

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES
NO FACEBOOK PELO SETOR SEGURADOR
DE AUTOMÓVEIS EM PORTUGAL

MARIA BEATRIZ MATOS FIGUEIREDO SOARES

JANEIRO 2019

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES
NO FACEBOOK PELO SETOR SEGURADOR
DE AUTOMÓVEIS EM PORTUGAL

MARIA BEATRIZ MATOS FIGUEIREDO SOARES

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PAULO ALMEIDA GONÇALVES

JANEIRO 2019

Agradecimentos

A realização do presente Trabalho Final de Mestrado revelou-se uma experiência marcante e enriquecedora, que apenas se tornou possível devido ao contributo de diversos intervenientes.

Desde logo, ao Orientador Mestre Paulo Almeida Gonçalves agradeço a sua disponibilidade, apoio, acompanhamento e paciência, que me auxiliaram ao longo de todo este processo.

Às minhas amigas, pelo carinho e pela compreensão das ausências constantes.

Um especial agradecimento ao Francisco, pela confiança e motivação transmitidas, compreensão e pelos bons momentos de descontração proporcionados no decorrer desta caminhada, e à minha família, pelo apoio, amor e ensinamentos transmitidos ao longo dos anos, para que mais um sonho fosse realizado.

Por fim, ao Doutor Miguel Guimarães da Associação Portuguesa de Seguros que me recebeu e me auxiliou na obtenção de contactos. Destaco, igualmente, a minha gratidão aos vários participantes, que, por motivos de anonimato não poderão ser mencionados.

Resumo

As redes sociais estão a transformar a forma como os clientes comunicam as suas reclamações. Apesar de apenas metade das seguradoras nacionais estarem hoje presentes no Facebook constata-se uma consciencialização da importância deste canal. Para além de permitir estar perto de clientes e terceiros, permite construir uma imagem organizacional online, manter os níveis de satisfação de clientes elevados e facilita a comunicação entre organização e cliente. Apesar da crescente digitalização do setor e utilização crescente das redes sociais, constata-se uma escassez de estudos que analisem o papel das redes sociais no processo de gestão de reclamações no âmbito organizacional. O presente estudo tem assim a seguinte questão de investigação: qual o impacto das reclamações de clientes no Facebook para o setor segurador automóvel Português? Com três objetivos bem definidos: 1. perceber se reclamações que entrem pelo Facebook oficial das seguradoras obtêm resposta; 2. perceber como a seguradora atua face a uma reclamação que entre por este canal, e 3. perceber que tipo de resposta a seguradora dá ao cliente. O método utilizado foi o estudo de caso, recorrendo à realização de entrevistas. Nos casos em que a seguradora tinha uma presença institucional no Facebook as entrevistas contaram com a participação dos gestores desta rede social. Do estudo foi possível concluir que a gestão de reclamações através deste canal é um processo em desenvolvimento. Com a monitorização de reclamações online a ser feita manualmente, com equipas responsáveis por este canal a fazerem um acompanhamento apenas durante o horário útil de trabalho e onde nem todas se ocupam exclusivamente dos *social media*. Em termos práticos, quando confrontados com reclamações no Facebook o procedimento foi praticamente transversal às várias seguradoras: (1) respostas rápidas, (2) remeter a reclamação para um canal privado, (3) pedir mais dados e, (4) transferência da reclamação para o departamento responsável de forma ativa. Em alguns casos constatou-se a (5) *attentiveness* e (6) o pedido de desculpa. Dada a importância de saber gerir reclamações num canal público como o Facebook, a presente investigação apresenta recomendações específicas para uma eficaz gestão de reclamações para o setor segurador.

Palavras-chave: digitalização; redes sociais; gestão de reclamações; setor segurador.

Abstract

Social media are transforming the way which customers communicate their complaints. Although only half of the national insurers are present today on Facebook, there is an awareness of the importance of this channel. In addition to allow being close to customers and third parties, it allows building an organizational image online, maintaining high levels of customer satisfaction and facilitating communication between organization and customer. Despite the increasing digitalization of the industry and the growing use of social networks, there is a shortage of studies that analyze the role of social networks in the process of management complaints in the organizational scope.

The study has the following research question: what is the impact of customer complaints on Facebook for the Portuguese car insurance industry? With three well-defined objectives: 1. study if complaints that come through Facebook get an answer; 2. understand how the insurer acts in the face of a complaint that enters through this channel, and 3. understand what kind of response the insurer gives to the customer. The method used was case study, using interviews.

In cases where the insurer had an institutional presence on Facebook the interviews were attended by the managers of this social network. From the study it was possible to conclude that the management of complaints through this channel is a process in development. With the monitoring of online complaints to be done manually, with teams responsible for this channel to monitor only during office hours and where not all of them deal exclusively with social media. In practical terms, when faced with complaints on Facebook the procedure was practically transversal to the various insurers; (1) prompt responses, (2) refer the complaint to a private channel, (3) request more data, and (4) transfer the complaint to the responsible department actively. In some cases the (5) attentiveness and (6) the apology were noted. Given the importance of managing claims on a public channel such as Facebook, this research presents specific recommendations for effective claims management for the insurance industry.

Keywords: digitalization; social media; complaints management; insurance industry.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Características das entrevistas	21
Tabela II - Caracterização da amostra	21
Tabela III - Códigos e subcódigos e sua explicação.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Espaço nas redes sociais no processo de reclamação dos clientes.....	13
Figura 2 - Como devem ser geridos os diferentes tipos de reclamações nas redes sociais.	13
Figura 3 - Resumo da etapa de recolha de dados.....	15
Figura 4 - Etapas da análise dos dados qualitativos	18
Figura 5 - Grupos de seguradoras de automóveis consoante a presença no Facebook.	19

LISTA DE SIGLAS

APS	– Associação Portuguesa de Seguros
ASF	– Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
eWOM	– <i>Eletronic Word Of Mouth</i>
NWOM	– <i>Negative Word Of Mouth</i>
SM	– <i>Social Media</i>
SNSs	– <i>Social Network Sites</i>
ORG	– Organização
UGC	– <i>User-Generated Content</i>
sWOM	– <i>Social Word Of Mouth</i>
WOM	– <i>Word Of Mouth</i>

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. REDES SOCIAIS	4
2.1.1. CONTEÚDO GERADO POR UTILIZADORES	5
2.1.2. RISCOS	6
2.1.3. MECANISMOS DE ADAPTAÇÃO	6
2.2. RECLAMAÇÕES NO FACEBOOK	9
2.3. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NO FACEBOOK	9
3. METODOLOGIA	14
3.1. ESTUDO DE CASO	14
3.2. RECOLHA DE DADOS	15
3.2. ANÁLISE DE DADOS	16
3.3. VALIDAÇÕES	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	18
4.1. RECOLHA DE DADOS	18
4.2. ANÁLISE DE DADOS	21
4.2.1. CODIFICAÇÃO	22
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	34
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXO A - Comparação entre WOM, eWOM e sWOM	42
ANEXO B - Relação entre os construtos resultantes da Revisão de Literatura e as perguntas do Guião de Entrevista	43
ANEXO C – Guião de Entrevista	47
ANEXO D - Diário de Investigador	49

1. INTRODUÇÃO

As companhias de seguros enfrentam, atualmente, tempos de tremendas mudanças (Cappiello, 2018; Naylor, 2017; Castriotta *et al.*, 2013). Por um lado, devido às mudanças das circunstâncias económicas (diminuição dos lucros) (Cappiello, 2018), à mudança das expectativas do cliente (Floreddu & Cabiddu, 2016; Alfaro & Watson-Manheim, 2015; Dwibhashi, 2015) e ao aumento da competitividade de novos concorrentes no mercado (Cappiello, 2018; Infosistema, 2017; Alfaro & Watson-Manheim, 2015; Cummins & Venard, 2008). Estes desafios têm sido acompanhados por uma transformação digital da indústria seguradora (Cappiello, 2018; Infosistema, 2017; Naylor, 2017; Castriotta *et al.*, 2013; Cummins & Venard, 2008), sendo apontada a utilização das redes sociais pela indústria como algo inevitável (Abrahamsson, 2018) e com potencial (Dwibhashi, 2015). Nesta linha de pensamento, considera-se a transformação digital o melhor caminho para as seguradoras responderem às rápidas mudanças de comportamento dos clientes e aos novos contextos de mercado (Infosistema, 2017; Dwibhashi, 2015; Castriotta *et al.*, 2013).

Para Dwibhashi (2015), entre os benefícios de estar presente nas redes sociais destacam-se a diferenciação do serviço, a oportunidade de uma melhor conectividade com clientes e a possibilidade de desenvolvimento de relações com laços fortes (Cho *et al.*, 2017; Portugalglobal, 2016; Floreddu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013, Kane *et al.*, 2009), a clarificação de ideias, a falta de restrições territoriais, o aumento da personalização das interações (Balaji *et al.*, 2015; Floreddu & Cabiddu, 2014; Faase *et al.*, 2011), da transparência (Floreddu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013) e da confiança (Kane *et al.*, 2009).

Contudo, é necessário compreender que esta presença pode comportar alguns desafios, nomeadamente, requer um escrutínio constante (Dwibhashi, 2015), com a necessidade de ter equipas dedicadas às redes sociais (Kane *et al.*, 2009), um elevado investimento em meios humanos e logísticos (Alfaro & Watson-Manheim, 2015; Dwibhashi, 2015; Nair, 2011) e o aumento das expectativas do cliente (Dwibhashi, 2015).

Apesar de se considerar as seguradoras como organizações tradicionalmente lentas na adoção de novas tecnologias (Infosistema, 2017), tem-se vindo a observar uma mudança significativa desta tendência (Abrahamsson, 2018). Dados apresentados pelo Infosistema (2017), constatam que a maioria das seguradoras nacionais já adotou iniciativas de transformação digital do seu negócio e que este é um fator que ajudará a aproximar as organizações do sucesso.

Sendo este um tema recente e pertinente de análise considera-se útil investigar o fenómeno da digitalização do setor segurador, em particular a questão da utilização dos novos canais digitais, nomeadamente a rede social Facebook, na gestão dos seus processos, entre eles, a gestão de reclamações. De facto, segundo Cole e McCullough (2012), as seguradoras estão a utilizar cada vez mais as redes sociais como uma ferramenta de atendimento ao cliente.

Considerou-se o Facebook como âmbito de análise devido ao fácil acesso a clientes e às baixas barreiras para publicar (Smith *et al.*, 2012), por ser uma rede social orientada para a conexão social (Smith *et al.*, 2012), por fornecer um grande número de dados, indicadores e estatísticas (Abrahamsson, 2018; Castriotta *et al.*, 2013), e por ser a rede social mais utilizada pelas seguradoras (Cole & McCullough, 2012). Esta rede social teve, em Portugal, um crescimento de 49% nos últimos cinco anos (Marktest, 2017), tendo já atingido o número de dois mil milhões de utilizadores ativos mensalmente, sendo a rede social mais utilizada em Portugal (DN, 2017).

Num estudo levado a cabo pela ASF (2016) verifica-se um número substancialmente superior de reclamações nos ramos Não Vida (cerca de 89%) do que no ramo Vida (cerca de 11%), com destaque para a tipologia “Seguro automóvel” (aproximadamente 50%), sendo a maioria das reclamações (cerca de 65%) apresentadas por Clientes. Segundo a referida fonte, mantêm-se a tendência registada nos anos anteriores. Estas conclusões tinham já sido apontadas em 2012 por Fidalgo (2012).

Decorrente dos diversos fatores: crescente digitalização do setor e utilização crescente das redes sociais e elevada percentagem de reclamações apresentadas por clientes junto do setor segurador de automóveis, considerou-se pertinente estudar o fenómeno. O presente estudo tem assim a seguinte questão de investigação: qual o impacto das reclamações de clientes no Facebook para o setor segurador automóvel Português?

Os objetivos de investigação são os seguintes:

1. Perceber se reclamações que entrem pelo Facebook oficial das seguradoras obtêm resposta;
2. Perceber como a seguradora atua face a uma reclamação que entre por este canal; e
3. Perceber que tipo de resposta a seguradora dá ao cliente.

Para responder a estes objetivos é necessário, em primeiro lugar, perceber se efetivamente as seguradoras nacionais estão ativas nesta rede social e se recebem reclamações por este canal.

Com o propósito de alcançar os objetivos definidos adotou-se a metodologia qualitativa, nomeadamente, o estudo de caso. Realizaram-se entrevistas exploratórias aos profissionais e especialistas que tratam das reclamações por este canal.

Do estudo foi possível concluir que das seguradoras que estão presentes no Facebook, todas recebem reclamações por este meio e a todas as reclamações é dada uma resposta. Da análise resultaram os fatores: tempo de resposta, transferência da reclamação para o departamento responsável de forma ativa, pedido de mais dados, remeter a reclamação para um canal privado, *attentiveness* e pedido de desculpa. Quanto ao tipo de resposta constataram-se cinco tipos de respostas, nomeadamente, respostas personalizadas, padrão, automáticas, formais e simples.

No que concerne às contribuições esperadas, foi possível identificar várias a diferentes níveis. A nível académico a relevância do presente estudo prende-se por, segundo Mahlow e Wagner (2016), as operações de gestão de reclamações e as suas “melhores práticas” estarem atualmente entre os tópicos estratégicos mais importantes para os negócios *nonlife retail* das seguradoras na Europa. Apesar desta consideração, há uma escassez de estudos que analisem o papel das redes sociais no processo de gestão de reclamações no âmbito organizacional (Balaji *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2015; Einwiller & Steilen, 2015). Tal como Cummins e Venard (2007) mencionaram, existe uma disponibilidade muito limitada de análises compreensivas de desenvolvimentos e tendências da indústria seguradora. Esta investigação pretende assim colmatar, em certa medida, esta falha existente na literatura.

A nível empresarial, a presente investigação poderá ser utilizada pelas empresas do setor como uma ferramenta que permita uma melhor adequação das organizações às novas realidades virtuais com o desenvolvimento apropriado de estratégias de resposta que permitam uma gestão eficaz de reclamações online. Para tal, é imprescindível que as organizações tomem conhecimento das oportunidades ligadas a uma boa gestão de reclamações, que compreendam os novos sistemas de relacionamento cliente-cliente (Balaji *et al.*, 2016; Cheung & Lee, 2012; Baird & Parasnis, 2011) e o impacto do seu envolvimento em atividades do Facebook (Kim & Johnson, 2016).

Dividida em seis partes, a estrutura do presente trabalho é a seguinte:

No primeiro capítulo, a introdução, onde se apresenta o tema, a questão de investigação e os objetivos do trabalho. No segundo capítulo é apresentada a Revisão de Literatura, com três subcapítulos. Começa-se por explicar as características das redes sociais e a importância de adaptação das organizações às novas dinâmicas de comunicação.

