opiniões nas mídias sociais, quando analisadas permitem compreender, explicar e prever diversos fenômenos sociais complexos. Uma marca presente na mídia social que apresenta resposta a uma crise junto a comentários e respostas do consumidor, fornece uma boa plataforma para análise de opiniões e sentimentos relacionados à crise da marca (MISHRA e SHARMA, 2019).

A Figura 4, apresenta o crescimento global das pesquisas relacionadas a análise de sentimento, de acordo com o Google Trends por meio do termo “*Sentiment Analysis*”, observa-se que desde a última década há um forte aumento nas buscas relacionadas a esse tipo de análise.

Figura 4 – Buscas no Google por “*Sentiment Analysis*”



Fonte: Google Trends, 2022.

A análise de sentimento no conteúdo textual muitas vezes depende de tarefas simples da leitura, registro de sentimento durante as quais os algoritmos (tomando como base um léxico) podem determinar se uma frase é positiva, negativa ou neutra (ROSENTHAL et al., 2015; MOHAMMAD et al., 2015).

Pang *et al.*, (2002) explicam que os métodos para mensurar sentimentos se dividem em *machine learning* supervisionados e baseados em léxico. Sendo que os métodos em *machine learning* dependem de abordagens de classificação supervisionadas, exigindo dados rotulados para treinar classificadores, o que pode

encarecer algumas tarefas. O método baseado em léxico usa listas predefinidas de palavras, onde cada palavra está associada a um sentimento específico.

O VADER (*Valence Aware Dictionary for Sentiment Reasoning*) é um método de análise de sentimento validado por humanos desenvolvido especificamente para o Twitter e contextos de mídia social. O VADER foi criado de uma forma generalizável, é um léxico de sentimento do padrão ouro com curadoria humana, baseado em valência, utiliza o LeIA (Léxico para Inferência Adaptada) uma adaptação em português para realizar suas análises (HUTTO E GILBERT, 2014).

O VADER combina um léxico de palavras e o processamento das características da frase para determinar a polaridade da frase. São utilizados uma série de intensificadores, considerando a pontuação, emoticons e outras heurísticas para determinar a valência da frase (HUTTO E GILBERT, 2014). O algoritmo VADER não requer nenhum tipo de treinamento, o que representa uma vantagem em relação aos métodos supervisionados (WILSON e HERNÁNDEZ-HALL, 2014).

Ribeiro, *et al.* (2016), apontam razões para a escolha do VADER em detrimento de outros algoritmos para uma análise de sentimento:

- a) trata-se de uma ferramenta *open source*;
- b) são utilizados uma série de intensificadores, considerando a pontuação, *emoticons* e outras heurísticas para determinar a valência da frase, tais como: pontuação (ex: número de '!'); letras maiúsculas (ex: 'EU ODEIO' é mais intenso do que 'Eu te odeio'); modificadores de grau (ex: 'O serviço aqui é extremamente bom' é mais intenso do que 'O serviço aqui é bom'); conjunção construtiva 'mas' para mudar a polaridade; exame tri-grama para identificar negação (ex: 'A comida aqui não é realmente tão boa');
- c) implementado como parte da conhecida biblioteca Python NLTK;
- d) vem sendo amplamente utilizado e há resultados expressivos do VADER observados em experimentos anteriores.

De acordo com Liu (2012), para a análise dos sentimentos do VADER é necessário compreender o seguinte conjunto de termos:

- a) Objeto é o que será analisado, seja produto, serviço, pessoa ou uma organização;
- b) Componentes são as características do objeto, um comentário que pode ser feito sobre uma organização ou suas características;

- c) Opinião é a expressão, atitude ou emoção emitida para algum objeto, que pode ser direta ou comparativa;
- d) Polaridade é o grau de positividade e negatividade de um texto, podendo ser tratado como binário (positivo ou negativo) ou ternário (positivo, negativo ou neutro);
- e) Força do sentimento é a intensidade de um sentimento ou da polaridade, sendo calculada entre -1 (negativo mais extremo) e 1 (positivo mais extremo).

Ribeiro, *et al.* (2016), realizaram um estudo comparativo para compreender as potenciais limitações, vantagens e desvantagens de vinte e quatro métodos mais populares de análise de sentimento. Os resultados mostram que não existe um único método que sempre atinge o melhor desempenho de predição para todos os conjuntos de dados diferentes.

Os métodos existentes variam amplamente em relação à concordância, mesmo em conjuntos de dados semelhantes, o que demonstra que o mesmo conteúdo pode ser interpretado de forma muito diferente, dependendo da escolha do método. Em geral, há uma precisão maior na classificação de textos positivos do que negativos.

Em suma, o VADER representou o melhor método nos experimentos em um conjunto de dados pois apresentou consistência em todos os conjuntos de dados, como pode ser observado na Figura 5. Desta forma, neste estudo será utilizado o algoritmo VADER para análise de sentimentos e classificação de polaridades dos *tweets* no período de pré e pós-crise das empresas Carrefour e Vale.

Em relação a outros estudos já realizados sobre o tema, vale destacar os autores Mishra e Sharma (2019), que demonstram a mitigação do impacto dos sentimentos negativos do consumidor durante a crise de forma significativa pela alta valência positiva de contra-argumentos apresentados por consumidores comprometidos. A força da marca e o alto número de consumidores comprometidos garantiram no caso avaliado, que os sentimentos negativos fossem mitigados por sentimentos positivos.

Este estudo pretende testar empiricamente a hipótese de que crises de imagem afetam negativamente o engajamento da marca com seus seguidores no

ambiente digital, por meio da valência dos conteúdos gerados pela empresa, veículos de mídia, e seus respectivos comentários (H2a).

Figura 5 – Classificação média para estudo comparativo de métodos

Posição	Método	Média Ranking
1	VADER	4.00 (4.17)
2	LIWC15	4.62
3	AFINN	4.69
4	Opinion Lexicon	5.00
5	Semantria	5.31
6	Umigon	5.77
7	SO-CAL	7.23
8	Pattern.en	9.92
9	Sentiment140	10.92
10	Emolex	11.38
11	Opinion Finder	13.08
12	SentiWordNet	13.38
13	Sentiment140_L	13.54
14	SenticNet	13.62
15	SentiStrength	13.69 (13.71)
16	SASA	14.77
17	Stanford DM	15.85
18	USent	15.92
19	NRC Hashtag	16.31
20	LIWC	16.46
21	ANEW_SUB	18.54
22	Emoticons	21.00
23	PANAS-t	21.77
24	Emoticons DS	23.23

Fonte: Ribeiro, *et al.* (2016).

Após a compreensão da técnica de análise de sentimento, o bloco a seguir aborda a análise de conteúdo e seu potencial de trazer luz a temas que discutidos nas mídias sociais em momentos de crise.

3.3.2.3 Definições da Análise de Conteúdo

Ao analisar uma crise, é importante entender a repercussão da mesma, como a opinião pública estão avaliando a crise e o posicionamentos dos envolvidos, nesse sentido a análise de conteúdo permite uma observação aprofundada das mensagens e também a possibilidade de compreender como os fatos vão ganhando força no debate e seus desdobramentos (TEIXEIRA, 2019).

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação com objetivo de realizar uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto na comunicação (BARDIN, 2010). A análise do conteúdo semântico de uma frase envolve a compreensão do que é a emoção ou pensamento a ser expresso, sendo que as emoções estão relacionadas a como as pessoas se comportam. A análise

semântica combina as palavras uma a uma com os objetos apropriados do banco de dados (ESULI e SEBASTIANI, 2010).

A análise de conteúdo utilizando o algoritmo de *topic modeling*, Latent Dirichlet Allocation (LDA), trata-se de um método padrão para modelagem de tópicos, onde o tópico embutido em um texto é extraído. A modelagem de tópicos é um método amplamente utilizado na análise de texto, para estimar o assunto de um documento identificando a probabilidade de que cada palavra seja estatisticamente incluída em um tópico específico (BLEI et al., 2003).

O LDA é um modelo generativo estatístico apropriado para qualquer coleção de documentos, onde descobrir os tópicos subjacentes à estrutura desses conjuntos de dados é o primeiro passo para visualizar seu conteúdo e descobrir tendências significativas. O LDA postula uma estrutura latente composta por um conjunto de tópicos onde cada documento é produzido escolhendo uma distribuição sobre tópicos e, em seguida, gerando cada palavra aleatoriamente a partir de um tópico escolhido usando essa distribuição (GRIFFITHS e STEYVERS, 2004).

Esta pesquisa propõe a aplicação de LDA para investigar tópicos latentes de *tweets* pré e pós-crise recentes das empresas Carrefour e Vale. Neste estudo, serão agrupados os principais tópicos em blocos de análise que serão explorados, permitindo assim comparações e possíveis direcionamentos gerenciais. Deste modo, cada documento (um único *tweet*) do corpus (conjunto de *tweets*) é considerado gerado como uma mistura de tópicos latentes, em que cada tópico é uma distribuição por palavras.

Analisando o conteúdo gerado pré e pós-crise busca-se identificar e comparar os tópicos latentes em cada período, de forma a compreender quais os efeitos da crise no conteúdo gerado pela empresa nas mídias sociais, pois isso terá impacto na comunicação e relacionamento com os *stakeholders*.

Exposto o referencial teórico que alicerça este estudo, na sequência são formuladas as hipóteses a serem testadas.

3.4 DEDUÇÃO DE HIPÓTESES

A partir dos fenômenos observados, dos fatos conhecidos ou fundamentados em dados teóricos, apresentados no projeto de pesquisa, tenta-se adquirir novos conhecimentos. Para quem se propõe a desenvolver uma pesquisa científica, a

melhor forma de se obter resultados adequados é por meio da elaboração de hipóteses (FACHIN, 2017).

Mediante ao referencial teórico apresentado, este estudo buscará testar empiricamente as hipóteses apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Hipóteses

H1a – O volume de conteúdo gerado no ambiente digital, pela empresa e veículos de mídia, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.
H1b – O engajamento do conteúdo gerado pela empresa e veículos mídia no ambiente digital, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.
H2a – A crise de imagem afeta negativamente o engajamento da marca no ambiente digital, por meio da valência dos conteúdos gerados pela empresa, veículos de mídia, e seus respectivos comentários.
H2b – No período pós-crise de imagem, a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparada à estratégia Reconstrução.

Fonte: o autor, 2021.

Em relação a H1a, há estudos que demonstram aumento do boca-a-boca negativo, bem como à redução da intenção de compra em momentos de crise Coombs e Holladay (2005), porém esta pesquisa vem testar empiricamente em crises brasileiras recentes, se o conteúdo gerado pós-crise é maior comparado ao pré-crise. A análise se dará por meio de dados descritivos, onde busca-se também verificar se há diferença no volume de conteúdo gerado pela própria empresa em relação ao gerado pelos veículos de mídia.

Em suma, avaliar a geração de conteúdo da empresa, entender se realmente a crise gerou um volume de conteúdo maior, se a empresa se utilizou das mídias sociais para se comunicar com seus *stakeholders* apenas nos momentos de crise, ou se isso já era uma prática adotada com objetivo de construir relacionamentos genuínos (KENT e TAYLOR, 2016). É importante avaliar a como se dava a presença digital da empresa antes mesmo da crise, pois trata-se de uma ferramenta primordial para disseminação de informações e o envolvimento do público nas conversas (WUKICH, 2015).

Outro ponto a ser analisado ainda na H1a, é o comportamento da mídia, se houve aumento na geração de conteúdo de veículos locais e nacionais, sabemos que o tipo de crise pode influenciar na atenção da mídia, porém a ideia é comparar os resultados e verificar se os holofotes se deram apenas no período pós-crise. Por

fim, serão avaliados os resultados do ponto de vista da estratégia de respostas predominantemente adotada, para entender se estas tiveram influência no volume de conteúdo gerado.

A H1b, busca provar que a intensidade da participação do *stakeholders* em um processo colaborativo na esfera digital (WAGNER e MAJCHRZAK, 2006), foi maior no período pós-crise, ou seja, que se além do volume de conteúdo gerado, a média do engajamento por meio de *retweets*, respostas, curtidas e comentários também foi maior. Considerando que o engajamento leva à co-criação de experiência, diálogo, acesso e transparência às informações (PRAHALAD, 2004), é importante entendermos isso no ponto de vista da crise de imagem, se a crise despertou um aumento no engajamento com os clientes por meio das manifestações comportamentais com foco na marca, decorrentes de impulsos motivacionais (VAN DOORN et al., 2010).

Sabe-se que a mitigação do impacto dos sentimentos negativos do consumidor durante a crise de forma significativa pela alta valência positiva de contra-argumentos apresentados por consumidores comprometidos (MISHRA e SHARMA, 2019). A H2a, busca testar por meio de análise de sentimentos se o conteúdo gerado pela empresa, veículos de mídia e *stakeholders*, por meio dos comentários, foi mais negativa no período pós-crise. Essa análise se dará classificando a polaridades dos *tweets* no período de pré e pós-crise das empresas Carrefour e Vale. Essa hipótese visa desmistificar a impressão de que quantidade é sinônimo de positividade.

Estudos apresentam que a aceitação da responsabilidade por meio da estratégia de Reconstrução, geram reações mais positivas e tornam a reputação organizacional mais elevada quando comparada ao uso das demais estratégias (BRADFORD e GARRETT, 1995) e a estratégia de Reconstrução é destacada como a melhor estratégia, pois incorpora simpatia enquanto se concentra nas vítimas. Deste modo a H2b irá testar se a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparado à estratégia Reconstrução no período pós-crise.

Após apresentadas as hipóteses a serem perseguidas neste estudo, o próximo capítulo deste estudo explora a metodologia que irá permitir alcançar os objetivos propostos.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos de investigação utilizados neste estudo, a começar pela bibliometria realizada para revisão da literatura acerca do tema, seguindo com o delineamento do estudo de casos múltiplos, a justificativa da escolha dos participantes, fonte e instrumentos, finalizando com uma explanação sobre a coleta e análise de dados. O Quadro 9, apresenta um consolidado dos aspectos metodológicos propostos e a caracterização de cada um deles para este estudo.

Quadro 9 – Principais aspectos metodológicos

Aspectos metodológicos	Caracterização
Tipo de estudo	Teórico-Empírico
Método	Dedutivo
Abordagem	Quantitativa de naturezas mistas quali-quantitativa
Nível de estudo	Exploratório
Fontes de dados	Primárias e Secundárias
Técnica	Estudo de casos múltiplos
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bibliometria ▪ Entrevistas semi-estruturadas com especialistas ▪ Questionário auto-aplicado com profissionais de comunicação ▪ Dados do Twitter em publicações nas mídias sociais oficiais da empresa e mídia
Temporalidade	Longitudinal
Variáveis independentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise de imagem da marca ▪ Estratégias de resposta
Variáveis dependentes	Engajamento com a marca
Amostra	Dois empresas, sendo Carrefour com 226.211 mil dados e Vale com 168.267 mil dados
Técnicas de análises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de dados descritivos (<i>EngDigital</i>) ▪ Análise de sentimentos (VADER) ▪ Análise de conteúdo (LDA)

Fonte: o autor, 2022.

O bloco a seguir detalha o passo a passo da revisão sistemática da bibliografia ao tempo que identifica os gaps e delinea os caminhos para construção de um novo estudo relevante.

4.1 BIBLIOMETRIA

A técnica da bibliometria possibilita o auxílio no processo de tomada de decisões, pois permite explorar, organizar e analisar grandes massas de dados

(DAIM et al., 2008), considerando os objetivos traçados, foi realizada uma bibliometria acerca dos temas intrínsecos a este estudo, para uma revisão da literatura e entendimento da evolução dos constructos.

O *Methodi Ordinatio* (M.O.) é um procedimento estruturado, rigoroso de análise bibliométrica que minimiza o uso de aleatoriedade e subjetividade no processo de revisão bibliográfica (DE CARVALHO et al., 2020). Assim sendo, foi esta a metodologia aplicada neste estudo, utilizando uma estrutura de seleção, baseada em três fatores: ano de publicação, fator de impacto e citações.

A primeira fase do M.O. trata-se do estabelecimento da intenção de pesquisa, que neste caso é a revisão bibliométrica dos temas relacionados à crise de imagem da marca. As fases seguintes (pesquisa exploratória preliminar com palavras-chave em bases de dados, definição e combinação de palavras-chave e bases de dados e pesquisa final. Neste estudo, a busca por consulta em base de dados foi realizada em março de 2021, sendo que as palavras-chave incluíam os termos "*brand crisis*", "*brand crisis management*", "*social media*" e "*brand image*" de modo a contemplar todo o contexto de interesse.

Por tratar-se de uma base científica reconhecida internacionalmente, o ProQuest foi definido como banco de dados alvo devido ao seu prestígio e relevância no meio acadêmico. O ProQuest é um serviço agregador de publicações eletrônicas, que oferece acesso online aos textos de mais de 5.000 periódicos, jornais e revistas, em conjunto com resumos e índices de mais de 3.000 outras publicações (PROQUEST, 2022).

Além disso, a pesquisa foi refinada para incluir somente artigos de periódicos, excluindo capítulos de livros e artigos de congressos/eventos. Não foram aplicadas restrições quanto a idioma e ano de publicação, desta forma, o intervalo de tempo compreendeu todos os anos até a data da consulta. No final da sequência de investigação preliminar das primeiras quatro fases, todos os documentos compõem uma saída intermediária, que é denominada de base bruta.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, nesta pesquisa, a investigação preliminar gerou 2.803 artigos para a base bruta, em seguida realizou-se o procedimento de filtragem como remoção de duplicados, então a base reduziu para 1.991 artigos. Então foi realizada a etapa de filtragem por *ranking* Scimago, selecionando apenas os *journals* mais relevantes, ou seja, Q1 e Q2, Q3 e Q4 desta

forma 339 artigos foram selecionados. Ao final desta etapa, restaram 170 artigos com títulos alinhados ao tema, que formaram a base de estudo.

Tabela 1 – Artigos priorizados *Methodi Ordinatio*

Data	Busca	Filtros	Artigos
Março 2021	"brand crisis" and "brand crisis management" and "social media" and "brand image"	Total de artigos na base	2.803
		Remoção de duplicados	1.991
		Seleção de artigos Q1, Q2, Q3, Q4	339
		Títulos alinhados ao tema	170

Fonte: o autor, 2021.

Na sequência do M.O, calcula-se um índice único (InOrdinatio), conforme a fórmula: “ $InOrdinatio = (Fi / 1000) + (\alpha * (10 - (AnoPesq - AnoPub))) + (Ci)$ ”.

Para selecionar e classificar os artigos com base na contagem de citações, idade da publicação em anos e fator de impacto do periódico, ano de publicação e fator de impacto dos periódicos. A constante alfa é um valor arbitrário decidido pelo pesquisador dependendo da preferência de filtragem para artigos mais recentes ($\alpha=10$) ou mais artigos seminais ($\alpha=1$).

As contagens de citações foram coletadas da base de dados do Google Scholar. O fator de impacto dos *journals* foram obtidos no *Scientific Journal Rankings* (SJR) com base no relatório de 2021.

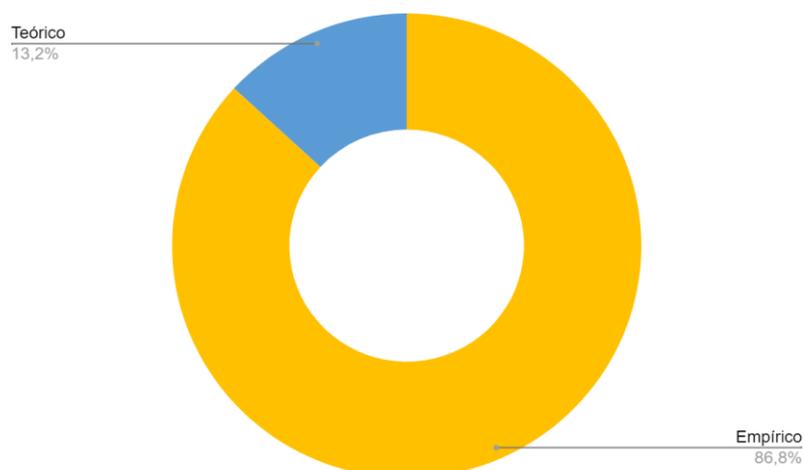
Finalmente, a constante alfa foi definida como 5, deste modo priorizando tanto as publicações mais recentes quanto as mais antigas. O M.O. não define limite para selecionar artigos classificados, mas Pagani *et al.* (2015) afirmam que os pesquisadores podem definir o número de publicações selecionadas de acordo com suas prioridades. Neste trabalho, optou-se por utilizar todos os artigos que representam 90% em uma soma do índice InOrdinatio. Desta forma, os mesmos foram ranqueados e seus índices de InOrdinatio foram somados cumulativamente, os índices negativos foram reduzidos a zero.

Os 112 artigos com melhor classificação, responsáveis por 80% dos índices acumulados no InOrdinatio, foram então verificados pois após os filtros apresentavam maior potencial para contribuir com a identificação dos gaps para esta pesquisa, a seguir são relatados os principais pontos identificados que começam a delinear os caminhos possíveis para relevância deste estudo.

Conforme observado no Gráfico 4, cerca de 87% dos artigos elencados tratam-se de estudos empíricos, sendo os outros 13% são teóricos e buscam trazer luz a conceitos relacionados a crise de imagem da marca. O estudo proposto

enquadra-se em uma pesquisa teórico-empírica que faz um resgate dos principais estudos acerca do tema, porém tem a intenção de analisar recentes crises brasileiras e contribuir com implicações teórica e práticas com profissionais de comunicação de marcas.

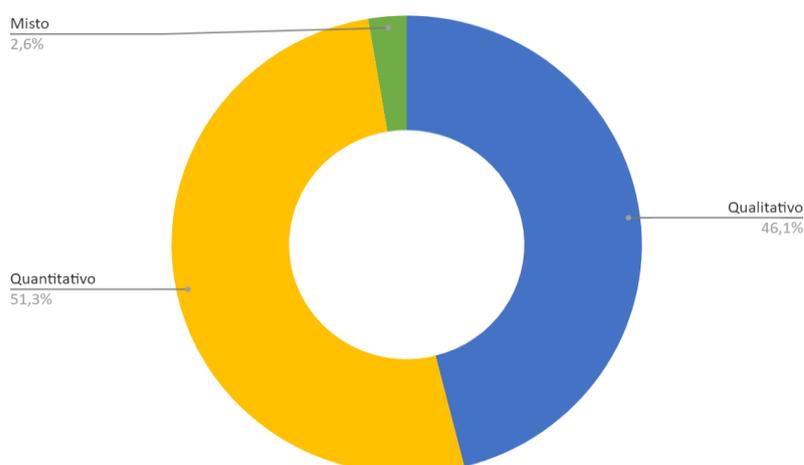
Gráfico 4 – Tipos de pesquisa das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

Com relação aos métodos aplicados, cerca de 51% dos artigos analisados utilizam métodos quantitativos, sendo 46% qualitativos e apenas 3% métodos mistos, conforme ilustra o Gráfico 5. Este estudo se utiliza de métodos mistos, podendo ser caracterizado como de ordem quantitativa, de naturezas mistas, qualitativa e quantitativa.

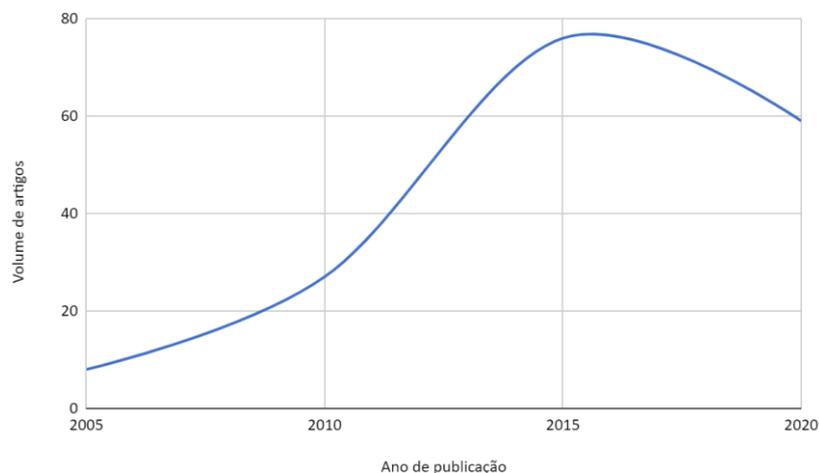
Gráfico 5 – Métodos de pesquisa das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

O Gráfico 6 apresenta que há um aumento no número de publicações acerca dos temas relacionados à crise de imagem da marca, o que sustenta um maior interesse na literatura. Essa alta muito se dá concomitante ao crescimento das da presença das marcas no ambiente digital, as empresas têm buscado se conectarem com seus públicos de forma a mitigar riscos de imagem.

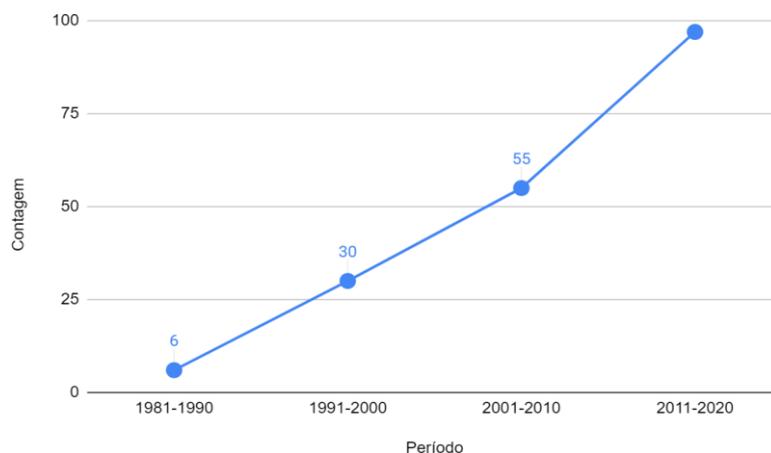
Gráfico 6 – Período das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

Corroborando com este dado o Gráfico 7, apresenta um estudo de Wang e Lu (2020), que retrata uma linha crescente de *papers* acerca do tema *brand crisis*, sendo visto na última década o dobro do volume do período anterior.

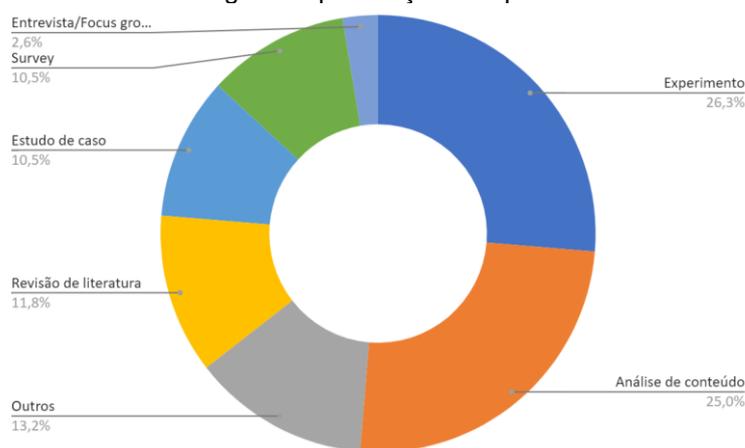
Gráfico 7 – Volume de publicações sobre crise de imagem da marca



Fonte: Wang e Lu, 2020

Entre as metodologias aplicadas nos estudos avaliados, prevalecem os experimentos com 25%, em seguida temos análise de conteúdo, 12% tratam de revisões de literaturas já existentes, 10% estudos de casos, 10% *survey*, seguido de outras metodologias menos utilizadas, conforme ilustra o Gráfico 8. Este estudo trata-se de uma análise de casos múltiplos, com fonte de dados primários (coleta em entrevista semi-estruturada e questionário auto-aplicado), e dados secundários (escuta social no ambiente digital).

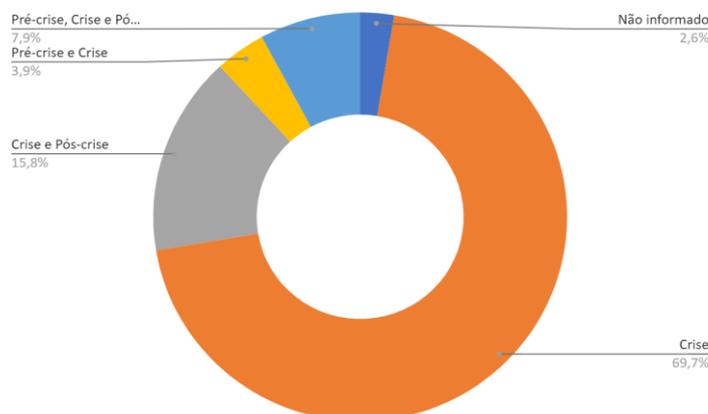
Gráfico 8 – Metodologia das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

A temporalidade deste estudo é composta por períodos pré, durante e pós-crise, abrangendo uma análise longitudinal mais completa comparada a maioria dos estudos existentes. Constatou-se que dentre a base de artigos selecionados 70% focam nas análises apenas durante a crise, 16% crise e pós-crise, 4% pré-crise e crise e somente 8% dos artigos possuem uma abrangência maior contemplando os períodos pré, durante e pós-crise, conforme apresenta o Gráfico 9.

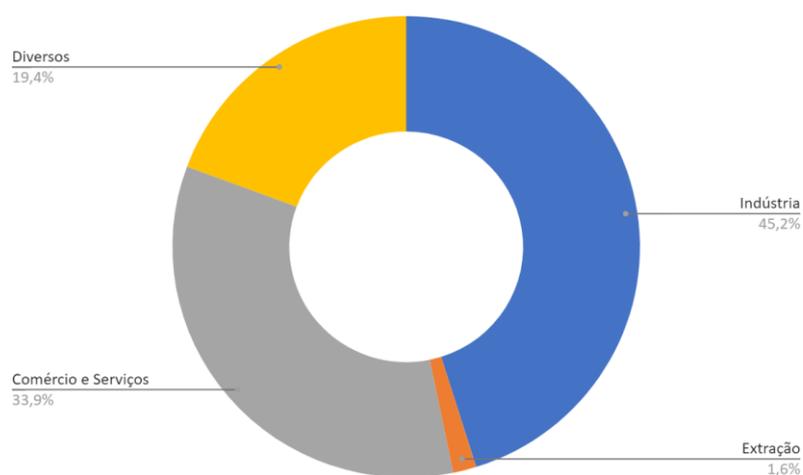
Gráfico 9 – Temporalidade das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

Para entendimento do contexto de aplicação das pesquisas, foi utilizado como critério de classificação os três setores da atividade econômica conforme definição do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), onde as atividades econômicas se dividem entre os setores: primário, que diz respeito à Agricultura, à Pecuária e ao Extrativismo; secundário, que corresponde à Indústria; terciário, que agrega os serviços, formais ou informais, prestados nas mais diversas áreas, e também as atividades comerciais (GUITARRARA, 2021). O contexto dos principais artigos explorados na bibliometria em sua maioria são de Indústrias 45%, seguido de Comércio e Serviços com 34%, de acordo com o Gráfico 10. As empresas selecionadas para este estudo enquadram-se em Extração (Vale) e Comércio e Serviços (Carrefour).

