



ISSN: 2310-0036

Vol. 13 | Nº. 2 | 2022

## Media Sociais e a Construção de Relacionamentos Empresa-Clientes

### Social Media and Building Business to Consumer Relationships

---

**António Pereira**

Universidade Rovuma

**Nelson Ribeiro**

Universidade Católica Portuguesa

#### RESUMO

Este artigo discute o papel dos media sociais nas actuais formas de construção de relacionamentos empresa – clientes, tendo como enfoque a comunidade de Facebook da “Tele A”. É resultado de uma pesquisa realizada através de uma abordagem metodológica qualitativa e indutiva, com o método de procedimento netnográfico, apropriado para entender práticas culturais em ambientes online. Foram recolhidos dados usando a observação participante, e através do Ncapture, do SnippingTool, da opção save as... e do recurso de copiar e colar (do Windows), para conteúdos visuais e textuais. A principal conclusão a que se chegou é que o Facebook, no quadro dos media sociais, tem tido um papel activo no desenvolvimento de relacionamentos entre a “Tele A” e os seus clientes, abrindo espaço para práticas de comunicação planeada ou iniciada e de interacção e disponibilizando diversas possibilidades de engajamento para gerar valor e construir relacionamentos, apesar de, neste caso, levantarem-se questões referentes à estabilidade e consistência na entrega de valor para os clientes. Publicações de comunicação planeada são principalmente feitas pela empresa para promoções e reforço da sua identidade e posicionamento. Contudo, os clientes usam-nas, sobretudo, como pretexto para apresentarem reclamações e pedidos de suporte técnico, o que nos remete à teoria do CRM-Social, na teoria do marketing de engajamento.

**Palavras-chave:** media sociais; marketing de relacionamento; marketing de engajamento; CRM-social.

---

#### Abstract

The present article discusses the role of social media in current forms of building business to consumer relationships, with a focus on the “Tele A” Facebook community. It is the result of research carried out through a qualitative and inductive methodological approach, following the netnographic method, which is well-suited to understand cultural practices in online environments. Data were collected using participant observation, and through Ncapture, Snipping Tool, the save as... option and the Windows copy and paste feature, for visual and textual content. The main conclusion reached is that, within social media, Facebook has played an active role in the development of relationships between “Tele A” and its customers, enabling for planned or ad-hoc communication and interaction and providing several engagement possibilities to generate value and build relationships, although, in the latter case, questions arise regarding the stability and consistency in the delivery of value to customers. Planned communication posts are mainly created by the business for the purpose of special offers and the reinforcement of its identity and positioning; however, customers engage with these mostly to submit complaints and requests for technical support, which brings up the Social CRM theory within the theory of engagement marketing.

**Keywords:** social media; relationship marketing; engagement marketing; social CRM.



Rua: Comandante Gaivão n° 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: [reid@ucm.ac.mz](mailto:reid@ucm.ac.mz)

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

## Introdução

Os *media* sociais estão a ter um papel central no desencadear de um conjunto de tendências estratégicas no marketing e na comunicação (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017; Kingsnorth, 2016), alterando a forma como os clientes se comportam (Kingsnorth, 2016) com relação aos *media* e às empresas e estimulando uma tendência para a busca do estreitamento do relacionamento, engajamento e afinidade entre aqueles e as marcas (Kotler et al., 2017; Torres, 2009).

Olhando-se para o contexto específico de Moçambique e a comunidade de *Facebook* da “Tele A”<sup>1</sup>, este artigo discute o papel dos *media* sociais nas actuais formas de construção de relacionamentos empresa – clientes.

## O marketing em *media* sociais

Actualmente, as potencialidades dos *media* sociais e do *Facebook* no marketing são grandes, especialmente na promoção de relacionamentos, sendo relacionamento a melhor palavra que Torres (2009) encontra para descrever o marketing em *media* sociais. Entretanto, estes *media* representam uma mudança radical no relacionamento empresa-cliente, tornando qualquer um deles potencial emissor, o que pode representar uma ameaça se as organizações não cuidarem das suas presenças na internet (Kaplan & Haenlein, 2010; Lendrevie, Baynast, Emprin, Rodrigues & Dionísio, 2010; Ogden & Crescitelli, 2007).