Posteriormente há uma breve secção que analisa a natureza das reclamações no Facebook, e por fim, analisa-se como devem ser geridas eficazmente pelas seguradoras as reclamações nas redes sociais e de que forma esta gestão tem impactos na relação que a empresa tem com o cliente. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia a adotar e a sua justificação. No quarto capítulo a apresentação e análise dos resultados. No quinto capítulo é realizada a discussão de resultados. E por fim, no sexto capítulo são sumariadas as principais conclusões do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. REDES SOCIAIS

Numa ótica empresarial, os fatores tecnológicos (Floreddu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013; Cummins & Venard, 2008) (desenvolvimento tecnológico com oportunidades acrescidas de conexão) (Cappiello, 2018), conjunturais (crise financeira, que têm vindo a reduzir os lucros e tem conduzido as seguradoras a procurar por reduções de custos) (Cappiello, 2018) e comportamentais (mudança nas atitudes dos clientes, cada vez mais ligados aos canais digitais) (Cappiello, 2018; Dwibhashi, 2015; Giannakis-Bompolis & Boutsouki, 2014; Malthouse *et al.*, 2013; Faase *et al.*, 2011), têm colocado diversos desafios às seguradoras. A digitalização, segundo a Portugalglobal (2016), constitui um verdadeiro desafio para qualquer empresa no mundo globalizado de hoje. Sendo que, na ótica da Portugalglobal (2016), a aposta nas novas ferramentas tecnológicas, nomeadamente nas redes sociais, potencia os negócios. Para que tal aconteça, as organizações têm que desempenhar um papel proactivo, sendo necessária a presença nestes canais para observar, monitorizar e coordenar o que é dito sobre elas (Floreddu & Cabiddu, 2016).

Segundo a literatura, as redes sociais permitem criar a oportunidade de diálogo e envolvimento entre o cliente e a organização (Cho *et al.*, 2017; Castriotta *et al.*, 2013; Kardara *et al.*, 2003), o desenvolvimento de um novo relacionamento entre ambos, marcado por laços fortes (Cho *et al.*, 2017; Portugalglobal, 2016; Floreddu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013, Kane *et al.*, 2009), contribuindo para o aumento da personalização das interações (Balaji *et al.*, 2015; Floreddu & Cabiddu, 2014; Faase *et al.*, 2011), da transparência (Floreddu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013) e da confiança (Kane *et al.*, 2009). As redes sociais são igualmente marcadas pela cocriação de conhecimento, produtos e valor (Harrigan *et al.*, 2015; Giannakis-Bompolisa & Boutsouki,

2014; Brodie *et al.*, 2013; Castriotta *et al.*, 2013, Kane *et al.*, 2009). Para Floreddu e Cabiddu (2014), muitos destes contributos permitem às organizações alcançar vantagens em mercados altamente competitivos.

Para Cole e McCullough (2012), as redes sociais apresentam um potencial variado para as organizações, incluindo para as seguradoras. Para além dos benefícios já mencionados, Dwibhashi (2015), refere ainda a possibilidade de promover a diferenciação de serviço e a clarificação de ideias. Contudo, segundo Dwibhashi (2015), há orientações muito limitadas relacionadas com o uso das redes sociais pelas seguradoras. As principais áreas de preocupação referem-se à publicidade, ao uso de informações de terceiros e à retenção de registos (Cole & McCullough, 2012). Outros dos desafios apontados por Dwibhashi (2015), são a necessidade de recursos humanos e logísticos, a manutenção de dados em servidores seguros e prevenção contra roubo de dados, o aumento das expectativas do cliente e o escrutínio constante destes canais.

Apesar destes fatores, Castriotta *et al.* (2013), referem que as companhias de seguros estão constantemente à procura de novas ideias e inovações na redução do risco para tornar os seus negócios mais eficientes, podendo estas utilizar as redes sociais para alcançar este objetivo. Por exemplo, utilizando as contribuições e as soluções propostas pelos clientes no Facebook (cocriação de valor).

2.1.1. CONTEÚDO GERADO POR UTILIZADORES

Uma das formas de interação entre clientes nas redes sociais é através do *user-generated content* – UGC - que significa conteúdo gerado por utilizadores (Kim & Johnson, 2016; Smith *et al.*, 2012). Para Liu *et al.*, (2017) o UGC resultante das redes sociais é uma fonte importante de dados, com o potencial de criar valor para as organizações e, quando relacionado com a marca tem o potencial de moldar a perceção dos consumidores quanto à respetiva organização (Smith *et al.*, 2012). De facto, para Kane *et al.* (2009), os utilizadores cada vez mais tratam os espaços online como a primeira paragem para recolher dados e formar uma opinião. Contudo, é fundamental incentivar os utilizadores a gerar conteúdos, isto porque, segundo Floreddu e Cabiddu (2014), clientes altamente envolvidos têm maior probabilidade de divulgar WOM – *word of mouth* (boca em boca).

O conceito de UGC surge normalmente associado a outros conceitos, como WOM (boca em boca), *eWOM* (boca em boca eletrónico) e *sWOM* (boca em boca social). No Anexo A apresenta-se uma tabela comparativa entre WOM, eWOM e sWOM. Convém,

contudo, ter presente que o UGC é um conceito mais amplo que os outros (Smith *et al.*, 2012).

Para Einwiller e Steilen (2015) as reclamações são uma forma específica de comunicação WOM negativa e, tendo em conta que o presente estudo visa explorar como são geridas as reclamações de clientes no Facebook pelo setor segurador automóvel, está-se perante o conceito de sWOM negativo. Uma comunicação NWOM (boca em boca negativo) é entendida como o esforço de um cliente partilhar opiniões ou comentários negativos ou desfavoráveis com amigos, família e outros (Balaji *et al.*, 2016).

2.1.2. RISCOS

Dadas as características das redes sociais, entre elas os poucos constrangimentos geográficos e temporais (Istanbuloglu, 2017; Balaji *et al.*, 2016; Kane *et al.*, 2009), as informações que são partilhadas nestes meios têm especificidades, nomeadamente, têm uma menor probabilidade de distorções (o acontecimento está a ser partilhado na primeira pessoa) (Grégoire *et al.*, 2015), têm uma velocidade de difusão sem precedentes (Cheung & Lee, 2012, Kane *et al.*, 2009), com um maior potencial de alcance (Balaji *et al.*, 2016; Grégoire *et al.*, 2015, Kane *et al.*, 2009).

Este tipo de comunicação é também mais duradouro, acessível e mensurável do que o WOM tradicional (Cheung & Lee, 2012). Para Grégoire *et al.*, (2015) este tipo de reclamação é particularmente perigoso. Para os autores supracitados a comunidade online pode servir como uma espécie de juiz e dado o limitado controlo das organizações sobre as interações dos clientes nas redes sociais (Balaji *et al.*, 2016; Dijkmans *et al.*, 2015), o NWOM pode rapidamente estender-se e afetar adversamente a reputação da organização e o futuro do negócio (Balaji *et al.*, 2016).

2.1.3. MECANISMOS DE ADAPTAÇÃO

Face a estes riscos, as organizações, segundo Kane *et al.* (2009, p. 46) precisam de equipas dedicadas às redes sociais para gerir o “admirável mundo novo” de comunidades online, tanto no sentido de se defenderem contra as ameaças como de encontrarem formas construtivas de se envolverem com a comunidade online.

Para Kane *et al.* (2009), estas equipas dedicadas às redes sociais deverão exercer as seguintes funções:

1. Desenvolver uma Política Formal de Redes Sociais

- a. Diretrizes e padrões apropriados para o uso das redes sociais pelos funcionários no trabalho tornarão claras as expectativas da empresa e ajudarão a gerir o seu uso. Neste sentido, é preciso ter em conta:
 - i. Responsabilidade: os funcionários devem assumir a responsabilidade pelas suas publicações, indicando claramente quando as opiniões são dos próprios e não da empresa;
 - ii. Rigor e transparência: as publicações devem ser factuais;
 - iii. Legalidade: os funcionários devem estar cientes e respeitar a estrutura legal e profissional que rege o comportamento da empresa.
2. Monitorizar Comunidades Online Externas e Internas
 - a. Como as comunidades são caracterizadas por uma grande volatilidade, a equipa deve pesquisar continuamente o cenário online para identificar possíveis ameaças e aliados. Aqui estão algumas dicas:
 - i. Instrumentos potenciadores: por exemplo, o Lexicon do Facebook e outras ferramentas simples;
 - ii. Mobilizar colaboradores internos: no sentido de fornecerem acesso a informações importantes e, potencialmente, estratégias inteligentes.
3. Envolver-se com as Comunidades Online
 - a. A equipa deve desenvolver a sua presença nas redes sociais da organização, para que as pessoas possam conversar *com a empresa*, e não apenas *sobre a empresa*. Por exemplo:
 - i. Criar uma “voz” nas redes sociais: as páginas de fãs do Facebook e blogs corporativos são envolventes. Utilizar as redes sociais para responder a perguntas que uma simples conferência de imprensa não poderia antecipar;
 - ii. Procurar os líderes da comunidade: *influencers* proeminentes, ativos nas redes sociais e bem conectados podem ser poderosos aliados (geralmente, têm um grande conhecimento das redes sociais). O ponto chave para esta “aliança” é encontrar interesses comuns genuínos.
4. Agir como Primeiro Respondente
 - a. Algumas questões exigem uma ação imediata, mas uma reação rápida, ainda que mal concebida, pode piorar as coisas. Desta forma, os membros da equipa, como os primeiros “socorristas”, devem ser treinados para fazer uma triagem de situações.

- i. Reconhecer os erros: este é um primeiro passo fundamental para recuperar a confiança do cliente. Os clientes podem perdoar se reconhecerem honestidade na mensagem.
- ii. Evitar crises: não permitir que rumores infundados saiam da esfera de controlo.

Para além da necessidade de ter equipas que giram as atividades e explorem a esfera das redes sociais, as organizações precisam de desenvolver estratégias de redes sociais que estejam alinhadas com a atual estratégia de negócio (Alfaro & Watson-Manheim, 2015). Outros dois importantes fatores a ter em conta são, a comunicação direta entre os gestores das redes sociais e os executivos seniores (Kane *et al.*, 2009) e as características da equipa (Grégoire *et al.*, 2015). Esta tem de estar familiarizada com a cultura e as normas de comunicação das redes sociais, que se baseiam na informalidade, no humor, num sentido de ironia e num vocabulário específico (Grégoire *et al.*, 2015).

Após a análise das características das redes sociais e da apresentação de mecanismos de adaptação das organizações a este contexto, uma primeira conclusão que é possível retirar é que as redes sociais alteraram a dinâmica de comunicação entre organizações e consumidores (Dijkmans *et al.*, 2015; Floreddu & Cabiddu, 2014; Brodie *et al.*, 2013; Castriotta *et al.*, 2013), transformando a forma como os clientes comunicam as suas reclamações (Balaji *et al.*, 2015; Einwiller & Steilen, 2015). Algo que merece a maior atenção por parte das organizações.

Entre os riscos de uma reclamação pública nas redes sociais destaca-se a capacidade de esta poder vir a influenciar a opinião de potenciais clientes e o público em geral, o que poderá ser potencialmente prejudicial para a reputação de uma empresa (Einwiller & Steilen, 2015; Floreddu & Cabiddu, 2014) e para a sua quota de mercado (Manika *et al.*, 2017).

De fato, Grégoire *et al.* (2015), mencionam que as redes sociais aumentaram o poder dos clientes (Kane *et al.*, 2009) e tornaram as reclamações muito mais fáceis e eficazes. As reclamações deixam de ser na sua essência privadas e passam a ser públicas (Istanbuluoglu, 2017; Balaji *et al.*, 2015; Grégoire *et al.*, 2015; Ward & Ostrom, 2006), um fenómeno que merece um olhar atento por parte das organizações (Brodie *et al.*, 2013) para que estas consigam compreender o comportamento do consumidor online (Istanbuluoglu, 2017; Balaji *et al.*, 2015; Cheung & Lee, 2012) e retirar o melhor proveito da situação numa ótica empresarial.

2.2. RECLAMAÇÕES NO FACEBOOK

Num contexto de redes sociais é importante perceber a distinção entre reclamações públicas e privadas. Para Istanbulluoglu (2017) e Balaji *et al.*, (2015) e num contexto de utilizador do Facebook, uma reclamação pública refere-se a uma publicação que o cliente faça diretamente na página da organização e, em oposição, uma reclamação privada é o ato de reclamar diretamente a outras pessoas, como familiares e amigos (e.g., uma reclamação que é publicada na própria página do reclamando). No seu estudo, Balaji *et al.*, (2015) constatam que a utilização de uma ou outra abordagem dependerá das motivações que impulsionaram a reclamação. Desta forma, grandes níveis de injustiça percebida, expectativa de resposta, atribuição de culpa, probabilidade de ocorrência (estabilidade) e a identidade pessoal têm uma influência forte nas reclamações públicas, enquanto o desejo por retaliação é um fator significativo nas reclamações privadas.

Num primeiro momento, o sucesso da reclamação dependerá do tipo de reclamação que se faça. Ou seja, um elemento central numa gestão de reclamações de sucesso é que os clientes relatem com a organização a sua experiência negativa (em vez de se envolverem em reclamações privadas com amigos e outros) (Balaji *et al.*, 2015; Grégoire *et al.*, 2015).

Por outro lado, é fundamental ter presente que os clientes se envolvem em reclamações públicas por acreditarem que tais reclamações serão devidamente geridas. Ou seja, existe uma expectativa por parte dos clientes de que reclamar leva a uma maior probabilidade de sucesso da resolução do problema (Balaji *et al.*, 2015). Apesar do exposto, segundo Einwiller e Steilen (2015) as organizações não estão a aproveitar por completo as oportunidades das redes sociais para demonstrar a sua disposição para interagir e assistir os seus *stakeholders*.

2.3. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NO FACEBOOK

São comumente partilhados na literatura os benefícios que uma boa gestão de reclamações nas redes sociais tem para as organizações (Istanbulluoglu, 2017; Balaji *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2015; Einwiller & Steilen, 2015; Grégoire *et al.*, 2015), independentemente da natureza do serviço em causa. Entre diversos fatores, segundo Istanbulluoglu (2017), uma gestão de reclamações de sucesso e efetiva permite restaurar a satisfação e a lealdade do cliente (Balaji *et al.*, 2015), reduzir o NWOM e possibilita reter atuais e conquistar novos clientes (Einwiller & Steilen, 2015).

Pelo contrário, uma má gestão pode comprometer a reputação da organização e o futuro da mesma (Manika *et al.*, 2017; Balaji *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2015). Desta forma, o conhecimento e o tratamento das reclamações dos clientes de forma apropriada é imperativo para as organizações, sendo necessário estas estarem providas de adequados recursos humanos e financeiros. Uma monitorização efetiva (i.e., com sistemas próprios que detetam as reclamações) possibilita as organizações responderem com intervenções apropriadas às comunicações NWOM nas redes sociais (Balaji *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2015; Dijkmans *et al.*, 2015), antes que se tornem crises públicas (Einwiller & Steilen, 2015; Grégoire *et al.*, 2015).