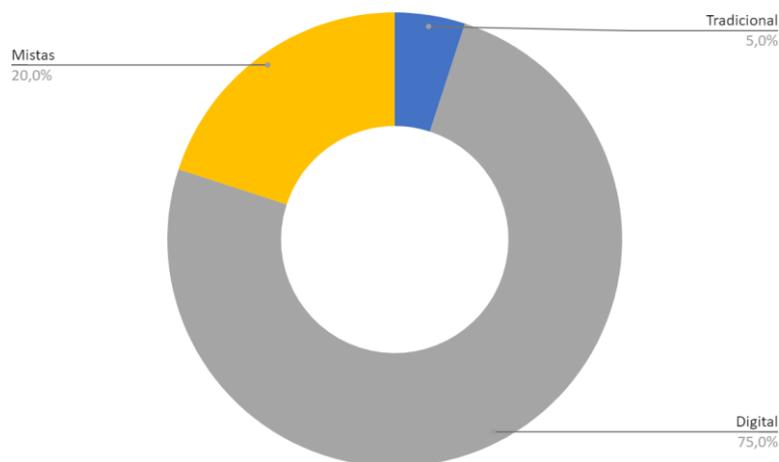
Gráfico 10 – Contexto dos setores econômicos identificado na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

Dentre os artigos priorizados na bibliometria, 65% utilizaram de fontes únicas de dados. O Gráfico 11, demonstra que 75% dos estudos são realizados em mídias sociais, sendo 20% uma mescla entre mídia social e tradicional e apenas 5% em mídias tradicionais.

Gráfico 11 – Mídias utilizadas nas publicações mapeadas na bibliometria

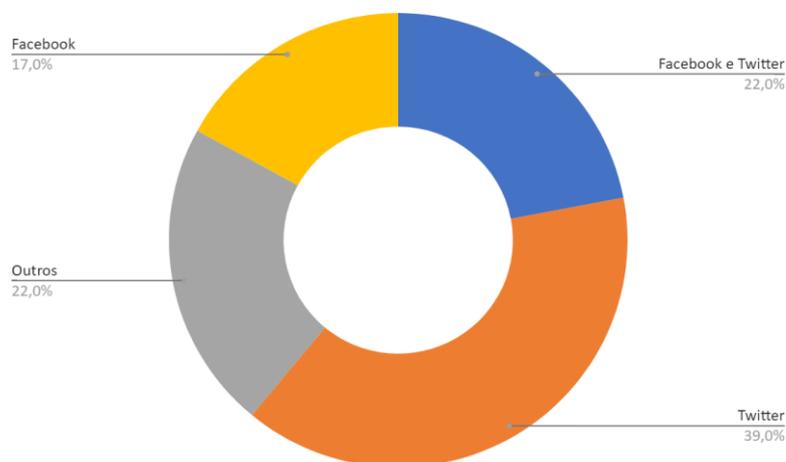


Fonte: o autor, 2021.

O principal ambiente online de aplicação dos estudos é o Twitter com 39% dos casos, sendo a rede mais utilizada, como pode ser observado no

Gráfico 12. Este estudo se propõe a realizar uma escuta social no Twitter das empresas selecionadas e dos veículos de mídia de abrangências nacional e local.

Gráfico 12 – Ambiente de aplicação das publicações mapeadas na bibliometria

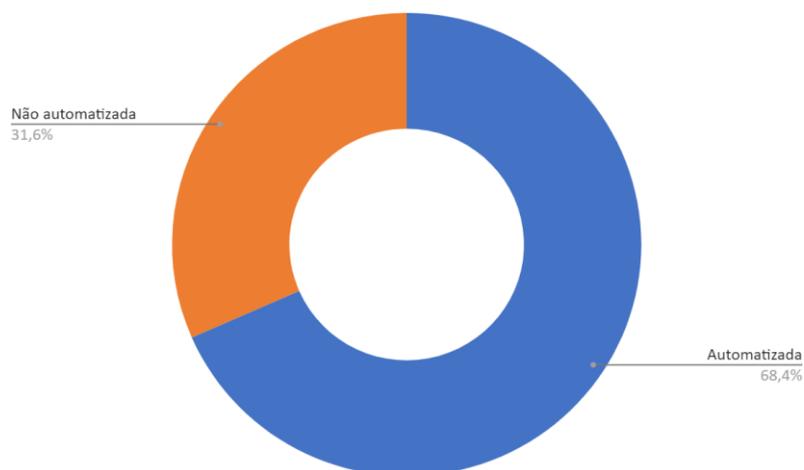


Fonte: o autor, 2021.

De acordo com o

Gráfico 13, a coleta de dados se dá principalmente de forma automatizada em 68% dos artigos analisados, assim como no estudo proposto que realiza a coleta diretamente na API (*Application Programming Interface*) do Twitter.

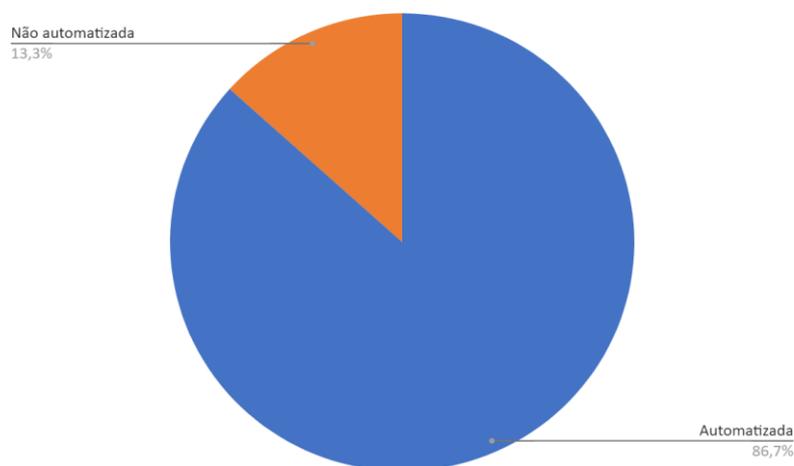
Gráfico 13 – Coleta de dados das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

Embora a maioria dos estudos realizados tenha uma análise de dados automatizada, conforme ilustra o Gráfico 14, apenas um deles utiliza-se de análise de sentimento como será aplicado neste estudo.

Gráfico 14 – Análise de dados das publicações mapeadas na bibliometria



Fonte: o autor, 2021.

Após a avaliação dos dados capturados na bibliometria, o próximo bloco irá abordar o delineamento deste estudo.

4.2 DELINEAMENTO

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma maneira de se fazer pesquisa em ciências sociais, para responder questões do tipo "como" e "por que", focalizando os acontecimentos contemporâneos e não exigindo controle sobre os eventos comportamentais. Estudos de caso surgem do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos através de uma análise empírica, preconizam uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno dentro da realidade em que ele aconteceu ou está acontecendo, uma das características mais importantes do estudo de caso é o contexto. Ele usa vários procedimentos metodológicos que se complementam e em conjunto formam um resultado sólido de pesquisa. Seus componentes mais importantes são o problema, as hipóteses, as unidades de análises, a lógica ligando os dados com as hipóteses e o critério de interpretação das descobertas (YIN, 2003).

Essa pesquisa, enquadra-se em um estudo de casos múltiplos, permitindo a comparação de diferentes ocorrências, os casos do Carrefour e da Vale, e ampliando o impacto das descobertas. Busca aprofundar a compreensão das reações dos consumidores (pelo engajamento) frente a marcas em situações de crise de imagem.

A proposta metodológica deste estudo prevê o uso da inovadora técnicas para escuta social no ambiente digital, sendo essa parte das delimitações teóricas, e uma escolha conceitual e operacional da pesquisa. A lógica da escuta social será usada como pistas escritas, que são expressas de forma espontânea pelos *stakeholders* nas mídias sociais.

Para responder ao problema de pesquisa e atender os objetivos propostos, será realizada uma análise longitudinal de dados secundários, se caracterizando como de ordem quantitativa, de naturezas mistas, qualitativa e quantitativa. As informações captadas no ambiente digital serão avaliadas por meio de análise de dados descritivos, análise de sentimento e análise de conteúdo.

A definição constitutiva de um estudo trata-se da definição científica ou conceitual abstrata das variáveis utilizadas. A definição operacional se refere a como os conceitos serão mensurados ou manipulados (KERLINGER, 1980). As definições

constitutivas (DC) e operacionais (DO) das variáveis desta pesquisa são apresentadas a seguir.

4.2.1 Variáveis Independentes

A variável independente é aquela que se constitui causa ou o produto ou, ainda, o fator contribuinte de outra variável. Ela influencia, determina ou afeta a denominação de variável dependente, e é fator determinante para que haja determinado efeito ou consequência (FACHIN, 2017).

Crise de imagem da marca

- Definição Constitutiva (DC): As crises de imagem da marca são os incidentes negativos e inesperados que ameaçam a imagem e reputação da marca (PULLIG et al. 2006; DAWAR E LEI, 2009; ZOU e LI 2016), bem como a capacidade percebida de entrega dos benefícios esperados pelos *stakeholders* (DUTTA e PULLIG, 2011).
- Definição Operacional (DO): Para categorização dos tipos de crise enfrentadas pelas empresas Carrefour e Vale, o primeiro passo foi ouvir especialistas de modo a categorizar os tipos de crise de imagem de acordo com a classificação da SCCT de Coombs (2007), conforme detalhado no Quadro 10. Foram selecionados os dois profissionais com vasta experiência em gestão de crises, as entrevistas seguiram o roteiro pré-definido conforme apresentado no ANEXO C.

Quadro 10 – Tipos de crise de acordo com SCCT

<p>Grupo de vítimas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desastre natural ▪ Rumor ▪ Violência no local de trabalho ▪ Adulteração/Malevolência do produto
<p>Grupo acidental</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafios ▪ Acidentes com erros técnicos ▪ Danos ao produto por erro técnico
<p>Grupo evitável</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acidentes por erro humano ▪ Danos ao produto por erro humano ▪ Ofício organizacional sem lesões ▪ Má conduta da gestão organizacional ▪ Infração organizacional com lesões

Fonte: adaptação de Coombs, 2007.

Estratégias de resposta

- **Definição Constitutiva (DC):** As estratégias de resposta à crise de imagem da marca, variam em foco, desde tentar proteger a organização até ajudar as vítimas da crise, são elas: Negação, Diminuição, Reconstrução e Reforço (Coombs e Holladay, 2014).
- **Definição Operacional (DO):** Para categorizar as estratégias de respostas das crises estudadas, será utilizado o método SCCT, desenvolvido por Coombs e Holladay, (1995), conforme demonstrado no Quadro 11. Para categorização das estratégias de respostas predominantemente adotadas pelas empresas, o primeiro passo foi entrevistar dois especialistas, com vasta experiência em gestão de crises e classificar as crises. O questionário é um dos métodos mais indicados para investigações exploratórias como é o caso deste estudo (Saunders et al., 2012), desta forma, como estratégia de triangulação para identificação das estratégias de resposta predominantes, foram selecionados os 10 *tweets* pós-crise, com maior *EngDigital*, esses *tweets* foram utilizados em um questionário de pesquisa (SAUNDERS et al., 2012), com 7 profissionais de comunicação de modo a identificar quais as estratégias predominantes de respostas. A pesquisa foi disponibilizada por meio do link <https://forms.gle/vsb755JNCPUA8q9S9>.

Quadro 11 – Estratégias de resposta SCCT

Grupo de Estratégia de resposta à crise	Estratégia de resposta
Negação	Ataque ao acusador
	Negação
	Bode expiatório
Diminuição	Dar desculpas
	Justificação
Reconstrução	Compensação
	Desculpas
Reforço	Reforço
	Elogio
	Vitimização

Fonte: adaptação de Coombs, 2014.

O bloco a seguir explora a variável dependente deste estudo, o engajamento com a marca e suas definições constitutiva e operacional.

4.2.2 Variáveis Dependentes

A variável dependente é aquela cujas modalidades estão relacionadas às alterações da variável independente. A variável dependente sempre exerce ação condicionada, é a que está em estudo para ser descoberta, e geralmente são valores quantitativos a serem explicados (FACHIN, 2017).

Engajamento com a marca

- Definição Constitutiva (DC): O engajamento envolve aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais do indivíduo (HOLLEBEEK, GLYNN e BRODIE, 2014) e manifestações comportamentais com foco na marca, além da compra, decorrentes de impulsos motivacionais (VAN DOORN *et al.*, 2010).
- Definição Operacional (DO): Para operacionalizar o engajamento com a marca neste estudo, será levada em consideração o “*EngDigital*”, trata-se da soma do número de *retweets*, número de respostas, número de curtidas e número de comentários do *tweet*, conforme a fórmula: “*EngDigital*= $nRetweets + nRespostas + nCurtidas + nComentários$ ”.

Com o delineamento deste estudo traçado, o próximo bloco explora os participantes e fontes a serem observados.

4.3 PARTICIPANTES/FONTES

Para a escolha das empresas e crises a serem avaliadas nesse estudo, foi realizada em análise prévia das recentes crises de imagem repercutidas no país, sendo que a decisão teve como base uma seleção intencional amparada nos seguintes critérios:

- a) casos brasileiros recentes de crise de imagem da marca com elevada repercussão no ambiente digital;
- b) crises de imagem derivadas de ações não voluntárias, ocasionadas por fatores externos, de modo a descaracterizar transgressão de marca;
- c) empresas com ampla presença digital, mídias sociais ativas no Brasil com contas verificadas e informações disponíveis para consulta;

- d) empresas que reagiram se posicionando publicamente nas mídias sociais mediante a seus *stakeholders*.

Considerando os critérios acima, as empresas Carrefour e Vale foram selecionadas, as quais cumprem com todos os requisitos, a seguir serão detalhados os perfis das empresas assim como um breve relato das crises enfrentadas. A Figura 6, ilustra tais empresas, seus momentos de crise e os respectivos períodos de análise para este estudo, sendo seis meses pré e pós-crise.

Figura 6 – Momentos de crises de imagem das marcas e períodos de análise



Fonte: O autor, 2021.

4.3.1 Carrefour

O Grupo Carrefour Brasil é uma rede varejista do Brasil, com mais de 480 lojas e 72 mil colaboradores. O Carrefour é uma empresa privada de origem francesa que está presente no varejo físico e virtual em todos os estados brasileiros e em mais de 150 cidades. Representa uma interessante case a ser estudado considerando que vem enfrentando frequentes crises de marca ao longo dos últimos anos, ao tempo que possui voz ativa e se posiciona no ambiente digital por meio de suas mídias sociais. Em 2020, a empresa realizou 144 mil atendimentos nas mídias sociais, com média de resposta de quatro horas, 55% maior que o anterior (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CARREFOUR, 2020).

A crise do Carrefour a ser abordada neste estudo é resultante da morte de João Alberto Silveira Freitas, um homem negro, espancado até a morte por dois seguranças brancos a serviço da empresa em uma loja de Porto Alegre (RS). O caso aconteceu em 19 de novembro de 2020, na véspera do Dia da Consciência Negra, o que foi considerado pela população como racismo e gerou protestos em lojas da rede em várias capitais, sendo que algumas chegaram a ser depredadas.

No cenário internacional, uma série de protestos vinham ganhando força desde 25 de maio de 2020, por conta da morte de George Floyd, um homem negro, estrangulado por um policial branco nos Estados Unidos.

Segundo análise das menções no Twitter ao movimento *Black Lives Matter* no Brasil, usando técnicas de *Social Listening* e *Big Data*, o termo *#VidasNegrasImportam* cresceu 10.632% após o caso de João Alberto, tendo mais de 906.000 menções ao assassinato, sendo que 37% delas citavam nominalmente o Carrefour e 9,2% o nome João Alberto, as palavras mais utilizadas no Twitter foram “assassinato” (18,71%) e “espancamento” (11,35%), de forma que os termos “incidente” e “acidente” foram usados em apenas 0,14% das publicações.¹

Após o acontecimento e em meio a toda repercussão negativa, a empresa criou um comitê de crise para entender a reação do público, e entre outras ações, rompeu o contrato com as empresas de segurança de suas lojas passando a internalizar esse serviço. A Figura 7, demonstra um *tweet* de grande repercussão desta crise.

Figura 7 – Repercussão da crise pela morte de João Alberto no Carrefour

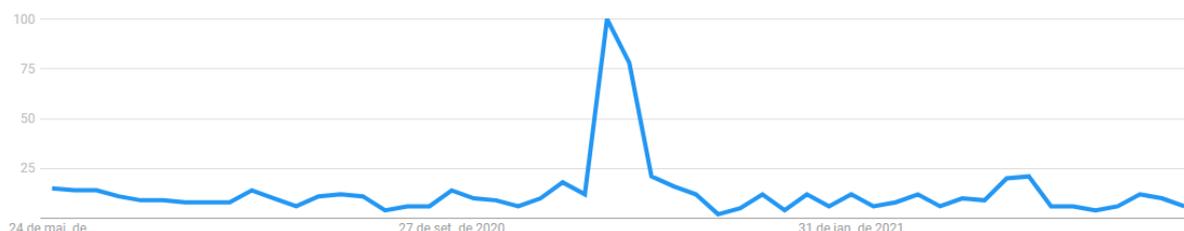


¹ Estudo realizado pela empresa Zygon AdTech em 2020.

Fonte: Twitter, 2020.

A Figura 8, apresenta o volume de buscas pelo termo “Carrefour” no Google nos últimos anos, onde nota-se que no período da crise houve um aumento substancial.

Figura 8 – Buscas no Google pelo termo “Carrefour”



Fonte: Google Trends, 2022.

O Carrefour conta com histórico de intensificadores gerados por crises anteriores, uma delas foi em novembro de 2018, quando houve a morte do cão Manchinha, a pauladas em uma de suas lojas em Osasco/SP, tal atitude rendeu repercussão nacional e gerou uma crise de imagem com direito a envolvimento de influenciadores, indignação da população e uma série de protestos. A Figura 9, ilustra a repercussão dessa crise de imagem no Twitter.

Figura 9 - Repercussão da crise pela morte do cão Manchinha



Fonte: Twitter, 2018.

Outra situação aconteceu no dia 14 de agosto de 2020, Moisés Santos, um vendedor que trabalhava para promover produtos em uma loja da rede no Recife/PE, sofreu um mal súbito e acabou falecendo no local. A forma com que a

empresa lidou com a morte teve grande repercussão nas redes sociais, os funcionários, não fecharam a loja, apenas mantiveram o corpo do homem coberto com guarda-sóis do mostruário durante quatro horas. A Figura 10, apresenta a repercussão de um *tweet* sobre a essa crise. Embora o Carrefour tenha outras crises em seu histórico, o foco deste estudo é a gerada pela morte do Sr. João Alberto.

Figura 10 - Repercussão da crise pela morte de Moisés Santos



Fonte: Twitter, 2020.

4.3.2 Vale

A segunda empresa a ser explorada nesse estudo é a Vale, uma mineradora multinacional brasileira fundada em 1942, empresa de capital aberto, sediada na cidade do Rio de Janeiro/RJ, conta com uma atuação em mais de 20 países e está entre as maiores mineradoras do mundo. Conta com aproximadamente 185 mil pessoas (entre profissionais próprios e terceiros permanentes).

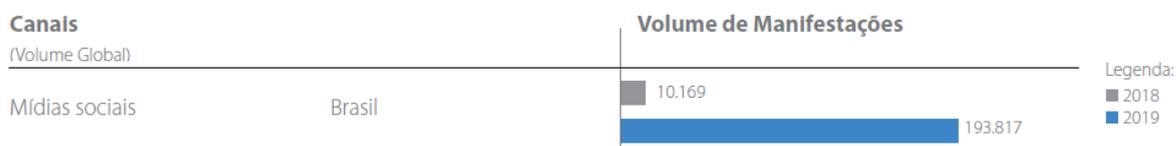
A crise da Vale analisada neste estudo é o rompimento da Barragem I da mina Córrego do Feijão em Brumadinho (MG), que ocorreu no dia 25 de janeiro de 2019 por volta das 13h30, o que gerou 270 mortos e danos ambientais de grandes proporções.

A empresa possui abrangente comunicação nas mídias sociais, o primeiro pronunciamento da Vale se deu às 14 horas nas redes, onde anunciou o ocorrido e que toda a cobertura seria feita em tempo real pelo Twitter. A rede foi utilizada para boletins diários de crise, transmitindo as informações à medida que os fatos

aconteciam. A empresa também criou a #ValeInforma para o direcionamento de assuntos relacionado à crise. Mesmo sem informações precisas do acontecimento, o presidente da Vale, Fabio Schvartsman logo foi a público, por meio de uma coletiva de imprensa responder as dúvidas e as primeiras medidas que a empresa estava tomando com o caso.

A Vale dispõe de canais estruturados de escuta e resposta com o objetivo de estreitar a relação entre empresa e seus *stakeholders*. As mídias sociais compõem o mecanismo formal para manifestações de indivíduos que possam ser afetados por determinada atividade ou operação da empresa. Como parte dos processos de gestão do relacionamento, a empresa acompanha e monitora o número de manifestações atendidas, o fato gerador, o tempo estimado para resposta e conclusão do atendimento. Conforme apresenta a Figura 11, em 2019, ano da crise, foram registradas 193.817 manifestações nas mídias sociais, um volume muito maior comparado ao ano anterior com 10.169 (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE, 2019).

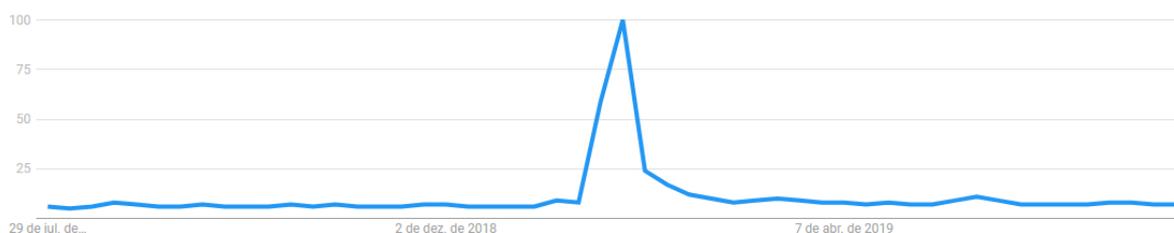
Figura 11 – Volume de manifestações dos *stakeholders* da Vale



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Vale, 2019.

A Figura 12, demonstra o volume de buscas pelo termo “Vale” no Google nos últimos anos, sendo que há um pico no período da crise estudada.

Figura 12 – Buscas no Google pelo termo “Vale”



Fonte: Google Trends, 2022.

A Vale também contava com um intensificador pelo seu histórico na crise com o rompimento da barragem “Fundão” em Mariana (MG), no dia 5 de novembro de 2015. A barragem era controlada pela Samarco, um empreendimento conjunto das maiores empresas de mineração do mundo, entre elas Vale e a anglo-australiana BHP Billiton.

Após o entendimento dos critérios de escolha e o detalhamento das crises a serem estudadas, o próximo bloco discorre acerca dos instrumentos utilizados para mensurar as variáveis.

4.4 BASE DE DADOS E COLETA

Os dados primários de um estudo são aqueles coletados com o propósito de completar o projeto de pesquisa, onde o pesquisador é envolvido em todos os aspectos da transformação desses dados em conhecimento e os dados secundários são aqueles que já foram coletados com outro propósito (HAIR JR. *et al.*, 2005). A utilização da técnica de métodos mistos é caracterizada por envolver a coleta e análise das duas formas de dados em um único estudo, sendo indicada para o melhor entendimento do problema de pesquisa onde o pesquisador emprega estratégias de investigação que envolvem a coleta sequencial de dados (Creswell, 2007).

Neste estudo, será realizada uma análise de métodos mistos, sendo os dados primários oriundos de entrevista com especialistas em comunicação de crise e de um questionário auto-aplicado junto à profissionais de comunicação. A análise de dados secundários será longitudinal, por meio de uma escuta social de dados presentes na mídia social Twitter. No próximo bloco serão exploradas cada uma dessas fonte de dados e o procedimento para suas respectivas coletas.

4.4.1 Dados Primários

Os dados primários deste estudo são provenientes de entrevista semi-estruturada aplicada com especialistas em crise e questionário auto-aplicado com profissionais de comunicação.

4.4.1.1 Entrevista semi-estruturada

As entrevistas com roteiros semi-estruturados facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados, são mais

flexíveis e permitem ao pesquisador incluir e excluir ou alterações a ordem das questões, em virtude das respostas obtidas (FLICK, VON KARDORFF e STEINKE, 2004).

Para categorização dos tipos de crise e as estratégias predominantes de resposta adotadas pelas empresas, o primeiro passo foi ouvir especialistas em comunicação. Por meio de indicações, foram selecionados dois profissionais, com vasta experiência em gestão de crises conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Relação dos especialistas entrevistados

Especialista 1: Ana Flavia de Bello Rodrigues, mestre em comportamento do consumidor, especialista em comunicação e gestão de crises.
Especialista 2: João José Forni, jornalista, mestre em comunicação, professor e autor de livros sobre gestão de crises e comunicação.

Fonte: o autor, 2021.

Após a seleção dos especialistas, foram realizadas as entrevistas online com base no roteiro semi-estruturado, evidenciado no ANEXO C.

4.4.1.2 Questionário auto-aplicado

Os questionários são instrumentos de investigação compostos por um número de questões apresentadas às pessoas envolvidas na pesquisa (GIL, 1999). Para classificar quais foram as estratégias de resposta predominantes adotadas pelas empresas, este estudo aplicou um questionário com 7 profissionais de comunicação, conforme demonstrado no Quadro 13. Considerando que os especialistas já deram seu parecer sobre as estratégias utilizadas, esse questionário faz parte do processo de triangulação para identificação das estratégias de resposta predominantes.

Quadro 13 – Relação dos profissionais avaliadores

Nome	Profissão
Avaliador 1	Analista de Marketing Digital
Avaliador 2	Jornalista e Analista de Comunicação
Avaliador 3	Analista de Marketing
Avaliador 4	Professora de Comunicação
Avaliador 5	Jornalista e Diretora de Comunicação
Avaliador 6	Assistente de Marketing
Avaliador 7	Professora de Marketing

Fonte: o autor, 2022.

Para construção do questionário foram selecionados os 10 *tweets* pós-crise gerados pela empresa com maior engajamento (*EngDigital*), como procedimento foram excluídos os conteúdos meramente informativos ou sem relação com à crise.

Em geral, antes da aplicação questionário final, realiza-se um pré-teste com um pequeno grupo, com o mesmo perfil da realidade investigada, que após responderem o questionário, ajudam na revisão de acordo com a percepção desses participantes, ou seja ajuda a adequar as questões à realidade investigada para apresentar fidedignidade, validade e operatividade (MARCONI; LAKATOS, 2010). Neste caso, foi realizada a aplicação do pré-teste com 2 profissionais de comunicação, deste modo alguns ajustes foram identificados e realizados, como a inclusão dos vídeos citados nos *tweets* no formulário, para melhor identificação das estratégias de resposta.

Após os ajustes identificados no pré-teste, o questionário auto-aplicado foi disponibilizado por meio do link <https://forms.gle/vsb755JNCPUA8q9S9> aos demais profissionais avaliadores, conforme pode ser observado na Figura 13 e no ANEXO D.

Figura 13 – Questionário auto-aplicado



Crises de imagem, estratégias de resposta e o engajamento no ambiente digital

Essa pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado. Busca-se classificar as estratégias de resposta adotadas pelas empresas em períodos de crise, no ambiente digital, de acordo com a Teoria da Comunicação Situacional em Crises (SCCT).

Fonte: o autor, 2021.

Para que os profissionais avaliadores pudessem enquadrar as estratégias de resposta, logo no início do questionário foi apresentado o contexto da crise e as possíveis estratégias de resposta à crise de acordo com a SCCT. Então mediante o *tweet* o profissional optava pela melhor estratégia de resposta que o representasse, conforme pode ser observado no exemplo da Figura 14.

Figura 14 – Exemplo de pergunta do questionário auto-aplicado

Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no tweet abaixo?



The image shows a screenshot of a tweet from Carrefour Brasil (@carrefourbrasil) dated December 4, 2020. The tweet text reads: "Leia o comunicado na íntegra: bit.ly/3oocmBB". Below the tweet is a survey question: "Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no tweet abaixo?". There are four radio button options: "Negação", "Diminuição", "Reconstrução", and "Reforço".

Fonte: o autor, 2021.

No bloco a seguir, é detalhada a base de dados secundários assim como os procedimentos realizados para a coleta.

4.4.2 Dados Secundários

A coleta de dados secundária deste estudo abrange a obtenção de evidências múltiplas, com informações numéricas e textuais das mídias sociais, ou seja, tem como premissa teórica a escuta social, contemplando momentos de pré e pós-crise, totalizando 394.478 *tweets* analisados. Assim sendo em decorrência dos objetivos propostos, se caracteriza como de ordem quantitativa, de naturezas mistas (qualitativa e quantitativa).

Os dados secundários deste estudo, serão coletados no Twitter, escolhido como ambiente de análise devido a sua relevância nas comunicações entre marcas a sociedade em momentos de crise. Além do Twitter ser uma das mídias sociais mais utilizadas no Brasil, durante as crises no Carrefour e na Vale, ele representou o principal canal de atualização das notícias da empresa com os *stakeholders*.

Considerando que as mídias sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn possuem limitações para coleta, onde há bloqueios na liberação das APIs para uso

externo de coleta automatizada de dados, a alternativa foi a solicitação às empresas para acesso aos dados, conforme pode ser observado nos ANEXOS A e B, porém sem sucesso. As negativas em geral informavam que o acesso à base de dados da empresa era confidencial e não havia liberação para acesso, porém que parte das informações se encontravam de forma pública nas mídias sociais. Dessa forma optou-se pela priorização do uso de APIs oficiais do Twitter em detrimento ao uso de rastreadores de rede (*web crawlers*), alinhado assim aos princípios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Na sequência, uma apresentação do projeto foi submetida à análise do Twitter solicitando a liberação da API oficial para fins acadêmicos, a denominada *Twitter Academic Account Application*. Após a respostas aos questionamentos da plataforma sobre objetivos do projeto e contribuições do estudo, o mesmo foi aprovado e houve a liberação do acesso para coleta dos dados, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 – Acesso acadêmico API oficial do Twitter



Fonte: *Dashboard Developer Portal Twitter* (2021).

Outro fator que contribuiu para a escolha do Twitter como plataforma de análise é que o Facebook e Instagram, pertencentes à empresa Meta, só permitem o acesso a amostra dos dados, o que foi postado mais recentemente. A API do Twitter permite um acesso mais robusto com uma visão de todos os dados da rede, garantindo mais credibilidade das informações. O Twitter possui contas públicas, ao tempo que outras mídias como LinkedIn, Facebook e Instagram, possuem conversas privadas apenas entre amigos. Grande parte das marcas com presença nas mídias

sociais também estão no Twitter, com conversas atualizadas em tempo real e acesso público.

A Figura 16, ilustra os perfis verificados do Twitter das empresas Carrefour (@carrefourbrasil) e Vale (valenobrasil), sendo que ambos são direcionados para a comunicação da marca com o mercado brasileiro.

Figura 16 – Perfil das empresas Carrefour e Vale no Twitter



Fonte: Twitter, 2021.

A Tabela 2, detalha as características de cada perfil, ambas as empresas estão na rede há bastante, e possuem um número significativo de *tweets* e seguidores. O Carrefour com 48,7 mil *tweets* em sua *timeline*, sendo que ingressou no Twitter em setembro de 2008. A Vale com 10 mil *tweets* em sua *timeline*, sendo que ingressou na rede em abril de 2010.