Até recentemente, as formas de construção de relacionamento no *Facebook* baseavam-se (para além da função gostar/seguir perfil/página) nos comentários, nas partilhas e na reacção “gostei”. Entretanto, a partir de 2016, contou com mais cinco reacções, complexificando as dinâmicas de interacção dos usuários com as marcas (Adnews, 2016), enquanto disponibilizava novas estratégias de expressão dos usuários, incluindo expressão de sentimentos e emoções.

Souza (2016) apresenta os seguintes significados das reacções do *Facebook*: “Gostei” – demonstra gosto ou aprovação do conteúdo; “Amei” – gostou muito ou forte aprovação do conteúdo; “Haha” – engraçado ou expressa ironia ou sarcasmo; “Surpresa” – surpresa, boa ou má; “Triste” – desaprovação, mágoa, nostalgia ou não está bem; “Ira” – raiva, total desaprovação, indignação. Acrescentamos ainda “cuidar”, que transmite o sentimento de carinho, atenção, afecto ou empatia (Estevam, 2020).

---

<sup>1</sup> “Tele A” é o nome codificado de uma empresa de telefonia móvel em Moçambique.

---

## O marketing de engajamento

Engajamento do cliente é definido como um conjunto de mecanismos através dos quais aquele adiciona valor para a empresa por meio de contribuição directa (através da compra) e / ou indirecta, através de indicações incentivadas, conversas sobre a marca em *media* sociais e *feedback* ou sugestões de melhoria que faz para a empresa (Pansari & Kumar, 2017) ou actuando como *pseudo-marketers* (Harmeling, Mof-fett & Palmatier (2018).

As empresas pretendem capitalizar especificamente quatro tipos de recursos dos clientes: os activos de redes (de relacionamento); o capital de persuasão; as reservas de conhecimento dos clientes sobre o produto, a marca, a empresa e outros clientes; e a sua criatividade (Harmeling et al., 2017).

Uma das técnicas emergentes no quadro do marketing de engajamento é o *social customer relationship management* (CRM social), definindo-se como “o uso dos *media* sociais para gerir as interacções da marca com os clientes e construir relacionamentos de longo prazo”, intencionalmente envolver os clientes em conversas e solucionar problemas (Kotler et al. 2017, p. 157). Conforme Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang (2013), o conceito de CRM social é formado por duas dimensões e a forma como interagem: o CRM tradicional; e os *media* sociais, que transformaram os clientes em participantes activos no relacionamento.

## Marketing de relacionamento

É fundamental resgatar nesta discussão o marketing de relacionamento, que tem como princípio básico a ideia de que a existência de um relacionamento sustentável entre uma empresa e os seus clientes constitui valor acrescentado para as duas partes (Grönroos, 2004; Ravald & Grönroos, 1996; ver também Hollensen, 2010; Varey, 2002b), pois relacionamentos são parte integrante da natureza humana. Neste contexto, o relacionamento, definido como o reconhecimento e atribuição mútua de um *status* especial (Czepiel, 1990) entre cliente e empresa, tem sido frequentemente explicado como um *continuum* entre interacções meramente transacionais (raras) e relacionamentos próximos, interpessoais, interactivos (Barnes, 2000) e, podemos dizer, sustentáveis.

O marketing de relacionamento, por sua vez, tem sido definido em volta dos conceitos de aquisição (atração) e retenção (manutenção/aprimoramento) de relacionamentos, bem como em volta de aumento de lucratividade, orientação a longo prazo e situação de ganhos mútuos para todos os *stakeholders* (Agariya & Singh, 2011).

Entretanto, conforme Grönroos (2004), existem três processos centrais do marketing de relacionamento: a comunicação planeada; a interação e a geração mútua de valor. Para Grönroos (2004), o processo de comunicação planeada é planeado e contínuo, o que, na sua visão, engloba uma comunicação integrada de marketing influenciada pela perspectiva relacional.

Grönroos (2004) afirma ainda que o processo de comunicação planeada cria expectativas e, frequentemente, mas não sempre, inicia o processo de interação. O processo de interação é, por este autor, considerado o coração ou o processo central do marketing de relacionamento, pois os relacionamentos só se desenvolvem através da interação, manifestada por diversos tipos de contactos entre a empresa e os clientes (entre pessoa-pessoa, entre pessoa-máquinas e sistemas e entre sistemas das duas partes) ao longo do tempo.

