

## A VOZ DOS CONSUMIDORES EM REDES SOCIAIS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO EFICAZ DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES ÀS EMPRESAS

### RESUMO

Com os avanços da tecnologia da informação, os consumidores estão cada vez mais ativos com reclamações, sugestões e opiniões, principalmente em plataformas especializadas para este propósito. Gerir as reclamações de forma bem-sucedida pode representar a construção de uma imagem positiva da marca que, naturalmente, pode gerar muitos benefícios à organização. Em contrapartida, um mal gerenciamento do boca-a-boca eletrônico negativo ou falta dele pode representar um impacto à reputação da empresa. Uma avaliação negativa é julgada pelos leitores como uma análise muito mais confiável e útil, dessa forma, a reclamação *online* tem maior destaque e se espalha mais rapidamente. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias utilizadas pelas empresas na gestão de reclamações *online* e propôs um modelo de gestão eficaz. Para isto, realizou-se uma pesquisa descritiva por meio da análise de 379 reclamações publicadas no *site* ReclameAQUI ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)) referentes a quatro grandes empresas do varejo: Lojas Americanas, Magazine Luiza, Submarino e Ponto Frio. O estudo descreveu analiticamente as estratégias utilizadas pelas lojas analisadas, apontando os possíveis acertos e erros. Além disso, foi possível identificar os fatores que os consumidores mais valorizavam nas empresas após um produto ou serviço falho, como também direcionar a companhia para os caminhos a serem tomados para a melhoria de seus processos e, conseqüentemente, melhorar os índices e resultados da organização.

**Palavras-chave:** Reclamações *Online*; Gestão de Reclamações *Online*; Satisfação do Cliente.

## THE VOICE OF CONSUMERS IN SOCIAL MEDIA: A FRAMEWORK TO EFFECTIVE COMPLAINT MANAGEMENT

### ABSTRACT

Due to the advances in information technology, consumers are increasingly active towards complaints, suggestions and opinions, mainly in specialized platforms for this purpose. Manage complaints successfully may represent building a positive brand image, that, naturally, can bring many benefits to the organization. In contrast, a poor negative electronic word-of-mouth handling or even the lack of it can have an impact on the company reputation. A negative rating is judged by the readers as a much more reliable and useful review, thus, the online complaint is more prominent and spread more readily. This research had as objective to analyze the strategies used by the companies in online complaint handling and to purpose an effective management model. Therefore, a descriptive research was carried out through the analysis of 379 complaints published on the website ReclameAQUI ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)) referring to four big retail companies: Lojas Americanas, Magazine Luiza, Submarino e Ponto Frio. The study described analytically the strategies used by the analyzed stores, pointing out possible hits and errors. Furthermore, it was possible to identify the factors that consumers valued most in the companies after a failed product or service, as well as to direct the organization to the ways to be taken for an improvement on its processes and, consequently, to improve the company's results and indexes.

**Keywords:** Online Complaints; Online Complaint Management; Customer Satisfaction.

Thales Tosi Rímoli<sup>1</sup>  
Daniela de Castro Melo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM. Minas Gerais, Brasil. E-mail: [thalesrimoli@gmail.com](mailto:thalesrimoli@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Professora da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM. Minas Gerais, Brasil. E-mail: [daniela\\_c\\_melo@yahoo.com.br](mailto:daniela_c_melo@yahoo.com.br)



## 1 INTRODUÇÃO

A internet vem se destacando por seus avanços e pela praticidade que tem trazido aos internautas como um todo. Neste cenário, o comércio eletrônico, também conhecido por *e-commerce*, tem se destacado no Brasil por crescimentos significativos mesmo em épocas de crise nacional. Segundo o “Estudo Comércio Global Conectado”, realizado pela Nielsen (2016), cerca de 90% da população brasileira já realizou uma compra *online* pelo menos uma vez, o que faz com que o Brasil seja responsável por 23% de todo o *e-commerce* da América Latina.

No entanto, não é só o comércio eletrônico que tem se destacado, outro ponto que vem mostrando sua importância e cada vez mais ganha seu espaço no ambiente virtual, muito devido aos avanços do mundo cibernético, é o número de reclamações em portais *online*.

A reclamação no ambiente *online*, ou boca-a-boca eletrônico (BAB-e), mais conhecida na literatura como *eletronic word-of-mouth (EWOM)*, é definida por “qualquer afirmação positiva ou negativa feita por clientes potenciais, atuais ou antigos sobre um produto ou empresa, que é disponibilizada a uma multidão de pessoas e instituições pela Internet” (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004, p. 39). O boca-a-boca eletrônico pode ser gerado no próprio *website* da empresa (Jabr & Zheng, 2014; King, Racherla, & Bush, 2014), *website* especializado em reclamações dos consumidores como o ReclameAQUI, fóruns de discussão (Fang, 2014; Harrison-Walker, 2001; Lovett, Peres, & Shachar, 2013) e redes sociais (Cláudio, Pedron, & Gonçalves, 2014; Einwiller & Steilen, 2015; Grégoire, Salle, & Tripp, 2015; Ji, Li, North, & Liu, 2017). Einwiller e Steilen (2015) relatam a importância desta última, as redes sociais, que agilizam e facilitam a criação e o compartilhamento de conteúdo até ao internauta mais “leigo” nessas ferramentas.

A gestão eficaz do BAB-e negativo pode representar, simultaneamente, a redução dos custos e aumento das receitas para as empresas. Gerir as reclamações de forma bem-sucedida representa a construção de uma imagem positiva da marca, algo crucial e que, naturalmente, gera inúmeros benefícios: satisfazer e construir uma relação de lealdade com o reclamante e com quem visualiza tal interação, atrair novos clientes, reduzir os gastos com o marketing e dar certa vantagem em relação aos concorrentes (Aaker, 1998; Einwiller & Steilen, 2015; Homburg & Fürst, 2007; Smith & Bolton, 1998). Em contrapartida, um mal gerenciamento do boca-a-boca eletrônico negativo ou falta dele demonstra certo descaso por parte da organização, o que pode representar a “corda no pescoço” da

mesma. Vários estudos ressaltaram o impacto que tem uma avaliação negativa, os leitores julgam que este tipo de análise é muito mais confiável e útil, dessa forma, o boca-a-boca negativo (BABN) tem maior destaque e se espalha mais rapidamente (Chen, Wang, & Xie, 2011; East, Hammond, & Lomax, 2008; Jabr & Zheng, 2014; Libai, Muller, & Peres, 2013; Van Noort & Willemsen, 2011).