Tabela 2 – Detalhamento do Twitter das empresas (março/2022)

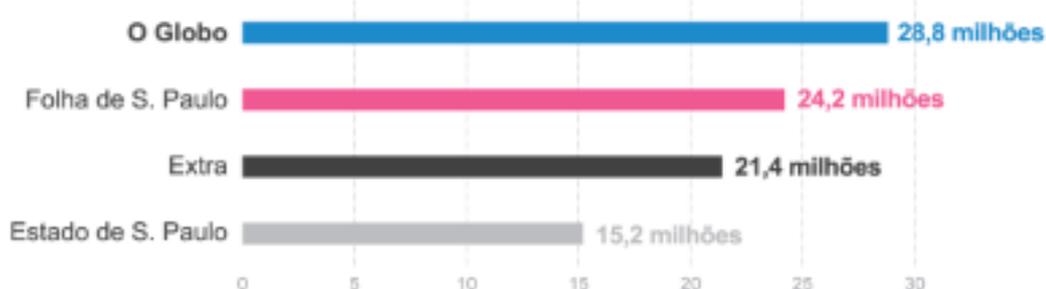
Empresa	Núm. de seguidores	Ingresso na rede	Núm. de <i>tweets</i>
Carrefour	81.3 mil	Setembro/2018	48,7 mil
Vale	146.4 mil	Abril/2010	10 mil

Fonte: o autor, 2022.

Os veículos de mídia são vistos como mais confiáveis e neutros, com um espectro mais amplo de construções de realidade social do que blogs ou *tweets* corporativos que podem ser tendenciosos em suas comunicações (Schultz, Utz e Göritz, 2011). Desta forma, para ampliar a escuta social, adicionalmente aos perfis das empresas em crise, serão analisados os principais veículos de mídia do país de abrangência nacional e local.

Um dos critérios para seleção dos veículos de mídia a serem avaliados neste estudo, foi a presença ativa no Twitter, rede social amplamente utilizada pelos veículos de mídia para publicação de notícias. Os principais jornais nacionais foram selecionados com base em pesquisa realizada pela Comscore (2020), referência mundial na análise do tráfego e conteúdo na internet. A pesquisa lista os jornais O Globo, Folha de São Paulo, Extra e Estado de São Paulo como os principais veículos com atuação digital no Brasil, conforme pode ser observado na Figura 17.

Figura 17 - Ranking dos principais jornais digitais do Brasil (visitantes em 2020)

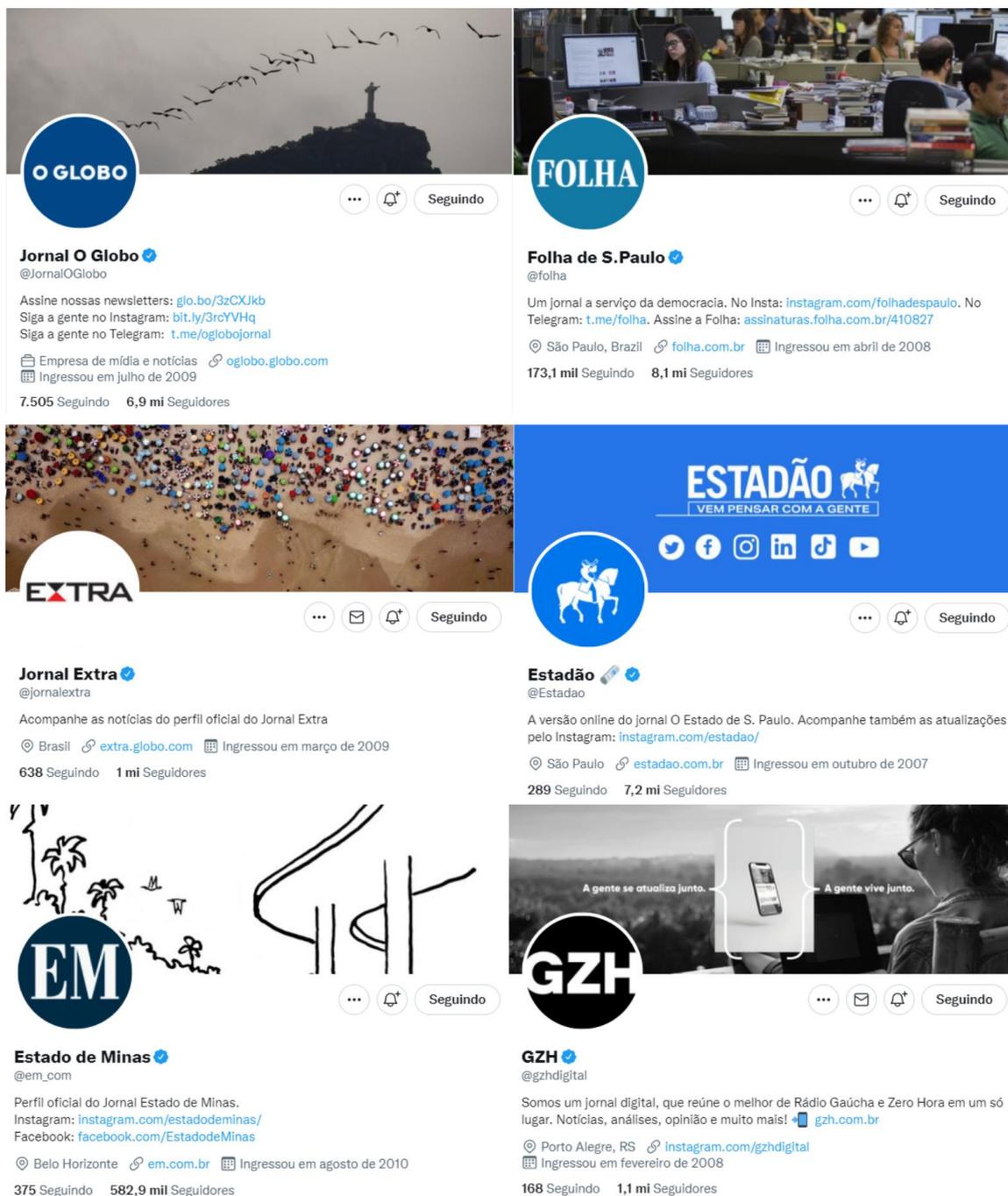


Fonte: Comscore, 2020.

Para seleção dos jornais locais próximos das regiões onde ocorreram as crises, inicialmente foi realizada uma busca na relação dos principais veículos de mídia do país pelo portal Guia de Mídia (2021), em seguida uma ampla análise nos dados, de modo a encontrar os veículos locais mais relevantes. Aplicaram-se filtros considerando que o veículo deveria ter um canal ativo no Twitter, e como critério de desempate foram selecionados os jornais com maior número de seguidores.

A Figura 18, apresenta os perfis verificados no Twitter de cada um dos veículos de mídia selecionado, sendo que todos possuem mais de 500 mil seguidores e contam com *tweets* frequentes, o que possibilita uma abrangente análise de repercussão das crises.

Figura 18 – Twitter dos principais veículos de mídia



Fonte: Twitter, 2021.

O

Quadro 14, apresenta o detalhamento dos veículos de mídia nacionais e locais selecionados para este estudo e traz uma breve descrição, com abrangência e número de seguidores, ingresso na rede e número de *tweets*.

Quadro 14 – Detalhamento Twitter dos veículos de mídia (março/2022)

Veículo	Descritivo	Abrangência	Núm. de seguidores	Ingresso na rede	Núm. de tweets
O Globo (@JornalOGlobo)	O Globo é um jornal de notícias referência no Brasil, circula diariamente na forma impressa e digital. Foi fundado em 1925 e está sediado no Rio de Janeiro/RJ e é um dos jornais com maior tiragem do país e tem como slogan “Um jornal nacional”.	Nacional	6.9 milhões	Julho/2009	446.9 mil
Folha de São Paulo (@folha)	A Folha de São Paulo, é um jornal brasileiro editado na cidade de São Paulo/SP e o jornal de maior circulação do Brasil. Fundado em 1921 conta com atuação impressa e digital, seu slogan é “O jornal do futuro, um jornal a serviço do Brasil”.	Nacional	8.1 milhões	Abril/2008	559.8 mil
Extra (@jornalextra)	Extra é um jornal nacional, com sede na cidade do Rio de Janeiro/RJ, fundado em abril de 1998. O jornal tornou-se uns dos mais vendidos do Brasil e possui versão digital e impressa, tem como slogan “A informação que você escolheu”.	Nacional	1 milhão	Março/2009	213.8 mil
Estadão (@Estadao)	O Estado de S. Paulo, também conhecido como Estadão, é um jornal brasileiro publicado na cidade de São Paulo/SP desde 1875. Possui versão digital e impressa, está online desde 1985 e tem como slogan “Vem pensar com a gente”.	Nacional	7.2 milhões	Outubro/2007	457.6 mil
Estado de Minas (em_com)	Estado de Minas tem sede em Belo	Local (MG)	582.9 mil	Agosto/2010	290 mil

	Horizonte/MG, é um dos mais importantes e tradicionais do estado, começou a circular em 1928, seu slogan é "O Grande Jornal dos Mineiros".				
GZH (@gzhdigital)	Atua nas formas impressa e digital, é um editado em Porto Alegre/RS, foi lançado em 2017, após a fusão dos portais da Rádio Gaúcha e Jornal Zero Hora, seu slogan é "O meu lugar, em qualquer lugar".	Local (RS)	1.1 milhão	Fevereiro/2008	341.3 mil

Fonte: o autor, 2022.

A mineração de dados é a obtenção de informações novas, úteis e significativas de um grupo de dados em grande escala armazenados em bancos de dados (ÖZKAN, 2008). Neste estudo a coleta de dados secundários será por meio da mineração de *big data* no ambiente digital, esse processo é detalhado no Quadro 15, esse processo contou com a colaboração do Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGIa) por meio do mestrando Lorenzo Puppi.

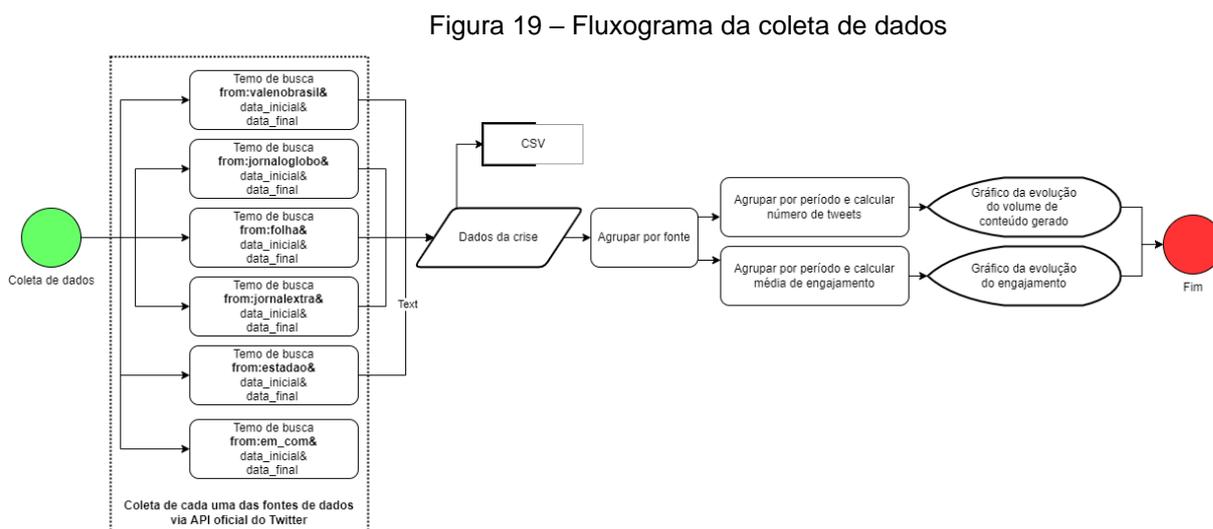
Quadro 15 – Detalhamento do processo para coleta de dados

1. Para permitir a troca de informações entre softwares, foram realizados <i>requests</i> de API utilizando uma biblioteca chamada " <i>Requests</i> " na linguagem de programação <i>Python</i> a qual trabalha com um <i>token</i> de acesso, sendo essa uma das formas de utilizar o protocolo de autenticação <i>Oauth2</i> (que permite uma aplicação se autenticar em outra);
2. Para criação da URL apontou-se para base da API do Twitter: " https://api.twitter.com " e foi utilizado o <i>endpoint</i> " <i>tweets/search/all</i> " que libera o acesso ao histórico completo de uma <i>query</i> (consulta), considerando o acesso pelo <i>Twitter Academic Research</i> ;
3. Para filtrar, por exemplo, os tweets da Vale, foi adicionado o argumento " <i>query=from:valenobrasil</i> " e capturados os seguintes campos sobre o <i>tweets</i> : " <i>tweet.fields=created_at,public_metrics,author_id,in_reply_to_user_id</i> ", além disso também foram especificadas a menor (pré-crise) e maior data (pós-crise) a serem analisadas: " <i>start_time=2018-07-25T00:01:00Z&end_time=2019-07-25T23:59:00Z</i> ";
4. Uma vez realizadas estas requisições, os dados foram convertidos para o formato JSON (<i>JavaScript Object Notation</i>) para um formato compatível com CSV (<i>Comma Separated Values</i>), a fim de torná-los mais acessíveis via Excel e outras ferramentas.

Fonte: o autor, 2021.

A coleta de dados dos *tweets* ocorreu usando a interface de programação de aplicativos (API) oficial do Twitter e a linguagem de script Python. Considerando que

a gestão de crise é um processo que pode ser melhor compreendida em três fases: a pré-crise, a resposta à crise e a pós-crise; os *tweets* foram coletados em um período de 6 meses antes da data da crise, e 6 meses após a data da crise. Foram coletados os *tweets* da própria empresa e dos veículos de mídia, além de todos os comentários envolvidos nos *tweets* de ambos. A Figura 19, apresenta o fluxograma que detalha a etapa da coleta de dados.



Fonte: O autor, 2021.

No próximo bloco serão detalhadas as técnicas utilizadas para obtenção dos dados secundários deste estudo.

4.4.2.1 VADER (*Valence Aware Dictionary for Sentiment Reasoning*)

A ferramenta adotada para realizar a análise de sentimento neste estudo foi o VADER (*Valence Aware Dictionary and Sentiment Reasoner*), a ferramenta baseia-se em regras e léxico que é especificamente sintonizada com os sentimentos expressos nas mídias sociais. Para aplicação, a mesma foi adaptada para textos em português, podendo ler *emojis* e compreender inicialismos e acrônimos carregados de sentimento como por exemplo: 'lol' (HUTTO, e GILBERT, 2014).

Para mensurar os efeitos da crise no engajamento com a marca, realizou-se a mineração de dados da página do Twitter das empresas e dos veículos de mídia, 6 meses antes e depois da data de início da crise. A mineração contou com dados de texto dos *tweets*, comentários, e outras interações como *retweets*, respostas e curtidas, criando assim a base de dados para análise de sentimento.

Após uma primeira análise do VADER, foram reavaliados os *tweets* classificados como de valência neutra cuja mensagem tratava-se de vídeo ou apenas *link*, onde não podia ser calculado o sentimento real, como por exemplo: “Comunicado Carrefour <https://t.co/YwRoqfUZOz>” ou ainda “Nota oficial <https://t.co/gYc8Dtkn3G>”. Desta forma, todos os *tweets* com essa característica tiveram seu conteúdo transcrito para uma segunda rodada de análises no VADER, esse procedimento foi realizado de modo a evitar erro de classificação de *tweets*.

4.4.2.2 LDA (*Latent Dirichlet Allocation*)

Para operacionalizar a análise de conteúdo deste estudo utilizamos Python como linguagem de programação. Python é uma das linguagens mais populares para computação científica, devido a sua natureza interativa de alto nível e seu ecossistema maduro de bibliotecas científicas, sendo uma opção interessante para desenvolvimento algorítmico e análise exploratória de dados (DUBOIS, 2007; MILMANN e AVAIZIS, 2011).

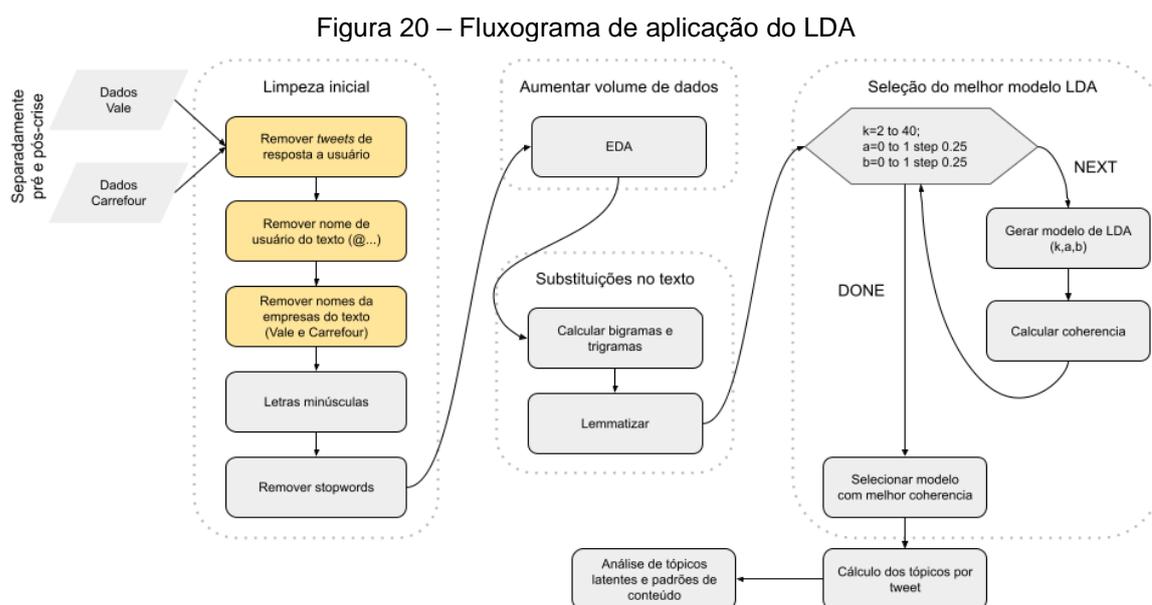
Utilizou-se uma biblioteca chamada *Scikit-learn*, que integra uma ampla gama de algoritmos de *machine learning* de última geração para problemas supervisionados e não supervisionados de média escala. A ênfase é colocar em facilidade de uso, desempenho, documentação e consistência de API. Tem dependências mínimas e é distribuído sob licença simplificada, incentivando seu uso tanto na área acadêmica (PEDREGOSA, 2011). Essa biblioteca foi criada por vários estudantes em colaboração e tem inclusive recebido investimentos recentes do Google.

Em seguida implementou-se o modelo LDA, seguindo o código desenvolvido por Hoffman, Bach E Blei (2010), da Universidade de Princeton, que encontra-se disponível em https://github.com/blei-lab/online_lda.

Devido aos filtros realizados na base de dados, foi necessária aplicação de uma técnica chamada EDA (*Easy Data Augmentation*), para aumentar o volume de dados e a o desempenho em tarefas de classificação de texto que. O EDA consiste basicamente em quatro operações: substituição de sinônimos, inserção aleatória, troca aleatória e exclusão aleatória. O EDA melhora o desempenho das redes neurais convolucionais e recorrentes, demonstrando bons resultados particularmente para conjuntos de dados menores, mostrando que operações simples de aumento

de dados podem aumentar o desempenho em tarefas de classificação de texto (WEI e ZOU, 2019)

A Figura 20, apresenta o fluxograma de aplicação do LDA para encontrar as dimensões mais/menos comentadas em cada fonte, em uma série longitudinal de 6 meses antes e após cada uma das crises.



Fonte: O autor, 2021.

O próximo bloco irá detalhar como foi realizada cada um dos diferentes tipos de análise de dados, seguindo dos resultados por empresa.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos de análise de dados serão mistos por meio de análise de dados descritivos, análise de sentimento (valência dos *tweets*) com o VADER, e análise de conteúdo com a aplicação de algoritmos de *topic modeling* com *Latent Dirichlet Allocation* (LDA).

O

Quadro 16, apresenta o detalhamento das análises de dados, com as fontes de evidência, temporalidade, tipos de análise e descrição dos dados.

No caso Carrefour foram analisados um total de 226.211 *tweets* (empresa + veículos de mídia), sendo 7.612 *tweets* considerando apenas a geração de conteúdo da conta @carrefourbrasil. Em seguida, foram excluídos os *tweets* de resposta a outros usuários “in_reply_to_user_id”, porém as respostas prontas para atendimento

a reclamações, como no exemplo da Figura 21, geraram contaminação dos dados com valências negativas, desta forma, estes foram ignorados da base de dados e considerados apenas *tweets* realizados pelo usuário da empresa “author_id” e em resposta a seu próprio usuário.

Quadro 16 – Detalhamento das análises de dados

Fontes de evidência	Detalhamento	Temporalidade	Tipo de análise de dados	Descrição de dados
Empresas em crises de imagem de marca	Twitter das empresas: Carrefour (carrefourbrasil) e Vale (valenobrasil)	6 meses pré-crise e 6 meses pós-crise	Análise de dados descritivos	Engajamento: <i>retweets</i> ; respostas, curtidas e comentários
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de sentimento ▪ Análise de conteúdo 	Conteúdo escrito: <i>tweets</i> e comentários
Veículos de mídia com atuação digital e cobertura nacional/local	Twitter dos veículos de mídia: @folha @estadao @jornaloglobo @jornalextra @gzhdigital @em_com		Análise de dados descritivos	Engajamento relacionados às marcas: <i>retweets</i> ; respostas, curtidas e comentários
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de sentimento ▪ Análise de conteúdo 	Conteúdo escrito mencionando as marcas em crise: <i>tweets</i>

Fonte: o autor, 2021.

Figura 21 – Exemplo de *tweets* excluídos da base de dados



Em resposta a @marcogomes

Oi! Lamentamos o transtorno causado. Por favor, envie uma mensagem privada para nós com o número do pedido ou CPF. Continuamos á disposição.

1:22 PM · 21 de abr de 2021 · Hi Platform

Fonte: Twitter Carrefour Brasil, 2021.

No caso Vale foram analisados um total de 168.267 *tweets*, sendo 1.127 *tweets* oriundos da conta @valenobrasil, também não foram contempladas de resposta a outros usuários “in_reply_to_user_id”.

No Quadro 17, são descritos os métodos deste estudo, correlacionando com os objetivos e hipóteses a serem testadas.

Quadro 17 – Descrição de métodos, objetivos e hipóteses

Métodos	Objetivos específicos	Hipóteses
Entrevistas com especialistas e aplicação de questionário com profissionais de comunicação	Categorizar os tipos de crise de imagem nas mídias sociais e as estratégias de resposta predominantemente adotadas pelas empresas Carrefour e Vale.	-
Dados descritivos	Comparar nos períodos pré e pós-crise, o volume de conteúdo gerado e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale.	<p>H1a – O volume de conteúdo gerado no ambiente digital, pela empresa e veículos de mídia, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.</p> <p>H1b – O engajamento do conteúdo gerado pela empresa e veículos mídia no ambiente digital, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.</p>
Análise de sentimento	Avaliar a relação entre estratégias predominantes de resposta e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale nos períodos pré e pós-crise.	<p>H2a – A crise de imagem afeta negativamente o engajamento da marca no ambiente digital, por meio da valência dos conteúdos gerados pela empresa, veículos de mídia, e seus respectivos comentários.</p> <p>H2b – No período pós-crise de imagem, a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparada à estratégia Reconstrução.</p>
Análise de conteúdo	Identificar e comparar tópicos latentes e padrões de conteúdo gerados pelas empresas Carrefour e Vale, nos períodos pré e pós-crise.	-

Fonte: o autor, 2022.

A análise de dados segue sendo detalhada no próximo bloco com as entrevistas aos especialistas e aplicação de questionário aos profissionais de comunicação.

4.5.1 Categorização das Crises e Estratégias de Resposta

Ao participar da entrevista semi-estruturada, os especialistas contribuíram com sua visão acerca da crise, primeiro categorizando o tipo de crise e em seguida classificando quais foram as estratégias de resposta predominantemente adotadas pelas empresas, de modo a atender a um dos objetivos específicos deste estudo.

Após a aplicação do questionário com os profissionais avaliadores, os resultados foram submetidos ao teste *Kappa de Cohen* no software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), para avaliar a concordância interobservadores das variáveis categóricas nominais. O teste Kappa avalia a confiabilidade entre avaliadores em um alvo, sendo os seus valores associados à qualidade da classificação (LANDIS e KOCH, 1977), conforme interpretação apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Interpretação teste *Kappa de Cohen*

Valor de Kappa	Interpretação
Menor que zero	insignificante
Entre 0 e 0,2	fraca
Entre 0,21 e 0,4	razoável
Entre 0,41 e 0,6	moderada
Entre 0,61 e 0,8	forte
Entre 0,81 e 1	quase perfeita

Fonte: Landis e Koch, 1977.

Analisando os resultados consolidados das empresas Carrefour e Vale, os avaliadores 1 e 3 foram o que demonstraram maior nível de concordância, conforme pode ser observado na Tabela 4. Em relação as variáveis dependentes avaliadas, o valor de Kappa interobservadores 1 e 3, foi de 0,48 apresentando uma concordância moderada, com $p=0,001$, desta forma significativamente diferente do que obtido pelo acaso, considerando $p<0,05$.

Tabela 4 – Teste *Kappa de Cohen* entre avaliadores Carrefour e Vale

	Valor	
κ	0,48	$p=0,001$

Fonte: o autor, 2021.

A seguir serão apresentadas as classificações das estratégias predominantes de respostas em cada empresa, e os respectivos detalhamentos para melhor entendimento.

4.5.1.1 Carrefour

De acordo com a especialista Ana Flávia de Bello, a crise do Carrefour assim como a maioria das crises, é enquadrada no grupo evitável, pois houve má condução de gestão organizacional, quando leis e regulamentos são violados pela gestão. A estratégia de resposta adotada inicialmente pelo Carrefour foi de bode expiatório, dentro do grupo de Negação, com a tentativa de terceirizar a culpa para a empresa de segurança. Ao longo do desenvolvimento da crise, as estratégias foram sendo mescladas, havendo o uso de Reforço em grande parte, com a adoção da estratégia de Lembrança. Ainda de acordo com a especialista, houve uma série de impulsionadores que agravaram significativamente a crise: a vítima era negra, a proximidade do feriado da Consciência Negra e o movimento global Black Lives Matter em ascensão.

De acordo com o especialista João Forni, a crise do Carrefour se enquadra no grupo evitável, pois houve má conduta de gestão organizacional, quando leis e regulamentos são violados pela gestão. A estratégia de resposta predominantemente adotada pelo Carrefour foi de Negação (bode expiatório) no início da crise, porém quando avaliado ao longo da crise as estratégias foram sendo adaptadas, entrando em cena a estratégia de Reforço.

Desta forma, o Quadro 18, manifesta o enquadramento do tipo de crise de acordo com a SCCT, na visão dos especialistas.

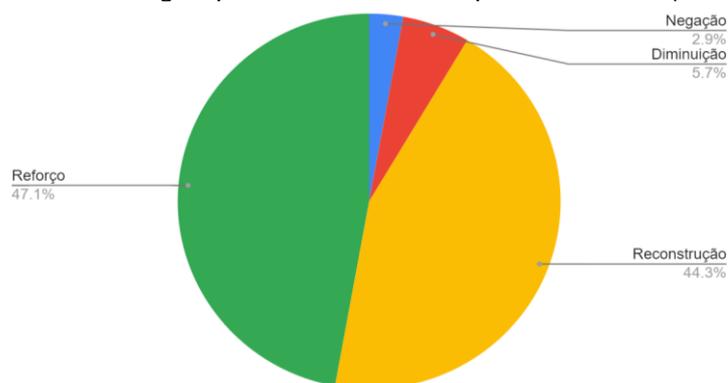
Quadro 18 – Enquadramento do tipo de crise Carrefour

Empresa	Tipo de crise
Carrefour	Grupo evitável: a organização conscientemente colocou as pessoas em risco, tomou ações inadequadas ou violou leis/regulamentos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Má conduta da gestão organizacional: leis ou regulamentos são violados pela gestão.

Fonte: o autor, 2022.

Avaliando os resultados do questionário auto-aplicado com os profissionais avaliadores, podemos observar que no consolidado de todas as avaliações do Carrefour, 47% acreditam que as estratégias utilizadas nos *tweets* pós-crise foram de Reforço, seguindo de 44% Reconstrução, 6% Diminuição e 3% Negação, conforme pode ser observado no Gráfico 15.

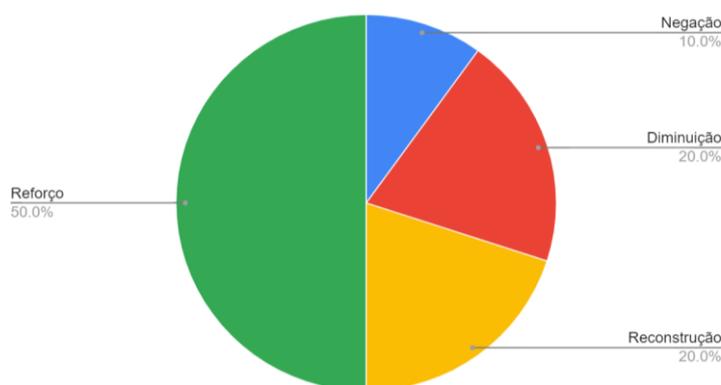
Gráfico 15 – Estratégias predominantes de resposta Carrefour (Avaliadores)



Fonte: o autor, 2021.

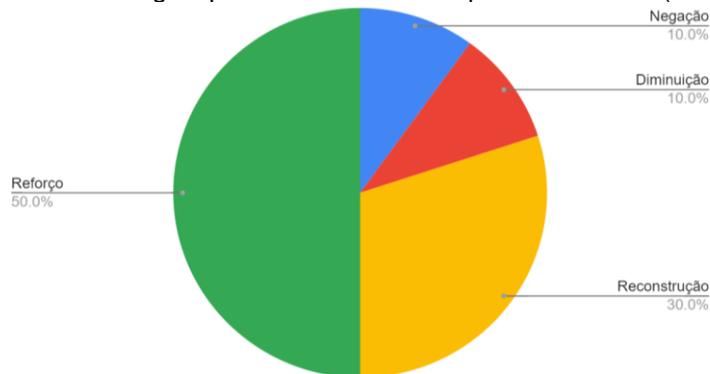
Corroborando com o entendimento geral, no Gráfico 16 e Gráfico 17, observa-se que os avaliadores 1 e 3 também entendem que a estratégia mais utilizada pelo Carrefour foi a de Reforço, com 50% dos *tweets* enquadrados para ambos.

Gráfico 16 – Estratégias predominantes de resposta Carrefour (Avaliador 1)



Fonte: o autor, 2021.

Gráfico 17 – Estratégias predominantes de resposta Carrefour (Avaliador 3)



Fonte: o autor, 2021.

Quando aplicado o teste de Kappa para os avaliadores 1 e 3, o valor interobservadores, foi de $\kappa=0,39$, o que corresponde a uma concordância razoável,

com $p=0,04$ ou seja, $p<0,05$, conclui-se que a concordância entre os avaliadores é significativamente diferente do que seria obtida por acaso, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – *Kappa de Cohen* Carrefour (Avaliadores 1 e 3)

	Valor	
κ	0,39	$p=0,04$

Fonte: o autor, 2021.