O último processo central apresentado por este autor, o processo de geração de valor, é o resultado da convergência e sinergia dos processos de comunicação planeada e de interação, sendo o valor para o cliente algo que ele vai percebendo no decorrer dos dois processos. Nesta perspectiva, o papel do processo de comunicação planeada é principalmente comunicar valor, criando expectativas; e o papel do processo de interação é principalmente garantir o cumprimento das promessas e a satisfação do cliente nos contactos com a empresa (Grönroos, 2004, 2017).

Para Grönroos (2004), os processos de comunicação planeada e de interação conjuntamente geram o diálogo, em um processo contínuo de geração de valor e de construção de relacionamento. Conforme este autor, diálogo é um processo interactivo de entendimento conjunto que permite a clientes e empresa gerarem um campo de conhecimento e significados partilhados e compreenderem o que podem fazer juntos e um para o outro. O diálogo é, portanto, fundamental para o processo de criação de valor, pois promove a cocriação de novos entendimentos, ideias, percepções e acções e gera mudanças de atitudes e comportamentos individuais e colectivos (Allen, 2016).

Todavia, para entender estes processos do ponto de vista relacional, deve haver o reconhecimento de que a comunicação de marketing não é a única fonte de mensagens no contexto da empresa e nem a única a afectar as percepções dos clientes (Lindberg-repo & Gronroos, 2004), assim como se deve compreender que tudo o que a empresa faz ou deixa de fazer tem a força de uma mensagem (Duncan & Moriarty, 1998), pois, como Watzlawick et al. (1993) diriam, é impossível não comunicar, o que também se aplica ao caso das empresas. Há que reconhecer a existência de cinco fontes de mensagens da empresa: as mensagens planeadas; as mensagens originadas dos produtos; as mensagens originadas dos

---

serviços; as mensagens não planeadas; e a ausência de comunicação (Finne & Grönroos, 2009; Grönroos, 2004; ver também Duncan & Moriarty, 1998, 1999; Lindberg-repo & Gronroos, 1999, 2004).

Ademais, no marketing de relacionamento a comunicação não é vista apenas como uma ferramenta neutra para informar, mas como um fenómeno participativo que é realizado com as pessoas e não de pessoas para pessoas (Varey, 2002a). Sendo assim, Finne e Grönroos (2009) consideram que o cliente tem de ser considerado um sujeito activo no processo, o qual tem os seus processos criação de significado sobre as mensagens que recebe da empresa. Para estes autores, o significado que os clientes geram das mensagens da/sobre a empresa pode ser influenciado por diversos factores, incluindo os factores históricos (as mensagens sobre a empresa que o cliente recebeu no passado e que têm impacto nos processos actuais de criação de significado).

## **Metodologia**

A pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem metodológica qualitativa e indutiva, buscando-se uma aproximação mais naturalista ao fenómeno em estudo (Edmonds & Kennedy, 2017). Para obter dados culturais aprofundados, usou-se a netnografia como método de procedimento (Kozinets, 2014, 2010).

Incidiu principalmente sobre a empresa “Tele A” e sua comunidade de clientes, fazendo um universo de mais de 29.255 indivíduos (número total de membros da comunidade). Os dados sobre esta comunidade foram recolhidos através da observação participante, reforçada pelos programas de gravação de vídeos ao vivo *AZ Screen Recorder* e *OBS Studio*; e através do *Ncapture*; do *Snipping Tool*; da opção *save as...*; e do recurso de copiar e colar do Windows para a recolha de conteúdos visuais e textuais disponíveis na página.

Assim, foram realizadas sete sessões de observação gravadas (em Outubro e Novembro de 2020), correspondentes a 14 horas de gravação em vídeo. Para além disso, houve cinco outras sessões gravadas em vídeo que serviram para ganhar um melhor senso do contexto, mas não foram directamente incluídas no trabalho, fazendo um total de 25 horas de vídeo gravado; e houve outras sessões não gravadas em vídeo feitas no dia-a-dia do pesquisador (em quatro meses), como forma de familiarizar-se com a comunidade e compreender o seu contexto.