A gestão de reclamações quando inserida em um ambiente *online*, como em uma rede social, tem seu efeito potencializado, não só reclamantes como os milhares de observadores por trás dos seus dispositivos ao verem uma boa interação entre cliente e empresa, passam a olhar a mesma como um exemplo (Einwiller & Steilen, 2015). A lealdade do consumidor após uma reclamação é o ponto crucial deste tipo de gestão (Aaker, 1998; Almeida & Ramos, 2012; Caruana & Ewing, 2010). Quando esta está presente, as opiniões dos outros insatisfeitos não influenciam o cliente leal, no entanto, se for má gerida, a organização corre risco de perder até o consumidor mais satisfeito (Homburg & Furst, 2007).

Este estudo tem como objetivo analisar as reclamações *online* recebidas referentes às empresas Lojas Americanas, Magazine Luiza, Submarino e Ponto Frio e como estas se comportam perante essas postagens, para dessa forma propor um modelo de gerenciamento eficaz das reclamações *online*. Para isto, foi realizada uma pesquisa descritiva por meio da análise de conteúdo de 379 reclamações *online* de consumidores postadas no *site* ReclameAQUI ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)).

A pesquisa está estruturada em quatro partes principais sendo a primeira o referencial teórico, contendo uma contextualização sobre o *site* usado na coleta dos dados, os conceitos, estratégias e modelos utilizados na gestão de reclamações *online*; em seguida é explicado o método de pesquisa. Logo após, os resultados obtidos são apresentados e discutidos. Finalizando, são desenvolvidas as conclusões, as limitações do estudo, assim como possíveis pontos a serem abordados por pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Antecedentes da Satisfação do Consumidor

Este tópico discute os antecedentes de uma reclamação, confiança e justiça, devido às suas relevâncias perante a gestão eficaz do boca-a-boca *online* negativo.

A confiança entre consumidor e empresa (Breitsohl, Khammash, & Griffiths, 2010; Feitosa & Garcia, 2016; Wu, 2013), juntamente com a justiça, é categorizada como um antecedente, um indicador

à satisfação do cliente e a base para a realização de uma compra *online* (Wu, 2013), tendo assim, uma influência direta em como reagir caso a confiança esteja abalada.

O ato de confiar, considerado um meio de aumentar as expectativas sobre uma pessoa/um produto além de diminuir a complexidade e os riscos possíveis (Grabner-Kraeuter, 2002), é crucial para meios *online* em que o contato físico é praticamente nulo quando comparado a compras cara-a-cara. A confiança pode ser categorizada como confiança baseada na cognição, ou seja, aquela que foi construída a partir das próprias experiências em permutas de relações sociais (Lewicki & Bunker, 1995).

Lind e Tyler (1988) explica as teorias de justiça como, por exemplo, as reações das pessoas perante situações de conflito. Assim, a percepção de justiça, um antecedente da satisfação, torna-se importante para uma gestão de reclamações que leve a intenções de recompra e boca-a-boca positivo (Wu, 2013).

O conceito de justiça organizacional foi dividido em três dimensões principais: a justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional. A justiça distributiva, baseada na teoria da equidade de Adams, foi inicialmente introduzida por Homans (1958) e definida por a percepção que o empregado tem de que a distribuição dos recursos é justa e proporcional ao que cada indivíduo contribui para a organização. A justiça processual é definida como a sensação de justiça em relação à distribuição dos resultados, segundo Leventhal (1980), quando o empregado sente que tem participação ativa no processo ou mesmo quando este envolve características como consistência, eficácia, ética e falta de viés, a justiça procedimental é reforçada. Por fim, justiça interacional se refere ao tratamento que o indivíduo recebe à medida em que uma decisão é tomada e pode ser promovido por fornecer explicações para as decisões e entregar as notícias com sensibilidade e respeito (Bies & Moag, 1986).

Especificamente, no meio *online*, segundo Holloway, Wang e Parish (2005) a justiça distributiva é basicamente se o resultado ofertado pela loja ou vendedor virtual se equipara aos esforços gastos para realizar as transações necessárias. A justiça processual já se refere a, principalmente, se os critérios, as políticas e os procedimentos padrões exigidos pelos fornecedores são justos (Pizzutti & Fernandes, 2010). Por fim, a justiça interacional, no contexto *online*, se resume na percepção de justiça entre a comunicação entre loja e cliente, por meio da interface do sistema (Wu, 2013).

## 2.2 Estratégias de Respostas para a Gestão de Reclamações Online

Tax, Brown e Chandrashekar (1998) levantaram a importância da receptividade percebida, isto é, quanto o consumidor percebe que a própria empresa se mostra disposta e receptiva a resolver os problemas relatados.

Grégoire et al. (2015) consideram seis reações diferentes dos clientes ao comunicar a empresa, algumas são consequências das outras, que representam situações também distintas perante a marca e que, conseqüentemente, necessitam abordagens e cuidados específicos: “Franqueza”, quando o reclamante contata diretamente a companhia, seja pelo *Facebook*, *Twitter* ou outro meio, para fazer uma queixa de forma construtiva; “Gabação”, quando dissemina publicamente o boca-a-boca positivo sobre a marca sendo considerada pelos autores uma ótima oportunidade para a organização, seja para evitar as falhas ou para melhorar a própria imagem; “Maldizer”, casos em que o cliente faz uma reclamação sem mesmo ter contatado a firma antes; “Tagarelar”, quando a queixa é realizada em *sites* específicos para reclamações, blogs e similares. No entanto, as piores situações, aquelas que representam as maiores ameaças, se dão pelo “Desprezo”, em que a empresa após já ter falhado com o produto/serviço, como também no serviço de “recuperação”, com a gestão da queixa, o que pode incitar no consumidor o desejo de vingança ou a situação de “Alimentar os abutres”, dada quando a empresa concorrente se aproveita da falha para “roubar” seus clientes.

Davidow (2003) pormenoriza seis dimensões para as respostas das organizações às reclamações dos clientes. São elas:

- Rapidez da resposta: o tempo de resposta varia de acordo com a percepção da complexidade do problema. Se o problema é considerado simples, é necessária uma resposta rápida, se o problema é mais complexo, responder de prontidão pode parecer que a organização nem foi atrás da causa do mesmo. Uma leve demora é relevada se a empresa detalhar o que estava de errado e que já está consertando-o.
- Facilidade de entrar em contato com a empresa: este é um dos aspectos mais relevantes de uma organização, o consumidor ao perceber que a empresa se mostra aberta às reclamações, com canais cliente-empresa de fácil acesso e

procedimentos de recompensa ao consumidor, aumenta seu interesse em comprar novamente com a mesma organização e reclamar de forma mais branda. Além de ser o único fator que pode evitar a queixa *online*.