Quando comparamos a avaliação para o Carrefour dos profissionais de comunicação com a dos especialistas, observamos que também há concordância, tendo o entendimento que a empresa inicia com a estratégia de Negação, porém logo muda a rota e segue com o predomínio da estratégia de Reforço.

A utilização da estratégia de Negação pode ser identificada no primeiro posicionamento acerca da crise, quando a empresa se posiciona em nota pelo Twitter, conforme ilustra a Figura 22. Esse *tweet* tem um engajamento significativamente maior em relação aos demais, *EngDigital*= 26.640, e é classificado pelo VADER com valência negativa. No comunicado, a empresa fala em “responsabilizar os envolvidos neste ato criminoso” e “romper o contrato com a empresa que responde pelos seguranças que cometeram a agressão” em uma clara tentativa de bode espiatório, ou seja culpar outra grupo fora da organização.

Figura 22 – Exemplo de *tweet* classificado como estratégia de Negação

**Sobre a brutal morte do senhor João Alberto Silveira
Freitas na loja em Porto Alegre, no bairro Passo
D'Areia:**

O Carrefour informa que adotará as medidas cabíveis para responsabilizar os envolvidos neste ato criminoso. Também romperá o contrato com a empresa que responde pelos seguranças que cometeram a agressão. O funcionário que estava no comando da loja no momento do incidente será desligado. Em respeito à vítima, a loja será fechada. Entraremos em contato com a família do senhor João Alberto para dar o suporte necessário.

O Carrefour lamenta profundamente o caso. Ao tomar conhecimento deste inexplicável episódio, iniciamos uma rigorosa apuração interna e, imediatamente, tomamos as providências cabíveis para que os responsáveis sejam punidos legalmente. Para nós, nenhum tipo de violência e intolerância é admissível, e não aceitamos que situações como estas aconteçam. Estamos profundamente consternados com tudo que aconteceu e acompanharemos os desdobramentos do caso, oferecendo todo suporte para as autoridades locais.

Fonte: Twitter Carrefour, 2021.

Em seguida, os especialistas e avaliadores concordam que a empresa passa a traçar predominantemente a estratégia de Reforço, onde tenta lembrar as partes interessadas das boas obras da organização no passado, há um fortalecimento da lembrança das ações positivas realizadas pós-crise, como pode ser observado na Figura 23.

Figura 23 – Exemplo de *tweets* classificados como estratégia de Reforço



Fonte: Twitter Carrefour, 2021.

A estratégia de Reforço é a mais acomodativa na escala proposta pela SCCT e também é a mais frequentemente empregada pelas organizações em momentos de crise, tendo ligação com as ações de responsabilidade social (KIM, AVERY e LARISCY, 2009). A literatura fala que a mesma quando aplicada, pode levar a uma atribuição mais baixa de responsabilidade e deve ser utilizada em adição a outra, percebe-se que neste caso foi complementar a de Negação.

A seguir são detalhados os resultados de enquadramento das estratégias de predominantes de resposta da Vale.

4.5.1.2 Vale

De acordo com a especialista Ana Flávia, a crise da Vale pode também se enquadrar no grupo evitável, sendo uma infração organizacional com lesões, onde as partes interessadas são colocadas em risco pela administração. A estratégia de resposta da Vale foi predominantemente de Desculpas, dentro do grupo de Reconstrução, que parecia ter sido acertada no ponto de vista da imagem, porém após pressão interna, a empresa passou a observar outras variáveis como a financeira (queda na bolsa), e desta forma houve um maior direcionamento para

outras estratégias de resposta. A especialista sugere avaliar da trajetória das estratégias de resposta à luz da teoria SCCT e quais foram os impactos no engajamento com a marca.

O especialista João Forni entende que a crise da Vale pode ser enquadrada no grupo evitável, sendo que é uma infração organizacional com lesões, onde as partes interessadas são colocadas em risco pela administração. A estratégia de resposta da Vale foi de Desculpas, porém houve uma mescla ao longo do período, como Compensação por exemplo, ficando dentro do grupo de Reconstrução.

Desta forma, o Quadro 19, manifesta os tipos de crise de acordo com a SCCT, na visão dos especialistas.

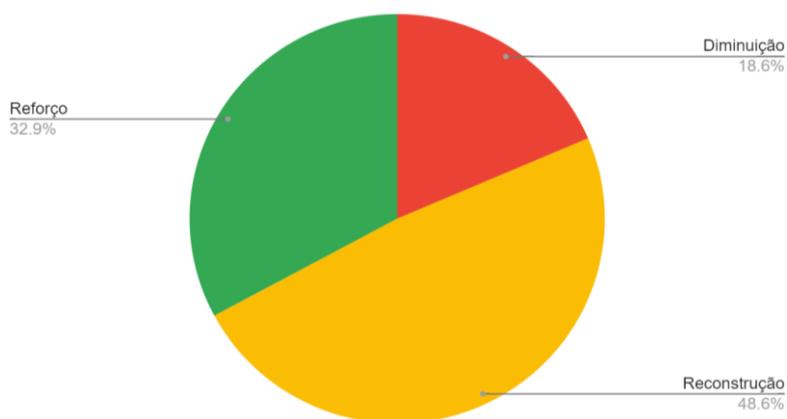
Quadro 19 – Enquadramento do tipo de crise Vale

Empresa	Tipo de crise
Vale	Grupo evitável: a organização conscientemente colocou as pessoas em risco, tomou ações inadequadas ou violou leis/regulamentos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infração organizacional com lesões: as partes interessadas são colocadas em risco pela administração e ocorrem lesões.

Fonte: o autor, 2022.

Considerando os resultados do questionário realizado com os avaliadores, podemos observar que no consolidado de todas as avaliações, 49% concordam que as estratégias utilizadas nos *tweets* pós-crise da Vale foram de Reconstrução, seguido de 33% Reforço e 19% Diminuição, como apresenta o Gráfico 18.

Gráfico 18 - Estratégias predominantes de resposta Vale (avaliadores)



Fonte: o autor, 2021.

Quando aplicado o teste de Kappa para os avaliadores 1 e 3, o valor de Kappa interobservadores foi de $\kappa=0,50$ o que corresponde a uma concordância moderada, com $p=0,02$, ou seja, $p<0,05$, conclui-se que a concordância entre avaliadores é significativamente diferente do que seria obtida por acaso, conforme ilustra a Tabela 6.

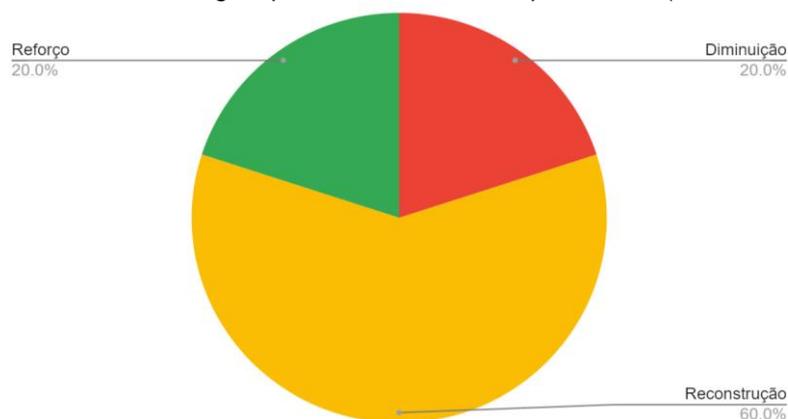
Tabela 6 - *Kappa de Cohen* Vale (Avaliadores 1 e 3)

	Valor	
κ	0,50	$p=0,02$

Fonte: o autor, 2021.

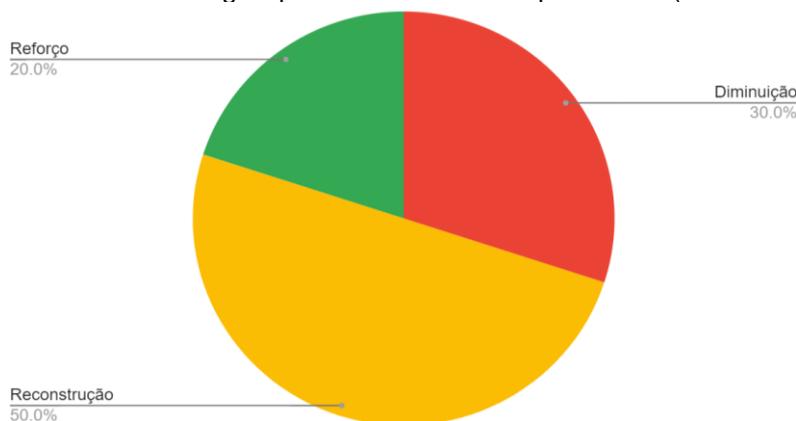
O Gráfico 19 e Gráfico 20 , ilustram que os avaliadores 1 e 3 concordam que a estratégia mais utilizada no Carrefour foi de Reforço com a maioria das respostas, 60% e 50% respectivamente.

Gráfico 19 - Estratégias predominantes de resposta Vale (Avaliador 1)



Fonte: o autor, 2021.

Gráfico 20 - Estratégias predominantes de resposta Vale (Avaliador 3)



Fonte: o autor, 2021.

A visão dos avaliadores está alinhada com a dos especialistas, ambos elencam Reconstrução como a estratégia de resposta predominante nos *tweets* avaliados da Vale. Observa-se que em um dos *tweets* com maior engajamento *EngDigital=222*, claramente a empresa tenta adotar a estratégia de Reconstrução, utilizando-se de Compensação e Desculpas conforme a SCCT.

O *tweet* representado na Figura 24, apresenta o primeiro pronunciamento oficial do presidente Fabio Schvartsman, sobre o rompimento da barragem. No vídeo, ele presta solidariedade às vítimas, alega fazer o possível e impossível para ajudar as pessoas atingidas e pede desculpas a todos os atingidos e a toda sociedade brasileira, finalizando com um discurso de que a empresa não medirá esforços para enfrentar a questão da forma que precisa ser enfrentada.

Figura 24 – Exemplo de *tweet* classificados como estratégia de Reconstrução



Fonte: Twitter Vale, 2021.

4.5.1.3 Resultados

Após realizadas as entrevistas semi-estruturadas com especialistas e aplicado o questionário com os profissionais avaliadores, o Quadro 20, resume o enquadramento das crises e das estratégias predominantes de resposta, de acordo com a SCCT.

A constatação é que as duas empresas passaram por crises evitáveis, com atribuições fortes de responsabilidade e grave grau de ameaça à imagem da marca, caracterizadas por má conduta da gestão organizacional no Carrefour e infração organizacional com lesões na Vale. Para esses casos, Coombs e Holladay (1996), orientam o uso das estratégias de resposta menos defensivas e mais acomodativas,

as estratégias de Reforço e Reconstrução (adotadas pelas empresas) são as mais acomodativa do modelo SCCT.

Quadro 20 – Classificação das crises analisadas

Empresas	Atribuição de responsabilidade	Grau de atribuições de responsabilidade	Grau de ameaça à reputação	Subgrupo SCCT	Intensificador	Estratégia predominante de resposta
Carrefour	Grupo evitável	Atribuições fortes	Grave	Má conduta da gestão organizacional	Reincidente	Reforço
Vale	Grupo evitável	Atribuições fortes	Grave	Infração organizacional com lesões	Reincidente	Reconstrução

Fonte: o autor, 2021.

As estratégias predominantes de respostas foram diferentes entre as duas empresas avaliadas, sendo Reforço no Carrefour e Reconstrução na Vale. O Carrefour, embora também tenha enfrentado uma crise de atribuições fortes de responsabilidade, adotou inicialmente a estratégia de Negação, porém mudou de rota e em seguida optou pelo uso predominante da estratégia de Reforço. Sabe-se que o uso da estratégia de Reforço influencia negativamente a confiança dos consumidores da empresa, as atitudes em relação à empresa, a reputação corporativa percebida e as intenções comportamentais de apoio. A adoção dessa estratégia pode ser eficaz em uma crise de vítima de menor proporção, porém não é indicada em resposta a uma crise severa evitável (PARK, 2017).

Embora a estratégia de Reconstrução adotada pela Vale tenha representado um alto custo para a organização pois se utiliza da compensação ou pedido de desculpas para admitir falha, ela é recomendada nesse tipo de crise, em que há fortes atribuições de responsabilidade, conforme indicado por Tyler (1997) e Coombs (2007).

Um fato importante a se destacar é que ambas as empresas possuem o intensificador de reincidência. O Carrefour é reincidente considerando o caso do cão que foi morto por um dos seguranças e o caso do representante de vendas Moisés que teve um mal súbito e morreu enquanto prestava serviço em uma das lojas, que foi mantida aberta após o ocorrido. Na Vale a reincidência de crise, aconteceu após o rompimento da barragem de Mariana (MG), que levou a morte de 19 pessoas em 2015.

Mediante os resultados apresentados, considera-se alcançado o objetivo específico de “Categorizar os tipos de crise de imagem nas mídias sociais e as estratégias de resposta predominantemente adotadas pelas empresas Carrefour e Vale”.

O próximo bloco explora os dados do Twitter por meio de análises de dados descritivos, comparando o volume de conteúdo gerado e engajamento em diferentes períodos de crise.

4.5.2 Comparação de Volume de Conteúdo e Engajamento

Dados descritivos oriundos de *tweets*, *retweets*, respostas, curtidas e comentários, foram utilizados mensurados neste bloco de modo a atender ao objetivo específico de “Comparar nos períodos pré e pós-crise, o volume de conteúdo gerado e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale”, além de testar as hipóteses:

- H1a – O volume de conteúdo gerado no ambiente digital, pela empresa e veículos de mídia, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta;
- H1b – O engajamento do conteúdo gerado pela empresa e veículos mídia no ambiente digital, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.

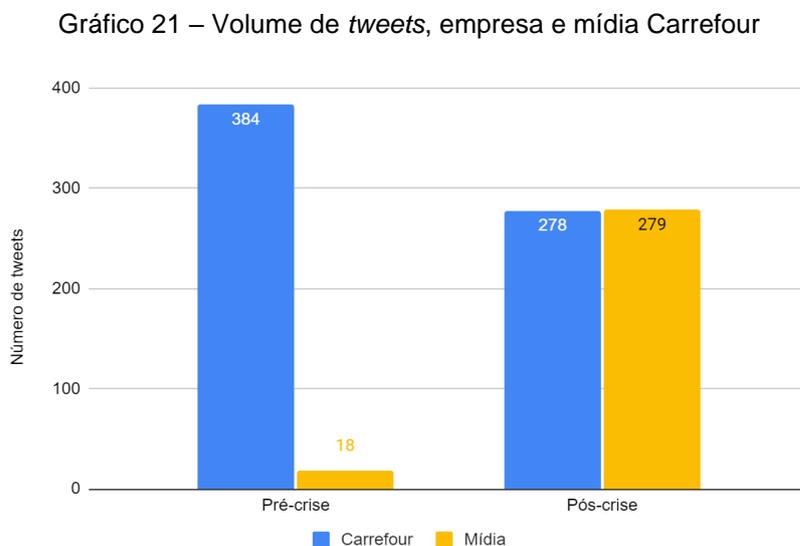
4.5.2.1 Carrefour

Para testar a hipótese H1a, será mensurado o volume de conteúdo gerado no Twitter do Carrefour e nos veículos de mídia selecionados. O Carrefour já possuía presença no ambiente digital, e procura engajar seu público consumidor com uma linguagem mais informal e frequentes postagens de conteúdos que envolvem desde campanhas de vendas, promoções, datas comemorativas até o envolvimento em *hashtags* e *trends* que movimentam o Twitter. Percebe-se inclusive no

Gráfico 21, que houve mais *tweets* na página da empresa, no período pré-crise (384), quando comparado ao período pós-crise (278).

Quando observamos o volume dos *tweets* relacionados à marca, publicados nos veículos de mídia, há um número maior no pós-crise (279), comparado ao pré-crise (18). Os posts pré-crise se davam basicamente em torno de assuntos voltados

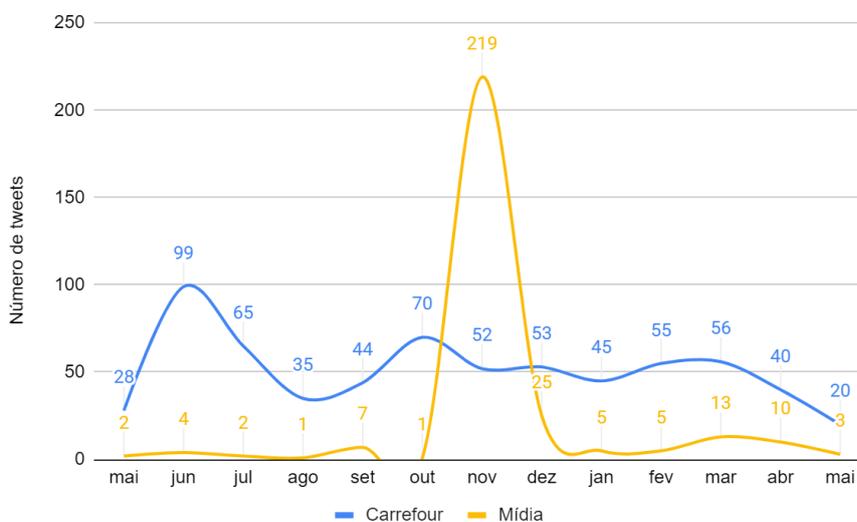
a gestão e movimentações da empresa no mercado, o que muda radicalmente no pós-crise, onde a cobertura da morte do cliente ganha fortes críticas e repercussão.



Fonte: o autor, 2021.

Quando observamos o **Erro! Autoreferência de indicador não válida.**, que apresenta o volume de tweets ao longo de todo período da pesquisa, percebemos que a partir do mês de junho houve um pico de *tweets* gerados pela empresa, o que pode ser explicado pela estratégia de lançamento de seu relatório de sustentabilidade, o qual reforçava as ações propositivas realizadas pela empresa nos âmbitos social, ambiental e econômico, em linha com a estratégia de Reforço, posteriormente adotada durante a crise.

Avaliando o período pós-crise, a mídia teve um acentuado crescimento do volume de conteúdo relacionado à marca Carrefour, a partir de novembro, data efetiva da crise. O crescimento se sustenta por até dezembro, porém após esse período a mídia já não repercute o assunto. Os veículos de mídia que mais aumentaram seus conteúdos sobre a crise foram Estadão e GZH, um veículo nacional e outro local, ambos focados em comunicar os desdobramentos econômicos para a empresa (fechamento de lojas, queda nas ações), e sociais (relação com racismo, envolvimento dos colaboradores, auxílio prestado à família da vítima).

Gráfico 22 – Volume de *tweets* longitudinal, empresa e mídia Carrefour

Fonte: o autor, 2021.

Para comprovar estatisticamente se existe relacionamento entre as duas variáveis categóricas (volume de *tweets* e período de crise) foi aplicado o teste qui-quadrado de *Pearson* de modo a comparar as frequências. O teste do qui-quadrado detecta se existe uma associação significativa entre duas variáveis categóricas (FIELD, 2009).

Conforme demonstrado na Tabela 7, o resultado é de $\chi^2=227,22$ com $p=0,000$, indicando que os diferentes períodos de crise tiveram efeito significativo no volume de *tweets* gerados pela empresa e mídia, porém neste caso, como o Carrefour teve um volume superior de *tweets* publicados no período pré-crise, não há como comprovar a hipótese H1a.

Tabela 7 – Teste qui-quadrado de *Pearson*, empresa e mídia Carrefour

		PERÍODO		Total
		PRE	POS	
FONTE	EMPRESA	384	278	662
	MÍDIA	18	279	297
Total		402	557	959
$\chi^2= 227,22$		$p=0,000$		

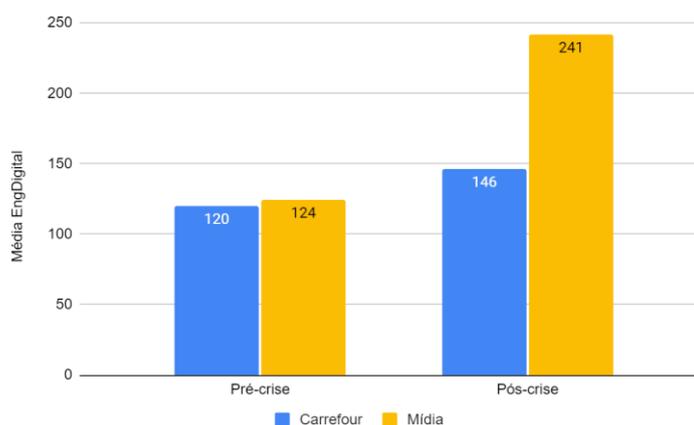
Fonte: o autor, 2022.

Para testar a hipótese H1b, será comparada a média do *EngDigital* que é calculado em relação aos *tweets* gerados pela empresa e aos *tweets* publicados nos veículos de mídia (5 veículos consolidados).

O Gráfico 23, apresenta os resultados, onde nota-se que os *tweets* da empresa Carrefour apresentam um *EngDigital* médio de 120 no período pré-crise e 146 pós-crise. Em relação ao *EngDigital* médio dos veículos de mídia, no período pré-crise tem-se 124 e pós-crise 241.

Com isso podemos identificar que ambos os casos engajaram mais pós-crise, porém a mídia se destaca com um *EngDigital* muito superior aos demais. O *tweet* da mídia com maior *EngDigital* (4.044) foi da Folha de S. Paulo: “No Brasil não existe racismo, isso é uma coisa que querem importar, disse o vice-presidente Mourão, com toda tranquilidade, sobre o caso de Beto Freitas, homem negro que foi espancado até a morte por seguranças de um Carrefour em Porto Alegre <https://t.co/nw2Tqnipg4>”.

Gráfico 23 – Média engajamento, empresa e mídia Carrefour



Fonte: o autor, 2021.

Os valores do *EngDigital* foram então submetidos ao teste estatístico de *Kolmogorov-Smirnov*, que compara escores de uma amostra a uma distribuição normal, se o teste é significativo ($p < 0,05$), a distribuição em questão é significativamente diferente de uma distribuição normal (FIELD, 2009). Conforme demonstra a Tabela 8, nos *tweets* gerado pelo Carrefour foi identificado $p = 0,000$, ou seja há padrão não-normal de distribuição dos dados entre os grupos de engajamento pré e pós-crise nos *tweets* do Carrefour.

Tabela 8 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, engajamento empresa Carrefour

PERÍODO		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	
		Estatística	p
EngDigital	PRE	0,44	0,000
	POS	0,46	0,000

Fonte: o autor, 2022.

Diante disto, elegemos o teste de Kruskal-Wallis para observar a diferença nas médias do engajamento, este é um método não paramétrico para testar se as amostras se originam da mesma distribuição (FIELD, 2009). Como ilustra a Tabela 9, constatou-se uma maior média de engajamento dos tweets da empresa Carrefour no período pós-crise, com $p=0,000$, ou seja os grupos são significativamente diferentes, considerando $p<0,05$.

Tabela 9 – Teste de *Kruskal-Wallis*, engajamento empresa Carrefour

PERIODO		N	Mean Rank
EngDigital	PRE	384	278,71
	POS	278	404,42
	Total	662	
$\chi^2=19,76$		$p=0,000$	

Fonte: o autor, 2022.

No teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*, para os *tweets* da média considerando o *EngDigital*, nos períodos pré e pós-crise, foi identificado $p=0,000$, ou seja também há um padrão não-normal da distribuição dos dados conforme demonstra a Tabela 10.

Tabela 10 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, engajamento média Carrefour

PERIODO		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	
		Estatística	p
EngDigital	PRE	0,32	,000
	POS	0,31	,000

Fonte: o autor, 2022.

Considerando o padrão não-normal, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis para observar a diferença nas médias. Conforme a Tabela 11, há uma maior média de engajamento pós-crise, porém com $p=0,14$, ou seja, $p>0,05$, não significativo, desta forma refutando H1b.

Tabela 11 – Teste de *Kruskal-Wallis*, engajamento média Carrefour

PERIODO		N	Mean Rank
EngDigital	PRE	18	120,42
	POS	279	150,84
	Total	297	
$\chi^2=2,12$		$p=0,14$	

Fonte: o autor, 2022.

Desta forma, podemos observar que no caso do Carrefour tanto H1a quanto H1b foram refutadas, conforme podemos visualizar no resumo do Quadro 21.

Quadro 21 – Resumo do teste de hipóteses (H1a, H1b) no Carrefour

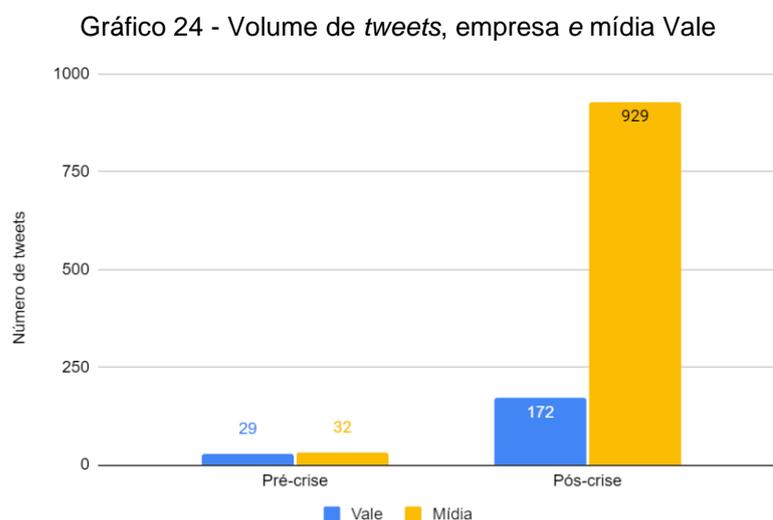
H1a	refutada
H1b	refutada

Fonte: o autor, 2022.

A seguir serão realizadas as análises e testes estatísticos para as hipóteses H1a e H1b na crise da Vale.

4.5.2.2 Vale

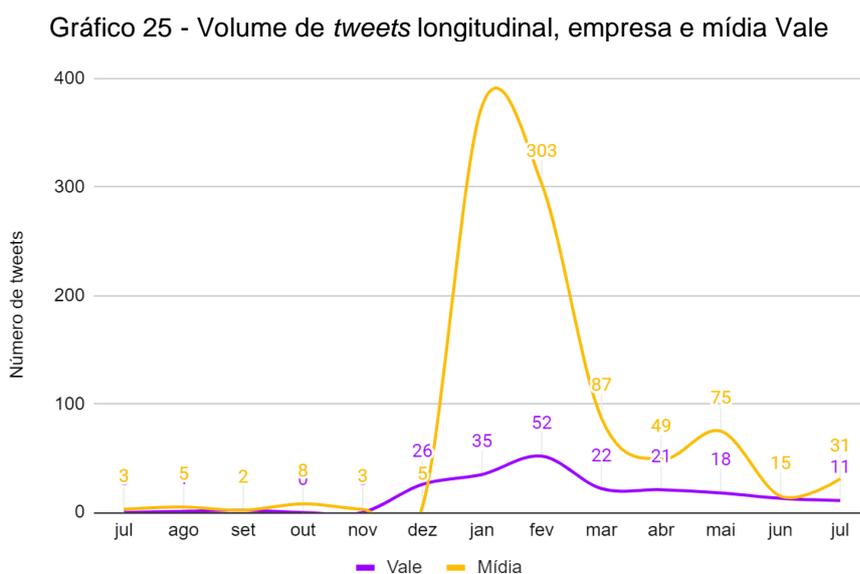
A hipótese H1a será testada na Vale, mensurando o volume de conteúdo gerado por meio da contagem do número de *tweets* no Twitter da empresa e dos veículos de mídia. O Gráfico 24, apresenta os resultados, onde constata-se que no período pós-crise, o conteúdo gerado pela empresa cresce de 29 para 172. Nota-se que a empresa tinha uma baixa presença no Twitter antes da crise, postando apenas algumas ações de mercado, dando visibilidade a participação de eventos por exemplo. No pós-crise a empresa elegeu o Twitter como o principal canal para manter o contato com os *stakeholders* e gerar informações em tempo real sobre a crise. Há um aumento mais forte no número de *tweets* gerados pela mídia acerca da empresa, saindo de um 32 no período pré-crise para 929 pós-crise.



Fonte: o autor, 2021.

Analisando o comportamento de forma longitudinal, podemos notar que tanto o conteúdo gerado pela empresa quanto pela mídia, sobem em janeiro, mês que aconteceu a crise (303) e seguem em um patamar superior durante os 6 meses de crise analisados, como pode ser observado no Gráfico 25. Notadamente a mídia deu

muito destaque a notícias relacionadas a crise na Vale, tanto em como a empresa se posicionava em relação ao suporte as vítimas, e explorando os graves danos ambientais causados na região e as consequências aos responsáveis da organização. Os veículos que mais aumentaram no pós-crise foram O Globo e Folha de S. Paulo, ambos com abrangência nacional.



Fonte: o autor, 2021.

Aplicou-se então o teste qui-quadrado de *Pearson* para comparar frequências e testar estatisticamente se existia relacionamento entre as variáveis categóricas: volume de *tweets* e período de crise. Como resultado, percebemos na

Tabela 12, que $\chi^2=41,16$, com $p<0,001$, indicando que neste caso os diferentes períodos de crise tiveram efeito significativo no volume de *tweets* gerados pela empresa e mídia, tendo no pós-crise um volume maior de *tweets*, conforme preconiza H1a.

Tabela 12- Teste qui-quadrado de *Pearson*, empresa e mídia Vale

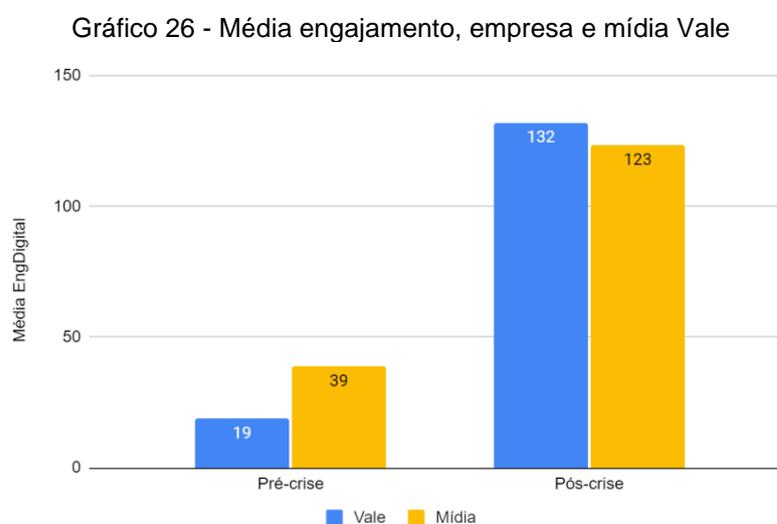
		PERIODO		Total
		PRE	POS	
FONTE	EMPRESA	29	172	201
	MIDIA	32	929	961
Total		61	1.101	1.162
$\chi^2= 41,16$		$p=0,001$		

Fonte: o autor, 2022.