Na realidade, no que toca ao setor segurador Mahlow e Wagner (2016) referem que as potenciais vantagens competitivas, tanto em termos de clientes como de foco operacional, que podem ser obtidas através de uma melhor gestão de reclamações, têm sido subestimadas. A seguinte citação ilustra este fator, “as companhias de seguros costumam definir como meta principal a redução do volume de reclamações, não se apercebendo que a satisfação do cliente e os processos são tópicos complementares” (Mahlow & Wagner, 2016, p. 197)

Um dos autores bastante citados quando se aborda a questão do tratamento de reclamações é Davidow (2003). Apesar de o autor não restringir a sua análise às redes sociais, considerou-se pertinente dar a conhecer ao leitor as dimensões identificadas por Davidow (2003), entre elas destacam-se:

1. *Timeless*: tempo de resposta da organização;
2. *Redress*: benefícios que o cliente recebe da organização em resposta à reclamação (compensação, substituição, reparação, reembolso). Para Balaji *et al.*, (2016), a recompensa representa uma garantia ou compromisso que os clientes serão tratados de forma justa no futuro;
3. *Apology*: reconhecimento pela organização do sofrimento do cliente (assemelha-se a uma compensação psicológica);
4. *Credibility*: apresentação de uma explicação para o problema (explicar o que correu mal, porque e como a organização fará para que não volte a acontecer);
5. *Attentiveness*: interações e comunicações interpessoais entre a organização e o reclamante que demostrem respeito, empatia e disposição para ouvir e aprender com o problema em questão;

6. *Facilitation*: políticas, procedimentos e estruturas que suportem os reclamantes, incluindo o *empowerment* dos trabalhadores para ajudarem o reclamante sem que este seja transferido para outra autoridade.

Num estudo levado a cabo por Einwiller e Steilen (2015), em que testam as diferentes estratégias anteriormente apresentadas concluem que (1), por um lado, as organizações exibem um nível moderado de capacidade de resposta às reclamações dos SNSs (Social Network Sites) e, por outro, que o tempo de resposta não tem um efeito positivo na satisfação da reclamação desde que os clientes vejam o seu problema devidamente resolvido. Esta ideia é contrária à apresentada por Istanbuluoglu (2017). Para o autor, quanto mais rápida a resposta maior a satisfação, independentemente dos objetivos do consumidor ao reclamar. Há uma grande controvérsia quanto aos efeitos do tempo de resposta. Para Davidow (2003) o tempo de resposta está muito dependente do contexto. Isto é, os clientes podem ter diferentes expectativas em diferentes situações, que influencia a sua perceção quanto ao tempo de resposta. No presente estudo seguir-se-á a conceção de Istanbuluoglu (2017), devido, por um lado, às características das redes sociais (dinâmicas, abertas ao público, agitadas e com grande velocidade de difusão) e, por outro, por se considerar que respostas tardias às reclamações (e.g. 4 semanas) têm o mesmo efeito que uma não resposta no nível do impacto na satisfação do reclamando (Istanbuluoglu, 2017).

Quanto ao (2) *redress*, este tem um efeito positivo na satisfação da reclamação (contudo, a compensação, que poderá ser vista como a forma mais forte de *redress* raramente é dada (0.1%)), a (3) *apology* não tem um efeito positivo na satisfação da reclamação nem o (4) *explaining*, já o (5) *attentiveness* (respeito, empatia, disposição para ouvir e compreender) poderá ter um efeito positivo na satisfação da reclamação (e.g., mostrar gratitude tem um impacto significativo ao passo que mostrar arrependimento não). Por fim, (6) a transferência da reclamação para outra unidade ou responsável tem um efeito na satisfação quando esta é feita de forma ativa (quando é reencaminha pelo profissional que analisou a reclamação diretamente para outro responsável), o mesmo não se verifica caso a transferência seja feita de forma passiva (quando é pedido que seja o reclamante a contactar outra entidade dentro da organização).

Estas dimensões são complementadas pelos contributos de Mahlow e Wagner (2016), para os autores uma gestão estratégica de reclamações no setor segurador tendo em vista a maximização da satisfação do cliente e a otimização do processo interno de gestão de reclamações passa por:

— Industrialização do reembolso das reclamações e especialização do *back-office* parecem ser os grandes contributos do futuro no que toca à administração de custos com reclamações.

- Industrialização do reembolso das reclamações: Todas as atividades de tratamento, desde a comunicação até ao reembolso, são executadas numa única etapa do processo (ou seja, existir uma equipa que se ocupa desta gestão de reclamações);
- Especialização do *back-office*: Especialização dos funcionários nas unidades de tratamento de reclamações das seguradoras.

— Para aumentar a satisfação dos clientes, os *experts* da indústria deverão favorecer a comunicação ativa com os clientes, a digitalização dos pontos de contato do cliente, assim como, a redução dos ciclos de reclamações.

- Comunicação ativa é conseguida através de atualizações regulares sobre o estado da reclamação durante todas as fases do processo de reclamação;
- Digitalização dos pontos de contato, através do qual as seguradoras permitem aos seus clientes utilizar canais de acesso online e eletrónicos para processos de reclamação (onde se inclui as redes sociais em geral, e o Facebook em particular);
- Redução dos ciclos de reclamações_ encurtando o período entre o relatório de danos de um cliente e a resolução de litígios pela seguradora.

Também Grégoire *et al.*, (2015) se debruçaram sobre a temática. Para os autores destacam-se seis situações possíveis de reclamações nas redes sociais, relacionadas entre si, na medida em que uma pode levar à outra, ou não, dependente da ação da organização, sintetizadas na Figura 1- Espaço nas redes sociais no processo de reclamação dos clientes. E a forma mais adequada de gerir cada uma delas, sintetizadas na Figura 2 - Como devem ser geridos os diferentes tipos de reclamações nas redes sociais.

Apesar de uma visão mais pessimista ser apresentada por Ward e Ostrom (2006) que consideram a possibilidade de manipulação das informações partilhadas pelos clientes insatisfeitos com o intuito de persuadir o público e afetar negativamente as organizações, o presente trabalho seguirá a abordagem defendida por Grégoire *et al.*, (2015) visto que “embora os clientes possam ter megafones mais altos agora [redes sociais], o que eles procuram das organizações que os dececionaram na verdade não mudou assim tanto.” (Grégoire *et al.*, 2015, p.182).

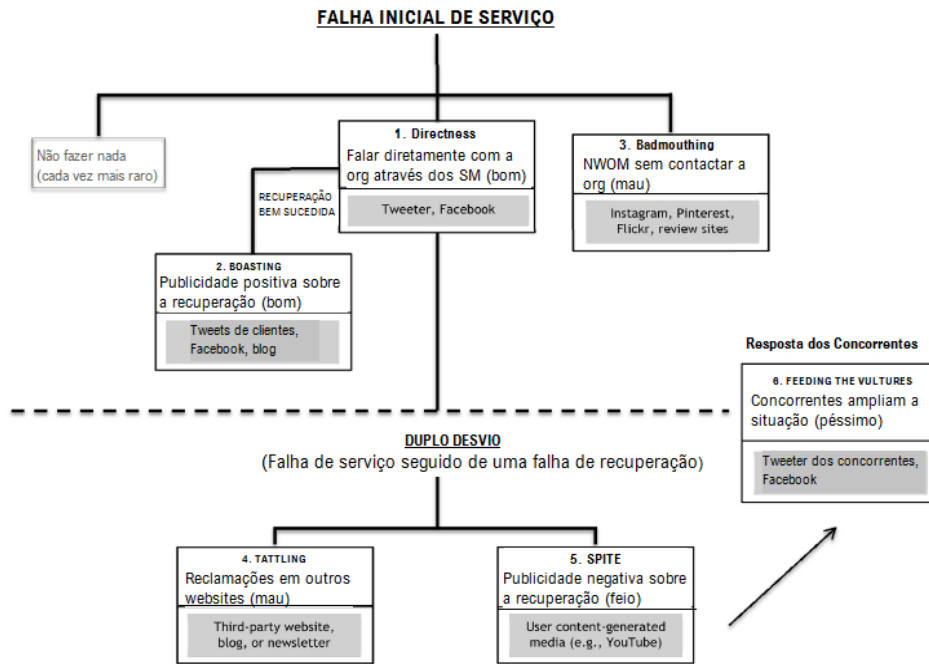


Figura 1 - Espaço nas redes sociais no processo de reclamação dos clientes.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Grégoire *et al.*, (2015).

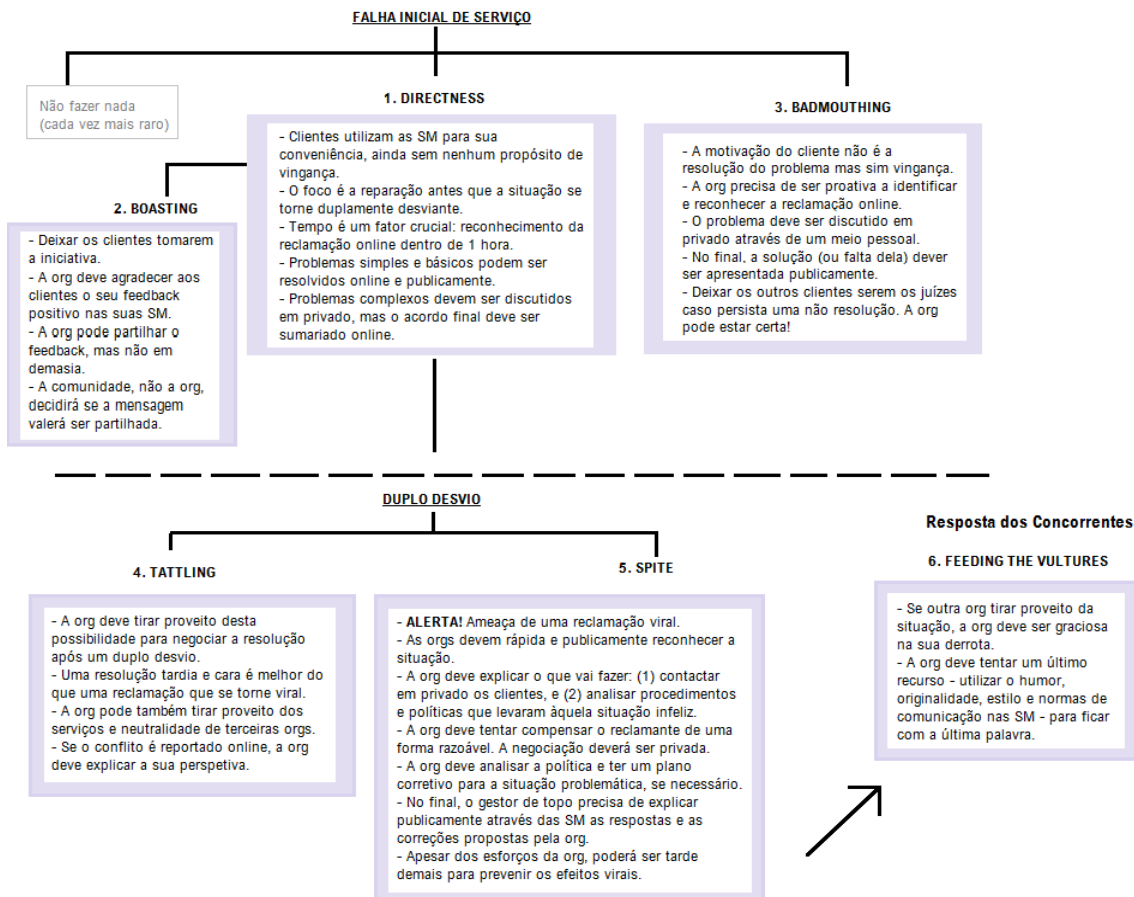


Figura 2 - Como devem ser geridos os diferentes tipos de reclamações nas redes sociais.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Grégoire *et al.*, (2015, p. 175).

Considera-se, assim, que apesar dos clientes estarem atualmente mais capacitados a expor as organizações a reclamações e a crises públicas (Einwiller & Steilen, 2015; Grégoire *et al.*, 2015), no fim tudo se resume às atitudes e à gestão do relacionamento que estas têm com os seus clientes. Isto porque, há situações em que as reclamações acabam por se tornar oportunidades (Istanbulluoglu, 2017; Kim & Johnson, 2016; Einwiller & Steilen, 2015; Grégoire *et al.*, 2015).

Oportunidades de reconquistar o reclamante e aumentar a sua lealdade (Istanbulluoglu, 2017), conquistar novos clientes e de moldar a reputação da organização (Einwiller & Steilen, 2015; Grégoire *et al.*, 2015). Esta ideia é corroborada por Kim e Johnson (2016), que referem que monitorizar o UGC fornece oportunidades para a gestão da marca, na medida em que, sabendo o que é dito pelos clientes sobre a marca e sobre os seus concorrentes é possível retirar-se *insights* para o desenvolvimento de oportunidades de produtos e serviços, para a gestão da reputação e para a criação e gestão de relações entre o cliente e a organização.

Tal como é defendido por Einwiller e Steilen (2015), considera-se a gestão de reclamações parte integrante da gestão do relacionamento com o cliente e da gestão da reputação da organização. Malthouse *et al.*, (2013), apontam para a necessidade urgente de descobrir como responder adequadamente à negatividade das publicações nas redes sociais. Ao identificar as questões específicas que os clientes discutem, os profissionais de marketing ou as equipas responsáveis podem adquirir os conhecimentos necessários para melhorar as qualidades do serviço e melhor gerir a sua relação com o cliente online.

Para além disso, segundo Balaji *et al.*, (2016) as organizações podem utilizar os perfis dos clientes (i.e. intensidade de uso das redes sociais, número de amigos e de publicações) para fazer uma segmentação dos utilizadores nos SNSs em grupos-alvo, para compreenderem a propensão destes se envolverem em comunicações NWOM nas redes sociais.

3. METODOLOGIA

Tendo em conta a questão de investigação: “qual o impacto das reclamações de clientes no Facebook para o setor segurador automóvel Português?”, considerou-se o método qualitativo, nomeadamente, o estudo de caso como a metodologia mais adequada a utilizar.

3.1. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é a estratégia preferencialmente usada quando (1) o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, (2) quando o foco de estudo é um fenómeno contemporâneo dentro de um qualquer contexto real, e (3) quando se pretendem compreender processos organizacionais (Yin, 2014). Uma outra componente a ter em conta nos estudos de caso é a definição da unidade de análise, sendo que esta está relacionada com os objetivos a alcançar (Yin, 2014). Visto que no presente estudo se pretende compreender o impacto das reclamações de clientes no Facebook para o setor segurador automóvel Português, a unidade de análise definida é a organização.

O presente estudo de caso foi aplicado recorrendo a entrevistas, bem como a dados secundários de um setor de análise específico, sendo este o setor segurador automóvel. Para Yin (2014) uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso são as entrevistas, com a diversidade de opiniões e expectativas de um pequeno número de indivíduos “socialmente significativos” (Guerra, 2006, p. 20), procurar-se-á uma compreensão íntima dos acontecimentos que se querem estudar (Saunders *et al.*, 2009).

Não existiu a elaboração de hipóteses de pesquisa, no sentido tradicional do conceito, mas conceberam-se regularidades que se esperavam encontrar (Guerra, 2006). O Anexo B apresenta a relação entre os construtos resultantes da Revisão de Literatura e as perguntas do Guião de Entrevista. Todas as seguradoras identificadas pela APS como ativas no ramo segurador automóvel (2017a) foram contactadas. Umas por Facebook, outras pelos e-mails gerais (de atendimento ao cliente), como também através de contactos pessoais.

Os trabalhos de Yin (2014), Saunders *et al.*, (2009) e Green *et al.* (2007) foram utilizados como base para a organização da metodologia utilizada.

A respetiva análise foi conduzida em três etapas: recolha de dados, análise de dados e validação.

3.2. RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados é a etapa do processo em que se obtém o material a ser analisado (Saunders *et al.*, 2009). A Figura 3 sintetiza as opções dos passos seguidos durante a recolha de dados.