- Reparação: o sentimento de impotência do consumidor ao adquirir um produto/serviço falho se torna bem evidente. O cliente espera ao menos que uma compensação por parte da empresa seja levada em consideração, não apenas financeiramente. O desejo do reclamante deve ter uma atenção a mais.
- Desculpas: pedir desculpas é simples, mas legítimo desde que se mostre verdadeiro e respeitoso, muitos consumidores esperam por tal atitude.
- Credibilidade: mostrar credibilidade explicando quais as causas do problema e o que está sendo feito para que não ocorra novamente é considerada a segunda chance de a empresa ganhar a confiança e manter seu cliente. Este fator é o segundo mais impactante nas intenções de recompra e pode ser mais efetivo que o reembolso.
- Atenção dada ao consumidor: a falta de atenção perante o consumidor é a maior causa do boca-a-boca negativo e de ações mais drásticas por parte deste. Um dos pontos mais críticos é quando o reclamante é remanejado para áreas diferentes para tentar ser ouvido, colocando a reputação da empresa “em cheque”.

### 2.3 Modelos de Gestão de Reclamações *Online*

Existem, atualmente, diversas formas de se realizar uma reclamação do consumidor à empresa. Einwiller e Steilen (2015) destacam que as mídias sociais tornaram a criação de conteúdo por parte do consumidor, inclusive de reclamações, muito mais simples até para aqueles que se julgam leigos nessa atividade, sem contar que neste ambiente a visualização e a troca de avaliações negativas é muito mais ampla e rápida.

Com o aprimoramento da Internet e o surgimento da Web 2.0, os consumidores passaram a ter a oportunidade de exclamar suas opiniões e seu descontentamento com um produto ou serviço, e, ao mesmo tempo, surgiram *websites* responsáveis por

fazer esse intermédio entre empresa e reclamante. No Brasil, o maior expoente desse serviço é o *site* ReclameAQUI.

Segundo o próprio canal, são realizados, diariamente, mais de 600 mil acessos ao *site* para pesquisar a reputação das empresas antes de fazer uma compra ou contratar um serviço. Os dados fornecidos pelo *site* permitem verificar que são realizadas cerca de 42 milhões de visualizações. Estão cadastrados mais de 15 milhões de consumidores e mais de 120 mil empresas, o que possibilita perceber a atual importância do *site* ReclameAQUI (Reclame Aqui, 2017).

Diante do aumento de reclamações *online* de consumidores em sites como o ReclameAQUI, torna-se importante melhorar a eficácia do gerenciamento das reclamações *online*, pois sua adequada gestão pode: a) evitar o desgaste à reputação da empresa (Coombs & Holladay, 2012; Einwiller & Steilen, 2015); b) contribuir para a redução de custos, pois é mais barato manter um cliente atual a conseguir um novo (Fornell & Wernerfelt, 1987); c) melhorar a satisfação e fidelização de seus clientes, pois favorece o comportamento de recompra dos reclamantes (Evans, 2010; Homburg & Furst, 2005; Kau & Loh, 2006); d) auxiliar na recuperação dos clientes insatisfeitos e conquistar novos consumidores (Einwiller & Steilen, 2015), pois influencia um resultado positivo na comunicação boca a boca (Homburg & Furst, 2005; Kau & Loh, 2006), como também e) possibilitar a aprendizagem organizacional (Homburg & Furst, 2007). Alguns estudos mostram que o retorno sobre os investimentos sobre um efetivo sistema de gestão de reclamações de clientes pode ser substancial (Gupta, Lehmann & Stuart, 2004; Luo, 2007).

Kietzmann et al. (2011) abordam quatro passos para uma gestão de reclamações *online* eficaz, que seriam os 4C's: conhecer; congruir; criar e caçar:

- Conhecer: conhecer como a própria organização deve se inserir na plataforma *online*, principalmente, quem são e como comportam seus clientes e seus concorrentes;
- Congruir: saber definir e alinhar as estratégias e como buscar os objetivos organizacionais com as funções disponíveis em meios como as redes sociais;
- Criar: criar as políticas e os padrões referentes a como os representantes da empresa e os colaboradores devem agir;
- Caçar: caçar as informações, nas mídias sociais, que sejam

interessantes para a organização e que se refiram às marcas, produtos, consumidores.

Homburg e Fürst (2005) propõem um modelo de gestão de reclamações tanto *off-line* quanto *online* oriundo e adaptado da Teoria Comportamental da Firma (Cyert & March, 1963), no qual destaca duas abordagens diferentes, mas não excludentes, a mecanicista e a orgânica, que são adotadas pelas empresas em relação à resposta ao consumidor e como este se comporta e se sente em relação a estas abordagens.

A abordagem mecanicista desenvolve diretrizes para atividades específicas, permitindo uma tomada de decisão mais racional, influenciando o comportamento individual e privando o indivíduo da liberdade de determinar o melhor método a ser aplicado para cada caso, permitindo assim relacioná-la com o paradigma da “organização como uma máquina” (Homburg & Furst, 2005).

A abordagem orgânica visa instigar o funcionário à capacidade de tomar a decisão que julgue mais vantajosa para a organização, utilizando-se do foco no treinamento e na motivação como uma forma de influenciar o comportamento do indivíduo. Isto é, ter como base a gestão de recursos humanos e a busca pela implantação da cultura organizacional faz com que esta abordagem se aproxime do paradigma da “organização como um organismo” ao invés de determinar certas diretrizes (Homburg & Furst, 2005).

Van Noort e Willemsen (2011) abordam dois conceitos referentes ao modo como as empresas devem intervir, principalmente a uma queixa, o de intervenção reativa e intervenção proativa. Para Deighton e Kornfeld (2009), “o marketing é menos uma questão de dominação e controle, e mais uma questão de se encaixar” (p.4). Os autores procuraram deixar a mensagem da necessidade da empresa de se adaptar ao meio e não tentar mudá-lo. Segundo Van Noort e Willemsen (2011), intervir reativamente seria responder à reclamação de um cliente somente quando este a “convida” para fazê-lo, enquanto na intervenção proativa, a organização aborda a avaliação negativa do consumidor sem a necessidade de ser solicitada pelo mesmo.

### 3 METODOLOGIA

Gil (2008), em seu trabalho, classificou os tipos de pesquisa baseados nos objetivos gerais, seguindo essa divisão é possível considerar essa pesquisa como descritiva, isto é, que busca descrever as particularidades de uma população ou fenômeno, podendo ainda definir relações entre as variáveis presentes. O *website* ReclameAQUI

(reclameaqui.com.br) foi a base para coleta de dados, na qual por meio da pesquisa documental, foram realizadas análises da gestão de reclamações por parte das empresas em relação aos reclamantes, no meio *online*.