A hipótese H1b será testada utilizando a média do *EngDigital* dos *tweets* da empresa e dos *tweets* relacionados à marca no Twitter dos veículos de mídia. O Gráfico 26, apresenta que os *tweets* da empresa Vale tem um *EngDigital* médio de

19 no período pré-crise e 132 pós-crise, ou seja além da empresa postar mais conteúdo, esses tiveram uma repercussão maior nas redes, e despertaram mais a atenção dos stakeholders.

O *EngDigital* médio dos veículos de mídia consolidado, é de 39 pré-crise e 123 pós-crise, sendo que todos os veículos de mídia apresentam engajamento superior pós-crise. Entre os tweets com maior *EngDigital* (2.567) temos um tweet da Folha de S. Paulo que destaca: “*Engenheiros e funcionários da Vale são presos em operação da Promotoria e PF* <https://t.co/u1Vir3FOXW>”.



Fonte: o autor, 2022.

Os valores de *EngDigital* foram avaliados estatisticamente por meio do teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, onde conforme demonstra a Tabela 13, identifica-se padrão não-normal da distribuição dos dados entre os diferentes períodos de crise e o engajamento gerado nos tweets da empresa Vale, sendo $p=0,000$, ou seja $p<0,001$.

Tabela 13 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, engajamento empresa Vale

PERÍODO		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	
		Estatística	p
EngDigital	PRE	0,24	0,000
	POS	0,39	0,000

Fonte: o autor, 2022.

Diante de amostras não normais, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis* para observar a diferença nas médias como ilustra a Tabela 14, de fato a média pós-crise é maior, apresentando um $p=0,01$, desta forma entende-se que os grupos são significativamente diferentes, considerando $p<0,05$.

Tabela 14 – Teste de *Kruskal-Wallis*, engajamento empresa Vale

PERIODO		N	Mean Rank
EngDigital	PRE	29	76,84
	POS	172	105,07
	Total	201	
$\chi^2= 5,85$		p=0,01	

Fonte: o autor, 2022.

Ao analisar os valores de *EngDigital* dos tweets encontrados nos veículos de mídia em períodos pré e pós-crise, o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* identificou um padrão não-normal da distribuição dos dados, considerando $p=0,000$, conforme demonstrado na Tabela 15.

Tabela 15 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, engajamento média Vale

PERIODO		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	
		Estatística	p
EngDigital	PRE	0,24	0,000
	POS	0,33	0,000

Fonte: o autor, 2022.

No teste de *Kruskal-Wallis* para observar a diferença nas médias conforme a Tabela 16, percebe-se uma maior média de engajamento pós-crise, com $p=0,000$, ou seja os grupos são significativamente diferentes, considerando $p<0,05$.

Tabela 16 – Teste de *Kruskal-Wallis*, engajamento média Vale

PERIODO		N	Mean Rank
EngDigital	PRE	33	300,56
	POS	929	487,93
	Total	962	
$\chi^2= 14,49$		p=0,000	

Fonte: o autor, 2022.

Ao avaliar os resultados do caso Carrefour tanto H1a quanto H1b foram confirmadas, considerando que houve diferença significativa no volume de *tweets* e *EngDigital* comparando os períodos pré e pós-crise, conforme podemos visualizar no resumo do Quadro 22.

Quadro 22 – Resumo do teste de hipóteses (H1a, H1b) na Vale

H1a	confirmada
H1b	confirmada

Fonte: o autor, 2022.

A seguir serão comentados os resultados consolidados do Carrefour e da Vale no que se refere a comparação de volumes de conteúdo e engajamento, considerando as hipóteses H1a e H1b.

4.5.2.3 Resultados

O uso das mídias sociais durante crise é primordial para a disseminação de informações e o envolvimento do público nas conversas (WUKICH, 2015), nos casos de crise analisados, podemos considerar que houve um aumento do volume de conteúdo gerado pós-crise apenas pela empresa Vale, pois a comunicação do Carrefour no Twitter foi maior antes da crise.

Existe uma alta propagação das informações as crises de imagem na era digital (MCCORKINDALE e DISTASO, 2013), com relação aos veículos de mídia analisados, ambos deram mais destaque para tweets relacionados à marca pós-crise. Observa-se que antes da crise havia uma frequência menor de *tweets* na Vale e os veículos de mídia davam menos holofote aos temas das empresas Carrefour e Vale. Com base nos resultados acima a hipótese H1a foi refutada.

Gistri, Corciolani e Pace (2018) indicam que a exposição nas mídias sociais é um intensificador do marketing boca a boca, multiplicando a reação dos *stakeholders* em relação a crise. Neste estudo constatamos que o engajamento aumentou no período pós-crise nos conteúdos gerados pela empresa, assim como na mídia, porém não houve comprovação estatística no caso do Carrefour, o que faz com que a hipótese H2a seja refutada.

Corroborando com os autores acima, este estudo não confirma estatisticamente as hipóteses (H1a) e (H1b), porém demonstra que há um aumento no volume gerado e no engajamento da empresa e dos veículos de mídia no período pós-crise. O Quadro 23, apresenta um resumo geral dos testes de H1a e H1b.

Quadro 23 – Resumo geral do teste de hipóteses (H1a, H1b)

H1a	refutada
H1b	refutada

Fonte: o autor, 2022.

4.5.3 Avaliação da Estratégias de Resposta e Engajamento

Este bloco busca por meio da análise de sentimento, realizada via VADER, responder ao objetivo específico de “Avaliar a relação entre estratégias

predominantes de resposta e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale nos períodos pré e pós-crise”, e testar as seguintes hipóteses:

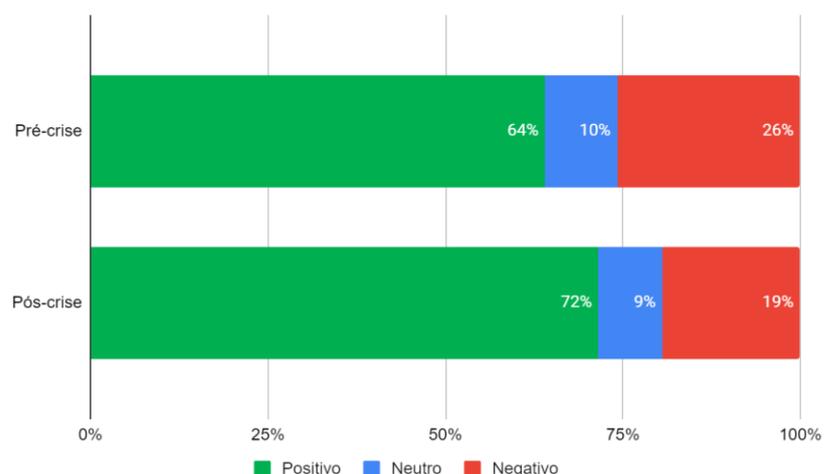
- H2a – A crise de imagem afeta negativamente o engajamento da marca no ambiente digital, por meio da valência dos conteúdos gerados pela empresa, veículos de mídia, e seus respectivos comentários.
- H2b – No período pós-crise de imagem, a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparada à estratégia Reconstrução.

Desta forma, neste estudo partimos de uma base de 394.478 *tweets* publicados pelas empresas Carrefour e Vale e pelos veículos de mídia, que posteriormente foram criteriosamente filtrados e tiveram a valência de seus sentimentos avaliados, assim como a amostra de 5.879 comentários oriundos desse conjunto de *tweets*.

4.5.3.1 Carrefour

Em um detalhamento da quantidade de *tweets* pré e pós-crise gerados pela empresa no perfil do Carrefour e suas respectivas valências, percebe-se um volume expressivo de *tweets* com valência positiva tanto no período pré (64%) quanto pós-crise (72%), conforme ilustrado no Gráfico 27.

Gráfico 27 – *Tweets* e valência, empresa Carrefour

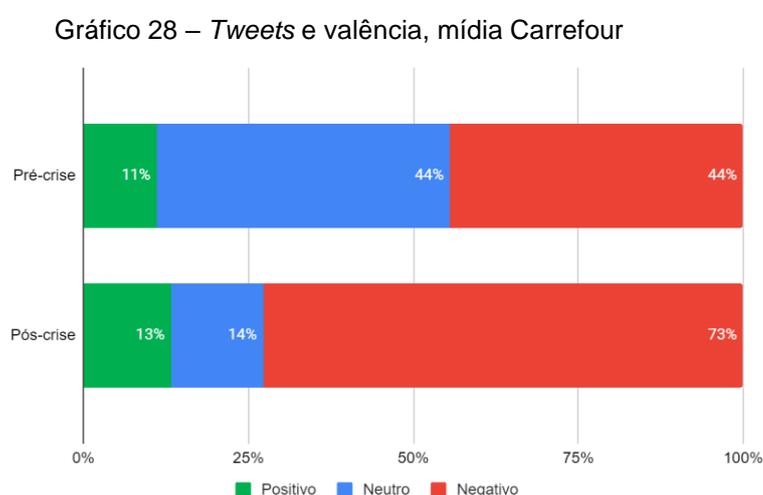


Fonte: o autor, 2021.

O fato da empresa ter uma baixa valência negativa em suas postagens pode ter explicação pelo fato da empresa querer manter uma geração de conteúdos com

associação positiva à marca. A estratégia de Reforço adotada pelo Carrefour contribui com esse resultado, considerando que a empresa busca lembrar em suas comunicações as boas obras que realizou no passado.

Analisando a valência dos *tweets* gerados pelos cinco veículos de mídia selecionados sobre a empresa Carrefour, percebe-se um volume relevante de *tweets* com valência negativa pós-crise, cerca de 73%, sendo no pré-crise era 44%, conforme pode ser observado no Gráfico 28. Desta forma percebemos que comparado à empresa, a mídia dissemina mais conteúdos com valência negativa, principalmente após a crise.

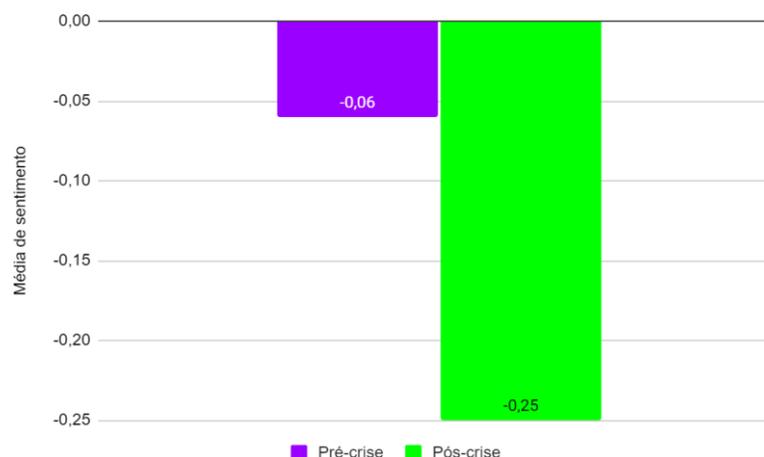


Fonte: o autor, 2021.

Para uma análise mais abrangente, foi coletada uma amostra de 2.824 comentários na página do Carrefour e nos veículos de mídia em *tweets* que citavam a marca. Devido o Twitter possuir uma limitação de acesso a todos o conjunto de comentários, para esta análise foi considerada a amostra disponível para consulta, sendo 1.833 comentários na página das mídias e 991 nos *tweets* da empresa.

Conforme demonstra o Gráfico 29, ao analisar os comentários gerados nos *tweets* da empresa Carrefour e dos veículos de mídia, percebe-se uma valência 320% mais negativa no período pós-crise, sendo a média de sentimento negativa de acordo com VADER de -0,06 pré-crise e -0,25 pós-crise, em uma escala onde 1 é mais positivo e -1 é mais negativo. A estratégia de resposta adotada, neste caso Reforço, pode ter relação com esse alto nível de negatividade.

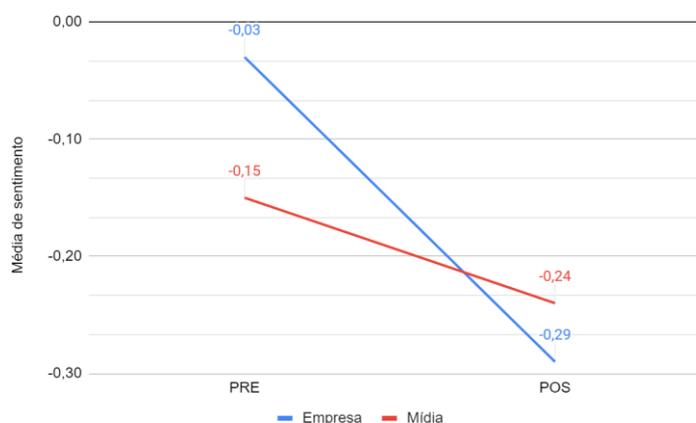
Gráfico 29 – Média de sentimento consolidada dos comentários, empresa e mídia Carrefour



Fonte: o autor, 2021.

Quando estratificamos os dados para avaliar a valência média dos comentários nos *tweets* da empresa e mídia, utilizando os valores de sentimentos VADER, observa-se o período pós-crise é mais negativo em ambos os casos, como podemos visualizar no Gráfico 30. A empresa tem -0,03 pré crise e passa para -0,29 e a mídia tem -0,15 pré-crise e passa para -0,24.

Gráfico 30 – Comparação de valência média empresa e mídia Carrefour



Fonte: o autor, 2022.

O Gráfico 31, ilustra a valência dos comentários gerados no perfil da empresa e da mídia ao longo dos meses e suas respectivas valências, podemos perceber que após o marco da crise no mês de novembro, os comentários passaram a ter um sentimento mais negativo durante todo período analisado. Como exemplo apresentamos os seguintes comentários:

Vale: “Pouco! Cobram fiscalização, mas o que falta é responsabilização. Punições devem ser exemplares para evitar novos casos. Quem será preso pelas mortes por exemplo? Que eram os responsáveis pelo gerenciamento da barragem? Quem não fez o que devia por incompetência ou desleixo?”

Carrefour: “A morte de João Alberto reforça porque precisamos do dia da consciência negra. Não por acaso ele era negro, justamente por ser negro morreu! Dia 20 de novembro mostra o quanto precisamos nos juntar a luta antirracista. #VidasNegrasImportam #CarrefourAssassino #carrefourRacista”

Gráfico 31 – Tweets e valência longitudinal, comentários empresa e mídia Carrefour



Fonte: o autor, 2021.

Para comprovar estatisticamente se existe um relacionamento entre as variáveis categóricas (valência dos comentários e períodos de crise) foi aplicado o teste qui-quadrado de *Pearson* de modo a comparar as frequências, conforme demonstrado na Tabela 17. Como resultado temos $\chi^2=779,12$, com $p=0,000$, indicando que os diferentes períodos de crise tiveram efeito significativo ($p<0,001$) na valência dos comentários gerados nos tweets da empresa e mídia, em linha com a hipótese H2a.

Tabela 17 – Teste qui-quadrado de *Pearson*, valência dos comentários, empresa e mídia Carrefour

	Valor	
χ^2	779,12	p=0,000

Fonte: o autor, 2022.

Desta forma, como pode ser observado no Quadro 24, a hipótese H2a foi confirmada no caso do Carrefour.

Quadro 24 – Resumo do teste de hipótese (H2a) no Carrefour

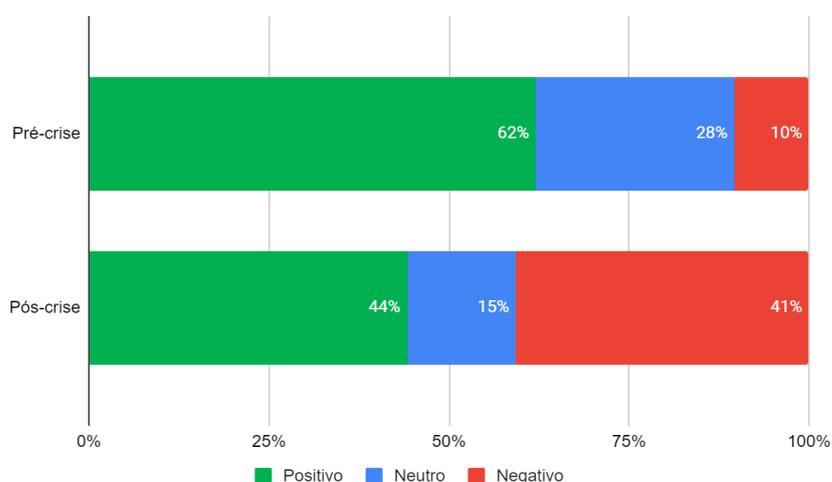
H2a	confirmada
-----	------------

Fonte: o autor, 2022.

A seguir serão apresentados os resultados relacionados a valência dos *tweets* para a empresa Vale.

4.5.3.2 Vale

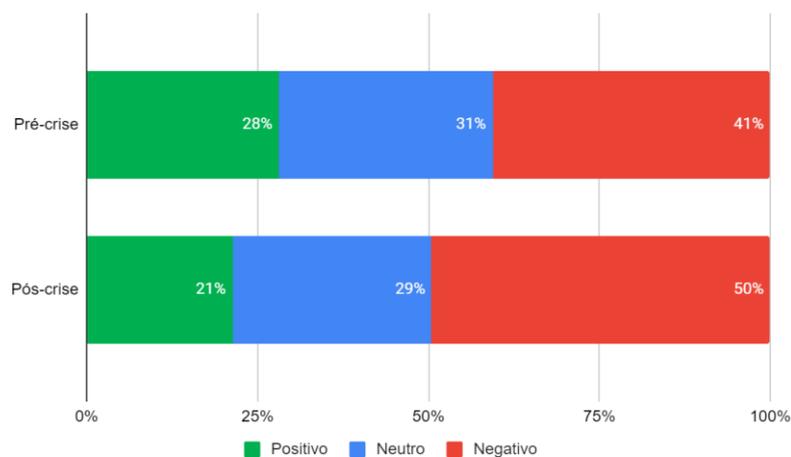
Considerando o volume de *tweets* pré e pós-crise gerados pela empresa, e suas respectivas valências, percebe-se no Gráfico 32, um volume expressivo de *tweets* com valência positiva pré (62%) e pós-crise (44%), porém a quantidade de *tweets* negativos aumentaram de 10% para 41% no pós-crise. Isso pode se dar pelo fato da empresa ter abordado mais esse tema crítico em sua mídia social, em linha com sua estratégia predominante de resposta (Reconstrução) e toda a complexidade e reflexos negativos envolvidos nos temas a serem tratados (vítimas, desastre, danos, mortes).

Gráfico 32 – *Tweets* e valência, empresa Vale

Fonte: o autor, 2021.

Quando observa-se a valência dos *tweets* gerados pela mídia (5 veículos de mídia selecionados) acerca da empresa Vale, em períodos pré e pós-crise, percebe-se um volume expressivo de *tweets* com valência negativa pós-crise 50%, sendo no pré crise 41%, conforme pode ser observado no Gráfico 33, ou seja há um aumento porém a valência já era mais negativa.

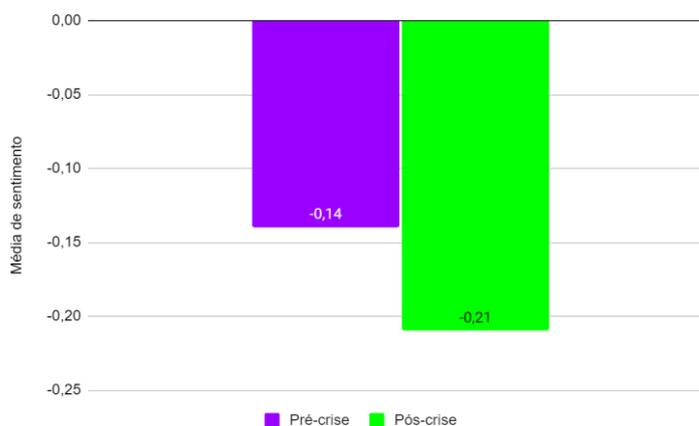
Gráfico 33 – *Tweets* e valência, mídia Vale



Fonte: o autor, 2021.

Ao analisar uma amostra de 3.055 comentários gerados nos *tweets* próprios da empresa Vale (1.026) e veículos de mídia (2.029), percebe-se uma valência 47% mais negativa no período pós crise, sendo a média de sentimento de acordo com VADER de -0,14 pré-crise e -0,21 pós-crise, conforme demonstra o Gráfico 34.

Gráfico 34 – Média de sentimento dos comentários, empresa e mídia Vale

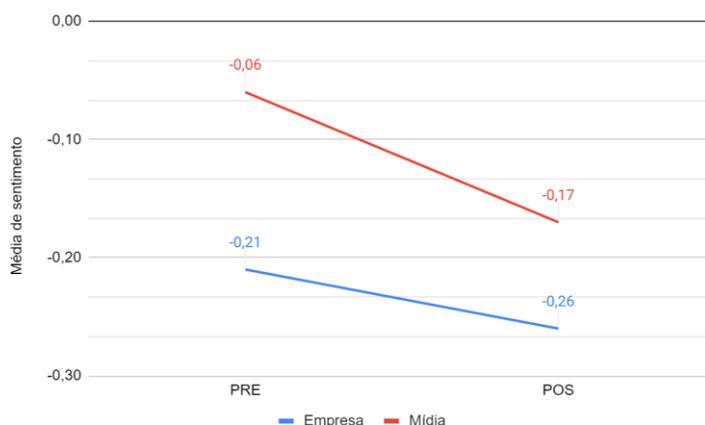


Fonte: o autor, 2021.

De forma estratificada, avaliando a valência média dos comentários nos *tweets* da empresa e mídia, nota-se que o período pós-crise é mais negativo nos

dois casos, como podemos visualizar no Gráfico 35. No período pré-crise temos os comentários na página da empresa com valência negativa de -0,21, seguido de -0,26 pós-crise, já na mídia passa de -0,06 pré-crise para -0,17 pós-crise.

Gráfico 35 – Comparação de valência média empresa e mídia Vale



Fonte: o autor, 2022.

A média longitudinal de sentimento dos comentários gerados pela empresa e mídia é apresentada no Gráfico 36. Logo após o fato gerador da crise em janeiro de 2019 a valência negativa prevalece e se mantém durante todo período de análise.

Gráfico 36 - Tweets e valência longitudinal, empresa e mídia Vale



Fonte: o autor, 2021.

A existência de relacionamento entre as variáveis categóricas (valência dos comentários e períodos de crise) será avaliada por meio do teste qui-quadrado de *Pearson* de modo a comparar as frequências, conforme demonstrado na Tabela 18. Como resultados temos $\chi^2=687,15$, porém com $p=0,649$, sendo $p>0,05$, ou seja, indica que os diferentes períodos de crise não tiveram efeito significativo na valência dos comentários gerados nos tweets da empresa e mídia, refutando a hipótese H2a.

Tabela 18 – Teste qui-quadrado de *Pearson*, valência dos comentários, empresa e mídia Vale

	Valor	
χ^2	687,15	p=0,649

Fonte: o autor, 2021.

Desta forma, o Quadro 25 apresenta o resumo do teste de hipótese H2a aplicando as análises estatísticas para o caso da Vale.

Quadro 25 – Resumo do teste de hipótese (H2a) na Vale

H2a	refutada
-----	----------

Fonte: o autor, 2022.

A seguir serão abordados detalhadamente os resultados dos casos avaliados tanto no Carrefour quanto na Vale.

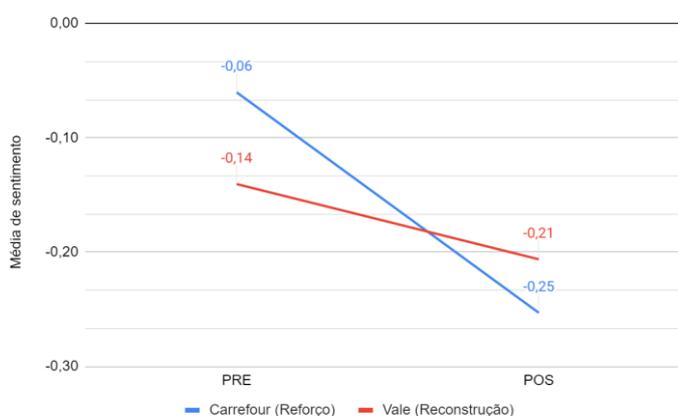
4.5.3.3 Resultados

Os resultados demonstram que a valência dos conteúdos gerados pelas empresa e mídia em geral são mais negativos no período pós-crise porém não houve confirmação estatística de H2a no caso da Vale. Desta forma, este estudo testa e comprova que a crise afetou negativamente a valência dos conteúdos, gerados pela empresa e mídia somente no caso do Carrefour.

Os *stakeholders* reagem as estratégias de respostas em momentos de crise de imagem, aceitando ou rejeitando, sendo que os comentários nas mídias sociais vão moldando a reputação organizacional, que podem ser prejudicadas por mensagens negativas, aumentando o dano a reputação (Conway et al., 2007). Assim sendo é extremamente importante o uso de técnicas de análise de sentimento para acompanhamento da valência dos comentários. As métricas atuais de marketing digital estão muito voltadas a engajamento, porém é importante entender se esse engajamento contribui positivamente para a reputação da marca.

Ao analisar as valências dos comentários de empresa e mídia Carrefour e Vale, nota-se que nos dois casos analisados o período pós-crise tem uma média de sentimento menor, o Carrefour parte de -0,06 pré-crise e chega a -0,25 pós-crise, já a Vale tem -0,14 pré-crise e -0,21 pós-crise. Esses valores representam uma valência 320% mais negativa pós-crise no caso Carrefour que adotou a estratégia de Reforço e 47% no caso Vale que adotou a estratégia de Reconstrução, conforme Gráfico 37. Desta forma, comprova-se que no período pós-crise de imagem, a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparada a estratégia Reconstrução.

Gráfico 37 - Média de sentimento dos comentários empresas Carrefour, Vale e mídia



Fonte: o autor, 2021.

Estatisticamente por meio do teste de qui-quadrado de *Pearson*, comprova-se que a valência dos comentários nos tweets da empresa e mídia são mais negativas para a estratégia de Reforço, no caso Carrefour, comparada a Reconstrução com a Vale, conforme demonstrado na Tabela 19, onde $\chi^2=1.100,53$, com $p=0,000$, sendo $p<0,05$, ou seja, indica que os diferentes períodos de crise tiveram efeito significativo na valência dos comentários gerados nos tweets das empresas e mídia. Desta forma, confirma-se estatisticamente H2b.

Tabela 19 – Teste qui-quadrado de *Pearson*, valência dos comentários, empresa e mídia, Carrefour e Vale

Valor		
χ^2	1.100,53	$p=0,000$

Fonte: o autor, 2021.

Quando uma organização está em falta, uma estratégia acomodativa de Reconstrução é recomendada (UTZ, SCHULTZ e GLOCKA, 2013), ela representa a estratégia de resposta mais eficaz acompanhando de restituição e uma promessa de mudança (KIM, AVERY, e LARISCY, 2009), como forma de assumir total responsabilidade e pedir desculpas aos consumidores (CLAEYS e CAUBERGHE, 2014). Em linha com os autores acima, a Vale percebeu a severidade de sua crise, avaliou os impactos e adotou a estratégia de Reconstrução. Deste modo constatamos neste estudo que ela teve uma negatividade nas valências dos comentários menor que a estratégia de Reforço, considerando que a empresa assumiu a responsabilidade e direcionou esforços para reconstruir sua imagem.

O Quadro 26, apresenta o resumo geral do teste de hipóteses H2a e H2b para os casos Carrefour e Vale.

Quadro 26 – Resumo geral do teste de hipóteses (H2a, H2b)

H2a	refutada
H2b	confirmada

Fonte: o autor, 2022.

No próximo bloco serão apresentados os resultados da análise de conteúdo realizada no Twitter pré e pós-crise para identificação de padrões de conteúdo.

4.5.4 Identificação de Padrões de Conteúdo

Nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma análise de conteúdo dos *tweets* gerados pela empresa no período pré e pós-crise de modo a apresentar os clusters de conteúdo gerado em cada momento de crise e atender ao objetivo específico de “Identificar e comparar tópicos latentes e padrões de conteúdo gerados pelas empresas Carrefour e Vale, nos períodos pré e pós-crise.”.

Para análise de conteúdo, foi utilizada a técnica de *topic modeling* LDA, onde os *tweets* da empresa foram agrupados em tópicos formados por uma distribuição de palavras. O LDA exige a especificação do número de tópicos a serem extraídos antes de iniciar a análise, sendo utilizada uma abordagem que permita encontrar o melhor número de k em um *corpus*. O método gera um conjunto de N modelos para aumentar o número de k tópicos. Após a criação de cada modelo, é calculada sua coerência, para então selecionar o melhor modelo, com o número mais adequado de tópicos representativos do corpus (FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, 2021).

O valor da coerência vai até 1 e refere-se à mensuração da coerência semântica das palavras dentro de um tópico, sendo calculada a coerência para cada tópico, de modo a identificar a quantidade de tópicos ideal. Como trata-se de um modelo não supervisionado, não significa que o melhor valor de coerência vai ter os tópicos mais coerentes, por isso para esta pesquisa buscou-se um equilíbrio entre o menor número de tópicos e a melhor coerência.

Em seguidas serão comparados os blocos e avaliados os impactos da crise no conteúdo das marcas Carrefour e Vale.

4.5.4.1 Carrefour

Após aplicar a técnica LDA foram identificados 9 tópicos para o Carrefour no período pré-crise, então foram selecionados 5 tópicos representativos que apresentam uma coerência de 41%, conforme pode ser observado na Tabela 20.

Tabela 20 – Coerência por tópicos pré-crise Carrefour

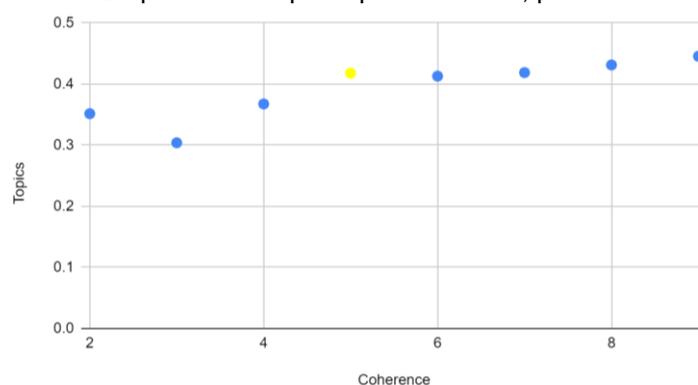
Tópicos	Coerência
9	44%
8	43%
7	41%
5	41%
6	41%
4	36%
2	35%
3	30%

Fonte: o autor, 2021.

A escolha dos 5 tópicos levou em conta a priorização de menos tópicos e uma boa coerência, pois a partir deste número de tópicos, a coerência estabiliza, como pode ser observado no Gráfico 38.

Em relação aos cinco tópicos de conteúdo identificados nos *tweets* durante o período pré-crise, as categorias foram nomeadas de forma a melhor representar o conjunto de palavras, assim temos: Compras, Celebração, Receitas, Bem-estar e Lar. Podemos perceber que a comunicação é mais leve, com temas relacionados ao dia a dia dos consumidores, dicas com conteúdo descontraído, mais superficial e de fácil compreensão, como pode ser observado no Quadro 27 e nas palavras destacadas em cada tópico.

Gráfico 38 – Dispersão de tópicos por coerência, pré-crise Carrefour



Fonte: o autor, 2021.