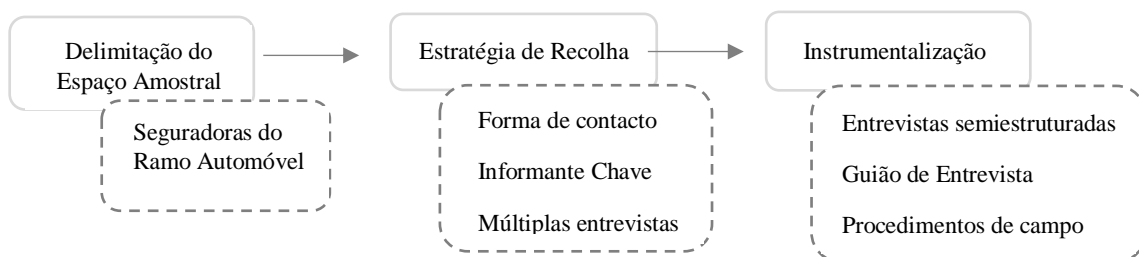


Figura 3 - Resumo da etapa de recolha de dados.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Teixeira (2015)

A recolha de dados foi limitada às seguradoras do Ramo Automóvel decorrente do propósito de investigação.

As formas de contacto estabelecidas recorram a diferentes canais e a diferentes formas de contacto. Todas as seguradoras do setor foram contactadas por *e-mail*, Facebook ou através da linha de apoio.

Foi realizada uma única entrevista às seguradoras que aceitaram colaborar na investigação, no qual o entrevistado foi considerado um informante-chave: pessoa considerada conhecedora do funcionamento da organização como um todo (Yin, 2014). Mencionou-se como preferencial a realização da entrevista presencialmente, não pondo de parte a opção de a mesma poder ser realizada virtualmente (por Skype ou através de *e-mail*). Uma entrevista por *e-mail* consiste numa série de *e-mails*, cada um contendo um pequeno número de perguntas (Saunders *et al.*, 2009).

A recolha foi instrumentalizada através de entrevistas semiestruturadas, significando que embora o investigador tenha uma lista de temas e questões a serem abordadas, as mesmas podem variar de entrevista para entrevista, consoante o contexto organizacional específico que é encontrado em relação ao tópico de pesquisa (Saunders *et al.*, 2009). As entrevistas foram conduzidas tendo por base o Guião de Entrevista – Anexo C, que decorreu da Revisão de Literatura apresentada e gravadas utilizando o programa Dictaphone.

Os procedimentos de campo dizem respeito a todos os acontecimentos que antecedem e sucedem à recolha de dados. Durante a entrevista era realizada uma breve introdução explicando o propósito da investigação e a condução dos trabalhos, era garantida a confidencialidade, eram recolhidos alguns dados sociodemográficos e era aplicado o guião semiestruturado.

3.2. ANÁLISE DE DADOS

A maneira como o investigador analisará os dados qualitativos recolhidos é através da criação de uma estrutura conceptual. Isso pode ser formulado antes, durante ou depois da recolha de dados (Saunders *et al.*, 2009).

Utilizar ajudas analíticas, como sumários e um diário de investigador – Anexo D. Juntos, permitirão que o investigador interaja com os seus dados qualitativos de forma a: compreende-los; integrar dados relacionados desenhados de diferentes transcrições e notas; identificar temas e padrões chave dos dados, para uma exploração mais aprofundada;

desenvolver e/ou testar teorias baseadas nestes aparentes padrões ou relações; e desenhar e verificar conclusões (Saunders *et al.*, 2009).

O material em áudio foi transcrito e codificado. Segundo Saunders *et al.* (2009) e Green *et al.* (2007), como entrevistador, o investigador estará interessado não apenas no que os participantes disseram, mas também na maneira como o diziam. Desta forma, durante a transcrição surge a necessidade de tentar também transmitir o tom na qual as coisas são ditas e as comunicações não verbais dos participantes. O Anexo D – Diário de Investigador tem como objetivo evidenciar estas e outras questões sentidas durante a realização das entrevistas. Para além disto, sempre que se transcreve os dados, é importante certificar-se de que a transcrição é exata, corrigindo quaisquer erros de transcrição.

A codificação de dados permitirá reconhecer relações, como também desenvolver e testar proposições, permitindo tirar conclusões e analisar quantitativamente.

Gerar códigos e reorganizar os dados de acordo com estes significa que o investigador está envolvido com o processo de análise dos dados (Saunders *et al.*, 2009). É importante manter uma definição atualizada de cada um dos códigos e subcódigos, para manter a consistência ao atribuí-las a unidades de dados à medida que se continua a realizar entrevistas. Posteriormente, o investigador continuará a gerar uma abordagem mais hierárquica para a codificação dos seus dados à medida que avança na formulação de uma explicação para a questão de pesquisa e objetivos que formam o foco da sua pesquisa.

Os procedimentos de codificação na presente investigação seguiram as orientações descritas nos trabalhos de Saunders *et al.* (2009) e Green *et al.* (2007). A codificação foi realizada com o auxílio do *software* para análise de dados qualitativos MAXQDA. Antes disso, procedeu-se à imersão nos dados, que permitiu estabelecer as bases para ligar elementos desarticulados num quadro mais claro. Os códigos e subcódigos resultaram das declarações dos participantes ou do quadro conceptual pré-estabelecido (como é exemplo o código “Equipas”). Por fim, realizou-se a identificação de temas. O desenvolvimento de temas requer testar a explicação com os dados e com a teoria, especificamente referindo-se aos conceitos teóricos relevantes para o estudo.

3.3. VALIDAÇÕES

Os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, não representam uma “amostragem”, e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalizações estatísticas) (Yin, 2014).

Neste sentido, é importante testar as proposições que surgem indutivamente a partir dos dados, procurando explicações alternativas e exemplos negativos que não estão de acordo com o padrão ou relacionamento testado. Ao fazê-lo, o investigador será capaz de avançar para o desenvolvimento de conclusões válidas e bem fundamentadas. A validade das conclusões será verificada pela capacidade de resistir a explicações alternativas e à natureza de casos negativos. (Saunders *et al.*, 2009)

As entrevistas basearam-se na neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para permitir uma correta recolha de informação e não condicionar os resultados (Guerra, 2006).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão analisadas as diferentes etapas relacionadas com a recolha, análise e validação dos dados, resumidos na Figura 4 e explicados nas próximas secções.

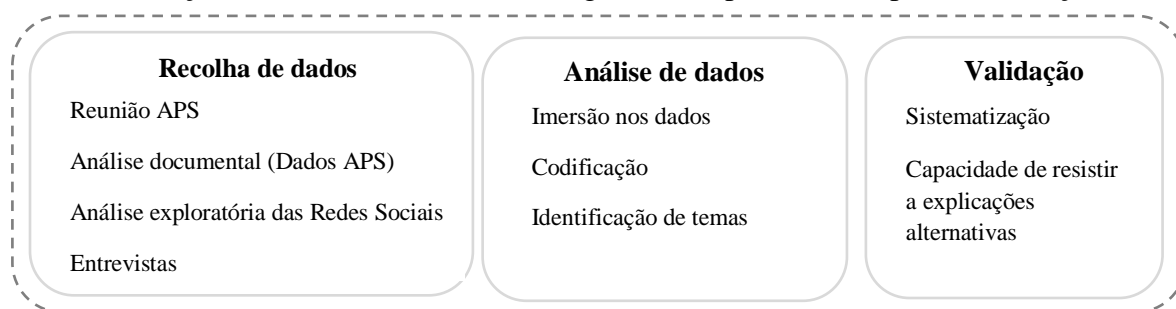


Figura 4 - Etapas da análise dos dados qualitativos

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Saunders *et al.*, (2009).

4.1. RECOLHA DE DADOS

Segundo Yin (2014), o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências. A recolha de dados da presente investigação envolveu três momentos interligados entre si: (1) reunião com um representante da Associação Portuguesa de Seguros (APS); (2) análise documental (dos documentos fornecidos durante a reunião com o representante da APS) e, paralelamente, análise exploratória dos dados publicados e partilhados nas redes sociais e páginas de Internet (Facebook e páginas oficiais das seguradoras); e (3) entrevistas aos gestores das redes sociais da amostra selecionada. O objetivo foi ampliar o universo informacional em torno do objeto de pesquisa, também referido na literatura como Análise por Triangulação de Métodos (Marcondes & Brisola, 2014). Procurou-se, desta forma, a articulação entre os dados empíricos, autores que tratam da temática estudada e a análise da conjuntura (nomeadamente, através da análise exploratória). Esta triangulação permite

diminuir o distanciamento entre a “fundamentação teórica e a prática da pesquisa” (Gomes, 2004, p. 69 *cit in* Marcondes & Brisola, 2014, p. 204).

Posto isto, considerou-se pertinente começar a recolha de dados com uma visita à APS, onde se deu o diálogo com o Dr. Miguel Guimarães, com um entendimento sobre a temática. A respetiva reunião realizou-se a 9 de abril de 2018 e verificou-se imprescindível para os passos subsequentes. Não só porque permitiu a obtenção de dados não disponíveis publicamente, como possibilitou discutir o contributo da presente investigação, importante para alinhar expectativas. Por outro lado, procedeu-se à análise documental, nomeadamente dos dados obtidos durante a reunião - APS (2017a) *Produção de Seguro Direto*. A análise documental permitiu identificar 20 seguradoras a operar em Portugal no Ramo Não Vida – Automóvel, em 2017. Apesar de existirem 20 seguradoras a operar em Portugal, contabilizaram-se 23 seguradoras. Isto porque, do processo de fusão das seguradoras pertencentes ao grupo Apollo Global Management (Tranquilidade, T-Vida, Logo Seguros e Açoreana), que ocorreu em dezembro de 2016 e da qual resultou a nova empresa de seguros “Seguradoras Unidas”, a análise de pesquisa incidiu individualmente sobre as quatro seguradoras pertencentes ao grupo Apollo Global Management, e não sobre a empresa Seguradoras Unidas como um todo. Esta opção é justificada por ainda se constatarem diferenças significativas entre as respetivas seguradoras quanto à sua presença na Internet, como se verificará posteriormente.

Com a informação recolhida foi possível fazer um cruzamento de dados entre a análise documental (documentos da APS) e a análise exploratória (das redes sociais e páginas oficiais), resultando a identificação de três grupos distintos de seguradoras, consoante a respetiva presença no Facebook:



Figura 5 - Grupos de seguradoras de automóveis consoante a presença no Facebook.

Fonte: Elaboração própria, cruzamento de dados da APS (2017) e pesquisa às páginas oficiais de Facebook.

A diferenciação entre ativas e com forte presença no Facebook teve em conta alguns fatores: o número de gostos e seguidores (superiores a 10 000 gostos na página oficial de Facebook), o nível de responsividade às publicações (respostas regulares aos *posts* recebidos) e a quantidade e periodicidade das informações partilhadas por este meio (partilha de informação através do Facebook). Caso se verificassem dois dos três fatores enunciados a seguradora era vista como tendo uma forte presença no Facebook.

No que diz respeito às seguradoras sem página oficial de Facebook, um fator interessante que se constatou durante a análise foi que, apesar de em muitos casos a seguradora não estar presente *per se*, está presente através de agentes. Esta informação é coerente com dados fornecidos pela APS (2017b), que constata a evolução do canal “Agentes”. As seguradoras que apenas estão presentes através de agentes foram incluídas no grupo “Sem página oficial de Facebook”, pelo facto de não representarem a página oficial da organização (em alguns casos verificou-se a existência de várias páginas para uma única seguradora, cada página gerida por indivíduos distintos).

O grupo “Sem página oficial de Facebook” não foi excluído da amostra por se considerar igualmente útil a compreensão dos motivos que justifiquem esta ausência dada a crescente aposta dos negócios nas redes sociais como potenciador de vantagem competitiva (Castriotta, 2013). De mencionar que a informação recolhida deste grupo é meramente informativa e tem um carácter de compreensão. Sendo que, será dada maior atenção ao grupo de inquiridos com presença institucional no Facebook, dado que o objetivo da presente investigação é perceber como são geridas as reclamações no Facebook pelo setor segurador português.

A quarta e última fase da recolha de dados incidiu sobre a realização de entrevistas, que decorreram entre maio e julho de 2018. Visto existirem diferentes grupos de seguradoras (umas com presença institucional no Facebook, outras sem), optou-se por entrevistas com guião semiestruturado. Ou seja, embora o investigador tenha uma lista de temas e questões a serem abordadas, as mesmas podem variar de entrevista para entrevista, consoante o contexto organizacional específico que é encontrado (Saunders et al., 2009).

Sete entrevistas foram realizadas. Seis ocorreram presencialmente e a restante ocorreu eletronicamente, através de *e-mail*. Todos os entrevistados permitiram o registo do áudio da entrevista e demonstraram interesse em ler o presente estudo quando finalizado.

Em média, as entrevistas realizadas presencialmente tiveram uma duração de 41 minutos. A Tabela I apresenta características relacionadas com as entrevistas.

Tabela I - Características das entrevistas

Entrevistado	Codificação Confidencialidade	Tipo de Entrevista	Duração da entrevista	Grupo	Documentos adicionais fornecidos	Utilização de computador
ENT 1	Empresa Y	Presencial	44 min	Sem página oficial de Facebook	Não	Não
ENT 2	Empresa H	Presencial	43 min	Forte presença no Facebook	Não	Sim
ENT 3	Empresa W	Presencial	33 min	Forte presença no Facebook	Sim	Sim
ENT 4	Empresa Z	Presencial	45 min	Forte presença no Facebook	Não	Sim
ENT 5	Empresa S	Eletrónica	25 dias	Presença indireta	Não	-
ENT 6	Empresa K	Presencial	1h	Forte presença no Facebook	Não	Sim
ENT 7	Empresa O	Presencial	22 min	Sem página oficial de Facebook	Não	Não

Fonte: Elaboração própria

4.2. ANÁLISE DE DADOS

A realização das entrevistas teve como pressuposto a garantia de confidencialidade dos entrevistados e das seguradoras que representavam. Apesar do mesmo, através dos dados sociodemográficos recolhidos foi possível traçar um perfil à amostra. Por um lado, os entrevistados que se ocupam da gestão das redes sociais (nos casos em que a seguradora está presente nestes canais) têm formações académicas ligadas ao Marketing, Gestão de Empresas e Comunicação Social. De facto, para Kane *et al.* (2009), uma boa gestão das redes sociais resulta de uma combinação de competências de marketing, relações públicas e tecnologias de informação. Outra característica pertinente é o facto de o tempo no respetivo cargo ser relativamente recente, algo que poderá estar relacionado com o facto de este ser um processo recente para o setor segurador em Portugal. Estas e outras características são apresentadas na Tabela II.