Os dados foram coletados durante os meses de maio e junho de 2017. O número de casos necessários para explorar uma determinada questão de pesquisa depende da natureza da questão e do tipo de conhecimento que o pesquisador procura. Assim, nesta pesquisa qualitativa, o número ideal de reclamações publicadas é o quanto o pesquisador ache suficiente para descobrir e verificar o que procura. A intenção, dessa forma, não foi obter uma amostra significativa de uma população, mas sim escolher reclamações com maior potencial de fornecer as informações desejadas. A partir dessa orientação, foram selecionadas, apenas as reclamações indicadas como “finalizadas”. Isto é, aquelas com a resposta, com a réplica e avaliação do reclamante, que discriminavam se o problema fora resolvido e se o consumidor voltaria a fazer negócio com a empresa reclamada.

No total, foram analisadas 379 reclamações, sendo 120 destas referentes às Lojas Americanas, 99 ao Magazine Luiza, 115 ao Submarino.com e 35 ao Ponto Frio, escolhidas devido a suas presenças de mercado no setor do varejo no Brasil e por possuírem alta taxas de queixas no ReclameAQUI. A loja Ponto Frio apresentou respostas totalmente padronizadas e idênticas entre si.

A análise de conteúdo dos dados coletados, realizando o estudo de transcrições textuais de dados, tem como objetivo comparar, destacar os pontos em que diferem e, processando a informação, classificar os fatores presente no texto (Bauer, 2002).

A proposta de Laville e Dionne (1999) será seguida para as etapas de análise:

- 1) Recorte dos conteúdos: etapa de identificação das causas de reclamações de cada empresa analisada e da resposta dada pela empresa para estas. Os “recortes” são as unidades de análise para as fases posteriores do estudo.
- 2) Definição das categorias analíticas: etapa de submissão dos tipos de problemas levantados na fase “recorte dos conteúdos” a uma análise de frequência, possibilitando a identificação das principais causas de reclamações das empresas analisadas.
- 3) Categorização final das unidades de análise: identificadas as principais causas de reclamações, as estratégias de abordagens por parte das empresas para cada uma delas foram analisadas.

O software NVivo11 foi utilizado para a análise de conteúdo, que possibilitou a codificação de textos e gerenciamento das informações para apoio à análise dos dados.

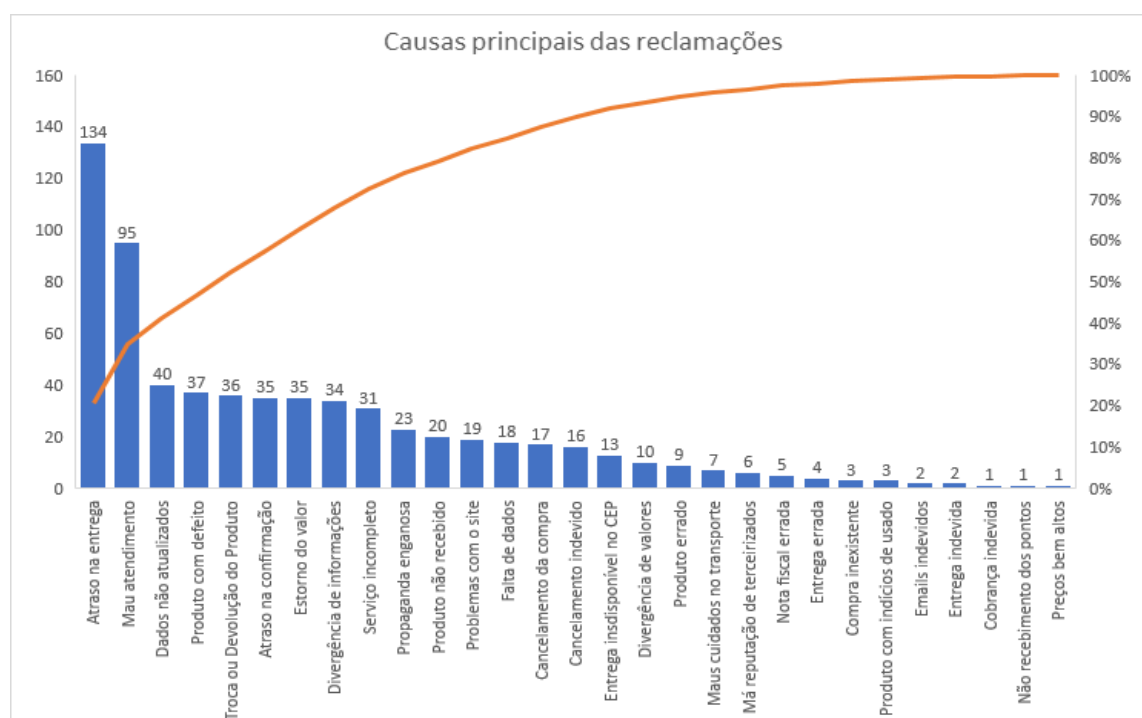
#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos dados obtidos do *site* ReclameAQUI foi possível relatar quais as principais causas que geram as reclamações em relação às três lojas estudadas. O gráfico de Pareto, representado na Figura 1, demonstra de forma

categorizada quais são os motivos que despertaram a indignação do consumidor e o quanto cada um representa no total das queixas.

Nota-se pela Figura 1 que as causas “Atraso na entrega” e “Mau atendimento” são aquelas de maior frequência nos dados coletados, representando por si só cerca de 40% do total de queixas recebidas pelas três empresas. Em seguida, os “Dados não atualizados”, “Produto com defeito”, “Troca ou Devolução do Produto”, “Atraso na confirmação”, “Estorno do Valor”, “Divergência de informações” e “Serviço incompleto” completam mais 40%.

Figura 1 - Principais motivos das reclamações e a porcentagem de cada em relação ao total



Fonte: Elaborado pelo autores

Os tópicos a seguir detalham as principais causas das reclamações nas lojas pesquisadas: “Atraso na entrega” e “Mau atendimento”.

##### 4.1 Atraso na Entrega

O atraso na entrega foi identificado como a maior queixa dos reclamantes disparado nas empresas analisadas, representando cerca de 22% de todas as reclamações. Foram diversos os motivos relatados para fazer com que o produto do cliente não chegasse no tempo determinado. Muitas das reclamações acerca do atraso na entrega se deram devido aos serviços das transportadoras contratadas,

não apenas pelo serviço demorado, porém também em relação à falta de informações por parte desta, envolvendo assim os “dados não atualizados”, e a estipulação de prazos que dificilmente eram cumpridos. Houveram muitos casos ainda em que o serviço de entrega dado como mais rápido acabava atrasando mais que o serviço normal. As Lojas Americanas foi a que maior apresentou queixas nessa categoria.