Quadro 27 – LDA pré-crise Carrefour

COMPRAS	CELEBRAÇÃO	RECEITAS	BEM ESTAR	LAR
comprar	aproveitar	comeremcasa	produto	poder
rappi	marcar	receitar	dia	deixar
primeiro	trazer	conferir	ajudar	aqui
gente	garantir	dica	família	bom
fazer	momento	lista	faltar	loja
através	proteger	preço	ir	novo
cartão	mentir	próprio	corpo	continuar
supermercado	jornada	frango	hoje	qualidade
mostrar	namorar	completar	manter	segurar
crédito	reforçar	produto	bem	hora
ganhar	protocolo	quarentenar	parar	dar
usar	vida	congelar	esquecer	conhecer
pagamento	lista	separar	campanha	trabalhar
segue	merecer	semana	pensar	segurança
fechar	orgulhar	fazer	portas_abertas	casa
cupom	próprio	aprender	ver	preparar
preciso	coisa	pré_preparo	aliar	pronto
limitar	colaborador	sopa	mental	melhor
descontar	celebrar	legume	desafio	home_office
saber	fácil	carboidrato	thread	opção

Fonte: o autor, 2021.

No período pós-crise, com a técnica LDA foram identificados 7 tópicos, que representam uma coerência de 49%, conforme pode ser observado na Tabela 21.

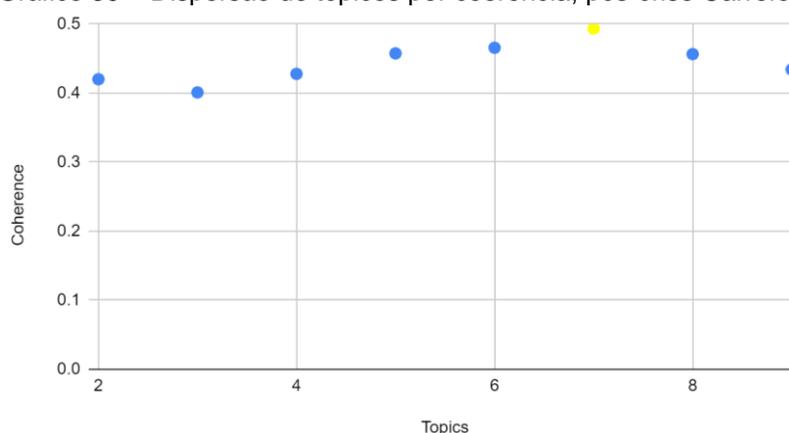
Tabela 21 – Coerência por tópicos pós-crise Carrefour

Tópicos	Coerência
7	49%
6	46%
8	45%
5	45%
9	43%
4	42%
2	42%
3	40%

Fonte: o autor, 2021.

Os 7 tópicos selecionados, representam a mais alta coerência possível, considerando que os tópicos seguintes levam a um declínio da coerência, como pode ser observado no Gráfico 39.

Gráfico 39 – Dispersão de tópicos por coerência, pós-crise Carrefour



Fonte: o autor, 2021.

As sete categorias de conteúdo identificadas nos tweets no período pós-crise, foram nomeadas como: Rotina, Promocional, Retratação, Momentos, Crise, Racismo e Preocupação. Nesses tópicos já podemos perceber uma tendência de termos mais negativos e evidência de uma comunicação muito impactada pela crise, pela prestação de contas e reforço de compromissos institucionais, em linha com a estratégia de respostas predominantemente adotada, como pode ser observado no Quadro 28 e as palavras destacadas, entre elas: morte, racismo, agressão, entre outras.

Quadro 28 – LDA pós-crise Carrefour

ROTINA	PROMOCIONAL	RETRATAÇÃO	MOMENTOS	CRISE	RACISMO	PREOCUPAÇÃO
loja	ganhar	receitar	poder	joão_alberto	tipo	pedir
dia	recompensar	aproveitar	aprender	família	gostar	lugar
ajudar	conferir	saber	causar	hoje	dar	tomar
cozinhar	app	ano	brasileiro	colaborador	negro	antar
passar	primeiro	querer	natal	momento	fazer	precisar
medir	comprar	pavê	novo	lutar	formar	comunicar
iniciativo	começar	expressar	incluir	inclusão	ver	sentimento
vez	além	deixar	adentrar	voltar	representar	acontecer
mudar	cadastrar	suportar	tradicional	combater	compromisso	morte
sabor	sair	caso_oferecendo	livrar	vida	responsável	ações
chegar	quantum	interna_imediatamente	negro	nada_trará	fundir	concreto
acontecer	concentrar	lamenta_profundamente	delicioso	discriminação	acontecer	negro
encontrar	gostou_baixei	envolvido	presente	segurança	atuar	segurança
comeremcasa	agora	funcionário	lasanha	ler	combater_racismo	noto
ter	procurar	porto_alegre	mamma_mia	comitê	fácil	doce
marcar	casar	fechada_entraremos	gosto	prato	ficar	trabalhar
melhorar	diversas_vantagens	cometeram_agressão	cear	externar	aqui	horar
compromisso	vídeo	desdobramento	aí	então	morte	avelã
tempo	condição	informar	dentro	datar	melhor	compromisso
negro	profundos_sentimentos	episódio_iniciamos	viver	respeitar	último	compartilhar

Fonte: o autor, 2021.

Em seguida será explorada a análise de conteúdo da Vale e os tópicos latentes da comunicação durante os períodos analisados.

4.5.4.2 Vale

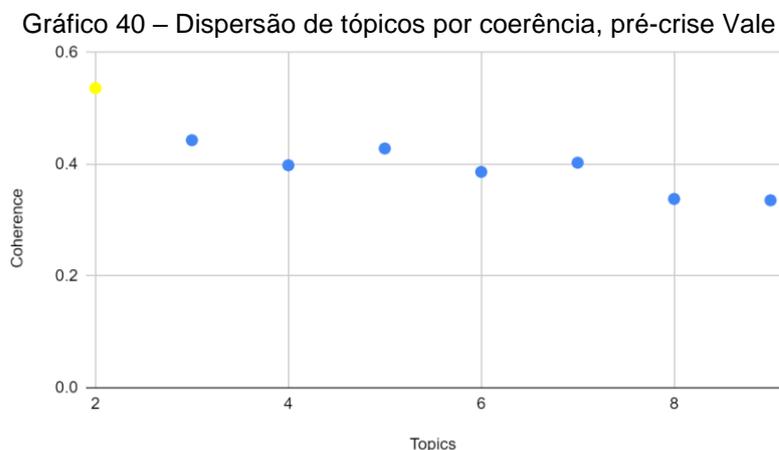
Com a aplicação da técnica no conteúdo gerado pela Vale no pré-crise foram identificados 9 tópicos para o Carrefour no período pré-crise, conforme pode ser observado na Tabela 22, porém foram selecionados 2 tópicos com uma coerência de 53% para este estudo.

Tabela 22 – Coerências por tópicos pré-crise Vale

Tópicos	Coerência
2	53%
3	44%
5	42%
7	40%
4	39%
6	38%
8	33%
9	33%

Fonte: o autor, 2021.

Os 2 tópicos selecionados, representam a mais alta coerência possível, considerando que os tópicos seguintes levam a um declínio da coerência, como pode ser observado no Gráfico 40.



Fonte: o autor, 2021.

Nos dois tópicos selecionados para o período pré-crise, as categorias foram nomeadas como: Cotidiano e Mudança e retratam conteúdos mais voltados a mudanças e planos da organização, conforme pode ser observado no Quadro 29.

Quadro 29 – LDA pré-crise Vale

COTIDIANO	MUDANÇA
futuro	novo
gênero	atuar
viver	iniciativo
ano	formar
day	processo
fazer	publicitário
apresentar	redescobrir
importante	reimaginando
trabalhar	conferir
girlpower	reinventar
portar	repensar
equipamento	ano
continuamente	agora
aqui	financeiro
conhecer	dispe
link	assistir
caminhão	campanha
tamanho	resultar
modelo	energia

Fonte: o autor, 2021.

A Tabela 23, apresenta os 9 tópicos identificados no LDA pós- crise, porém a escolha para este estudo foi de 4 que representam uma coerência de 41%.

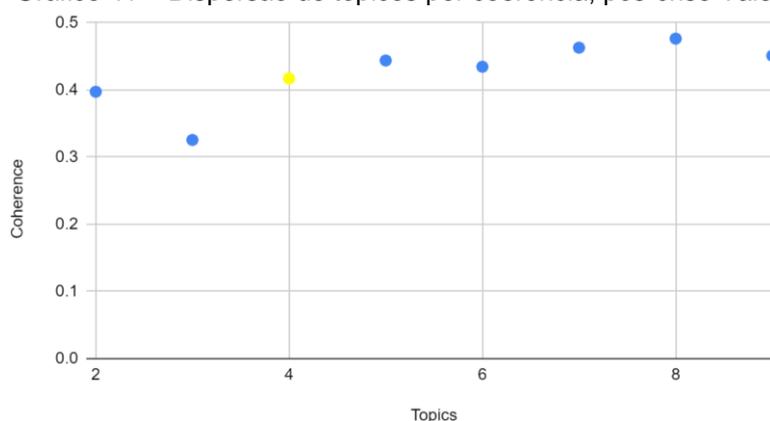
Tabela 23 – Coerência por tópicos pós- crise Vale

Tópicos	Coerência
8	47%
7	46%
9	45%
5	44%
6	43%
4	41%
2	39%
3	32%

Fonte: o autor, 2021.

O Gráfico 41, ilustra a dispersão dos tópicos onde nota- se que o tópico 4 tem uma coerência adequada para representar os temas latentes no período pós- crise.

Gráfico 41 – Dispersão de tópicos por coerência, pós- crise Vale



Fonte: o autor, 2021.

As quatro categorias de conteúdo identificadas nos tweets no período pós- crise, são: Suporte, Auxílio, Assistência e Gestão, conforme demonstra o Quadro 30. Distintamente do período pré- crise, a empresa se utiliza de uma comunicação mais voltada ao amparo às vítimas, contemplando temas relacionados à governança, de modo a reconstruir a imagem da organização, alinhado à estratégia predominante de resposta adotada pela empresa.

Quadro 30 – LDA pós-crise Vale

SUORTE	AUXÍLIO	ASSISTÊNCIA	GESTÃO
barragem	informar	água	ocorrer
forçar	bombeiro	feijão	formar
rompimento	apoiar	córrego	criar
atingir	corpo	litro	acompanhar
resgatar	trabalhar	continuar	presidente
ruptura	comunidade	região	diretor
equipar	realizar	empresar	comitê
vida	planar	mg	ajudar
encostar	defesa_civil	estar	baixar
cadastrar	minar	abastecimento	medir
assistência	atendimento	decorrência	conferir
empregar	emergência	circular	novo
vítima	além	caminhão_pipa	executivo
helicóptero	fazer	apresentar	ver
psicólogo	humanitário	minas_gerais	conselho
grupar	hoje	resgatar	deliberar
nível	ontem	batalhão	administração
potável	dique	estruturar	diretrizes
prestar	dia	vir	eventos_relativos
família	horar	domingo	governança

Fonte: o autor, 2021.

A seguir são detalhados os resultados da análise de conteúdo realizado no Twitter das empresas Carrefour e Vale.

4.5.4.3 Resultados

Os tópicos latentes podem servir como indicadores importantes para que os profissionais de marketing monitorem, avaliem e incorporem os resultados no planejamento de marketing da empresa (MA e SUN, 2020). Neste sentido, os resultados deste bloco atendem ao objetivo específico de identificar e comparar tópicos latentes e padrões de conteúdo gerados pelas empresas Carrefour e Vale, nos períodos pré e pós-crise.

Uma crise organizacional é um evento inesperado para a marca que também pode ter profundas implicações em seus relacionamentos com *stakeholders* (GISTRÍ, CORCIOLANI e PACE, 2018). Logo, nos casos analisados, podemos observar que a temática da comunicação da empresas com seus públicos de

interesse foi significativamente afetada, elementos mais negativos foram incorporados.

Quando observamos por exemplo, as palavras para o Carrefour, que representam o tópico COMPRAS no pré-crise e o tópico CRISE no pós-crise, claramente percebemos uma mudança radical no tom da comunicação, a empresa tratando temas muito mais sérios e com alto grau de impacto na imagem e reputação da marca.

Ao avaliar por exemplo, as palavras que representam o tópico MUDANÇA no pré-crise e o tópico AUXÍLIO no pós-crise, percebe-se a mudança na comunicação onde fatores mais voltados a crise passa a emergir em detrimento de uma comunicação mais institucional.

Considerando a crise de imagem como uma ameaça crítica à reputação da marca, as respostas corporativas oportunas e adequadas desempenham um papel importante na restauração da confiança da marca entre os consumidores (PULLIG et al. 2006), desta forma, percebemos que as empresas por meio de suas estratégia de resposta predominantemente adotadas buscam mitigar os impactos na imagem da marca. Percebe-se que o Carrefour já tendo uma atuação digital, busca reforçar seus compromissos e práticas, porém isso pode não ser suficiente para uma crise severa como a enfrentada. A Vale por sua vez cria um canal de relacionamento com seu público e enfrente a crise, assumindo a responsabilidade, e com foco na reconstrução da imagem da marca.

Mediante os resultados apresentados com base em todas as análises realizadas, o estudo segue com a abordagem de suas contribuições.

5 CONTRIBUIÇÕES

Parte da entrega acadêmica e uma das contribuições teóricas deste estudo é o aprofundamento da escuta social, uma vertente teórica que vem ganhando espaço, porém pode ser mais explorada nos estudos de marketing. Utilizando-se desta técnica, esta pesquisa traz luz a conceitos de crise de imagem da marca, métricas de engajamento e suas interfaces no ambiente digital, aplicando inovadores métodos de interpretação como análise de sentimento e análise de conteúdo.

Como contribuições práticas, o estudo se aprofundou nos impactos gerenciais relacionados aos momentos crise e a atuação das marcas no ambiente digital, permitindo aos profissionais de comunicação aumentarem suas percepções acerca da complexidade do gerenciamento da imagem da marca nas mídias sociais, em momentos de crise, com recomendações baseadas em evidências empiricamente testadas.

Acerca do objetivo geral deste estudo “Avaliar os efeitos da crise de imagem e das estratégias predominantes de resposta, no engajamento dos stakeholders com a marca”, o

Quadro 31, apresenta um consolidado das entregas, hipóteses e resultados.

Quadro 31 – Consolidado dos resultados

Objetivos específicos	Hipóteses	Resultados
Categorizar os tipos de crise de imagem nas mídias sociais e as estratégias de resposta predominantemente adotadas pelas empresas Carrefour e Vale.	-	<p><u>Carrefour</u> Tipo de crise: Grupo evitável - Má conduta da gestão organizacional Estratégia de resposta: Reforço</p> <p><u>Vale</u> Tipo de crise: Grupo evitável - Infração organizacional com lesões Estratégia de resposta: Reconstrução</p>
Comparar nos períodos pré e pós-crise, o volume de conteúdo gerado e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale.	H1a – O volume de conteúdo gerado no ambiente digital, pela empresa e veículos de mídia, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.	<p>Hipótese refutada. Comprovada parcialmente, pois o Carrefour teve um volume maior de conteúdo gerado no período pré-crise.</p> <p><u>Carrefour:</u> $\chi^2= 227,22$ $p=0,000$ $p<0,05$</p> <p><u>Vale:</u> $\chi^2= 41,16$ $p=0,001$ $p<0,05$</p>

	<p>H1b – O engajamento do conteúdo gerado pela empresa e veículos mídia no ambiente digital, no período pós-crise de imagem é maior comparado ao pré-crise, independente da estratégia predominante de resposta.</p>	<p>Hipótese refutada. Confirmada parcialmente, pois o aumento do engajamento da mídia Carrefour pós-crise não pode ser comprovado estatisticamente.</p> <p><u>Carrefour:</u> Empresa $\chi^2=19,76$ $p=0,000$ $p<0,05$ Mídia $\chi^2=2,12$ $p=0,14$ $p>0,05$</p> <p><u>Vale:</u> Empresa $\chi^2= 5,85$ $p=0,01$ $p<0,05$ Mídia $\chi^2= 14,49$ $p=0,000$ $p<0,05$</p>
<p>Avaliar a relação entre estratégias predominantes de resposta e o engajamento dos seguidores com as marcas Carrefour e Vale nos períodos pré e pós-crise.</p>	<p>H2a – A crise de imagem afeta negativamente o engajamento da marca no ambiente digital, por meio da valência dos conteúdos gerados pela empresa, veículos de mídia, e seus respectivos comentários.</p>	<p>Hipótese refutada. Confirmada parcialmente, pois o aumento da valência negativa nos tweets da empresa Vale não pode ser comprovado estatisticamente.</p> <p><u>Carrefour:</u> $\chi^2=779,12$ $p=0,000$ $p<0,05$</p> <p><u>Vale:</u> $\chi^2=687,15$ $p=0,649$ $p>0,05$</p>
	<p>H2b – No período pós-crise de imagem, a estratégia Reforço é mais negativa para o engajamento, por meio da valência dos comentários, comparada à estratégia Reconstrução.</p>	<p>Hipótese confirmada. A estratégia de Reforço é mais negativa para o engajamento.</p> <p>$\chi^2=1.100,53$ $p=0,000$ $p<0,05$</p>
<p>Identificar e comparar tópicos latentes e padrões de conteúdo gerados pelas empresas Carrefour e Vale, nos períodos pré e pós-crise.</p>	<p>-</p>	<p>Os tópicos pré-crise se apresentaram com temas mais superficiais, focados no dia a dia, já no pós-crise os temas são mais complexos envolvendo assistência a vítimas e posicionamentos quanto a gestão da crise por parte da empresa.</p>

Fonte: o autor, 2022.

Ao escolher uma estratégia de resposta predominante, o profissional de comunicação deve observar para além do engajamento, mas também a valência que a mesma entrega. Este estudo preenche uma lacuna na literatura quando aborda as crises de imagem da marca, as estratégias de resposta adotadas e seus efeitos no engajamento digital.

Embora nenhuma crise seja semelhante à outra, as reações a uma crise podem ser diferentes (PACE, BALBONI e GISTRÌ, 2017), diante disso, este estudo fornece insights para profissionais de comunicação agirem de forma mais eficaz no ambiente digital em momentos de crise. Traz uma análise de casos múltiplos onde de forma empírica apresenta os resultados alcançados no que tange o engajamento com os públicos de interesse da organização.

O estudo apresenta uma comprovação importante acerca das estratégias de resposta e sua relação com o engajamento, nesse sentido houve a comprovação de um resultado mais negativo na estratégia de Reforço comparada a de Reconstrução. Essas informações são úteis aos profissionais que podem se basear em momentos de gestão de crise, seguindo as coordenadas da SCCT, porém aplicando-as no contexto digital.

Espera-se com este estudo contribuir para o aprimoramento das teorias comunicação de crise, como a SCCT de Coombs, e a SMCC de Austin e Jin, inclusive no desenvolvimento de novas pesquisas direcionadas a atuação das marcas em momentos de crise, no ambiente digital, trazendo luz a complexidade envolvida nessas relações.

Desta forma, considera-se uma das grandes contribuições deste estudo, a utilização de teorias já existentes no contexto de crises de imagem da marca no ambiente digital, onde são incorporados inovadores métodos de análise de dados para se obter uma visão dos momentos de crise e seu comportamento junto aos *stakeholders*. De fato, esta é uma lacuna presente na literatura, que este estudo dá os primeiro passo na busca da interpretação por meio de casos empíricos.

6 CONCLUSÕES

A crise representa um risco considerável para as marcas, é imprescindível agir rápido e de acordo com os propósitos da organização. Essa velocidade ainda é mais importante quando se trata de uma crise com repercussão no ambiente digital, por meio das mídias sociais. No cenário atual, não existe crise offline e online, está tudo diretamente interligado em uma sociedade cada vez mais conectada a crise é algo indissociável (COOMBS, 1999).

O ambiente digital é caracterizado pela constante transformação, complexidade, velocidade e alto poder de propagação, em um contexto em que as informações são rapidamente disseminadas. Com isso surgem oportunidades onde as organizações mais preparadas terão um melhor desempenho, inclusive em momentos de crise.

As mensagens nas mídias sociais são de natureza pública, e isso é o que pode prejudicar ou melhorar a reputação, considerando que as crises de imagem podem ser destrutivas para as marcas, principalmente na era digital, onde há uma alta propagação das informações (MCCORKINDALE e DISTASO, 2013). A comunicação em momentos de crise é essencial, uma vez que dá voz a empresa e é uma oportunidade de trazer à tona onde e como a mesma está agindo, além de inibir a divulgação de notícias falsas ou especulativas, o que é uma prática muito presente atualmente.

O engajamento é uma prática muito comum no mercado, as empresas buscam estar nos holofotes, mas o engajamento é sempre algo bom para a marca? Neste estudo vemos que a crise pode aumentar o engajamento, por sua vez aumenta também a valência negativa das reações. Diante disto, vale estruturar a comunicação digital e fortalecer o relacionamento com os *stakeholders* antes que a crise emergja. O relacionamento é um ativo importante que deve ser mantido no reservatório de reputação da empresa, isso deve contribuir positivamente em momentos de crise, ou seja, a crise pode representar uma ameaça mas também uma oportunidade para estreitar o relacionamento com os *stakeholders* de forma a reduzir os impactos na imagem da marca.

Este estudo reafirma o Twitter como uma plataforma consolidada e eficaz para comunicação das marcas em momentos de crise, a exemplo da Vale que a tornou um importante canal de troca de informações com seu público, em tempo real

e com forte interação. Ao tempo que os principais veículos de mídia também reforçam sua presença digital com a disseminação de notícias por essa mídia social.

Além da análise no Twitter das empresas, os veículos de mídia locais e nacionais se mostraram como importantes canais a serem investigados para trazer mais amplitude aos fatos, uma vez que os veículos de mídia fazem a cobertura da crise e tem papel fundamental na construção do entendimento para a sociedade. Definitivamente, as mensagens públicas são influentes na formação da reputação organizacional (CARROLL e MCCOMBS, 2003; DEEPHOUSE, 2000).

Nota-se neste estudo que as estratégias de resposta diferente do que se encontra na literatura, não são extremos onde se adota a mesma do início ao fim, na prática elas muitas vezes são mescladas. Notadamente as entrevistas com especialistas em gestão de crise e o questionário aplicado com os avaliadores da área de comunicação e marketing, foram valorosos para que de forma sinérgica, as distintas visões contribuíssem para a categorização das crises e das estratégias predominantes de resposta mescladas e adotadas.

Com relação a hipótese H1a, o volume de conteúdo gerado pelas empresas no ambiente digital no período pós-crise foi maior apenas no caso da Vale, não validando a hipótese. O Carrefour teve um volume maior pré-crise pois já contava com uma ampla estratégia de comunicação com seu público pelas mídias sociais antes da crise, porém com outro foco, mais voltado ao compartilhamento de dicas visando estimulando o consumo e reafirmando suas ações voltadas a sustentabilidade. No pós-crise a empresa deu continuidade a comunicação de boas práticas, claramente adotando a estratégia de Reforço, porém o volume de conteúdo gerado foi menor.

No caso da Vale, a empresa passou a utilizar mais amplamente o Twitter pós-crise, criando uma linha direta com seus *stakeholders* e resolvendo uma série de questões críticas, prestando suporte as vítimas. Com a adoção da estratégia de Reconstrução, a empresa abordou abertamente temas delicados, assumiu a culpa e buscou atuar na restauração da sua imagem. As crises analisadas são bem distintas, porém nota-se que o volume de conteúdo gerado não depende somente da crise, mas pode estar relacionada a estratégia de comunicação e resposta adotada pela empresa.

O volume de conteúdo gerado pelos veículos de mídia foi maior no pós-crise em ambos os casos, o que pode ser explicado pelo aumento do interesse da sociedade em mais informações sobre o desdobramento das crises. Forni (2015), já declarava que a crise tem potencial em gerar *frenesi* na mídia. Após a crise ser exposta na mídia, a confiança da marca é afetada e as percepções dos *stakeholders* mudam consideravelmente, o problema é generalizado e a marca tem seu risco ampliado (YANNOPOULOU, KORONIS e ELLIOTT, 2011).

No contexto digital as crises de imagem são potencializadas, e o efeito do marketing boca a boca pode ser ainda mais negativo na imagem e reputação construída ao longo de anos pela marca. (DAWAR e LEI, 2009; SCHOLZ e SMITH, 2019). Quanto testamos H1b, percebe-se que o engajamento pós-crise foi maior no Carrefour e Vale, tanto nos conteúdos gerados pela empresa quanto pela mídia, porém no Carrefour não foi possível comprovar estatisticamente a diferença no conteúdo gerado pela mídia. Porém, notadamente há um efeito calda na cobertura da mídia, a crise sempre gera *frenesi*, e uma conseqüente maior exposição, visto que os holofotes focam na crise, mas avaliando longitudinalmente isso tende a cair após um período.

Avaliando H2a, constata-se que houve tanto no Carrefour quanto na Vale um aumento da valência negativa nos comentários nas páginas do Twitter das empresas e na mídia, porém a hipótese foi confirmada parcialmente, pois no caso Vale não houve comprovação estatística.

Os *stakeholders* reagem as estratégias de respostas em momentos de crise de imagem, aceitando ou rejeitando, sendo que os comentários nas mídias sociais vão moldando a reputação organizacional, que podem ser prejudicadas por mensagens negativas, aumentando o dano a reputação (Conway et al., 2007). O uso de técnicas de análise de sentimento para acompanhamento da valência dos comentários é uma ferramenta importante para os profissionais de comunicação. As métricas atuais de marketing digital estão muito voltadas apenas ao engajamento, porém esse estudo levanta a importância de entender se esse engajamento contribui positivamente para a imagem da marca.

A hipótese H2b foi confirmada, e comprova que a estratégia de Reforço adotada pelo Carrefour gerou uma valência mais negativa nos comentários da empresa e da mídia comparada a estratégia de Reconstrução empregada pela Vale.

De fato, outros estudos já sinalizavam vantagens da aplicação da estratégia de Reconstrução em crises severas, porém este estudo comprova as reações no ambiente digital. A aceitação da responsabilidade por meio da estratégia de Reconstrução, gera reações mais positivas e torna a reputação organizacional mais elevada quando comparado ao uso das demais estratégias (BRADFORD e GARRETT, 1995), ela também é mais eficaz para marcas que são responsáveis por uma crise (RAJU e RAJAGOPAL, 2008).

Neste estudo, constata-se que a estratégia de Reconstrução é melhor, avaliando a valência dos comentários. O Carrefour ficou reforçando suas boas ações, mas parece que não era o que o público esperava, a Vale por sua vez assumiu a culpa e partiu para ação.

Outra descoberta deste estudo é que há importantes alterações na comunicação gerada pela empresa em suas mídias sociais quando comparamos períodos pré e pós-crise, ou seja, a estrutura de conteúdo foi modificada.

No Carrefour pré-crise havia um foco em dicas, promoções e uma tentativa clara de estar mais presente no dia a dia dos consumidores. No período pós-crise a empresa tentou reforçar suas iniciativas e compromissos, explorando uma comunicação que necessariamente precisou ser mais séria, com assuntos mais complexos, envolvendo inclusive posicionamentos delicados acerca da crise. É evidente a aplicação da estratégia de resposta de Reforço quando avaliamos as palavras encontradas na análise de conteúdo.

Na Vale também houve uma mudança substancial, no pós-crise a comunicação foca na reconstrução da marca, seguindo um roteiro de pedido de desculpas, auxílio as vítimas, prestação de contas e um caráter mais informativo e de utilidade pública aos afetados pelo fato gerador da crise.

Definitivamente a escuta social deve ser incorporada como um termômetro das reações dos *stakeholders* em relação a toda a comunicação gerada pela empresa e mídia, principalmente em momentos de crise, o que representa uma excelente ferramenta de gestão de imagem no ambiente digital.

Esse estudo examina a complexidade de comunicação no ambiente digital, e contribui com *insights* para profissionais de comunicação de marcas, acerca de possíveis estratégias de comunicação de crise mais assertivas para com as partes

interessadas da organização. Uma estratégia adequada tem potencial de evitar a escalada da crise nas mídias sociais (COOMBS e HOLLADAY, 2012).

7 LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURAS

Este estudo tem algumas limitações importantes que precisam ser consideradas, entre elas o foco em apenas uma mídia social, o Twitter, sendo que vale estudar o comportamento da empresa nas várias mídias as quais mesma se faz presente. Um desafio a ser vencido é a coleta dos dados diretamente pela API oficial de cada mídia social. O Twitter permite esse acesso, porém apresenta uma limitação aos comentários, liberando apenas uma amostra de todo volume.

Novas pesquisas poderão se aprofundar na mensuração da imagem da marca e engajamento no ambiente digital de um número maior de marcas de segmentos diferentes dos adotados neste estudo.

Próximos estudos acerca do tema de crise de imagem de marca no ambiente digital, podem trazer uma análise mais longitudinal, contemplando um período além de 6 meses antes e depois da crise. No caso de empresas com intensificadores de crise, vale abranger o histórico de crises passadas para um comparativo do comportamento dos *stakeholders* em cada uma delas.

Outra limitação é o método de estudo de caso, que não permite a generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado; considerando que os casos não se caracterizam em unidades amostrais e não se destinam a enumerar a frequência com que um fenômeno ocorre (YIN, 2001).

O método de análise de sentimento deste estudo, VADER (Valence Aware Dictionary for Sentiment Reasoning) utiliza o LeIA (Léxico para Inferência Adaptada) que é uma adaptação em português, o que representa uma limitação, pois toda tradução acaba perdendo parte do entendimento que traz no idioma original.

A utilização da escuta social e o uso de dados descritivos, análise de sentimento e análise de conteúdo para entender o engajamento em momentos de crise de imagem da marca, deram mais robustez a esse estudo, sendo complementares e possíveis caminhos para pesquisas futuras sobre o tema.

As limitações mencionadas representam um interessante caminho para pesquisas futuras sobre as crises de imagem da marca e o engajamento no ambiente digital. Com isso abrem-se oportunidades para outros pesquisadores descobrirem os efeitos das demais estratégias de resposta contempladas na teoria SCCT.

REFERÊNCIAS

- AHLUWALIA, Rohini; BURNKRANT, Robert E.; UNNAVA, H. Rao. Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. **Journal of marketing research**, v. 37, n. 2, p. 203-214, 2000.
- AAKER, David A. Measuring brand equity across products and markets. **California management review**, v. 38, n. 3, 1996.
- AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca**. Gulf Professional Publishing, 1998.
- AN, Seon-Kyoung; GOWER, Karla K. How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. **Public relations review**, v. 35, n. 2, p. 107-112, 2009.
- ANWAR, Syed Tariq. Product recalls and product-harm crises: A case of the changing toy industry. **Competitiveness Review**, 2014.
- APPELBAUM, Alec. The constant customer. **Gallup Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 5, 2001.
- ARGENTI, Paul P. *Comunicação Empresarial—Rieche—Rio de Janeiro*. 2006.
- AUSTIN, Lucinda; FISHER LIU, Brooke; JIN, Yan. How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. **Journal of applied communication research**, v. 40, n. 2, p. 188-207, 2012.
- BABIĆ ROSARIO, Ana et al. The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 3, p. 297-318, 2016.
- BAKER III, Thomas A.; BYON, Kevin K.; BRISON, Natasha T. Re-conceptualizing reverse meaning transfer: The moderating influence of meaning type. **Sport, Business and Management: An International Journal**, 2017.
- BAND, William; GUASPARI, John. Creating the customer-engaged organization. **Marketing Management**, v. 12, n. 4, p. 34-34, 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*.(1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, p. 225, 2010.
- BARNES, Stuart J.; BÖHRINGER, Martin. Modeling use continuance behavior in microblogging services: the case of Twitter. **Journal of Computer Information Systems**, v. 51, n. 4, p. 1-10, 2011.
- BARTON, L. *Crisis in organizations II, college division's south-western, Cincinnati*. 2001.
- BENEVENUTO, Fabrício; RIBEIRO, Filipe; ARAÚJO, Matheus. Métodos para análise de sentimentos em mídias sociais. **Sociedade Brasileira de Computação**, 2015.