Tabela II - Caracterização da amostra

Entrevistado	Sexo	Formação Académica	Tempo na Seguradora	Cargo	Tempo no Cargo
ENT 1	Masculino	Direito	25 anos	Diretor de Área	1 ano
ENT 2	Feminino	Gestão de Empresas	10 anos	Responsável das Redes Sociais	1 ano
ENT 3	Feminino	Comunicação Social	2 anos	Gestora de Redes Sociais	1 ano

ENT 4	Feminino	Comunicação Social	5 anos	Técnica de Marketing	5 anos
ENT 5	Feminino	Gestão de Empresas	9 anos	Técnica de Marketing	1 ano
ENT 6	Feminino	Gestão de Marketing	2 anos	Responsável das Redes Sociais	1 ano
ENT 7	Feminino	Gestão de Marketing	2 anos	Responsável das Redes Sociais	1 ano e meio

Fonte: Elaboração própria

4.2.1. CODIFICAÇÃO

As entrevistas foram transcritas em documentos *word* separados, utilizando um nome de ficheiro que manteve a confidencialidade e a sua fácil identificação (Saunders *et al.*, 2009). A primeira etapa no processo de análise de dados foi a imersão nos dados, tornando a análise mais gerível pois estabeleceu as bases para ligar elementos desarticulados num quadro mais claro quanto à questão a ser investigada. Daqui resultou o processo de codificação, ou seja, o processo de examinar e organizar as informações contidas em cada entrevista e em todo o conjunto de dados (Green *et al.*, 2007). Através deste processo destacou-se a existência de sete códigos, enumerados e explicados na Tabela III.

Tabela III - Códigos e subcódigos e sua explicação

Código	Nota explicativa
1_PRESEN	Quais os principais fatores que justificam a presença das seguradoras nas redes sociais, nomeadamente no Facebook?
1_importância	Referente à importância do crescimento digital no setor segurador
1_canal_de_acesso	Utilização do Facebook como mais um canal de acesso a clientes e terceiros - permite “estar perto”
1_imagem	Importância de manter uma boa imagem da seguradora nos canais digitais
1_satisfação	Importância de manter os níveis de satisfação dos clientes elevados
1_comunicação	Utilização de linguagem “não-segures”, com o intuito de descomplicar termos referentes ao setor segurador.
2_MOTIV_NPRESEN	Quais os motivos que explicam a não presença da companhia no Facebook?
2_serviço	Caraterísticas do tipo de serviço – <i>bank assurance</i>
2_contexto	“porque não sentimos que este seja uma ferramenta fundamental, para já” (ENT 1)
2_desconhecimento	Desconhecimento dos motivos por parte do entrevistado
2_investimento	Referente à necessidade de investimento em meios humanos e logísticos
2_privacidade	Referente à privacidade de dados dos clientes e potenciais clientes
3_SISTEMAS	Quais os sistemas que suportam a presença no Facebook?
3_sistemas_integrados	Referente à existência de sistemas integrados (equipa, agência e <i>call center</i>)
3_e-mail_suporte	Referente à caixa de e-mail de suporte ao cliente
4_EQIPAS	Quais as principais caraterísticas das equipas que gerem as redes sociais e qual o seu modo de operação?
4_ formação	Referente à preparação que as equipas tiveram para estarem presentes nas redes sociais, em particular no Facebook
4_tarefas	Referente ao tipo de atividades exercidas por estas equipas
4_acompanhamento	Referente ao acompanhamento das redes sociais
4_normas_comunicação	Identificação das principais normas de comunicação no Facebook
4_reporte	Comunicação direta entre os gestores das redes sociais e os executivos seniores

4_crescimento	Referente à perspectiva de crescimento da equipa no contexto atual
4_centralizadas	Referente à necessidade de ter equipas centralizadas capazes de reunir todas as informações e os pontos de contacto de clientes e terceiros
5_GESTÃO_RECLAM	Como a companhia atua e que tipo de resposta dá a uma reclamação no Facebook?
5_tempo_resposta	Referente aos tempos de resposta e seus impactos
5_transferência	Necessidade de transferir a reclamação (de forma passiva ou ativa)
5_monitorização_manual	Referente à monitorização de reclamações online
5_pedir_dados	Referente à necessidade de pedir mais dados ao reclamante
5_attentiveness	Referente ao respeito, empatia, disposição para ouvir e compreender por parte da companhia
5_remeter_canal_privado	Referente à necessidade de remeter para um canal privado quando a reclamação é feita publicamente
5_respostas	Referente ao tipo de resposta dada a uma reclamação
6_PERC_RECLAM_FB	Qual a perceção do impacto de uma reclamação no Facebook na relação com o cliente?
6_oportunidade	Reclamação percebida como uma oportunidade
6_negativo	Reclamação percebida como um fator negativo
6_natural	Reclamação percebida como algo natural, inerente ao próprio serviço

Fonte: Elaboração própria

Para validar a informação recolhida e analisada utilizou-se a sistematização. A sistematização usou citações diretas das entrevistas. As respostas formuladas para as questões procuraram identificar circunstâncias em que a relação em questão pudesse ou não ocorrer (capacidade de resistir a explicações alternativas e à natureza de casos negativos (Saunders *et al.*, 2009)). Dois pré-requisitos precisam de ser satisfeitos: os constructos devem manifestar-se; e a relação em si deve ocorrer (Teixeira, 2015). As questões sistematizadas são apresentadas de seguida:

- Questão 1- Quais os principais fatores que justificam a presença das seguradoras nas redes sociais, nomeadamente no Facebook?

De acordo com a teoria, os motivos da presença das seguradoras nas redes sociais são variados. Dwibhashi (2015) destaca alguns fatores: aumento da concorrência, preferências e exigências dos clientes, melhor conectividade com os clientes 24x7, diferenciação do serviço, relações mais fortes e clarificação de ideias.

Do estudo realizado foi possível destacar cinco motivos principais: (1) importância do crescimento digital, (2) canal de acesso, (3) satisfação dos clientes, (4) reputação organizacional e (5) comunicação. Quanto à importância do crescimento digital no setor segurador e a sua consciencialização, as citações seguintes comprovam este fato:

As empresas, para terem sucesso, têm de estar disponíveis como, onde e quando os clientes pretendem. Significa isso que a presença nos canais digitais não é uma opção, mas a evolução natural da indústria seguradora. (ENT 5)

[...] *a partir do momento em que todas as companhias começaram a verificar que realmente o crescimento digital era uma necessidade, uma obrigação, e viram os resultados positivos, existiu uma maior aposta.* (ENT 6)

Um outro fator bastante referido (ENT 1; ENT 2; ENT 4; ENT 5 e ENT 6) foi a possibilidade de utilização do Facebook como mais um canal de acesso a clientes e terceiros, permitindo, desta forma, “estar perto”:

[...] *fomos para as redes sociais porque queríamos estar perto das pessoas, saber o que é que elas andam a dizer, saber quais é que são as preocupações delas, auscultar o mercado e poder falar com elas diretamente.* (ENT 2)

[...] *uma coisa que as redes sociais tentam fazer é estar próximas (...).* (ENT 4)

As pessoas podem estar zangadas, as pessoas têm direito a reclamar, e nós queremos estar no sítio onde as pessoas reclamam. (ENT 2)

Também relacionado com esta última citação surge a questão da satisfação e da importância de manter os níveis de satisfação dos clientes elevados:

[...] *temos de fazer com que os clientes estejam satisfeitos. Por tanto, temos de responder às mensagens e temos de tratar os sinistros através do Facebook.* (ENT 3)

Um outro fator bastante citado (ENT 2; ENT 3; ENT 4) diz respeito à questão da reputação e à importância de manter uma boa imagem da companhia nos canais digitais:

[...] *como as redes sociais têm uma visibilidade neste momento enorme (...) pode ser pegado e pode manchar a nossa marca, e a nossa marca é o nosso bem mais valioso.* (ENT 3)

[...] *queremos que as pessoas antes de verem só como seguradora vejam também a empresa Z como uma marca simpática, que para além dos seguros, crie alguma empatia.* (ENT 4)

Por fim, o último motivo referente à presença das companhias nas redes sociais diz respeito ao tipo de comunicação e à tentativa de descomplicar termos e conceitos específicos do setor, através da utilização de uma linguagem não técnica:

[...] *sabemos que o problema das seguradoras e da área bancária é os termos que ninguém consegue compreender, (...) por isso temos de descomplicar a linguagem.* (ENT 6)

- Questão 2 - Quais os motivos que explicam a não presença da companhia no Facebook?

Foi igualmente útil compreender os motivos de certas companhias não estarem presentes no Facebook. Segundo Dwibhashi (2015) a presença neste canal pode implicar alguns desafios, nomeadamente: custos elevados, manutenção de dados e questões relativas

à privacidade de dados, questões relativas à percepção, escrutínio constante e aumento das expectativas do cliente. Do estudo foi possível identificar cinco fatores principais, entre eles:

Caraterísticas ligada ao tipo de serviço – *bank assurance*:

Visto a empresa O ser bank assurance e não ter [venda] direta, não consideramos que seja para já uma mais valia estar nas redes sociais (...). (ENT 7)

Outros (ENT 1; ENT 5) apontam fatores ligados ao contexto atual da companhia, como são exemplo as seguintes citações:

Não chegámos ainda a essa fase de maturidade/complexidade e por isso não avançámos para uma presença institucional no Facebook (ou outras redes sociais) (ENT 5)

[...] não sentimos que este seja uma ferramenta fundamental, para já (...) tenho a absoluta convicção que as pessoas sabem como comunicar connosco nessas circunstâncias. (ENT 1)

Fatores como o desconhecimento dos motivos, a privacidade de dados dos clientes e terceiros e a necessidade de investimento em meios humanos e logísticos são também apontados:

[...] o elemento que é muito crítico é a questão dos dados e a confidencialidade dos dados. E eu não sei se efetivamente o Facebook é uma plataforma (...) suficientemente segura (...). (ENT 1)

[...] abrir uma página no sentido de ter um canal de comunicação, trazendo real valor para o Cliente, exige da Seguradora um investimento em meios humanos e logísticos com um peso considerável. (ENT 5)

- Questão 3 - Quais os sistemas que sustentam a presença no Facebook?

Segundo a amostra em estudo a presença no Facebook tem de ser sustentada com a existência de sistemas integrados, com equipas coordenadas e conscientes das suas tarefas. À exceção de um participante (ENT 3), todos os que têm presença no Facebook afirmaram ter uma equipa tripartidária responsável pela gestão do Facebook e suas reclamações, composta por: pessoa responsável pelas redes sociais, agência e *call center*, estando as três entidades alinhadas. Um dos fatores que permite manter este sistema integrado e rápido é a existência do *e-mail de suporte*, referido como a caixa de *e-mail* em que todos têm acesso e sabem quem deve atuar segundo o conteúdo da reclamação. A citação seguinte ilustra esta situação:

“Como já existe uma definição de rede e tempos, com quem é que contacta, para quem é que vai, que tempos máximos é que tem de se demorar a

responder, a única coisa que fizemos foi mesmo associar então as redes sociais a esta caixa [caixa de e-mail]... ao apoio ao cliente.” (ENT 6)

- Questão 4 - Quais as principais características das equipas que gerem as redes sociais e qual o seu modo de operação?

Para Kane *et al.* (2009), as organizações precisam de equipas que giram a sua presença online. Para Nair (2011), estas devem pensar e fazer de maneira diferente – ser transformacionais -, estar familiarizadas com a cultura e as normas de comunicação das redes sociais (Grégoire *et al.*, 2015), ter especialização (Mahlow & Wagner, 2016; Alfaro & Watson-Manheim, 2015) e fazer um escrutínio constante destes canais (Dwibhashi, 2015).

Do presente estudo foi possível identificar a formação como uma das características destas equipas, constatando-se a importância da mesma:

[...] às vezes vou fazendo pequenas formações para estar atual, porque as redes sociais o que são hoje não são amanhã, é sempre uma constante evolução (...).
(ENT 4)

Quanto ao tipo de tarefas exercidas pelas equipas, as respostas dividem-se. 50% (ENT 3; ENT 4) afirma ocupar-se exclusivamente dos *social media*, enquanto os restantes 50% (ENT 2; ENT 6) afirma que tem outras tarefas para além de gerir as redes sociais. Em todos os casos se constatou que as equipas estão a desenvolver uma presença institucional nas redes sociais, todas presentes em mais do que uma rede social. Tendo sido também mencionado a importância de centralizar todas as informações e os pontos de contacto de clientes e terceiros, através de um sistema interno designado GP (ENT 6).

Em relação ao acompanhamento das redes sociais constatou-se que todas as companhias inquiridas têm um acompanhamento que comporta apenas o horário útil de trabalho, variando este de companhia para companhia.

Foi possível identificar que as reclamações eram sempre reportadas, ou aos superiores ou, consoante o conteúdo da reclamação, ao departamento responsável.

[...] para mostrar aos diretores de como é que as reclamações são respondidas através das redes. (ENT 3)

Quanto às normas de comunicação, não houve um padrão de resposta. O ENT 6 enfatizou a questão de ser uma “*comunicação clara, direta, transparente, familiar (...)* uma *comunicação divertida, mas séria*”, o ENT 4 referiu que “*dentro da formalidade tentamos sempre ter um tom que é o nosso, é o tom simpático, simples, nós chamamos-lhe o “não-segurês”*”, já o ENT 3 mencionou a existência de um “*guião das redes sociais em que*

respondemos sempre da mesma maneira às mensagens”, por fim, o ENT 2 referiu que a comunicação era centralizada na agência que geria os conteúdos publicados.

Quanto às equipas, foi igualmente pertinente compreender a perspetiva de crescimento da mesma no contexto atual. Uma vez mais, as respostas dividem-se. Metade dos inquiridos (ENT 3 e ENT 4) afirma que a equipa não vai crescer, mesmo que o número de reclamações no Facebook aumente. Quando questionados sobre o tema respondem:

A equipa não vai crescer (...). O que implica é mais trabalho. (ENT 4)

Provavelmente teria que se mudar o fluxo de maneira a que [pausa] nos tornássemos mais robotizados. (ENT 4)

Já o ENT 2 e o ENT 6 consideram que:

Um crescimento óbvio vai ser a integração. (ENT 2)

[...] existe uma necessidade de crescimento e estamos a crescer imenso. Agora, temos (...) de avaliar (...) se é crescer internamente ou se é para já crescer externamente (...). (ENT 6)

- Questão 5 - Como a companhia atua e que tipo de resposta dá a uma reclamação no Facebook?

Segundo Davidow (2003), há seis dimensões a ter em conta numa gestão de reclamações, o tempo de resposta, benefícios que o cliente recebe, pedido de desculpa, apresentação de uma explicação, demonstração de respeito, empatia e disposição para ouvir e a transferência da reclamação. Uma monitorização efetiva, com sistemas próprios que detetam as reclamações, é também fulcral para uma gestão efetiva das reclamações (Balaji *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2015; Dijkmans *et al.*, 2015).

No presente estudo os participantes identificaram sete fatores principais. O tempo de resposta foi o mais enunciado, a citação seguinte ilustra o impacto do tempo de resposta e a sua importância:

“Tudo que é online tem um grande impacto e por isso é mesmo importante responder ao tema para o fechar e esclarecer de imediato.” (ENT 5)

Dentro deste subcódigo foi possível diferenciar três períodos de resposta diferentes. Respostas <1h, respostas >1h e respostas >4h. Nos casos em que se verificou este último, constatou-se que era um prazo de resposta que englobava resolver toda a situação (contactar outros departamentos e posterior contacto ao reclamante).