##### 4.2 Mau Atendimento

Logo após o atraso nas entregas, o atendimento falho das empresas foi o que mais

desagradou os clientes internautas do *site* ReclameAQUI, dentre o total, esta categoria representou quase 20%. As irritações se deram muito pela dificuldade em conseguir contatar a empresa, sendo colocados na linha de espera por tempo demasiado, por ficarem aguardando uma resposta por parte desta, seja com um retorno da ligação ou por email. Os clientes das Lojas Americanas ainda se queixaram da central de atendimento ser eletrônica, sem atendimento de algum atendente da empresa. Dentre as empresas pesquisadas, as Lojas Americanas foi a pior classificada no quesito 'mau atendimento' no canal de reclamações *online*.

Dentro do próprio *site* do ReclameAQUI, é realizado um resumo das informações principais sobre a empresa pesquisada, incluindo o período dos índices desejados, números totais de reclamações, quantas destas foram respondidas, quantas não foram e quantos foram avaliadas, o tempo médio de respostas e os índices percentuais de reclamações

atendidas, de clientes que voltariam a fazer negócio, de solução e a nota dada à empresa, a média das notas dadas pelos reclamantes que avaliaram o serviço, variando de 1 a 10. Para o período do recorte utilizou-se o primeiro semestre do ano de 2017 (janeiro a junho), visto que dentre as opções apresentadas pelo ReclameAQUI é aquela de menor intervalo e que contempla o período de análise dos dados do estudo.

### 4.3 Lojas Americanas

As Lojas Americanas é avaliada pelo *ranking* do próprio *site* ReclameAQUI como empresa modelo. Ela atendeu todas às reclamações recebidas, conforme pode ser visualizado na Figura 2, no primeiro semestre de 2017, com um tempo de resposta menor que um dia e índice de solução de mais de 90%. A empresa recebeu uma nota 7,6 de seus clientes, considerada uma avaliação positiva.

Figura 2 - Índices das Lojas Americanas, presentes no *site* ReclameAQUI



Fonte: Reclame Aqui (2017)

Ao analisar as estratégias de respostas por parte da organização, percebe-se a utilização de respostas personalizadas, que depende da complexidade do problema, da contundência demonstrada pelo reclamante e pelo tipo de caso. Quanto mais complexo for o problema ou contundente o reclamante, a empresa responde de forma mais detalhada e mostrando uma maior preocupação para com o cliente, enquanto que se for um caso mais simples a resposta é mais direta. É possível perceber que para estes casos, de acordo com cada categoria apresentada, há um certo padrão nas respostas. A empresa indica ao consumidor que explicará mais detalhes sobre a reclamação e o que será feito por meio de mensagem privada

diretamente ao perfil do mesmo no *site* do ReclameAQUI.

### 4.4 Magazine Luiza

Assim como as Lojas Americanas, o Magazine Luiza é considerado como uma empresa modelo dentro dos índices avaliados pelo *site*. Conforme pode ser visualizado na Figura 3, no primeiro semestre de 2017, a organização atendeu 92% das reclamações recebidas, solucionando também cerca de 92% destas queixas porém precisou de um tempo 11 vezes maior que a Americanas para responder a seus consumidores. A nota da empresa, avaliada pelos clientes no *site* ReclameAQUI, foi 7,1.

Figura 3 - Índices do Magazine Luiza, presentes no site ReclameAQUI



Fonte: Reclame Aqui (2017)

O Magazine Luiza utiliza-se de uma gestão de reclamações com respostas personalizadas para todos os tipos de reclamações recebidas, sendo estas com uma linguagem mais próxima ao cliente, com a utilização de *emoticons* na maioria das réplicas. Isto passa a imagem de maior aproximação da empresa com o reclamante. É perceptível que a companhia possui a estratégia de contatar diretamente o reclamante e resolver o seu problema antes de respondê-lo publicamente pelo ReclameAQUI, indicando o possível por quê do tempo médio de resposta ser maior do que as outras lojas analisadas e o por quê destas mensagens serem mais diretas e curtas. Assim como as Lojas Americanas, a empresa apresenta, para cada categoria de reclamação, responder de forma similar.

#### 4.5 Submarino

A empresa Submarino também foi considerada como modelo pelo *ranking* do ReclameAQUI pelos índices apresentados. Conforme pode ser visualizado na Figura 4, no primeiro semestre de 2017, o Submarino atendeu 100% das queixas, solucionando 92% destas e demorando cerca de dois dias e um terço para responder aos seus reclamantes, tempo 295% maior que as Lojas Americanas e quase um quarto do tempo do Magazine Luiza, obtendo assim uma pontuação, também, de 7,6.



Figura 4 - Índices do Submarino, presentes no *site* ReclameAQUI



Fonte: Reclame Aqui (2017)

O Submarino, ao gerir as reclamações recebidas no *site* do ReclameAQUI, mescla as estratégias utilizadas pelas Lojas Americanas e pelo Magazine Luiza, demonstrando fazer um primeiro contato com o reclamante para obter mais detalhes e então responder de forma definitiva por meio do *site*. Provavelmente, por ser do mesmo grupo empresarial, Submarino e Lojas Americanas apresentaram o mesmo padrão de respostas: réplicas personalizadas, apresentando maior grau de detalhes de acordo com a complexidade do problema e ser mais direta, com semelhanças nas respostas para cada categoria de reclamação, para queixas mais simples. A empresa também utiliza o canal privado proporcionado pelo *site* ReclameAQUI para informar as ações que serão tomadas para a resolução da reclamação.

#### 4.6 Ponto Frio

O Ponto Frio, diferente das demais empresas analisadas, não apresentou índices satisfatórios no *site* ReclameAQUI de janeiro a junho de 2017. A Figura 5 mostra que, apesar de atender, praticamente, todas às reclamações recebidas, a empresa possui índices bem abaixo do que os apresentados pelas outras organizações analisadas, solucionando apenas dois terços das queixas e demorando quase duas semanas para responder a seus reclamantes. Dessa forma, o *ranking* do *site*, a partir das reclamações, indicou uma nota menor que 4 para a empresa, resultando em uma reputação reconhecida como “ruim”.