BENOIT, William L. **Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies**. Marcombo, 1995.

BIEL, Alexander L. Converting image into equity. **Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands**, v. 26, n. 10, p. 67-81, 1993.

BLEI, David M.; NG, Andrew Y.; JORDAN, Michael I. Latent dirichlet allocation. **The Journal of machine Learning research**, v. 3, p. 993-1022, 2003.

BOWDEN, Jana Lay-Hwa. The process of customer engagement: A conceptual framework. **Journal of marketing theory and practice**, v. 17, n. 1, p. 63-74, 2009.

BOWKER, Geoffrey. **Structures of participation in digital culture**. Social Science Research Council, 2008.

BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of computer-mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.

BRADFORD, Jeffrey L.; GARRETT, Dennis E. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. **Journal of business ethics**, v. 14, n. 11, p. 875-892, 1995.

BRUNS, Axel. **Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: From production to produsage**. Peter Lang, 2008.

BRUNS, Axel; STIEGLITZ, Stefan. Quantitative approaches to comparing communication patterns on Twitter. **Journal of technology in human services**, v. 30, n. 3-4, p. 160-185, 2012.

BUTT, Muhammad Mohsin; KHONG, Kok Wei; ALAM, Muhammad. Managing corporate brand behavioural integrity: a case of alleged violation of Halal certification. **Journal of Islamic Marketing**, 2020.

CAMPANELLI, Melissa. Engagement is the next phase in marketing communications: Experian summit. **Retrieved May**, v. 10, p. 2012, 2007.

CARREFOUR. **Institucional**. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/grupo-carrefour/institucional>. Acesso em: 22 jan. 2022.

CARREFOUR. **Relatório de Sustentabilidade 2020 Carrefour**. Disponível em: <https://naovamosesquecer.com.br/downloads/relatorio-de-sustentabilidade-20210629-123317-2791.pdf> Acesso em 09 mar.2022.

CARROLL, Craig E.; MCCOMBS, Maxwell. Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. **Corporate reputation review**, v. 6, n. 1, p. 36-46, 2003.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. In: **A prática da pesquisa**. 2011. p.

156-156.

CHENG, Yang; LEE, Chia-Jui. Online crisis communication in a post-truth Chinese society: Evidence from interdisciplinary literature. **Public Relations Review**, v. 45, n. 4, p. 101826, 2019.

CLAEYS, An-Sofie; CAUBERGHE, Verolien. What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 2, p. 182-189, 2014.

CLEEREN, Kathleen; VAN HEERDE, Harald J.; DEKIMPE, Marnik G. Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 2, p. 58-77, 2013.

COLICEV, Anatoli et al. Improving consumer mindset metrics and shareholder value through social media: The different roles of owned and earned media. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 1, p. 37-56, 2018.

COLICEV, Anatoli. The Real Value of Facebook Likes. **Journal of Marketing Research**. Disponível em: <https://www.ama.org/2021/01/26/the-real-value-of-facebook-likes/> Acesso em: 21 jan. 2022.

COLICEV, Anatoli; KÜBLER, Raoul; PAUWELS, Koen. Social Media's Impact on Consumer Mindset: When to Use Which Sentiment Extraction Tool? **Journal of Interactive Marketing**, 50 (May), 136-155, 2020.

COMSCORE. **Média de visitantes únicos em 2020**. Disponível em: <https://propmark.com.br/o-globo-e-o-jornal-mais-lido-do-brasil-em-2020/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CONWAY, Tony et al. Internet crisis potential: The importance of a strategic approach to marketing communications. **Journal of Marketing Communications**, v. 13, n. 3, p. 213-228, 2007.

COOMBS, Timothy; SCHMIDT, Lainen. An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. **Journal of Public Relations Research**, v. 12, n. 2, p. 163-178, 2000.

COOMBS, W. Timothy. An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. **Journal of public relations research**, v. 10, n. 3, p. 177-191, 1998.

COOMBS, W. Timothy. Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. **Public relations review**, v. 33, n. 2, p. 135-139, 2007.

COOMBS, W. Timothy. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. **Management communication quarterly**, v. 8, n. 4, p. 447-476, 1995.

COOMBS, W. Timothy. Impact of past crises on current crisis communication: Insights

from situational crisis communication theory. **The Journal of Business Communication**, v. 41, n. 3, p. 265-289, 2004.

COOMBS, W. Timothy. Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. **Journal of public relations research**, v. 11, n. 2, p. 125-142, 1999.

COOMBS, W. Timothy. Parameters for crisis communication. **The handbook of crisis communication**, p. 17-53, 2010.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**. Sage publications, 2021.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. **Journal of public relations research**, v. 13, n. 4, p. 321-340, 2001.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. **Journal of public relations research**, v. 8, n. 4, p. 279-295, 1996.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. **Public Relations Review**, v. 34, n. 3, p. 252-257, 2008.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Halo or reputational capital: Reputation and crisis management. **Journal of Communication Management**, v. 10, n. 2, p. 123-137, 2006.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry Jean. How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. **Journal of Communication Management**, 2014.

COOMBS, Wt. Timothy/Holladay, Sherry (2002): Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. **Management Communication Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 165-186.

CRAWFORD, Kate. Following you: Disciplines of listening in social media. **Continuum**, v. 23, n. 4, p. 525-535, 2009.

CRAWFORD, Kate. These Foolish Things: On Intimacy and Insignificance in Mobile Media, *Mobile Technologies: from Telecommunications to Media*, edited by Gerard Goggin and Larissa Hjorth, 2009. In: **Foundations of Mobile Media Studies**. Routledge, 2015. p. 150-162.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. trad. **Luciana de Oliveira da Rocha**. 2ª ed. **Porto Alegre: Artmed**, 2007.

DAIM, Tugrul U. et al. Forecasting the future of data storage: case of hard disk drive and flash memory. **Foresight**, 2008.

DAWAR, Niraj; LEI, Jing. Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance

in determining the impact on brand evaluations. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 4, p. 509-516, 2009.

DAWAR, Niraj; PILLUTLA, Madan M. Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. **Journal of marketing research**, v. 37, n. 2, p. 215-226, 2000.

DE CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes et al. Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the Methodi Ordinatio. **Journal of Informetrics**, v. 14, n. 3, p. 101043, 2020.

DEAN, Dwane Hal. Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. **The Journal of Business Communication (1973)**, v. 41, n. 2, p. 192-211, 2004.

DEEPHOUSE, David L. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of management**, v. 26, n. 6, p. 1091-1112, 2000.

DUBOIS, P. F. Python: Batteries Included, volume 9 of Computing in Science & Engineering. **IEEE/AIP**, May, 2007.

DUTTA, Sujay; PULLIG, Chris. Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1281-1287, 2011.

ELLISON, Nicole B.; STEINFELD, Charles; LAMPE, Cliff. The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. **Journal of computer-mediated communication**, v. 12, n. 4, p. 1143-1168, 2007.

ERAT, Pablo et al. Business customer communities and knowledge sharing: exploratory study of critical issues. **European Journal of Information Systems**, v. 15, n. 5, p. 511-524, 2006.

ERIKSSON, Mats. Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 5, p. 526-551, 2018.

ESULI, Andrea; SEBASTIANI, Fabrizio. Machines that learn how to code open-ended survey data. **International Journal of Market Research**, v. 52, n. 6, p. 775-800, 2010.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologias**. Saraiva Educação SA, 2017.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis communications: A casebook approach**. Routledge, 2016.

FERREE, Myra Marx et al. **Shaping abortion discourse: Democracy and the public sphere in Germany and the United States**. Cambridge University Press, 2002.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-5**. Penso Editora, 2009.

FIORE, Quentin; MCLUHAN, Marshall. **The medium is the message**. New York: Random House, 1967.

FISKE, Susan T. Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. **Journal of personality and Social Psychology**, v. 38, n. 6, p. 889, 1980.

FITZPATRICK, Kathy R. Ten guidelines for reducing legal risks in crisis management. **Public Relations Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 33, 1995.

FLICK, Uwe; VON KARDORFF, Ernst; STEINKE, Ines. What is qualitative research? An introduction to the field. **A companion to qualitative research**, p. 3-11, 2004.

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees BM; VAN RIEL, Cees. **Fame & fortune: How successful companies build winning reputations**. FT press, 2004.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. Editora Atlas SA, 2015.

FOSSEN, Beth L.; SCHWEIDEL, David A. Measuring the impact of product placement with brand-related social media conversations and website traffic. **Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 481-499, 2019.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI Eliane, et al. (2021), Mining meaning of videos on YouTube: Unraveling latent content from digital influencers and their engagement. Proceedings of the European Marketing Academy, 50th, (93144)

FREBERG, Karen. Intention to comply with crisis messages communicated via social media. **Public Relations Review**, v. 38, n. 3, p. 416-421, 2012.

GENSLER, Sonja et al. Managing brands in the social media environment. **Journal of interactive marketing**, v. 27, n. 4, p. 242-256, 2013.

GHUNEIM, M.; SALOMON, S.; KATSUNUMA, M. Terms of engagement—Measuring the active consumer. Wiredset. 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social, São Paulo: Editora Atlas SA 5. 1999.

GISTRÌ, Giacomo; CORCIOLANI, Matteo; PACE, Stefano. The interaction effect between brand identification and personal crisis relevance on consumers' emotional reactions to a fashion brand crisis. **Journal of Global Fashion Marketing**, v. 9, n. 3, p. 252-269, 2018.

GOOGLE TRENDS. **Buscas "Sentiment Analysis"**. Disponível em <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=all&q=Sentiment%20Analysis>. Acesso em: 21 jan. 2022.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda: engorda e faz crescer a pequena empresa**.

Editora Atlas SA, 2002.

GREYSER, Stephen A. Corporate brand reputation and brand crisis management. **Management Decision**, 2009.

GRIFFITHS, Thomas L.; STEYVERS, Mark. Finding scientific topics. **Proceedings of the National academy of Sciences**, v. 101, n. suppl 1, p. 5228-5235, 2004.

GUIA DE MÍDIA. **Relação dos principais veículos da imprensa brasileira**. Disponível em: <https://www.guiademidia.com.br/>. Acesso em 24 jan. 2022.

GUITARRARA, Paloma. **Setores da economia**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/setores-economia.htm>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

HAIR, Joseph F. et al. Análise multivariada de dados. 5. ed. **Porto Alegre: Bookman**, 2005.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. **Journal of Brand management**, v. 17, n. 8, p. 590-604, 2010.

HAVEN, Brian. Marketing's new key metric: engagement. **Marketing**, p. 1-15, 2007.

HEATH, Robert. How do we predict advertising attention and engagement. **School of Management University of Bath Working Paper**, v. 9, 2007.

HERZOG, Herta. Behavioral science concepts for analyzing the consumer. **Marketing and the behavioral sciences**, v. 3, n. 1, p. 76-86, 1963.

HEWETT, Kelly et al. Brand buzz in the echoverse. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 1-24, 2016.

HEWETT, Kelly; LEMON, Laura L. A process view of the role of integrated marketing communications during brand crises. **Qualitative Market Research: An International Journal**, 2019.

HOFFMAN, Matthew; BACH, Francis; BLEI, David. Online learning for latent dirichlet allocation. **advances in neural information processing systems**, v. 23, 2010.

HOLLEBEEK, Linda D.; GLYNN, Mark S.; BRODIE, Roderick J. Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. **Journal of interactive marketing**, v. 28, n. 2, p. 149-165, 2014.

HOWARD, Philip N. et al. Social media, civic engagement, and the slacktivism hypothesis: Lessons from Mexico's "El Bronco". **Journal of International Affairs**, v. 70, n. 1, p. 55-73, 2016.

HUMPHREYS, Ashlee; THOMPSON, Craig J. Branding disaster: Reestablishing trust through the ideological containment of systemic risk anxieties. **Journal of Consumer**

Research, v. 41, n. 4, p. 877-910, 2014.

HUTTO, Clayton; GILBERT, Eric. Vader: A parsimonious rule-based model for sentiment analysis of social media text. In: **Proceedings of the International AAI Conference on Web and Social Media**. 2014.

JANSEN, Bernard J. et al. Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. **Journal of the American society for information science and technology**, v. 60, n. 11, p. 2169-2188, 2009.

JIANG, Hua; LUO, Yi. Social media engagement for crisis communication: A preliminary measurement model. In: **Social media and crisis communication**. Routledge, 2017. p. 401-422.

JIN, Yan; LIU, Brooke Fisher. The blog-mediated crisis communication model: Recommendations for responding to influential external blogs. **Journal of public relations research**, v. 22, n. 4, p. 429-455, 2010.

JIN, Yan; LIU, Brooke Fisher; AUSTIN, Lucinda L. Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. **Communication research**, v. 41, n. 1, p. 74-94, 2014.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KANG, Jiyun; SLATEN, Tiffani; CHOI, Woo Jin. Felt betrayed or resisted? The impact of pre-crisis corporate social responsibility reputation on post-crisis consumer reactions and retaliatory behavioral intentions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 1, p. 511-524, 2021.

KANOUSE, David E.; HANSON JR, L. Reid. Negativity in Evaluations in Attribution: Perceiving the Causes of Behavior. **Jones Ed. General Learning Press, Morristown**, 1971.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Putting the social back in social media: A longitudinal, meta-analysis of social media research. **International Journal of Interdisciplinary Research**, v. 5, n. 1, p. 62-75, 2016.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual/Fred N. 1980.

KIM, Sora; AVERY, Elizabeth Johnson; LARISCY, Ruthann W. Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. **Public Relations Review**, v. 35, n. 4, p. 446-448, 2009.

KOTLER, Philip. Marketing 4.0 do tradicional ao digital. 2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. trad. **Ailton Bomfim Brandão**, v. 5, 1998.

KRISHNAMURTHY, Balachander; GILL, Phillipa; ARLITT, Martin. A few chirps about twitter. In: **Proceedings of the first workshop on Online social networks**. 2008. p. 19-24.

KUMAR, Viswanathan et al. Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. **Journal of service research**, v. 13, n. 3, p. 297-310, 2010.

LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. An application of hierarchical kappa-type statistics in the assessment of majority agreement among multiple observers. **Biometrics**, p. 363-374, 1977.

LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. The measurement of observer agreement for categorical data. **biometrics**, p. 159-174, 1977.

LAUFER, Daniel; COOMBS, W. Timothy. How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. **Business Horizons**, v. 49, n. 5, p. 379-385, 2006.

LAUFER, Daniel; GILLESPIE, Kate. Differences in consumer attributions of blame between men and women: The role of perceived vulnerability and empathic concern. **Psychology & Marketing**, v. 21, n. 2, p. 141-157, 2004.

LEE, So Young et al. Surviving a crisis: how crisis type and psychological distance can inform corporate crisis responses. **Journal of Business Ethics**, v. 168, n. 4, p. 795-811, 2021.

LI, Yiyi; XIE, Ying. Is a picture worth a thousand words? An empirical study of image content and social media engagement. **Journal of Marketing Research**, v. 57, n. 1, p. 1-19, 2020.

LIU, Bing et al. Sentiment analysis and subjectivity. **Handbook of natural language processing**, v. 2, n. 2010, p. 627-666, 2010.

LIU, Bing. Sentiment analysis and opinion mining. **Synthesis lectures on human language technologies**, v. 5, n. 1, p. 1-167, 2012.

LIU, Brooke Fisher et al. Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the blog-mediated crisis communication model with the American Red Cross. **Journal of public relations research**, v. 24, n. 4, p. 353-370, 2012.

LIU, Brooke Fisher; JIN, Yan; AUSTIN, Lucinda L. The tendency to tell: Understanding publics' communicative responses to crisis information form and source. **Journal of Public Relations Research**, v. 25, n. 1, p. 51-67, 2013.

LORENZON, Kristian. Creating meaningful customer experiences and campaigns in social media: Case study of O2 (Telefónica UK). **Journal of Digital & Social Media Marketing**,

v. 1, n. 1, p. 32-38, 2013.

MA, Liye; SUN, Baohong. Machine learning and AI in marketing—Connecting computing power to human insights. **International Journal of Research in Marketing**, v. 37, n. 3, p. 481-504, 2020.

MAIZ, Ander; ARRANZ, Nieves; DE ARROYABE, Juan Carlos Fdez. Factors affecting social interaction on social network sites: the Facebook case. **Journal of Enterprise Information Management**, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica. 7ª Edição—São Paulo: Atlas. 2010.

MCCORKINDALE, Tina; DISTASO, Marcia W.; CARROLL, C. The power of social media and its influence on corporate reputation. **The handbook of communication and corporate reputation**, v. 9, n. 1, p. 497-512, 2013.

MCEWEN, William. Why satisfaction isn't satisfying. **Gallup Management Journal Online**, v. 11, p. 1-4, 2004.

MERZ, Michael A.; HE, Yi; VARGO, Stephen L. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 3, p. 328-344, 2009.

MILMANN, K. J.; AVAIZIS, M. Scientific Python, volume 11 of Computing in Science and Engineering. **IEEE/AIP, March**, 2011.

MISHRA, Mridula S.; SHARMA, Ruppal W. Brand crisis-sentiment analysis of user-generated comments about@ Maggi on Facebook. **Corporate Reputation Review**, v. 22, n. 2, p. 48-60, 2019.

MITROFF, Ian I. Crisis leadership. **Executive Excellence**, v. 18, n. 8, p. 19, 2001.

MOHAMMAD, Saif M. et al. Sentiment, emotion, purpose, and style in electoral tweets. **Information Processing & Management**, v. 51, n. 4, p. 480-499, 2015.

MOISIO, Risto; CAPELLI, Sonia; SABADIE, William. Managing the aftermath: Scapegoating as crisis communication strategy. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 20, n. 1, p. 89-100, 2021.

NARAYEN, Shantanu. Shantanu Narayen Discusses Customer Engagement. 2007.

NEWMAN, Joseph W. New insight, new progress, for marketing. **Harvard business review**, v. 35, n. 6, p. 95-102, 1957.

NGAI, Sing Bik Cindy; FALKHEIMER, Jesper. How IKEA turned a crisis into an opportunity. **Public Relations Review**, v. 43, n. 1, p. 246-248, 2017.

NOLAND, James; PHILLIPS, Robert. Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p.

39-49, 2010.

NORTH, Michael et al. Using Twitter for crisis communication: A content analysis of Fortune 500 companies. In: **Social Media and Crisis Communication**. Routledge, 2017. p. 197-208.

OH, Chong et al. Beyond likes and tweets: Consumer engagement behavior and movie box office in social media. **Information & Management**, v. 54, n. 1, p. 25-37, 2017.

OLSSON, Eva-Karin. Crisis communication in public organisations: Dimensions of crisis communication revisited. **Journal of Contingencies and Crisis management**, v. 22, n. 2, p. 113-125, 2014.

ÖZKAN, Y. Métodos de mineração de dados. **Publicação Papatya**, Istanbul, 2008.

PACE, Stefano; BALBONI, Bernardo; GISTRÌ, Giacomo. The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. **Journal of Marketing Communications**, v. 23, n. 2, p. 135-148, 2017.

PACE, Stefano; GISTRÌ, Giacomo; CORCIOLANI, Matteo. Exploring the palm oil crisis through the lens of different social media: an analysis of facebook, youtube and twitter contents. **Mercati and Competitività**, 4,43–64.

PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.

PANG, Bo; LEE, Lillian; VAITHYANATHAN, Shivakumar. Thumbs up? Sentiment classification using machine learning techniques. **arXiv preprint cs/0205070**, 2002.

PARK, Hanna. Exploring effective crisis response strategies. **Public Relations Review**, v. 43, n. 1, p. 190-192, 2017.

PARK, Jaram et al. Managing bad news in social media: A case study on domino's pizza crisis. In: **Sixth International AAI Conference on Weblogs and Social Media**. 2012.

PARK, Young-Eun. Developing a COVID-19 Crisis Management Strategy Using News Media and Social Media in Big Data Analytics. **Social Science Computer Review**, p. 08944393211007314, 2021.

PASSIKOFF, Robert. **Predicting market success: New ways to measure customer loyalty and engage consumers with your brand**. John Wiley & Sons, 2006.

PEDREGOSA, Fabian et al. Scikit-learn: Machine learning in Python. **the Journal of machine Learning research**, v. 12, p. 2825-2830, 2011.

PENROSE, John M. The role of perception in crisis planning. **Public relations review**, v. 26, n. 2, p. 155-171, 2000.

PETERS, Kay et al. Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. **Journal of interactive marketing**, v. 27, n. 4, p. 281-298, 2013.

PFEFFER, Jürgen; ZORBACH, Thomas; CARLEY, Kathleen M. Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. **Journal of Marketing Communications**, v. 20, n. 1-2, p. 117-128, 2014.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Cocreation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**. v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PROQUEST. **Manual de Utilização Proquest**. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/fpl/fpl_guia_proquest.pdf. Acesso em 21 jan. 2022.

PULLIG, Chris; NETEMEYER, Richard G.; BISWAS, Abhijit. Attitude basis, certainty, and challenge alignment: A case of negative brand publicity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 4, p. 528-542, 2006.

RAUPP, Juliana. Crisis communication in the rhetorical arena. **Public Relations Review**, v. 45, n. 4, p. 101768, 2019.

REGESTER, Michael; LARKIN, Judy. **Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice**. Kogan Page Publishers, 2008.

RIBEIRO, Filipe N. et al. Sentibench-a benchmark comparison of state-of-the-practice sentiment analysis methods. **EPJ Data Science**, v. 5, n. 1, p. 1-29, 2016.

RIEGER, Tom; CRAIG Kamins . Are You Failing to Engage? **Gallup Management Journal**. 2006 . Disponível em: <https://news.gallup.com/businessjournal/25345/failing-engage.aspx>. Acesso em: 21 jan.2022.

RIETVELD, Robert et al. What you feel, is what you like influence of message appeals on customer engagement on Instagram. **Journal of Interactive Marketing**, v. 49, p. 20-53, 2020.

ROEHM, Michelle L.; TYBOUT, Alice M. When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond?. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 3, p. 366-373, 2006.

ROH, Soojin. Examining the paracrisis online: The effects of message source, response strategies and social vigilantism on public responses. **Public Relations Review**, v. 43, n. 3, p. 587-596, 2017.

ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. **São Paulo: Gente**, 2001.

ROSENTHAL, Sara et al. SemEval-2015 Task 10: Sentiment Analysis in Twitter. In: **Proceedings of the 9th international workshop on Semantic Evaluation (SemEval 2015)**. 2015. p. 451-463.

ROY, Vivek; TATA, Sai Vijay; PARSAD, Chandan. Consumer response to brand involved

in food safety scandal: An exploratory study based on a recent scandal in India. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 17, n. 1, p. 25-33, 2018.

RUÃO, Teresa. As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. 2003.

RUST, Roland T. et al. Real-time brand reputation tracking using social media. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 4, p. 21-43, 2021.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, 2006.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. Pearson education, 2012.

SCHOLZ, Joachim; SMITH, Andrew N. Branding in the age of social media firestorms: How to create brand value by fighting back online. **Journal of Marketing Management**, v. 35, n. 11-12, p. 1100-1134, 2019.

SCHULTZ, Friederike et al. Strategic framing in the BP crisis: A semantic network analysis of associative frames. **Public Relations Review**, v. 38, n. 1, p. 97-107, 2012.

SCHULTZ, Friederike; UTZ, Sonja; GÖRITZ, Anja. Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. **Public relations review**, v. 37, n. 1, p. 20-27, 2011.

SEDLEY, Richard. **4th Annual Online Customer Engagement Report 2010**. Disponível em: <https://issuu.com/richardsedley/docs/customer-engagement-report2010>. Acesso em: 21 jan. 2022.

SEEGER, Matthew Wayne; SELNOW, Timothy Lester; ULMER, Robert R. **Communication and organizational crisis**. Greenwood Publishing Group, 2003.

SELLTIZ, Claire. JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Método de Pesquisa nas Relações Sociais**, 1974.

SIOMKOS, George et al. Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. **Marketing Intelligence & Planning**, 2010.

SMITH, Andrew N.; FISCHER, Eileen; YONGJIAN, Chen. How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. **Journal of interactive marketing**, v. 26, n. 2, p. 102-113, 2012.

SOOK KWON, Eun et al. Brand followers: Consumer motivation and attitude towards brand communications on Twitter. **International Journal of Advertising**, v. 33, n. 4, p. 657-680, 2014.

STÄBLER, Samuel; FISCHER, Marc. When does corporate social irresponsibility become news? Evidence from more than 1,000 brand transgressions across five countries. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 3, p. 46-67, 2020.

STATISTA. **Global active usage penetration of leading social networks**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/274773/global-penetration-of-selected-social-media-sites/>. Acesso em: 31 mai. 2021.

STATISTA. **Global digital population as of January 2021(in billions)**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>. Acesso em: 19 jan. 2022.

STATISTA. **Leading countries based on number of Twitter users**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/242606/number-of-active-twitter-users-in-selected-countries/>. Acesso em: 31 mai. 2021.

STIEGLITZ, Stefan; KRÜGER, Nina. Analysis of sentiments in corporate Twitter communication—A case study on an issue of Toyota. 2011.

TACHKOVA, Elina; COOMBS, W. Timothy. **Communicating in Extreme Crises: Lessons from the Edge**. Routledge, 2022.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora? Gestão de crises nas redes sociais**. Editora Évora, 2019.

TSANG, Alex SL. Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases. **Business Horizons**, v. 43, n. 5, p. 65-65, 2000.

TUCKER, Laura; MELEWAR, T. C. Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism. **Corporate reputation review**, v. 7, n. 4, p. 377-387, 2005.

TWITTER. **Perfil da Folha de S.Paulo**. Disponível em: <https://twitter.com/foalha>. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil Vale**. Disponível em: <https://twitter.com/valenobrasil>. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil Carrefour Brasil**. Disponível em: <https://twitter.com/carrefourbrasil>. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil Jornal Extra**. Disponível em: <https://twitter.com/jornalextra>. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil Jornal O Globo**. Disponível em: <https://twitter.com/jornaloglobo>. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil Estadão**. Disponível em: <https://twitter.com/estadao>. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil Estado de Minas**. Disponível em: https://twitter.com/em_com. Acesso em 23 jan. 2022.

TWITTER. **Perfil GZH**. Disponível em: <https://twitter.com/gzhdigital>. Acesso em 23 jan. 2022.

TYLER, Lisa. Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. **Management communication quarterly**, v. 11, n. 1, p. 51-73, 1997.

UMAR, Prasanna; SQUICCIARINI, Anna; RAJTMAJER, Sarah. Detection and analysis of self-disclosure in online news commentaries. In: **The World Wide Web Conference**. 2019. p. 3272-3278.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT. **Social and Behavior Change Communication for Emergency Preparedness Implementation Kit**. Disponível em: <https://sbccimplementationkits.org/sbcc-in-emergencies/>. Acesso em: 18 jan. 2022.

UTZ, Sonja; SCHULTZ, Friederike; GLOCKA, Sandra. Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. **Public relations review**, v. 39, n. 1, p. 40-46, 2013.

VALE. **Sobre a Vale**. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 22 jan. 2022

VALENTINI, Chiara; ROMENTI, Stefania. The press and Alitalia's 2008 crisis: Issues, tones, and frames. **Public Relations Review**, v. 37, n. 4, p. 360-365, 2011.

VALLASTER, Christine; VON WALLPACH, Sylvia. An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1505-1515, 2013.

VAN AELST, Peter; WALGRAVE, Stefaan. Information and arena: The dual function of the news media for political elites. **Journal of Communication**, v. 66, n. 3, p. 496-518, 2016.

VAN DER MEER, Toni GLA; VERHOEVEN, Joost WM. Emotional crisis communication. **Public Relations Review**, v. 40, n. 3, p. 526-536, 2014.

VAN DOORN, Jenny et al. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. **Journal of service research**, v. 13, n. 3, p. 253-266, 2010.

VAN HEERDE, Harald; HELSEN, Kristiaan; DEKIMPE, Marnik G. The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness. **Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 230-245, 2007.

VERHOEF, Peter C.; REINARTZ, Werner J.; KRAFFT, Manfred. Customer engagement as a new perspective in customer management. **Journal of service research**, v. 13, n. 3, p. 247-252, 2010.

VIVEK, Shiri D.; BEATTY, Sharon E.; MORGAN, Robert M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of marketing theory and practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.

VOORVELD, Hilde AM et al. Engagement with social media and social media advertising: The differentiating role of platform type. **Journal of advertising**, v. 47, n. 1, p. 38-54, 2018.

WAGNER, Christian; MAJCHRZAK, Ann. Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. **Journal of management information systems**, v. 23, n. 3, p. 17-43, 2006.

WANG, Changmei; LU, Dingming. A Review of the Brand Crisis in the Context of Social Media. In: **Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2020)**. Atlantis Press, 2020. p. 657-663.

WEBSITERATING. **50 + Twitter Estatísticas e Fatos para 2022**. Disponível em: <https://www.websiterating.com/pt/research/twitter-statistics/#references>. Acesso em: 22 jan. 2022.

WEI, Jason; ZOU, Kai. Eda: Easy data augmentation techniques for boosting performance on text classification tasks. **arXiv preprint arXiv:1901.11196**, 2019.

WEINER, Bernard. **Social motivation, justice, and the moral emotions: An attributional approach**. Psychology Press, 2006.

WESTERMAN, David; SPENCE, Patric R.; VAN DER HEIDE, Brandon. Social media as information source: Recency of updates and credibility of information. **Journal of computer-mediated communication**, v. 19, n. 2, p. 171-183, 2014.

WHELAN, Susan; WOHLFEIL, Markus. Communicating brands through engagement with 'lived' experiences. **Journal of Brand Management**, v. 13, n. 4, p. 313-329, 2006.

WILSON, Jerry D.; HERNÁNDEZ-HALL, Cecilia A. **Physics laboratory experiments**. Cengage Learning, 2014.

WRIGHT, Donald K.; HINSON, Michelle D. An updated look at the impact of social media on public relations practice. **Public relations journal**, v. 3, n. 2, p. 1-27, 2009.

WUKICH, Clayton et al. Social media use in emergency management. **Journal of Emergency Management**, v. 13, n. 4, p. 281-294, 2015.

XIE, Yi; PENG, Siqing. How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. **Psychology & Marketing**, v. 26, n. 7, p. 572-589, 2009.

XU, Haiyue. Is Brand Equity an Asset or a Liability in Brand Harm Crisis? Buffering and Amplifying Effects and Contingent Conditions. 2015.

XU, Jie. Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. **Public relations review**, v. 46, n. 4, p. 101947, 2020.

XU, Kaibin; LI, Wenqing. An ethical stakeholder approach to crisis communication: A case study of Foxconn's 2010 employee suicide crisis. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 2, p. 371-386, 2013.

YANNOPOULOU, Natalia; KORONIS, Epaminondas; ELLIOTT, Richard. Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 5-6, p. 530-546, 2011.