Outro fator que se verificou em todos os casos em que as companhias estavam presentes foi a questão de transferirem a reclamação para o departamento responsável de forma ativa, a citação seguinte ilustra esta situação:

[...] nós fazemos a parte proativa, não dizemos para ligar, pedimos o contacto para nós—eu faço pedido interno para que liguem de acordo com a mensagem X, com as dúvidas daquela pessoa.” (ENT 6)

Um outro fator presente em todas as companhias é a necessidade de pedirem mais dados ao reclamante em resposta ao contacto estabelecido. Correlacionado com este último constatou-se a necessidade de todas as companhias remeterem a reclamação para um canal privado. Apenas num caso se constatou a necessidade de responder ao reclamante através do canal público, nomeadamente:

[...] como achámos que era uma informação para todos, até explicámos lá [publicamente] (...)” (ENT 2)

Dois dos quatro participantes com presença no Facebook (ENT 2 e ENT 6) revelaram respeito, empatia, disposição para ouvir e compreender, o que segundo Davidow (2003) se designa por *attentiveness*. Outros dois fatores que se verificaram em dois dos participantes (ENT 2 e ENT 3) foi o pedido de desculpa.

Quanto à forma de atuação, constatou-se que todas as companhias fazem a monitorização das reclamações de forma manual (tanto no Facebook como de uma forma geral):

“Se for uma reclamação vamos ver logo, mas regra geral como as reclamações são feitas ou por mensagem ou na própria página, nós recebemos logo o alerta e vemos lá.” (ENT 4)

No que diz respeito ao tipo de respostas dadas constataram-se cinco tipos de respostas, nomeadamente, respostas personalizadas, padrão, automáticas, formais e simples.

- Questão 6 - Qual a perceção do impacto de uma reclamação no Facebook na ótica da companhia?

Para Einwiller e Steilen (2015) e Floreddu e Cabiddu (2014), uma reclamação online está sujeita a muitos riscos. Já Istanbuluoglu (2017), Kim e Johnson (2016), e Grégoire *et al.* (2015), consideram que há situações em que as reclamações acabam por se tornar oportunidades. No presente estudo, foi possível identificar três opiniões distintas: como sendo algo natural:

[...] se estivéssemos no Facebook, internamente toda a gente consideraria que seria normal ter reclamações, porque há sempre reclamações. (ENT 7)

Como sendo algo negativo:

[...] o lado do Facebook é uma forma de estarmos mais expostos e as pessoas sentem-se desconfortáveis (...). É mais uma via de entrar reclamações (...). (ENT 6)

E como sendo uma oportunidade:

[...] as reclamações são uma oportunidade que as pessoas nos estão a dar para “emendar a mão”. Se elas não quisessem que nós fizéssemos alguma coisa não estavam a reclamar junto de nós, estavam a reclamar junto de outras entidades. (...) E a maior parte das reclamações resolvem-se a bem, e recuperamos o cliente, e os clientes ficam muito satisfeitos. (...) As pessoas não querem milagres, as pessoas querem ser ouvidas. (ENT 2)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perceber como são geridas as reclamações no Facebook pelas seguradoras implica, em primeira instância, compreender os motivos que impulsionaram a sua presença nestes canais. Segundo as próprias, os principais motivos prendem-se com a importância do crescimento digital no setor segurador, tendo sido o fator mais apontado, verificou-se que as seguradoras estão conscientes do potencial das redes sociais e da necessidade da sua utilização, em grande medida “*porque o consumidor também está a mudar*” (ENT 4). O argumento é bastante presente na literatura (Cappiello, 2018; Naylor, 2017; Floredu & Cabiddu, 2016; Alfaro & Watson-Manheim, 2015; Dwibhashi, 2015; Castriotta *et al.*, 2013; Cummins & Venard, 2008). Abrahamsson (2018) considera, inclusivamente, que a utilização das redes sociais pela indústria seguradora é um fenómeno inevitável.

Outro argumento que vai ao encontro do quadro conceptual é a utilização dos canais digitais como uma forma de estar perto. Para Cole e McCullough (2012), as redes sociais tornaram-se uma forma de as seguradoras alcançarem uma ampla variedade de indivíduos. São vários os autores que enfatizaram os benefícios das redes sociais na construção de relações profundas com clientes e terceiros (Cho *et al.*, 2017; Dwibhashi, 2015; Portugalglobal, 2016; Floredu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013; Kane *et al.*, 2009), entre vários fatores permitem criar a oportunidade de diálogo e envolvimento (Cho *et al.*, 2017; Castriotta *et al.*, 2013; Kardara *et al.*, 2003).

Uma questão largamente referida na literatura é o risco que estes canais digitais representam para a reputação das organizações (Balaji *et al.*, 2016; Floredu & Cabiddu, 2016), devido às características das mesmas, entre elas, o maior potencial de alcance (Balaji

et al., 2016; Grégoire *et al.*, 2015, Kane *et al.*, 2009). A análise dos dados revelou que a amostra estava consciente deste perigo e dos seus impactos “*pode ser pegado e pode manchar a nossa marca, e a nossa marca é o nosso bem mais valioso.*” (ENT 3).

Sobre a imagem foi possível constatar um fato que não foi encontrado no quadro conceptual utilizado e que se considera ser um fator bastante explicativo e pertinente. Não sendo as seguradoras “*algo que as pessoas vejam como simpático (...), pagam porque é basicamente obrigatório (...)*” (ENT 4), a estratégia de algumas seguradoras passou por criar a sua imagem nestes canais digitais através de uma comunicação divertida e descontraída de forma a que “*as pessoas antes de verem só como seguradora vejam também a empresa Z como uma marca simpática, que para além dos seguros, crie alguma empatia*”. De facto, esta é uma forma de criar uma imagem organizacional no mercado e promover a diferenciação de serviço (Dwibhashi, 2015).

Este fator está intimamente relacionado com dois outros fatores. A importância de manter os níveis de satisfação dos clientes elevados e a utilização dos canais digitais por parte das seguradoras para melhorarem a sua comunicação. Começando por este último, foi visível durante a recolha e análise de dados a consciencialização da dificuldade de compreender termos e conceitos ligados ao setor “*há imensas palavras do mundo dos seguros que (...) muita gente desconhece*” (ENT 4), desta forma, é fundamental “descomplicar” (ENT 4 e ENT 6), utilizando uma comunicação clara, direta, transparente e familiar. Sobre o tema Dwibhashi (2015) tinha já mencionado a possibilidade de a comunicação direta entre segurador e segurado ajudar a erradicar as hipóteses de falha de comunicação, permitindo não apenas aumentar o valor da marca através da transparência, mas também ajudar a reter os clientes por muito mais tempo.

Quanto à comunicação ideal de uma seguradora em resposta a uma reclamação *online* pouco foi escrito. Em termos gerais Grégoire *et al.* (2015), referem que a comunicação nas redes sociais se baseia na informalidade, no humor, num sentido de ironia e num vocabulário específico, algo que poderá ser relativamente perigoso dado o contexto delicado em questão. De facto, Abrahamsson (2018) relembra a dificuldade do uso das redes sociais pelo setor, sendo necessária orientação especializada quando se navega no cenário técnico, legal e ético das redes sociais e se está perante reclamações. Desta forma, as seguradoras enfatizaram a necessidade de ter respostas personalizadas, destacam também que “*dentro da formalidade tentamos sempre ter um tom que é o nosso, é o tom simpático, simples, nós chamamos-lhe o “não-segures”*” (ENT 4), há quem tenha um guião

das redes sociais e responda de forma padrão e há ainda quem tenha respostas automáticas, que funcionam maioritariamente fora do horário útil de trabalho.

Quanto à importância da satisfação dos clientes, a seguinte citação é exemplificativa “há Clientes que preferem usar uns ou outros [canais], e a empresa S tem de estar disponível para servir todos esses Clientes” (ENT 5), as organizações só conseguirão responder às necessidades dos clientes se souberem efetivamente o que estes querem, e o Facebook é, neste sentido, uma ferramenta poderosa na obtenção de *insights*. Para Abrahamsson (2018) estes dados são muito valiosos e úteis para não serem usados pelas seguradoras. Esta ideia é corroborada por Mahlow e Wagner (2016), segundo estes para aumentar a satisfação dos clientes, deverá favorecer-se a comunicação ativa e a digitalização dos pontos de contato dos clientes, algo que se verificou em todas as seguradoras presentes no Facebook.

Apesar das vantagens de estar presente nas redes sociais há seguradoras que ainda se mantêm à margem desta realidade, em grande parte porque existem vários desafios que se colocam. Por um lado, devido ao elevado investimento em meios humanos e logísticos, este é um pré-requisito largamente apontado na literatura (Alfaro & Watson-Manheim, 2015; Dwibhashi, 2015; Nair, 2011). O tipo de serviço foi também identificado (ENT 7). Nair (2011), explica esta situação referindo que organizações Business to Business (B2B) consideram a tarefa de estar presentes nas redes sociais mais complicada, porque não têm um contacto direto com o cliente final. Destaca-se também o contexto, ou porque não consideram que seja uma ferramenta fundamental para já (ENT 1) ou porque não chegaram a essa fase de maturidade/complexidade (ENT 5) (Infosistema, 2017), constatou-se também o desconhecimento dos motivos (ENT 1). Por fim, a questão da privacidade dos dados apresenta-se também como motivo explicador. Neste sentido, é referido que as seguradoras estão preocupadas com possíveis questões regulatórias e legais decorrentes do uso e retenção de informações de terceiros (Infosistema, 2017; Cole & McCullough, 2012).

Apesar dos conhecimentos limitados na literatura sobre os processos que suportam a presença das organizações nas redes sociais (Alfaro & Watson-Manheim, 2015), foi possível chegar a conclusões que vão ao encontro do que existe no quadro conceptual. Em primeiro lugar, as organizações procuram quem gira e explore a esfera das redes sociais, maioritariamente, para a criação e gestão de conteúdos. No caso em análise estas eram equipas externas, ou “*serviços adjudicados*” (ENT 6). Constatou-se a existência de um sistema integrado de trabalho entre a agência, a pessoa responsável pelas redes sociais e o *call center*, que permitem uma resposta rápida e ágil às reclamações que entram pelas redes

sociais. Esta função é suportada pela existência de uma caixa de *e-mail* onde constam as diferentes partes, e permite que as reclamações sejam centralizadas.

No que diz respeito às equipas, perceber o seu modo de funcionamento e as suas principais características pode ajudar a compreender o modo de estar das seguradoras nas redes sociais. A grande maioria dos subcódigos identificados resultaram do quadro conceptual. Contudo, verificaram-se diferenças significativas entre a teoria e a prática. Apesar de ser enfatizado na literatura a importância da especialização do *backoffice* (Mahlow & Wagner, 2016; Alfaro & Watson-Manheim, 2015), e de se ter constatado que a maioria (ENT 2, ENT 4, ENT 6) tiveram e vão tendo, de facto, algum tipo de formação para estarem atuais nas redes sociais, o fator com maior impacto para saber gerir as redes sociais parece ser o desenvolvimento de competências através de experiências nas próprias páginas, como refere o ENT 6 “*os conhecimentos que tenho hoje são resultados de experiências de outros trabalhos*” ou como refere o ENT 3 “*Não é preciso assim uma formação tão grande, porque não sou eu que resolvo a parte complicada*”. Apesar destas evidências considera-se fundamental a formação contínua das equipas responsáveis pelas redes sociais devido ao ambiente *online* de rápida mudança, e inclusivamente, à necessidade de saber gerir as redes sociais num contexto de crise.

Quanto às tarefas, segundo Kane *et al.* (2009), as organizações precisam de equipas exclusivamente dedicadas às redes sociais. O que se constatou da amostra foi que metade ainda se ocupa de outras tarefas para além dos *social media*, por exemplo, o ENT 4 refere que “*passou a ser basicamente 5% do que eu faço hoje em dia*”, algo que poderá comprometer a eficaz gestão destes meios. Uma possível justificação poderá ser a reduzida percentagem de reclamações que entram através do Facebook (ENT 2, ENT 3, ENT 4 e ENT 6). Estas equipas têm como principal função criar uma “voz” nas redes sociais, para que as pessoas possam conversar *com* a empresa, e não apenas *sobre* a empresa. Algo que vai ao encontro da literatura (Floreddu & Cabiddu, 2016; Nair, 2011; Kane *et al.*, 2009). Para além disso, segundo Floreddu e Cabiddu (2014), clientes altamente envolvidos têm maior probabilidade de divulgar WOM positivo.

O acompanhamento deste meio restringe-se ao horário útil dos trabalhadores. Segundo Dwibhashi (2015), o acompanhamento deveria ser 24x7 e o escrutínio constante. Ainda que o mesmo não se verifique na amostra em estudo, há a consciência de que têm “*de estar muito atentos*” (ENT 2), “*tenho no telemóvel sempre com a página de Facebook e Instagram que é para o caso de acontecer algum imprevisto*” (ENT 6). Segundo Kane *et al.* (2009), existe a necessidade de uma comunicação direta entre os gestores das redes

sociais e os executivos seniores. Este fator verifica-se na amostra em estudo. Por fim, quanto ao crescimento, visto que segundo Dwibhashi (2015), a digitalização do setor segurador é um terreno com potencial no futuro e dada a transformação digital nas seguradoras em Portugal (Infosistema, 2017), partiu-se do pressuposto que haveria uma aposta contínua do crescimento das equipas. Contudo, o mesmo só se verificou em metade da amostra.

Quanto à gestão de reclamações no Facebook pelas seguradoras, que é o tópico principal da análise, a observação empírica dos dados revelou um número de itens, indicadores e correlações entre o quadro conceptual e a sua aplicação na amostra em estudo. Os principais elementos a ter em conta numa gestão de reclamações no Facebook são: o tempo de resposta (Istanbulluoglu, 2017; Balaji *et al.*, 2016; Davidow, 2003), a grande maioria das seguradoras dá uma resposta à reclamação dentro de uma hora, isto porque estão conscientes de que “*Tudo que é online tem um grande impacto*” (ENT 5), sendo que todas as reclamações que entram por este canal são respondidas.

Outro elemento que se constatou em todos os casos foi a transferência da reclamação de forma ativa, significando que a reclamação é reencaminha pelo profissional que analisou a reclamação diretamente para outro responsável, tendo este um impacto positivo na satisfação do cliente (Einwiller & Steilen, 2015); e o pedido de mais dados ao reclamante, algo que se justifica porque “*Geralmente nunca, nunca dão os contactos na primeira mensagem*” (ENT 3), nestes casos as seguradoras remetem a reclamação para um canal privado, contudo, quando se está perante problemas simples e básicos estes são resolvidos *online* e publicamente, por ser “*uma informação para todos*” (ENT 2) (Grégoire *et al.*, 2015).

Em dois casos se verificou o pedido de desculpa pelo inconveniente causado, que segundo Einwiller e Steilen (2015) não tem qualquer impacto na satisfação do reclamante, outro fator que se constatou e que também não tem um impacto positivo foi o pedido de uma explicação. Por outro lado, verificou-se por parte de algumas companhias interações que demonstravam respeito, empatia e disposição para ouvir e aprender com o problema em questão, “*as pessoas precisam de ser ouvidas e às vezes não se exprimem da forma mais sensata*”, de facto, para Nair (2011), as redes sociais são um espaço onde as pessoas falam e se expõem, desta forma, a chave é ouvir mais e falar menos.

Quanto à monitorização, verificou-se uma diferença do que é encontrado na literatura (Balaji *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2015; Dijkmans *et al.*, 2015). Atualmente as seguradoras fazem uma monitorização manual das reclamações, algo que poderá ser

problemático se a reclamação for privada, ou seja, se for publicada no perfil do próprio reclamante, nesses casos, a seguradora poderá não ser tão proativa a identificar e reconhecer a reclamação. A monitorização das reclamações é acompanhada pela elaboração de documentos Excel onde apresentam “*Quem reclamou, sobre o que, prazos de resposta, que tipo de reclamação*” (ENT 2) para depois “*mostrar aos diretores de como é que as reclamações são respondidas através das redes.*” (ENT 3).