**Figura 5 - Índices do Ponto Frio, presentes no site ReclameAQUI**



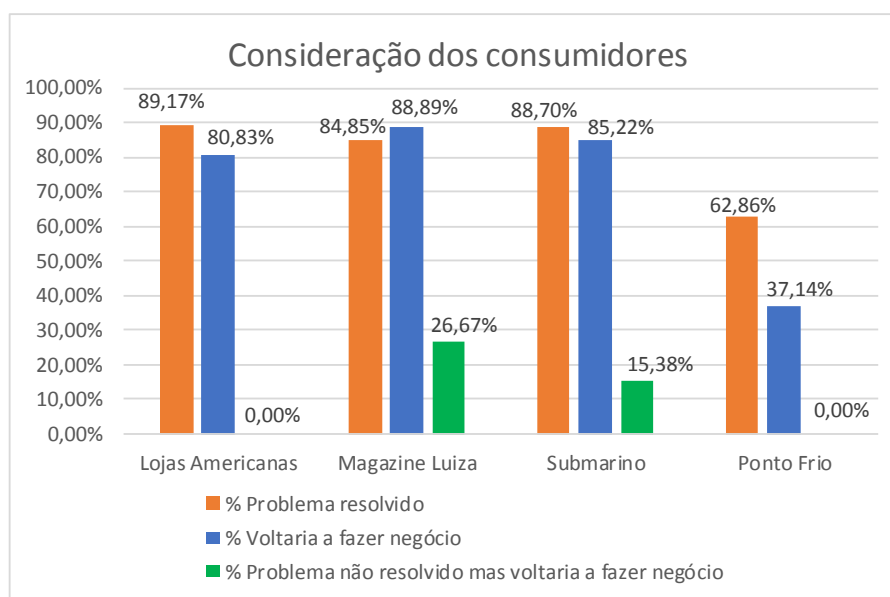
Fonte: Reclame Aqui (2017)

As respostas da empresa às reclamações são todas padronizadas, nas quais indica a tentativa de resolver os problemas por meio de mensagens privadas com o reclamante, e ainda requisitando uma avaliação para o atendimento fornecido.

A partir da coleta dos dados durante os meses de maio e junho de 2017, foi possível dimensionar, para cada uma das empresas citadas, a quantidade, em porcentagem, demonstrada pela Figura 6, de reclamantes que tiveram seus problemas resolvidos, que voltariam a fazer negócio e ainda aqueles que mesmo não tendo seus problemas resolvidos voltariam a fazer uma compra em cada uma das lojas.

#### 4.7 Considerações sobre as Estratégias de Gestão de Reclamações das Empresas

**Figura 6 - Consideração dos consumidores para com cada empresa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Analisando a Figura 6, nota-se índices altos de problemas resolvidos e de clientes que voltariam a fazer negócio com as empresas lojas Americanas, Magazine Luiza e Submarino apresentaram respostas personalizadas, enquanto o Ponto Frio, único com resposta padronizada, foi aquele de menor consideração por parte dos consumidores. Um ponto interessante a se resaltar, é que o Magazine Luiza além de ser a empresa em que maior parte dos reclamantes voltaria a negociar após ter seu problema resolvido, é aquela que apresentou possuir maior fidelidade dos clientes também, visto que mesmo não tendo seu problema resolvido, mais de um quarto destes fariam uma nova compra.

#### 4.8 O modelo Proposto de Gestão de Reclamações Online

Em seu estudo Wu (2013) ressalta que para o consumidor, no meio eletrônico, a confiança é a base acerca da compra. Dessa forma, verifica-se que os clientes depositam certa confiança nas empresas, criando uma expectativa do fornecimento de um serviço de qualidade e do produto adequado. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), se o consumidor se dispõe a fazer uma reclamação é devido a uma alta expectativa que não foi confirmada.

Atualmente, a busca e a comparação de opiniões sobre certos produtos ou serviços foram facilitados com as mídias sociais, portanto se o cliente julgar que certa empresa, tanto em qualidade quanto em preço, tem gerado resultados injustos, este é estimulado a reclamar publicamente para mostrar sua insatisfação (Wu, 2013). Neste sentido, as empresas analisadas apresentaram, pela percepção do cliente, uma injustiça através de seus serviços, principalmente, atrasando grande parte das entregas e atendendo de forma insatisfatória a seus consumidores.

Por meio da pesquisa de Grégoire et.al. (2015), todos os casos estudados se encaixam na categoria de “Tagarelar”, visto que a queixa foi realizada em um *site* específico para receber as reclamações, o ReclameAQUI. No entanto, é possível identificar outras classificações adequadas para as situações em questão: o Ponto Frio ao apresentar respostas padronizadas mostrou falhar também na gestão das reclamações ao além de oferecer um serviço abaixo do esperado também não respondeu de forma satisfatória a queixa publicada, possibilitando causar uma maior revolta ao cliente, o que é categorizada pelos autores como “Desprezo”. Analisando os dados, foi perceptível ainda alguns poucos casos de “Maldizer” com as empresas analisadas, em que o cliente aponta já conhecer o atendimento falho e resolver reclamar já diretamente

pelo ReclameAQUI e apenas dois casos de “Gabação” referentes ao Magazine Luiza, nos quais os clientes ao invés de criticar a empresa, direcionam elogios pelos serviços prestados.

Tomando como base o estudo de Davidow (2003), os reclamantes, após a queixa, avaliam seis fatores diferentes nas respostas das empresas: rapidez, facilidade de entrar em contato, recompensas, desculpas, credibilidade e atenção dada. Em relação à rapidez, a empresa Lojas Americanas se destacou por responder ao reclamante em menos de um dia, o Magazine Luiza foi o mais demorado de todos. Segundo Davidow (2003), caso esta demora compense com o detalhamento do problema e com a resolução do mesmo, o cliente a releva.

Desculpar-se foi uma estratégia utilizada em alguns casos. A empresa Americanas apresentou-se de modo aleatório em relação à categoria da reclamação, dependendo mais do atendente responsável. O Magazine Luiza, por fazer o contato com o reclamante antes de respondê-lo publicamente, utilizou muito pouco da estratégia de desculpar-se, também ficando à escolha do atendente. Na Submarino, o pedido de desculpas, assim como nas outras empresas, foi feito aleatoriamente, porém com uma maior frequência.