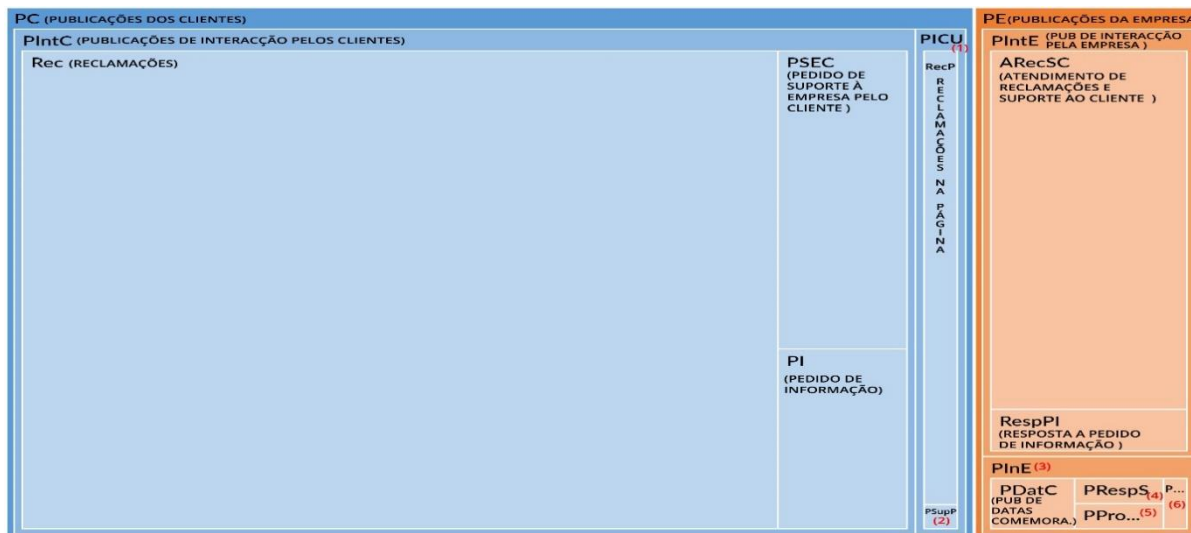
Na recolha de conteúdos, a ferramenta de *Ncapture*, especificamente, disponibilizou 134 imagens e 12332 publicações ou *posts* em texto publicadas na página da “Tele A” no Facebook, referentes a um período de cerca de cinco meses (06.05-16.10.2020).

A análise dos dados seguiu a lógica analítica qualitativa, com procedimentos aconselhados por Cresswell (2009), exceptuando a acção de análise dos conteúdos textuais que foi realizada com o recurso à nuvem de palavras aplicada às 12332 publicações em texto para reforçar o entendimento sobre o tema mais abordado na comunicação iniciada pelas partes (planeada ou não) e na interacção, ou seja, sobre o que engajava as partes em conversas.

## A comunicação iniciada e a interacção na plataforma

Os resultados obtidos através da pesquisa permitiram compreender as dinâmicas de comunicação iniciada e de interacção na plataforma em busca de valor para as partes. Através da análise dos conteúdos da página pôde-se entender, de forma geral, as tendências de publicação tanto da empresa quanto dos clientes na página (ver figura 1).

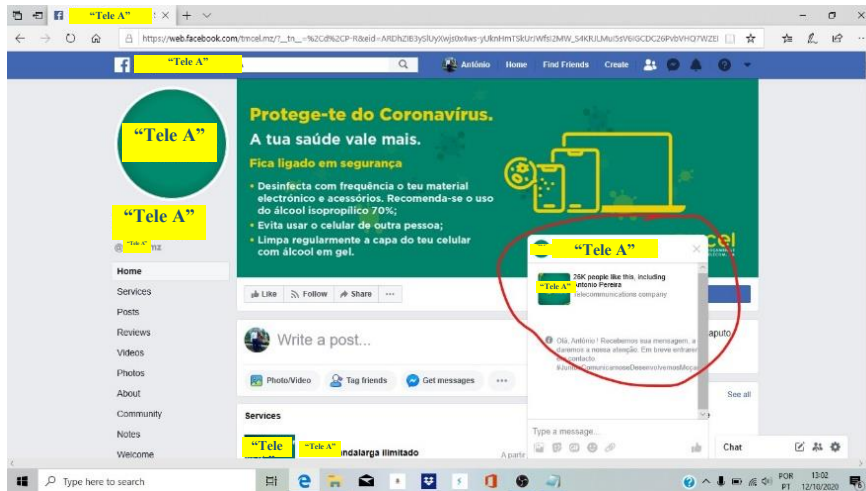
Figura 1: Tendências de publicações iniciadas e de interacção (em texto)