Por fim, a maioria das seguradoras consideram uma reclamação no Facebook como sendo algo natural, vindo como “*inevitável*” e que “*o canal, seja ele qual for, o tema é sempre o mesmo, é sempre uma reclamação. E é dada a mesma atenção como se fosse por qualquer outra via.*” (ENT 4). Para outros é uma forma de estarem “*mais expostos e as pessoas sentem-se desconfortáveis com isso*” (ENT 6) (Einwiller & Steilen, 2015; Floredu & Cabiddu, 2014). E há ainda quem perceceione como uma oportunidade “*as reclamações são uma oportunidade que as pessoas nos estão a dar para “emendar a mão”.* *Se elas não quisessem que nós fizéssemos alguma coisa não estavam a reclamar junto de nós, estavam a reclamar junto de outras entidades*” (ENT 2) (Istanbuluoglu, 2017; Kim & Johnson, 2016; Grégoire *et al.*, 2015). As três opiniões são possíveis e são sustentadas na literatura.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

As seguradoras têm enfrentado diversos desafios: tecnológicos (Floredu & Cabiddu, 2014; Castriotta *et al.*, 2013; Cummins & Venard, 2008), conjunturais (Cappiello, 2018) e comportamentais (Cappiello, 2018; Dwibhashi, 2015; Giannakis-Bompolis & Boutsouki, 2014; Malthouse *et al.*, 2013; Faase *et al.*, 2011) com repercussões para uma aposta crescente nos mecanismos digitais (Portugalglobal; 2016) e, em particular, para o uso das redes sociais (Floredu & Cabiddu, 2016; Dwibhashi, 2015; Mahlow & Wagner, 2016; Cole & McCullough; 2012) como impulsionador de negócio e de vantagem competitiva (Floredu & Cabiddu, 2014). Cada vez mais se constata a utilização das redes sociais pelas seguradoras como uma ferramenta de atendimento ao cliente (Cole & McCullough, 2012), estando estas inevitavelmente sujeitas a reclamações através deste canal.

Sob a questão de investigação: “qual o impacto das reclamações de clientes no Facebook para o setor segurador automóvel Português?”, foi realizado um estudo de caso, com recurso à realização de sete entrevistas exploratórias a especialistas que tratam das reclamações por este canal e a profissionais do setor.

Para responder à respetiva questão foi necessário, em primeiro lugar, perceber se efetivamente as seguradoras nacionais estão ativas nesta rede social e se recebem reclamações por este canal. Constatou-se que metade das seguradoras nacionais não tem uma presença oficial no Facebook. Do estudo foi possível identificar alguns fatores explicativos: elevado investimento, tipo de serviço, contexto e necessidade atual da organização e questões relativas à privacidade dos dados.

Das seguradoras que estão presentes no Facebook, foi possível concluir que todas recebem reclamações por este meio e a todas as reclamações é dada uma resposta. O tempo de resposta é a variável com mais peso (Istanbulluoglu, 2017; Grégoire *et al.*, 2015), seguindo-se a transferência da reclamação para o departamento responsável de forma ativa (Einwiller & Steilen, 2015), o pedido de mais dados ao reclamante, a necessidade de remeter a reclamação para um canal privado, *attentiveness* (Einwiller & Steilen, 2015) e o pedido de desculpa. Quanto ao tipo de resposta constataram-se cinco tipos de respostas, nomeadamente, respostas personalizadas, padrão, automáticas, formais e simples.

Dada a importância das equipas que gerem as atividades e exploram a esfera das redes sociais (Balaji *et al.*, 2016; Grégoire *et al.*, 2015; Kane *et al.*, 2009), analisaram-se algumas das suas características. As equipas têm formação e têm como principal tarefa desenvolver uma presença institucional nas redes sociais, sendo que metade da amostra não se ocupa exclusivamente dos *social media* e o acompanhamento destes meios ser feito apenas durante o horário útil de trabalho. Destaca-se igualmente uma comunicação direta entre os gestores das redes sociais e os executivos seniores (Kane *et al.*, 2009). O crescimento das equipas é uma questão que ainda continua a dividir opiniões no seio dos gestores das redes sociais. Uma perspetiva de crescimento no futuro foi algo que só se verificou em metade da amostra.

Quanto às limitações é importante referir que este tipo de pesquisa (qualitativa não-estandardizada) não poderá ser usada para fazer generalizações estatísticas sobre toda a população, visto que esta se baseia numa amostra pequena e não representativa.

Para além disso, aponta-se o facto de o estudo se basear numa única indústria e num único mercado geográfico. Surgindo, portanto, a oportunidade de ampliar a presente investigação para outros setores de serviços semelhantes, como o bancário, no sentido de testar e avaliar os resultados obtidos. O facto de se analisar apenas uma rede social e não se considerar outras é também uma limitação. Seria relevante estudar o caso do Instagram, com uma aposta cada vez maior por parte de clientes e organizações e com características e impactos diferentes.

Considera-se também que a questão relativa ao tipo de comunicação de uma seguradora nas redes sociais num contexto de reclamação carece de uma explicação clara, considerando-se pertinente compreender este fenómeno e as suas melhores práticas em futuras investigações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamsson, E. (2018), “Social Media in Insurance”, em Vanderlinden, S. et al, *The Insurtech Book: he Insurance Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and FinTech Visionaries*, Wiley, United Kingdom, pp. 277-279.
- Alfaro, I. & Watson-Manheim, M. (2015), “Social media: A technology that needs no support from IT... yet.” *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 55 No.3, pp. 38-45.
- APS (2017a), *Produção de Seguro Direto*. Fornecido a 09 de abril de 2018.
- APS (2017b), *Seguros em Portugal: Panorama do Mercado Segurador 16/17*. Disponível em https://www.apseguradores.pt/Portal/Content_Show.aspx?ContentId=3019&PageId=8&MicrositeId=1&CategoryId=70. Retirado a 09 de abril de 2018.
- ASF (2016). *Relatório de Regulação e Supervisão da Conduta de Mercado*. Disponível em <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/7435C5B6-4661-47F0-9817-35CCC257E952.htm>. Retirado a 09 de abril de 2018.
- Baird, H. & Parasnis, G. (2011), “From social media to social customer relationship management.” *Strategy & Leadership*. Vol. 39 No.5, pp. 30-37.
- Balaji, M., Jha, S. & Royne, M. (2015), “Customer e-complaining behaviours using social media.” *The Service Industries Journal*, Vol. 35 No.11-12, pp. 633-654.
- Balaji, M., Khong, K. & Chong, A. (2016), “Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites.” *Information & Management*, Vol. 53 No.4, pp. 528-540.
- Brodie, R., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013), “Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis.” *Journal of Business Research*, Vol. 66 No.1, pp. 105-114.
- Cappiello, A. (2018), *Technology and the Insurance Industry: Re-configuring the Competitive Landscape*. Springer Nature, Switzerland
- Castriotta, M., Floreddu, P., Di Guardo, M. & Cabiddu, F. (2013), “Disentangling the Strategic Use of Social Media in the Insurance Industry: A Value Co-Creation

- Perspective.” *Social media in strategic management*. Vol. 11, pp. 63-86. Emerald Group Publishing Limited.
- Cheung, C. & Lee, M. (2012), “What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms.” *Decision support systems*, Vol. 53 No.1, pp. 218-225.
- Cho, M., Furey, L. & Mohr, T. (2017), “Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook.” *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol.80 No.1, pp. 52-69.
- Cole, C. & McCullough, K. (2012), “The use of social media by insurers and potential legal and regulatory concerns.” *Journal of Insurance Regulation: Florida*
- Cummins, D. & Venard, B. (2008), “Insurance Market Dynamics: Between Global Developments and Local Contingencies.” *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 295-326.
- Davidow, M. (2003), “Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn’t.” *Journal of service research*, Vol. 5 No.3, pp. 225-250.
- DN (2017). *Facebook atinge número recorde de 2 mil milhões de utilizadores*. Disponível em <https://www.dn.pt/media/interior/facebook-atinge-numero-recorde-de-2-milhoes-de-utilizadores-8597508.html>. Retirado a 16 de janeiro de 2018.
- Dwibhashi, V. (2015), “Social Media Weds Indian Insurance.” *Journal of the Insurance Institute of India*, Vol. 3 No.2, pp.28-41.
- Einwiller, S. & Steilen, S. (2015), “Handling complaints on social network sites—An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies.” *Public Relations Review*, Vol. 41 No.2, pp. 195-204.
- Faase, R., Helms, R & Spruit, M. (2011), “Web 2.0 in the CRM domain: defining Social CRM.” *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 5 No.1, pp. 1-22.
- Fidalgo, R. (2012), “Análise das Reclamações Apresentadas por Clientes de Seguradoras Junto do Instituto de Seguros de Portugal.” *Revista Semanal—Instituto de Seguros de Portugal*, (31).

- Floreddu, B. P. & Cabiddu, F. (2014), “Managing Online Reputation: The Role of Social Media in Insurance Industry.” *ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING PROCEEDINGS* (Vol. 1).
- Floreddu, P. B., & Cabiddu, F. (2016), “Social media communication strategies.” *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 No.5, pp. 490-503.
- Giannakis-Bompolis, C. & Boutsouki, C. (2014), “Customer relationship management in the era of social web and social customer: an investigation of customer engagement in the Greek retail banking sector.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 148, pp. 67-78.
- Green J., Willis K., Hughes E., Small R., Welch N., Gibbs L. & Daly J. (2007), “Generating best evidence from qualitative research: the role of data analysis.” *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, Vol. 31 No.6, pp. 545-550.
- Grégoire, Y., Salle, A. & Tripp, T. (2015), “Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly.” *Business Horizons*, Vol. 58 No.2, pp. 173-182.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Príncipe: Cascais.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. & Lowe, M. (2015), “Modelling CRM in a social media age.” *Australasian Marketing Journal*, Vol. 23 No.1, pp. 27-37.
- Infosistema (2017), *Transformação Digital nas Empresas Seguradoras em Portugal: enfrentar os desafios do mercado e a mudança dos requisitos de negócio do sector*. Disponível em <https://www.infosistema.com/pt-pt/transformacao-digital-nas-empresas-seguradoras-em-portugal/> Retirado a 26 de junho de 2018.
- Istanbulluoglu, D. (2017), “Complaint handling on social media: The impact of multiple response times on consumer satisfaction.” *Computers in Human Behavior*, Vol. 74, pp. 72-82.
- Kane, G., Fichman, R., Gallagher, J. & Glaser, J. (2009), “Community Relations 2.0.” *Harvard Business Review*, Vol. 87 No.11, pp. 45-50.

- Kardara, D., Karakosta, B. & Papathanassio, E. (2003), "The potential of virtual communities in the insurance industry in the UK and Greece." *International Journal of Information Management*, Vol. 23, pp. 41-53.
- Kim, A. & Johnson, K. (2016), "Power of consumers using social media: Examining the influences of brand-related user-generated content on Facebook." *Computers in Human Behavior*, Vol. 58, pp. 98-108.
- Liu, X., Burns, A. C. & Hou, Y. (2017), "An Investigation of Brand-Related User-Generated Content on Twitter." *Journal of Advertising*, Vol. 46 No.2, pp. 236-247.
- Marktest (2017). *Facebook cresce 49% em Portugal*. Disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~21c5.aspx>. Retirado a 23 de janeiro de 2018.
- Mahlow, N. & Wagner, J. (2016), "Evolution of Strategic Levers in Insurance Claims Management: An Industry Survey." *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 19 No.2, pp. 197-223.
- Malthouse, E., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013), "Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house." *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27 No.4, pp. 270-280.
- Manika, D., Papagiannidis, S. & Bourlakis, M. (2017), "Understanding the effects of a social media service failure apology: A comparative study of customers vs. potential customers." *International Journal of Information Management*, Vol. 37 No.3, pp. 214-228.
- Marcondes, V. & Brisola, A. (2014). Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, 20(35), pp. 201-208.
- Nair, M. (2011), "Understanding and measuring the value of social media." *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 22 No.3, pp. 45-51.
- Naylor, M. (2017). *Insurance Transformed: Technological Disruption*. Springer Nature.
- Portugalglobal (2016), *As Redes Sociais no Sucesso das Empresas*. Disponível em http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2016/Documents/Portugalglobal_n91.pdf Retirado a 03 de março de 2018.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), *Research methods for business students*. Pearson education.
- Smith, A. N., Fischer, E. & Yongjian, C. (2012), “How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?” *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26 No.2, pp. 102-113.
- Teixeira, E. (2015), A relação entre os processos de gestão do conhecimento, a capacidade de inovar e a inovação organizacional em empresas intensivas em conhecimento brasileiras e portuguesas. Tese de Doutorado: Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
- Wang, T., Wezel, F. C. & Forgues, B. (2016), “Protecting Market Identity: When and How Do Organizations Respond to Consumers’ Devaluations?”. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No.1, pp. 135-162
- Ward, J. & Ostrom, A. L. (2006), “Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites.” *Journal of Consumer Research*, Vol. 33 No.2, pp. 220-230.
- Yin, R. (2014), *Case Study Research: Design and methods*, 5^a Ed. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

ANEXOS

ANEXO A - Comparação entre WOM, eWOM e sWOM

	WOM	eWOM	sWOM
Modo	Frequentemente oral e verbal Comunicação one-to-one Comunicação simultânea	Várias formas online Comunicações one-to-one e one-to-many Comunicações simultâneas e não simultâneas	Plataformas das redes sociais Comunicações one-to-one e one-to-many Maioritariamente comunicações não simultâneas
Recetores	Indivíduos	Indivíduos, pequenos grupos e público	Indivíduos, membros das redes sociais e público
Emissores	Identificáveis e responsáveis	Identificáveis ou não	Identificáveis e responsáveis
Espaço	Constrangimentos geográficos e temporais	Constrangimentos geográficos e temporais limitados	Constrangimentos geográficos e temporais limitados
Conexão entre os recetores e emissores	Laços fortes	Laços fortes ou fracos	Combinação de laços fortes e fracos
Riscos associados com o WOM	Baixo risco social	Baixo risco social	Risco social elevado
Velocidade de difusão	Baixa	Rápida	Rápida

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Balaji et al., (2016).