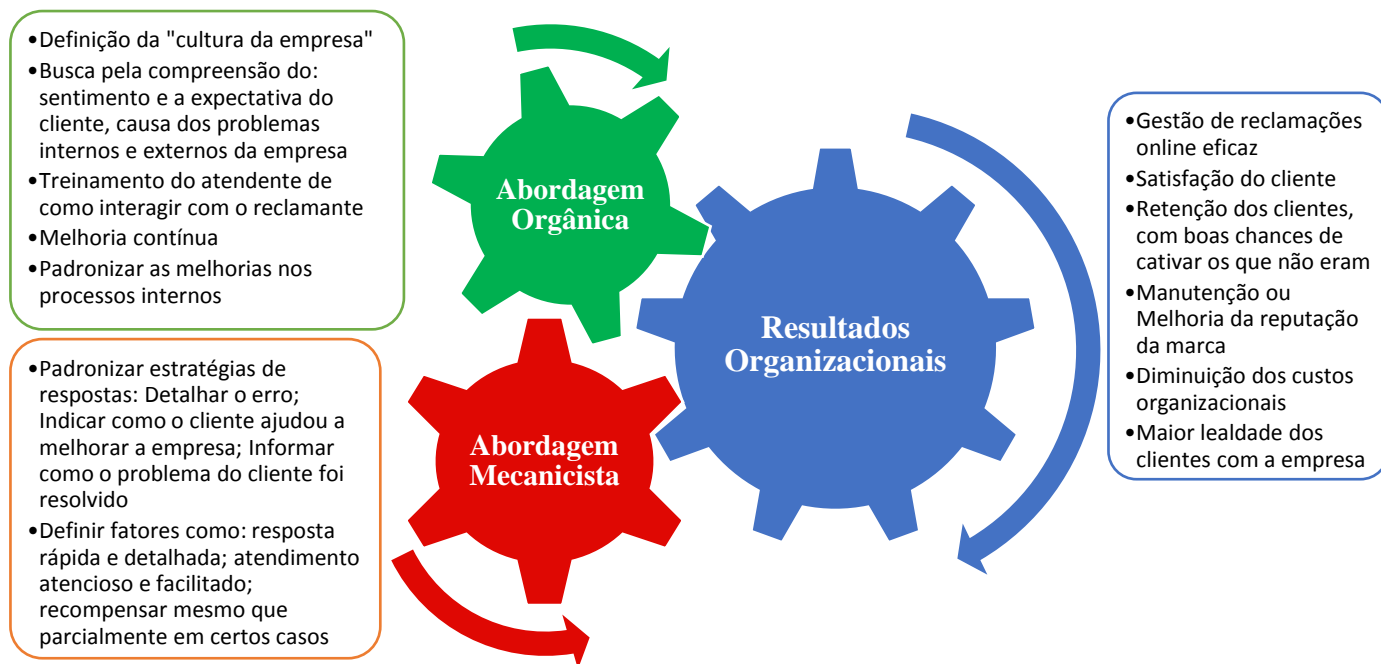
Verificou-se que as empresas demonstraram falhas na facilidade do consumidor de entrar em contato com elas e na atenção dada ao reclamante. Percebe-se que além do mau atendimento, a maioria dos reclamantes acusou a tentativa de entrar em contato com a empresa por outros meios antes de publicar a reclamação pelo *site*.

Nenhuma das companhias analisadas ofereceu recompensas ao reclamante. As empresas procuraram garantir que a reclamação fosse atendida, porém, devido à recorrência das reclamações, percebeu-se que não tomaram ações para impedir que os problemas voltassem a ocorrer.

As três lojas do estudo que apresentaram respostas personalizadas, no período analisado, adotaram uma abordagem de gestão de reclamações *online* mecanicista, isto é, apesar de personalizarem as respostas de acordo com as reclamações, as companhias demonstraram possuir um padrão para cada categoria das queixas. Aquela que indica possuir uma pequena aplicação da abordagem orgânica é o Magazine Luiza, em que o atendente tem a liberdade para escrever certas frases que torne a empresa mais próxima ao cliente.

A partir da literatura e dos resultados desta pesquisa, foi possível desenvolver e propor um modelo eficaz para a gestão de reclamações *online*, representado pela Figura 7.

Figura 7 - Modelo proposto para gestão de reclamações online eficaz



Fonte: Elaborado pelos autores

Homburg e Fürst (2005) mostram em sua pesquisa que as abordagens mecanicista e orgânica podem tornar a organização mais produtiva, devido ao fato de fazer com que cada cargo e função mais clara para quem desempenhar, destacando ainda que uma empresa pode escolher aplicá-las simultaneamente. A aplicação mútua das duas abordagens é amplamente recomendada pelos autores, visto que estas se completam, pois a mecanicista permitiria que uma gestão aprofundada sobre o conceito de justiça organizacional, tanto processual quanto distributiva, fosse melhor desenvolvida por meio de padrões definidos, enquanto a orgânica, ao incentivar a criação de uma cultura corporativa, desenvolve um ambiente interno que valoriza a gestão sobre o conceito de justiça interativa. Por isso, a analogia a uma engrenagem, a aplicação simultânea de ambas abordagens pode gerar melhor eficácia à organização e, conseqüentemente, resultados otimizados.

Kim e Xu (2007) destacam o fato de que, sabendo a soma do preço de compra com custos de busca do produto e custos de desapontamento na compra resultam no preço total de certo produto, é essencial garantir uma ótima reputação, a fim de diminuir ao máximo o custo com um possível desapontamento com a compra. Os sistemas de reputação podem ser utilizados para potencializar questões de popularidade, política de preços e posicionamento no mercado. Assim, torna-se crucial

para o decorrer de seus negócios que as empresas sejam aferidas com altos índices de reputação (Yoo & Kim, 2012).

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias utilizadas na gestão de reclamações *online* por quatro grandes empresas do setor de varejo e propor um modelo que seja eficaz, a fim de indicar os fatores que os consumidores mais valorizam nas empresas após um produto ou serviço falho, direcionar a companhia para os caminhos a serem tomados para a melhoria de seus processos e, conseqüentemente, melhorar os índices e resultados da organização.

O modelo proposto mescla as abordagens mecanicista e orgânica. A abordagem mecanicista, a partir do desenvolvimento de diretrizes, permite a definição de como a empresa deve se estruturar e agir quando houver uma reclamação, isto é, qual deve ser a estratégia de abordagem ao cliente, definir o padrão em que se encaixa o problema apresentado e solucionar a queixa. A abordagem orgânica, por meio da criação da cultura organizacional, visa tornar "cotidiano" a busca, por parte dos funcionários, da melhoria contínua tanto nos processos internos para evitar a recorrência das reclamações, quanto na relação e no atendimento ao

cliente, compreendendo-o e mostrando a sua importância para a companhia.

Dentre os fatores que os consumidores mais valorizam nas empresas após um produto ou serviço falho, Einwiller e Steilen (2015) relatam que reembolso ao cliente, desde que parcialmente, é um dos fatores mais valorizados, porém nenhuma empresa do estudo mostrou utilizar dessa estratégia. Muitos reclamantes, segundo os autores, apreciam quando a empresa mostra agradecimento pela queixa, quando relatam que ao receber a reclamação indica que de fato há um processo interno falho. Realizar a gestão de reclamação *online* de forma eficaz se mostra relevante também para o observador dos canais *online*, que percebe o esforço e a atenção da organização (Kim, Wang, Maslowska, & Malthouse, 2016). Nesta pesquisa, constatou-se que, no caso de atraso das entregas, os reclamantes preferiam receber o produto a devolução do valor, já no mau atendimento, a atenção dada ao cliente e a facilidade de entrar em contato com a empresa foram os serviços falhos.