YARDI, Sarita; BOYD, Danah. Dynamic debates: An analysis of group polarization over time on twitter. **Bulletin of science, technology & society**, v. 30, n. 5, p. 316-327, 2010.

YIN, Robert K. Case study research. Desing and methods. **Appl. Soc. Res. Methods Ser**, v. 5, 2003.

YIN, Robert K.; Estudo de caso: planejamento e métodos. **Porto Alegre: Bookman, 2001.**

YOUPIX. **Influencer Marketing Program**. Disponível em: <https://youpix.com.br/imp/>
Acesso em: 19.fev.2022

ZOU, Peng; LI, Guofeng. How emerging market investors' value competitors' customer equity: Brand crisis spillover in China. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3765-3771, 2016.

ZYGON ADTECH. **A repercussão do movimento Black Lives Matter na Twittosfera brasileira**. Disponível em <https://www.slideshare.net/lucca0306/a-repercusso-do-movimento-black-lives-matter-na-twittosfera-brasileira> Acesso em: 09.mar.2022.

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE APOIO CARREFOUR

Joinville, 21 de maio de 2020.

À

Depto. Marketing
Carrefour Brasil

Sou Thiago Hess dos Santos, atuo na área de Marketing e sou mestrando em Administração da PUC Paraná. Como projeto de dissertação objetivo realizar um estudo no ambiente digital com a marca Carrefour, visando avaliar momentos de crise e os reflexos na imagem da marca e no engajamento com os stakeholders. Trata-se de uma escuta social onde serão avaliadas as comunicações nas redes sociais Twitter, Facebook, Instagram e LinkedIn de modo a atender os objetivos específicos abaixo listados:

- a) **Avaliar a imagem percebida da marca Carrefour no ambiente digital, pré e pós-crise nos anos 2018 e 2020;**
- b) **Entender como momentos de crise afetaram o engajamento no ambiente digital, pré e pós-crise;**
- c) **Comparar engajamento e imagem da marca Carrefour, pré e pós-crise no ambiente digital nos anos 2018 e 2020;**
- d) **Identificar padrões de comportamento na imagem e engajamento nos períodos analisados.**

Desta forma, solicito o apoio do Carrefour, com a liberação de sua base de dados para coleta de informações das redes sociais nos últimos anos. Saliento que a orientação de meu projeto está sendo realizada pela Prof. Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzoli, com vasta experiência e artigos publicados na área de Marketing Digital (<http://lattes.cnpq.br/9760763029492628>). Ao final do estudo nos comprometemos a compartilhar os resultados e feedback à empresa.

Agradeço a atenção e fico no aguardo de um retorno.
Cordialmente.

Thiago Hess dos Santos
Cel (47) 99910-4876
CRA-SC 30852
[linkedin.com/in/thiagohess](https://www.linkedin.com/in/thiagohess)

A carta de solicitação de apoio ao Carrefour foi encaminhada via LinkedIn aos seguintes profissionais:

- David O. - Gerente de Mídias Sociais
- Regina Maia - Diretora de Comunicação
- Vivian Machado - Gerente de Comunicação
- Mariana Martinelli M. Duarte - Coordenadora de mídias sociais
- Natalia Caputo - Coordenadora Marketing Digital
- Daniel Milagres - Marketing Director at Carrefour Brasil
- Victor Hugo Amaral - Coordenador de Marketing Digital

ANEXO B – SOLICITAÇÃO DE APOIO VALE

Joinville, 21 de maio de 2020.

À
Depto. Marketing
Vale

Sou Thiago Hess dos Santos, atuo na área de Marketing e sou mestrando em Administração da PUC Paraná. Como projeto de dissertação objetivo realizar um estudo no ambiente digital com a marca Vale, visando avaliar momentos de crise e os reflexos na imagem da marca e no engajamento com os stakeholders. Trata-se de uma escuta social onde serão avaliadas as comunicações nas redes sociais Twitter, Facebook, Instagram e LinkedIn de modo a atender os objetivos específicos abaixo listados:

- a) **Avaliar a imagem percebida da marca Vale no ambiente digital, pré e pós-crise;**
- b) **Entender como momentos de crise afetaram o engajamento no ambiente digital, pré e pós-crise;**
- c) **Comparar engajamento e imagem da marca Vale, pré e pós-crise no ambiente digital;**
- d) **Identificar padrões de comportamento na imagem e engajamento nos períodos analisados.**

Desta forma, solicito o apoio da Vale, com a liberação de sua base de dados para coleta de informações das redes sociais nos últimos anos. Saliento que a orientação de meu projeto está sendo realizada pela Prof. Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli, com vasta experiência e artigos publicados na área de Marketing Digital (<http://lattes.cnpq.br/9760763029492628>). Ao final do estudo nos comprometemos a compartilhar os resultados e feedback à empresa.

Agradeço a atenção e fico no aguardo de um retorno.
Cordialmente.

Thiago Hess dos Santos
Cel (47) 99910-4876
CRA-SC 30852
[linkedin.com/in/thiagohess](https://www.linkedin.com/in/thiagohess)

A carta de solicitação de apoio a Vale foi encaminhada via LinkedIn aos seguintes profissionais:

- Luciene Cristina Silva - Gerente de Comunicação
- Guilherme Scarance - Gerente Geral de Comunicação
- Julio Gama - Global Director of Communications
- Hellen Elias - International Communications
- Priscilla Nunes - Comunicação Corporativa
- Rogerio Rabelo - P&D

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM ESPECIALISTAS

- 1) Apresentação da dissertação, objetivo geral e específicos
- 2) Contextualização das crises selecionadas para estudo
- 3) Apresentação das hipóteses a serem testadas
- 4) Apresentação da Teoria da Comunicação Situacional em Crises (SCCT).
- 5) Categorizar os tipos de crise de imagem estudadas
- 6) Enquadrar as estratégias de resposta predominante adotadas pelas empresas
- 7) Abrir para sugestões

Especialista 1: Ana Flavia de Bello Rodrigues

Data: 28/09/2021 - Horário: 16h

Curriculum: Mestre em Comportamento do Consumidor, Especialista em Comunicação e Gestão de Crises, CEO na CoSafe LATAM.

<https://www.linkedin.com/in/ana-flavia-de-bello-rodrigues-a73856b/>

De acordo com Ana, a crise do Carrefour assim como a maioria das crises, é classificada no grupo evitável com má condução de gestão organizacional, quando leis e regulamentos são violados pela gestão. A estratégia de resposta adotada inicialmente pelo Carrefour foi de bode expiatório, dentro do grupo de Negação, com a tentativa de terceirizar a culpa para a empresa de segurança. Avaliando ao longo da crise as estratégias foram sendo mescladas, havendo o uso de Reforço em grande parte, com a estratégia de Lembrança. Houve uma série de impulsionadores que agravaram significativamente a crise: a vítima era negra, o movimento global Black Lives Matter em ascensão, a proximidade do feriado da Consciência Nega.

A crise da Vale pode também se enquadrar no grupo evitável, sendo que é uma infração organizacional com lesões, onde as partes interessadas são colocadas em risco pela administração. A estratégia de resposta da Vale foi de Desculpas, dentro do grupo de Reconstrução, que parecia ter sido acertada no ponto de vista da imagem, porém após pressão interna, a empresa passou a observar outras variáveis como a financeira (queda na bolsa), e desta forma houve um maior direcionamento para outras estratégias de resposta. Sugere-se avaliar a trajetória das estratégias de resposta a luz da teoria e os impactos no engajamento com a marca.

Especialista 2: Joao José Forni

Data: 28/09/2021 - Horário: 19h

Curriculum: Jornalista, Mestre em Comunicação, pela Universidade de Brasília, Professor, Autor do livro 'Gestão de Crises e Comunicação'.

<https://www.linkedin.com/in/joao-forni-1016a21a/>

De acordo com Forni, a crise do Carrefour se enquadra no grupo evitável com má condução de gestão organizacional, quando leis e regulamentos são violados pela gestão. A estratégia de resposta adotada inicialmente pelo Carrefour foi de bode expiatório, dentro de Negação, porém deve-se avaliar ao longo da crise pois as estratégias foram sendo adaptadas, entrando em cena a estratégia de Reforço.

A crise da Vale pode ser classificada no grupo evitável, sendo que é uma infração organizacional com lesões, onde as partes interessadas são colocadas em risco pela administração. A estratégia de resposta da Vale foi de Desculpas, porém houve uma mescla ao longo do período, como Compensação por exemplo, ficando dentro do grupo de Reconstrução.

ANEXO D – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AVALIADORES

Crises de imagem, estratégias de resposta e o engajamento no ambiente digital

Essa pesquisa é parte de uma dissertação de mestrado. Busca-se classificar as estratégias predominantes de resposta adotadas pelas empresas em períodos de crise, no ambiente digital, de acordo com a Teoria da Comunicação Situacional em Crises (SCCT).

1. Nome *
2. E-mail *
3. Profissão:

Crise Carrefour

O Grupo Carrefour é uma rede varejista do Brasil. A crise abordada é resultante da morte de um cliente negro, por seguranças em uma das lojas em Porto Alegre/RS, em 19 de novembro de 2020.

Abaixo são apresentadas as possíveis estratégias predominantes de resposta à crise. Em seguida você deverá avaliar os *tweets* do Carrefour e classificá-los de acordo com a tabela.

Estratégias de Resposta		Descrição
Negação	Ataque o acusador	O gerente de crise confronta a pessoa ou grupo, reivindicando que algo está errado com a organização. Ex: A organização ameaçou processar as pessoas que apontam a crise.
	Negação	O gerente de crise afirma que não há crise. Ex: A organização disse que não ocorreu nenhum evento de crise.
	Bode expiatório	O gerente de crise culpa alguma pessoa ou grupo fora da organização. Ex: A organização culpou o fornecedor pela crise.
Diminuição	Dar uma desculpa	O gerente de crise minimiza a responsabilidade organizacional ao negar a intenção de prejudicar e/ou alega incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise. Ex: A organização disse que não pretendia que ocorresse a crise e que acidentes podem acontecer como parte da operação de organizações..
	Justificação	O gestor de crises minimiza os danos percebidos causados pela crise. Ex: A organização disse que os danos da crise foram muito menores.
Reconstrução	Compensação	O gerente de crise oferece dinheiro ou presentes às vítimas. Ex: A organização ofereceu dinheiro e produtos como compensação.
	Desculpas	O gerente de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede desculpas às partes interessadas. Ex: A organização aceitou publicamente a responsabilidade total pela crise e pediu que as partes interessadas que perdoassem o erro.
Reforço	Lembrança	O gerente de crise lembra as partes interessadas das boas obras da organização no passado. Ex: A organização agradeceu às partes interessadas por sua ajuda e lembrou do esforço anterior da organização para ajudar a comunidade e melhorar o meio ambiente.
	Insinuação	O gerente de crise elogia as partes interessadas e/ou lembra de bons trabalhos anteriores realizados pela organização.
	Vitimização	Os gerentes de crise lembram as partes interessadas que a organização também é vítima da crise.

1) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Carrefour Brasil 
@carrefourbrasil

**Sobre a brutal morte do senhor João Alberto Silveira
Freitas na loja em Porto Alegre, no bairro Passo
D'Areia:**

O Carrefour informa que adotará as medidas cabíveis para responsabilizar os envolvidos neste ato criminoso. Também romperá o contrato com a empresa que responde pelos seguranças que cometeram a agressão. O funcionário que estava no comando da loja no momento do incidente será desligado. Em respeito à vítima, a loja será fechada. Entraremos em contato com a família do senhor João Alberto para dar o suporte necessário.

O Carrefour lamenta profundamente o caso. Ao tomar conhecimento deste inexplicável episódio, iniciamos uma rigorosa apuração interna e, imediatamente, tomamos as providências cabíveis para que os responsáveis sejam punidos legalmente. Para nós, nenhum tipo de violência e intolerância é admissível, e não aceitamos que situações como estas aconteçam. Estamos profundamente consternados com tudo que aconteceu e acompanharemos os desdobramentos do caso, oferecendo todo suporte para as autoridades locais.

2:17 AM · 20 de nov de 2020

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Assista o comunicado abaixo:



<http://youtube.com/watch?v=rb3-ywZfLYc>

2) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta à crise foi adotada pela empresa, nesse *tweet* (vídeo acima)? *



Carrefour Brasil

@carrefourbrasil

Comunicado Carrefour

[Traduzir Tweet](#)



9:33 PM - 21 de nov de 2020

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

3) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Carrefour Brasil 
@carrefourbrasil

Nota oficial

Anunciamos a criação de um fundo de R\$ 25 milhões para combater o racismo

Estamos comprometidos em lutar pelo combate ao racismo estrutural no país e promover ações afirmativas para a inclusão social e econômica de negros e negras na sociedade. Para sustentar este compromisso, anunciamos a criação de um fundo que inicialmente terá o aporte de R\$ 25 milhões. O valor será somado à doação de todo o resultado das vendas realizadas em todos os nossos hipermercados no dia 20 de novembro.

Nos últimos dias, nos reunimos com entidades representativas da causa e com especialistas que atuam nesta frente, visando compreender e aprender sobre como atuar de forma concreta na luta contra todo e qualquer tipo de discriminação, que inclui também outros públicos minorizados.



10:34 PM · 23 de nov de 2020

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

4) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Em respeito ao luto da família de João Alberto Freitas e à sociedade brasileira, nossas lojas estarão fechadas na quinta até as 14h. Sabemos que nada trará a vida dele de volta, mas não mediremos esforços para que a transformação necessária aconteça. bit.ly/3fzUNv7

**Lojas fechadas nesta
quinta até as 14h em
respeito a João Alberto
Silveira Freitas**



6:31 PM · 25 de nov de 2020

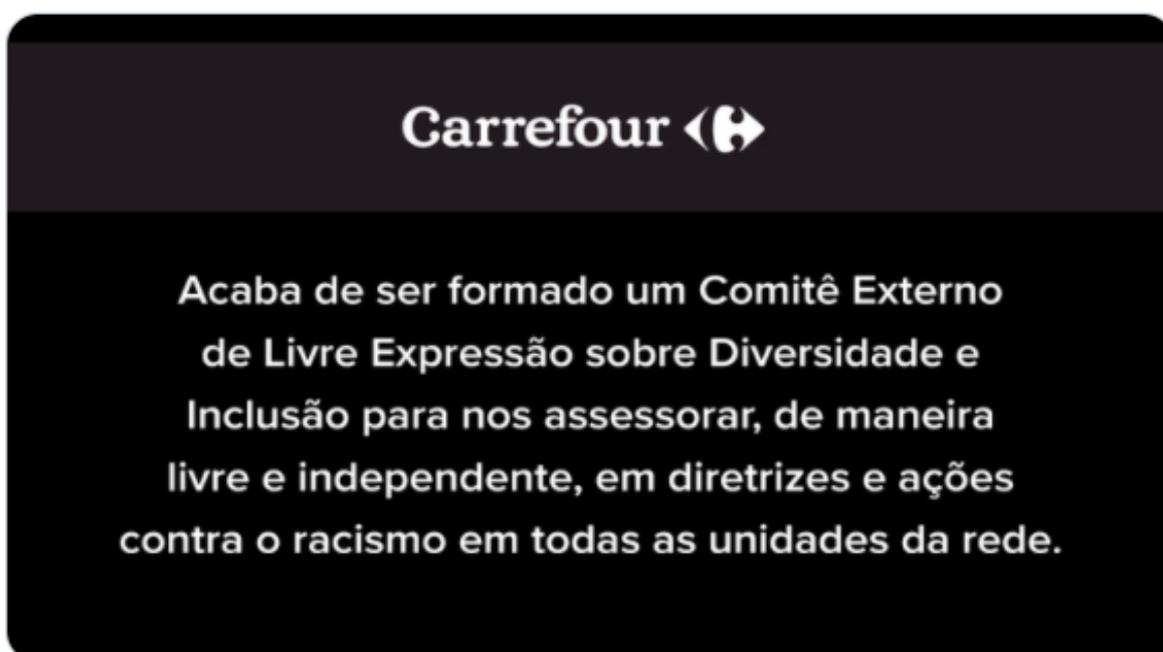
- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

5) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Carrefour Brasil 
@carrefourbrasil

Confira as primeiras ações concretas do Comitê Externo de Livre Expressão sobre Diversidade e Inclusão: bit.ly/39iz1es



11:07 AM · 26 de nov de 2020

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

6) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Carrefour Brasil 
@carrefourbrasil

O Carrefour sabe que nada trará a vida do senhor João Alberto de volta, mas espera poder ajudar a família neste momento de dor irreparável. E continua avançando pra implementar medidas que ajudarão a contribuir no combate à discriminação racial no Brasil.

bit.ly/3mett8n

<p>Carrefour segue em contato com a família de João Alberto Silveira Freitas, se compromete com novas ações para mudar segurança das lojas de Porto Alegre e anuncia canal de escuta.</p>	<p>O Carrefour oferecerá dois apoios imediatos para avaliação da família do Sr. João Alberto Silveira Freitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuda emergencial à família como uma forma de garantir amparo neste momento. 2. Assistente social para dar apoio psicológico a Sra. Milena Borges (viúva), a Thais (filha mais velha) e ao filho de Sr.
<p>Como ponto inicial da transformação radical de seu modelo de segurança, a empresa está em processo de contratação de pessoas para internalizar a segurança da loja Passos D'Areia até a próxima sexta-feira, 4 de dezembro. As outras duas lojas da rede na cidade de Porto Alegre já estão</p>	<p>O Carrefour entende que somente ouvindo e aprendendo com as pessoas e organizações comprometidas com o combate ao racismo pode efetivamente contribuir para a mudança do racismo estrutural na sociedade. Por isso, foi criado o Comitê Externo de Livre Expressão sobre a Diversidade e Inclusão. Em breve, será aberto um canal para ampliar ações e o diálogo com outras</p>

6:16 PM · 27 de nov de 2020

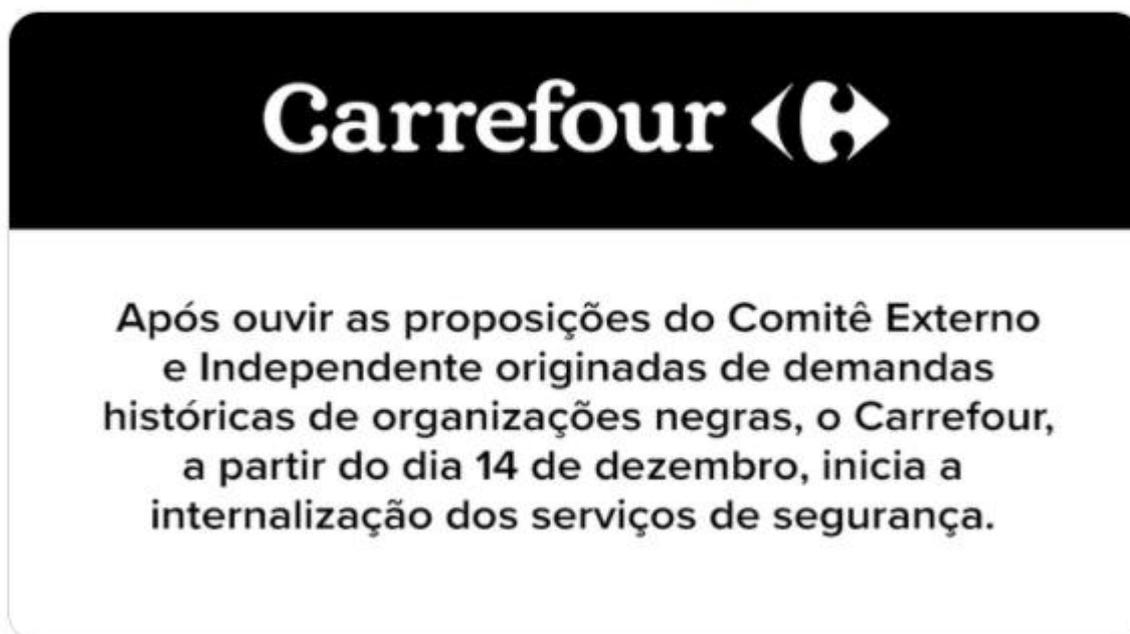
- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

7) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Carrefour Brasil 
@carrefourbrasil

Leia o comunicado na íntegra: bit.ly/3oocmBB



2:58 PM · 4 de dez de 2020

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

8) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Com base nas orientações do comitê independente, o Carrefour apresenta as principais frentes de trabalho que integram os compromissos anunciados à sociedade. Leia a nossa nota completa:

bit.ly/3gEUz6w



3:59 PM · 11 de dez de 2020

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

9) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



O Carrefour acaba de colocar no ar o site naovamosesquecer.com.br, que traz informações sobre os compromissos assumidos pela empresa após a triste morte de João Alberto, contribuindo para o combate ao racismo estrutural no Brasil.

Leia a nota completa: bit.ly/3aGDpE7



4:07 PM · 22 de fev de 2021

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Assista o comunicado abaixo:



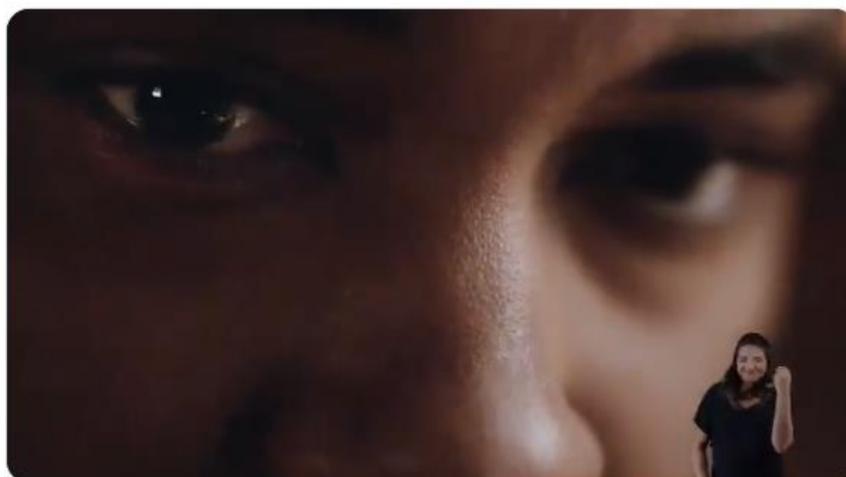
<http://youtube.com/watch?v=Ft34ZXJ8imw>

10) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta à crise foi adotada pela empresa, nesse tweet (vídeo acima)? *



Carrefour Brasil 
@carrefourbrasil

Juntos para transformar.
Nós não vamos esquecer que podemos mudar. Juntos.
Juntos para transformar. Grupo Carrefour Brasil.
naovamosesquecer.com.br



12:09 PM · 29 de abr de 2021

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Crise Vale

A Vale é uma mineradora multinacional brasileira. O momento de crise abordado trata-se do rompimento da Barragem de Brumadinho (MG), em 25 de janeiro de 2019, que gerou mortes e danos ambientais.

Abaixo são apresentadas as possíveis estratégias de resposta à crise, em seguida você deverá avaliar os *tweets* da Vale e classificá-los de acordo com a tabela.

Estratégias de Resposta		Descrição
Negação	Ataque o acusador	O gerente de crise confronta a pessoa ou grupo, reivindicando que algo está errado com a organização. Ex: A organização ameaçou processar as pessoas que apontam a crise.
	Negação	O gerente de crise afirma que não há crise. Ex: A organização disse que não ocorreu nenhum evento de crise.
	Bode expiatório	O gerente de crise culpa alguma pessoa ou grupo fora da organização. Ex: A organização culpou o fornecedor pela crise.
Diminuição	Dar uma desculpa	O gerente de crise minimiza a responsabilidade organizacional ao negar a intenção de prejudicar e/ou alega incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise. Ex: A organização disse que não pretendia que ocorresse a crise e que acidentes podem acontecer como parte da operação de organizações..
	Justificação	O gestor de crises minimiza os danos percebidos causados pela crise. Ex: A organização disse que os danos da crise foram muito menores.
Reconstrução	Compensação	O gerente de crise oferece dinheiro ou presentes às vítimas. Ex: A organização ofereceu dinheiro e produtos como compensação.
	Desculpas	O gerente de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede desculpas às partes interessadas. Ex: A organização aceitou publicamente a responsabilidade total pela crise e pediu que as partes interessadas que perdoassem o erro.
Reforço	Lembrança	O gerente de crise lembra as partes interessadas das boas obras da organização no passado. Ex: A organização agradeceu às partes interessadas por sua ajuda e lembrou do esforço anterior da organização para ajudar a comunidade e melhorar o meio ambiente.
	Insinuação	O gerente de crise elogia as partes interessadas e/ou lembra de bons trabalhos anteriores realizados pela organização.
	Vitimização	Os gerentes de crise lembram as partes interessadas que a organização também é vítima da crise.

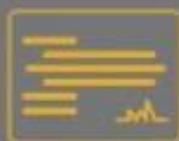
1) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no tweet abaixo? *



Vale no Brasil 
@valenobrasil



Informamos que ocorreu o rompimento de uma barragem em [#Brumadinho](#). Já acionamos o Corpo de Bombeiros e ativamos o Plano de Atendimento a Emergências para Barragens. Nossa maior prioridade é preservar e proteger a vida da comunidade.



Vale informa

3:47 PM · 25 de jan de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Assista o comunicado abaixo:



<http://youtube.com/watch?v=4a2AxhgdYGI>

2) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta à crise foi adotada pela empresa nesse *tweet* (vídeo acima)? *



Vale no Brasil ✓

@valenobrasil

O presidente da Vale, Fabio Schvartsman, dá o seu primeiro pronunciamento oficial sobre o rompimento da barragem em [#Brumadinho](#) (MG). Veja em



youtube.com

Fabio Schvartsman faz pronunciamento sobre rompimento de barragem em...

6:55 PM · 25 de jan de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

3) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Vale no Brasil 

@valenobrasil

#ValeInforma O apoio às vítimas e seus familiares continua sendo a prioridade da Vale e novas informações serão divulgadas a qualquer momento. **#Brumadinho**

4:13 PM · 27 de jan de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

4) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no *tweet* abaixo? *



Vale no Brasil 

@valenobrasil

#ValeInforma Fabio Schvartsman afirmou em **#Brumadinho** que a Vale criou um grupo de trabalho que nos próximos dias apresentará um plano para elevar o padrão de segurança das barragens da empresa. **#ForçaBrumadinho**

10:11 AM · 28 de jan de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

5) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no tweet abaixo? *



Vale no Brasil 
@valenobrasil

#ValeInforma Referente aos mandados cumpridos nesta manhã, a Vale informa que está colaborando plenamente com as autoridades. A Vale permanecerá contribuindo com as investigações para a apuração dos fatos, juntamente com o apoio incondicional às famílias atingidas.

7:47 AM · 29 de jan de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

6) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no tweet abaixo? *



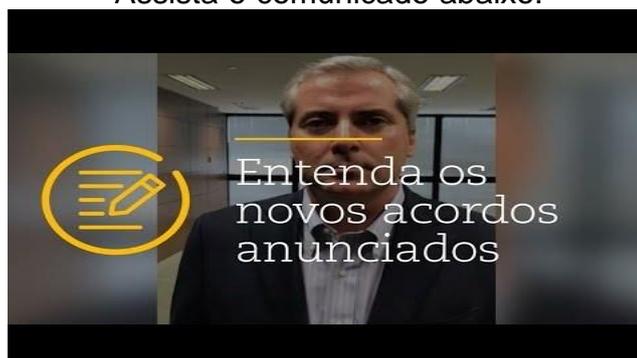
Vale no Brasil 
@valenobrasil

#ValeInforma A Vale está oferecendo uma doação de R\$ 100 mil para cada uma das famílias das vítimas fatais e não localizadas, independentemente de serem ou não empregados da Vale. **#Brumadinho**

8:55 AM · 29 de jan de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Assista o comunicado abaixo:



<http://youtube.com/watch?v=uYR5rWvKIVE>

7) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta à crise foi adotada pela empresa, nesse tweet (vídeo acima)? *



Vale no Brasil 
@valenobrasil

#ValeInforma Em reunião com autoridades de MG, anunciamos novas ações importantes para o estado de Minas, além de aportes para a Defesa Civil e a Polícia Militar. Esses acordos visam a minimizar perdas de arrecadação e apoiar a segurança pública. Conheça: youtu.be/uYR5rWvKIVE



7:49 PM · 3 de abr de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Assista o comunicado abaixo:



<http://youtube.com/watch?v=kul-43fIT1Q>

8) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta à crise foi adotada pela empresa, nesse tweet (vídeo acima)? *



Vale no Brasil ✓
@valenobrasil

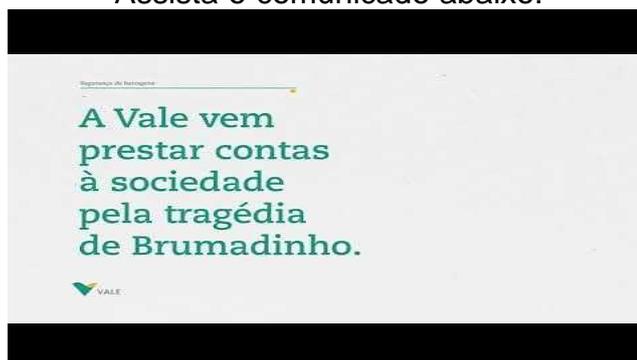
#ValeInforma Passados 5 meses do ocorrido em Brumadinho, realizamos diversas obras para a recuperação da região. Confira o vídeo abaixo e acompanhe o que está sendo feito.



8:15 AM · 27 de jun de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Assista o comunicado abaixo:



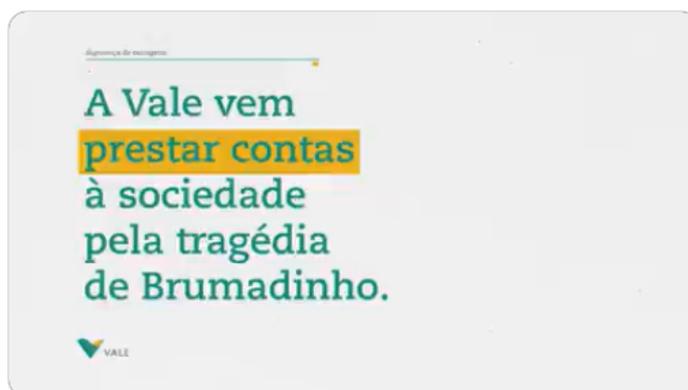
http://youtube.com/watch?v=OvAtG_jh2OQ

9) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta à crise foi adotada pela empresa, nesse tweet (vídeo acima)? *



Vale no Brasil ✓
@valenobrasil

#ValeInforma Continuamos colocando em prática medidas em relação às barragens para garantir a segurança das pessoas. Conheça as iniciativas e acompanhe as ações de reparação que estamos fazendo: vale.com/prestacaodecon...



5:37 PM · 22 de jul de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

10) Na sua opinião, qual a estratégia de resposta adotada pela empresa, no tweet abaixo? *



Vale no Brasil 
@valenobrasil

#ValeInforma Seguimos trabalhando em cima de uma série de iniciativas para recuperação de Brumadinho e região. Conheça as principais medidas e acesse tinyurl.com/y5wjgzzd para ver todas as ações nesse período.

7:55 PM · 12 de jul de 2019

- Negação
- Diminuição
- Reconstrução
- Reforço

Obrigado por contribuir com essa pesquisa.