ANEXO B - Relação entre os construtos resultantes da Revisão de Literatura e as perguntas do Guião de Entrevista

Autores	Construto	Pergunta
Kane et al, (2009)	(1) A organização deve desenvolver a sua presença nas redes sociais, para que as pessoas possam conversar <i>com a empresa</i> , e não apenas <i>sobre a empresa</i> .	1. Estão presentes nos novos canais digitais, nomeadamente no Facebook?
Balaji et al., (2016); Grégoire et al., (2015)	(2) Necessidade de as organizações possuírem uma equipa que se ocupe das atividades nas redes sociais.	7.1. Se sim, têm equipas a trabalhar no acompanhamento destes meios?
Kane et al, (2009)	(3) As organizações precisam de equipas dedicadas às redes sociais para gerir as comunidades online presentes nas redes sociais.	
Kane et al, (2009)	(4) Com a ascensão das redes sociais, tornou-se imperativo um gestor destes meios.	Caso existam, 1.1.1 As equipas foram propositadamente criadas para este fim?
	(5) Uma boa gestão das redes sociais resultou de uma combinação de competências de marketing, relações públicas e tecnologias de informação	1.1.2. As equipas tiveram formação específica? (novas competências?)
	(6) Tempo é um fator crucial	

Grégoire et al, (2015)	(7) Para aumentar a satisfação dos clientes, deve-se favorecer a comunicação ativa com os clientes e a digitalização dos pontos de contato do cliente	1.1.3. O acompanhamento é 24x7 ou só durante o dia?
Mahlow e Wagner (2016)	(8) Equipa familiarizada com a cultura e as normas de comunicação das redes sociais, que se baseiam na informalidade, no humor, num sentido de ironia e num vocabulário específico	1.1.4. As equipas só estão no social media ou fazem outras coisas?
Grégoire et al, (2015)	(9) A comunicação direta entre os gestores da comunidade e os executivos seniores é vital.	1.1.5. Estas equipas estão familiarizadas com a cultura e as normas de comunicação nas redes sociais?
Kane et al, (2009)	(10) “It’s time to take social media seriously.” (Kane et al, 2009, p. 50)	1.1.2 A quem reportam?
		1.1.3 Qual a perspetiva de crescimento da equipa no contexto atual?
Kane et al, (2009)	(11) Necessidade de desenvolver uma Política Formal de Redes Sociais.	8. A estratégia da companhia tem em consideração os novos canais? Se sim:

Balaji et al., 2016; Balaji et al., (2015); Dijkmans et al., (2015)	(12) Monitorizar comunidades online externas e internas, envolver-se com as comunidades online e agir como primeiro respondente. (13) Monitorização efetiva (i.e., com sistemas próprios que detetam as reclamações) possibilita as organizações responderem com intervenções apropriadas às comunicações NWOM nas redes sociais	8.1. Quais os processos? (perceber se foram montados novos processos, ou se são os mesmos que já existiam antes) 8.2. Existem instrumentos de monitorização de reclamações?
Grégoire et al., (2015)	(14) As redes sociais tornaram as reclamações muito mais fáceis e eficazes	Caso estejam presentes no Facebook 9. Recebam reclamações pelo Facebook? Se sim
Einwiller e Steilen (2015)	(15) Nível moderado de capacidade de resposta às reclamações dos SNSs por parte das organizações.	9.1. As reclamações obtêm resposta? Se sim
Grégoire et al., (2015)	(16) Se se dirigir diretamente à organização: ▪ Problemas simples podem ser resolvidos online e publicamente;	9.1.1. Como a companhia atua face a uma reclamação?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas complexos devem ser discutidos em privado, mas o acordo final deve ser sumariado online. 	
Einwiller e Steilen (2015)	(17) Por exemplo, <i>redress</i> , <i>attentiveness</i> (ao nível da gratidão), transferência da reclamação para outra unidade de forma ativa, estratégias de resposta acomodatórias têm um impacto positivo na satisfação da reclamação.	9.1.2. Que tipo de resposta dá ao cliente? (Redress, Apology, Credibility (...))
Istanbuluoglu (2017)	(18) Quanto mais rápida a resposta maior a satisfação	9.1.3. Em média, qual o tempo de resposta?
Einwiller & Steilen, (2015); Floredu & Cabiddu, (2014)	(19) Entre os riscos de uma reclamação pública nas redes sociais destaca-se a capacidade de esta poder vir a influenciar a opinião de potenciais clientes e o público em geral, o que poderá ser potencialmente prejudicial para a reputação de uma empresa.	10. Qual considera ser a opinião geral da companhia relativamente a uma reclamação no Facebook?

Fonte: Elaboração própria

ANEXO C – Guião de Entrevista

Maria Beatriz Soares, estudante de Mestrado de Ciências Empresariais, do ISEG.

(Permissão para gravar)

Propósito: Perceber como são geridas as reclamações de clientes que dão entrada pelo Facebook pelo setor segurador automóvel Português.

Introdução [máx 5 mins]

- Apresentação pessoal
- Enquadramento da investigação
- Apresentação dos objetivos da investigação
- Condução dos trabalhos:
- Garantia de confidencialidade
- Obtenção de autorização de gravação da entrevista
- Ficha sumária de identificação do entrevistado (Cargo/ Tempo na área seguradora e na função, etc)

Data/tempo

Localização

Inquirido

Observações

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Estão presentes nos novos canais digitais, nomeadamente no Facebook?

1.1. Se sim, têm equipas a trabalhar no acompanhamento destes meios?

Caso existam,

- 1.1.1. Foram propositadamente criadas para este fim?
- 1.1.2. As equipas tiveram formação específica?
- 1.1.3. O acompanhamento é 24x7 ou só durante o dia?
- 1.1.4. As equipas só estão no social media ou fazem outras coisas?
- 1.1.5. As equipas estão familiarizadas com a cultura e as normas de comunicação das redes sociais?
- 1.1.6. A quem reportam?
- 1.1.7. Qual a perspetiva de crescimento da equipa no contexto atual?

Caso não estejam presentes no Facebook, quais os principais motivos?

(E.g. Política da empresa, meio considerado irrelevante, medo de por em causa a reputação, desconhecimento, falta de recursos humanos ou materiais, enfim, porquê? Explorar de alguma forma estas razões)

Presença nas redes sociais, nomeadamente no Facebook

2. A estratégia da companhia tem em consideração os novos canais digitais?

Se sim:

2.1. Quais os processos? (perceber se foram montados novos processos, ou se são os mesmos que já existiam antes)

2.2. Existem instrumentos de monitorização de reclamações?

Se não, qual/quais o(s) principal(ais) motivo(s)

Sobre a prestação/qualidade do serviço

Caso estejam presentes no Facebook

3. Recebem reclamações através do Facebook?

Se sim,

3.1. As reclamações por estes meios obtêm resposta?

Se sim,

3.1.1. Como a companhia atua face a uma reclamação?

3.1.2. Que tipo de resposta dá ao cliente? (Redress, Apology, Credibility (..))

3.1.3. Em média, qual o tempo de resposta?

Se não, qual/quais o(s) principal(ais) motivo(s) da não-resposta.

Importância da relação com o cliente

4. Qual considera ser a opinião geral da companhia relativamente a uma reclamação no Facebook?

Perspetivas, opiniões e conhecimento sobre a perceção do impacto na relação com o cliente

ANEXO D - Diário de Investigador

Entrevista 1

- ✘ Primeiro contacto estabelecido através do site da companhia, “Agendamento de reunião presencial”, contacto telefónico no dia seguinte a marcar a reunião para a manhã seguinte.
- ✘ Participante, apesar de representar uma companhia que não está presente no Facebook, demonstrou grande receptividade com o estudo. Entrevista com uma das maiores durações (43:53;40 mins) + 15 minutos de introdução inicial.
- ✘ Não houve qualquer constrangimento de tempo, o participante estava envolvido na entrevista, utilizando múltiplos exemplos e casos pessoais.
- ✘ Quase no final da entrevista o participante faz uma chamada à gestora de Marketing a confirmar que a empresa não estava efetivamente no Facebook, a tentar perceber os motivos da ausência neste canal e a relembrar da reunião que teriam na semana seguinte sobre a presença nas redes sociais.
- ✘ Foi-me entregue um cartão de contacto para contactar o participante para ficar a par das conclusões da reunião sobre as redes sociais.
- ✘ Participante mostrou particular interesse em ler o estudo quando concluído.
- ✘ Participante sexo masculino, Gestor de Área, meia idade. *Dress code*: formal
- ✘ Entrevista realizada numa sala de reuniões (ambiente calmo).

Entrevista 2

- ✘ Contacto estabelecido através do Facebook. Após troca de dados de contacto, agendou-se a entrevista através de e-mail.
- ✘ Participante mostrou-se receptiva ao estudo. Ficou vincado uma grande abertura e partilha de informação.
- ✘ Participante sentou-se ao lado do entrevistador para facilitar a partilha de informação (ambiente acolhedor)
- ✘ Participante levou consigo para a entrevista o computador, telemóvel e um bloco de notas. No computador mostrou o funcionamento da página oficial de Facebook da companhia (mostrou estatísticas, comentários, reclamações, conteúdos partilhados e rankings), fornecendo informação útil para a prossecução do estudo (por exemplo, explicou que a Via Directa quando procurada com este nome não é possível encontrar página de Facebook, é necessário pesquisar pelo nome comercial

“Ok!Teleseguros”). Utilizou o bloco de notas para explicar através de gráficos e esquemas o funcionamento das equipas e da gestão de reclamações (como se organiza o processo dada a complexidade do mesmo). Mostrou-se incansável nas múltiplas explicações.

- * Foi desligado a gravação de áudio durante um período de tempo, quando se analisava dados de clientes/ estatísticas confidenciais.
- * Demonstrou interesse em ler o estudo quando concluído.
- * Recebeu uma chamada a meio da entrevista.
- * Entrevista realizou-se dentro do Departamento de Marketing (ambiente movimentado e com algum barulho, contudo foi possível observar a forma como esta unidade trabalha [contexto organizacional])
- * Participante do sexo feminino, adulta, Diretora do Departamento de Marketing.
Dress code: informal.

Entrevista 3

- * Contacto estabelecido numa primeira face pelo Facebook (onde forneci os meus dados) e posteriormente por e-mail. Entrevistado questiona os tópicos da entrevista.
- * Entrevista foi desde logo marcada pela informalidade, exigido pelo participante.
- * Primeira entrevista onde foi assinado o Acordo de Confidencialidade.
- * Entrevista realizada numa sala de reuniões. Contudo, a entrevista foi interrompida no início, havendo a necessidade de mudar de sala (ambiente calmo).
- * Participante sentou-se ao lado do entrevistador para facilitar a partilha de informação (ambiente acolhedor).
- * Participante trouxe consigo computador, telemóvel e material em papel.
- * No telemóvel estabeleceu a ligação à internet, no computador mostrou a página oficial de Facebook da companhia (mostrou algumas mensagens que representam reclamações [no sentido de evidenciar que a maioria das reclamações não respeita as “exigências formais” - ASF], um relatório Excel com os dados extraídos do Facebook (% de reclamações no mês de abril, conteúdo da reclamação, para quem foram endereçadas, taxa de resolução, satisfação).
- * Entrevista marcada por algumas interrupções (duas interrupções de mudança de sala, estabelecer ligação à internet)
- * Forneceu ao entrevistador material em papel útil para a análise, designadamente: “Fluxo 4 – Redes Sociais”, “Pessoas Responsáveis pela Resposta”, “Nº de

Reclamações entre Jan e Abril”, estes dados foram conseguidos devido ao facto de o participante ter questionado os tópicos da entrevista. Participante bem preparado.

- ✘ Participante do sexo feminino, jovem-adulto, Gestora das Redes Sociais. *Dress code*: informal.

Entrevista 4

- ✘ A entrevista foi realizada numa sala de reuniões calma.
- ✘ O participante sentou-se à frente do entrevistador.
- ✘ Trouxe consigo computador, telemóvel e um bloco de notas.
- ✘ O computador foi estrategicamente colocado de forma a que tanto o entrevistado como o entrevistador conseguissem analisar a informação que era consecutivamente apresentada (diversas redes sociais, página oficial, artigos...)
- ✘ Sentiu-se que numa primeira fase o entrevistado não desenvolvia muito as suas respostas. O entrevistador puxou pelo participante e, desta forma, foi possível explorar as diversas questões.
- ✘ Participante demonstrou interesse em ler a dissertação após esta estar terminada.
- ✘ Participante do sexo feminino, Técnica de Marketing, há 5 anos na empresa. Entrou para Redes Sociais e passou a fazer tudo.
- ✘ *Dress code*: informal.
- ✘ Área de Formação: Comunicação Social.

Entrevista 5

- ✘ Entrevista realizada eletronicamente, por e-mail. Os motivos desta escolha recaíram essencialmente por motivos de tempo do participante.
- ✘ Contactos estabelecidos entre 9 de maio e 3 de julho.
- ✘ Troca de múltiplos *e-mails* onde constava em cada um as diferentes perguntas do Guião. Foram pedidos alguns esclarecimentos iniciais quanto à presença da companhia no Facebook. Conclui-se que a companhia tem uma presença indireta. Tem uma página de Facebook com o nome da companhia, mas esta é gerida por
- ✘ Constatou-se que o participante se manteve relativamente fechado nas respostas que dava, utilizando o argumento “não posso (e na verdade nem sei) dar pormenores sobre as situações em concreto”, constatando-se muitas vezes a utilização de respostas genéricas.

- ✘ Considera-se que se a mesma entrevista tivesse sido realizada presencialmente muitos dos problemas sentidos (má explicação das perguntas, respostas genéricas, afastamento entre participante e entrevistado) teriam sido ultrapassadas. Ainda assim, com insistência conseguiu-se obter as principais respostas às questões formuladas.
- ✘ Participante do sexo feminino.

Entrevista 6

- ✘ O contacto para o agendamento da entrevista fora estabelecido indiretamente. Numa primeira fase através da “ponte” estabelecida por Miguel Guimarães, da APS, que estabeleceu contacto com o com um superior da empresa. Este, por sua vez, endereçou o contacto à Responsável das Redes Sociais.
- ✘ Talvez por este motivo, a entrevista só se realizou após uma introdução inicial deste superior. O entrevistado e o entrevistador esperaram cerca de 20/25 minutos pela chegada do superior, mas em nada perturbou o funcionamento da entrevista. Este tempo serviu para “quebrar o gelo” e esclarecer algumas dúvidas, para além da habitual apresentação inicial do entrevistador e do propósito de pesquisa.
- ✘ A entrevista realizou-se numa sala de reuniões espaçosa e calma. Havia, inclusive, um quadro grande onde o entrevistado utilizou para me explicar o funcionamento do grupo e sucessivas empresas. Esta explicação inicial foi bastante pertinente para esclarecer dúvidas pré-existentes e que acabariam por influenciar o curso da entrevista.
- ✘ Durante a vinda do superior o ambiente ficou um pouco mais formal e célebre, contudo manteve-se a abertura no discurso de todos os intervenientes. A respetiva apresentação demorou cerca de 15 minutos. Considera-se a presença do superior mais como um cartão de boas vindas, hospitaleiro, do que de intimidação.
- ✘ Nesta introdução, foi referido a tentativa de estabelecer contacto numa outra seguradora já contactada.
- ✘ Tanto o Superior como a Responsável das Redes Sociais demonstraram interesse em ler a dissertação após esta estar terminada.
- ✘ A participante levou consigo computador e telemóvel. Foram mostrados dois vídeos internos que mostravam o crescimento da empresa nas redes sociais. Durante a entrevista foi também mostrado no computador algumas estatísticas do Facebook, outras seguradoras e informações úteis para a recolha de dados.

- ✘ Primeira entrevista em que se sentiu que não havia limitações de horário. A entrevistada explorava de forma alargada todo e qualquer tema, sem qualquer constrangimento. Quando o guião de entrevista terminou, surgiram outros temas relacionados bastante pertinentes.
- ✘ Conversa aberta, franca.
- ✘ A participante era jovem adulta. *Dress code*: formal.

Entrevista 7

- ✘ A presente entrevista foi realizada pelo mesmo participante anteriormente mencionado. O motivo prende-se pelo fato de a seguradora fazer parte de um grupo em que a Gestora das Redes Sociais ser transversal a todas as companhias do grupo.