Constatou-se neste estudo que a gestão de reclamações *online* requer que as empresas estabeleçam diretrizes como, inicialmente, conhecer todos os processos e os sistemas que as empresas disponibilizam ao cliente e que os funcionários estejam devidamente treinados para estes serviços. Em seguida, garantir que o consumidor consiga reclamar de forma simples, facilitada e rápida, que este seja sempre respondido, rapidamente (Claudio, Pedron, & Gonçalves, 2014). Homburg e Fürst (2007) ressaltam que somente realizar a gestão de reclamações *online* não é o suficiente, é preciso mostrar ao cliente que a queixa irá ajudar na melhoria da empresa e que a empresa de fato irá melhorar. Assim, sugere-se neste estudo que as empresas pesquisadas informem nas respostas às reclamações que estas permitirão a melhoria de produtos e serviços. Tornar público a resposta é uma medida necessária a fim de mostrar também aos observadores que a empresa está agindo para evitar as falhas.

A partir da revisão da literatura, foi possível verificar que boa parte das empresas não aproveita as redes sociais para auxiliar e focar em seus *stakeholders*, isto é, gerir de forma eficaz as reclamações *online*, o que pode ser uma oportunidade única para o gerenciamento das relações com o cliente e da reputação da própria marca (Einwiller & Steilen, 2015), além de que é uma forma de reduzir os custos tanto internos quanto externos (Homburg & Furst, 2007) e ainda criar uma fidelidade para com o consumidor, garantindo que em uma falha este mantenha a confiança na marca (Smith & Bolton, 1998).

Esta pesquisa contribuiu para a literatura, visto que, no Brasil, poucos estudos buscaram

abordar o assunto de definir estratégias de resposta das empresas e propor um modelo eficaz de gestão de reclamações *online*, aplicando as abordagens mecanicista e orgânica. Além disso, contribuiu para a prática profissional, pois apontou a necessidade das empresas de darem atenção à gestão de reclamações *online*, principalmente com a aplicação da abordagem orgânica para a melhoria de processos e evitar que os erros ocorram novamente.

Apesar do modelo de gestão de reclamações *online* eficaz poder ser utilizado como base por empresas de outros setores, a pesquisa se limitou a analisar quatro grandes lojas de varejo durante os meses de maio e junho de 2017, englobando um curto período de tempo. Analisar um período maior e diversificar os ramos das empresas, pode-se aprofundar este estudo.

Estudos futuros poderiam ser realizados junto às empresas pesquisadas no intuito de investigar a cultura organizacional que provê um suporte da aprendizagem a partir de reclamações (abordagem orgânica), assim como procedimentos e políticas padronizadas adotadas em cada organização, para tratar suas queixas (abordagem mecanicista). Além disso, sugere-se a aplicação do modelo proposto no campo organizacional para validá-lo.

## AGRADECIMENTOS

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: branding equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- Almeida, T. N. V., & Ramos, A. S. M. (2012). Os Impactos das Reclamações On-line na Lealdade dos Consumidores. *RAC*, 16(5), 664-683.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauer, G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som (Manual Prático)*, pp. 189-217. Petrópolis: Vozes.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Em R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Orgs.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Breitsohl, J., Khammash, M., & Griffiths, G. (2010). E-business complaint management: perceptions and perspectives of online credibility.

*Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 653-660.

Caruana, A., & Ewing, M. T. (2010). How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63, 1103-1110.

Chen, Y., Wang, Q., & Xie, J. (2011). Online social interactions: A natural experiment on word of mouth versus observational learning. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 238-254.

Claudio, A. R. S., Pedron, C. D., & Gonçalves, P. A. (2014). O Novo Desafio da Gestão de Reclamações: As Redes Sociais. *Anais do Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 38.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38 (3), 408-415.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall.

Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.

Deighton, J. A., & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 2-12.

East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 215-224.

Einwiller, S. A., & Steilen, S. (2015). Handling complaints on social network sites: an analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review*, 41, 195-204.

Evans, L. (2010). *Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter & Other Social Media*: Pearson Education.

Fang, Y. H. (2014). Beyond the credibility of electronic word of mouth: Exploring eWOM adoption on social networking sites from affective and curiosity perspectives. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(3), 67-102.

Feitosa, D. G., & Garcia, L. S. (2016, janeiro-fevereiro). Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro. *RAC*, 20(1), 84-105.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). São Paulo: Atlas.

Grabner-Kraeuter, S. (2002). The role of consumers' trust in online shopping. *Journal of Business Ethics*, 39 (1/2), 43-50.

Gregoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58, 173-182.

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41, 7-18.

Harrison-Walker, L. J. (2001). E-complaining: A content analysis of an Internet complaint forum. *Journal of Services Marketing*, 15(5), 397-412.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.

Holloway, B., Wang, S., & Parish, J. (2005). The role of online purchasing experience in service recovery management. *Journal Interactive Marketing*, 19(3), 54-67.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.

Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 523-536.

- Jabr, W., & Zheng, Z. E. (2014). Know yourself and know your enemy: an analysis of firm recommendations and consumer reviews in a competitive environment. *MIS Quarterly*, 38(3), 635-654.
- Ji, Y. G., Li, C., North, M., & Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' Facebook engagement help or ruin a company's reputation? *Public Relations Review*, 43(1), 201-210.
- Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 101-111.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54, 241-251.
- Kim, H. W., & Xu, Y. (2007). Drivers of price premium in e-markets. *Communications of the ACM*, 50(11), 91-95.
- Kim, S. J., Wang, J. H. R., Maslowska, E., & Malthouse, E. C. (2016). Understanding a fury in your words: The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behaviors. *Computers in Human Behavior*, 54, 511-521.
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth: a review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167-183.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG.
- Leventhal G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: New advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of trust development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation and justice* (pp. 133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Libai, B., Muller, E., & Peres, R. (2013). Decomposing the value of word-of-mouth seeding programs: Acceleration versus expansion. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 161-176.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lovett, L., Peres, R., & Shachar, R. (2013). On brands and word-of-mouth. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 427-444.
- Luo, X. (2007). Consumer negative voice and firm-idiosyncratic stock returns. *Journal of Marketing*, 71, 75-88.
- Nielsen, (2016, março). *E-Commerce cresce no Brasil principalmente para bens duráveis*. Recuperado em 10 fevereiro, 2017, do: <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/E-commerce-cresce-no-Brasil-principalmente-para-bens-duraveis.html>.
- Pizzutti, C., & Fernandes, D. (2010). Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail: A contingency model. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(4), 127-160.
- Reclame Aqui (n.d.). Recuperado em 7 julho, 2017, de: <https://www.reclameaqui.com.br/>.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters-paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Van Noort, G., & Willemsen, L. M. (2011). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.
- Wu, I. L. (2013). The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust. *International Journal of Information Management*, 33, 166-176.
- Yoo, B., & Kim, K. (2012). Does popularity decide rankings or do rankings decide popularity? An investigation of ranking mechanism design. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(2), 180-191.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.