- (1) PICU: publicações iniciadas pelos clientes/usuários.
- (2) PSupP: pedido de suporte técnico na página;
- (3) PInE: Publicações iniciadas pela empresa
- (4) PRespS: publicações de responsabilidade social;
- (5) PPromE: Publicações promocionais da empresa
- (6) PCom: publicação de comunicado;



Figura 3: Ambiente inicial da página de Facebook



Fonte: página de Facebook da “Tele A”

Ademais, os dados obtidos através da experiência do pesquisador-cliente no processo de observação participante mostram-nos que a “Tele A” usa o ambiente inicial do *Facebook* empresa para projectar a sua identidade e posicionamento. Neste contexto, a primeira impressão que o cliente tem da empresa na página é formada pelo logotipo; o nome da empresa; o “papel de parede” da página; e a caixa do Messenger que imediatamente se abre com o *slogan* da empresa (ver figura 3), os quais, conjuntamente, sugerem que a “Tele A” procura apresentar-se como uma empresa de telecomunicações que promove o desenvolvimento de Moçambique e que se preocupa com a saúde dos seus clientes, especificamente no contexto da pandemia do Covid-19.

Os dados resultantes das sete sessões de observação e da experiência de contacto com as publicações da “Tele A” ajudam também a perceber que esta empresa procura se associar, através dos seus elementos identificativos em imagem e texto, a assuntos e movimentos de interesse para os seus clientes e para a sociedade moçambicana, buscando apresentar-se como uma empresa cidadã, inserida na sociedade. Isto é sobretudo visível nas publicações de responsabilidade social, de datas comemorativas e de utilidades para os clientes (ver figura 4, 5 e 6).



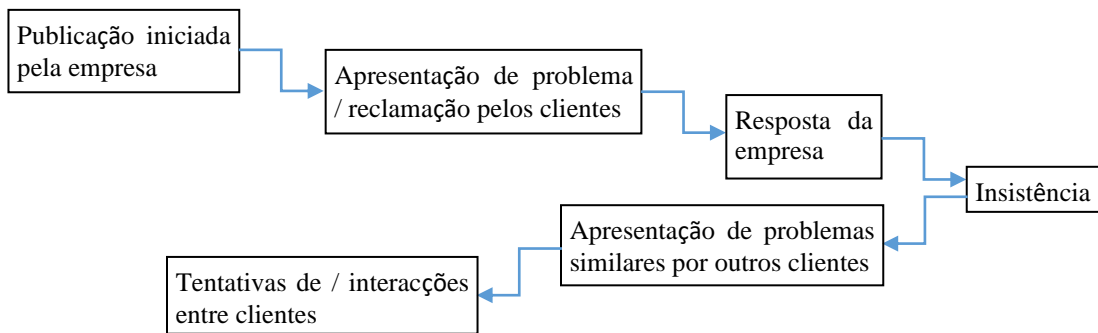
Figuras 4, 5 e 6: Algumas publicações em imagem na página da “Tele A”



Fonte: página de Facebook da “Tele A”

Para além disso, os dados obtidos através da observação concernentes à estrutura de interacção entre as partes permitem entender o comportamento típico no quadro dos processos de comunicação iniciada e de interacção, o qual foi resumido na figura 7.

Figura 7: Estrutura de comunicação e interacção típica no Facebook da “Tele A”



Assim, caracteristicamente, a empresa faz uma publicação iniciada (planeada), predominantemente usando imagem, buscando criar expectativas sobre a sua actuação, os seus produtos e serviços; e os clientes usam a publicação iniciada pela empresa para desenvolver interacção sobretudo através da publicação de reclamações ou de pedidos de suporte técnico. A partir daí, a estrutura da interacção que se desenvolve aponta para uma interacção frequentemente de apenas um nível, ou seja, sequencialmente, os clientes iniciam interacção e a empresa, quando responde, tipicamente só o faz uma única vez. Depois, quando o problema dos clientes não é resolvido, há insistências destes, tipicamente não respondidas pela empresa; outros clientes apresentam problemas similares e continuam com a interacção entre eles, desenvolvendo o tema da reclamação, do suporte técnico ou outros. Poucas vezes a empresa interage em dois ou três níveis.

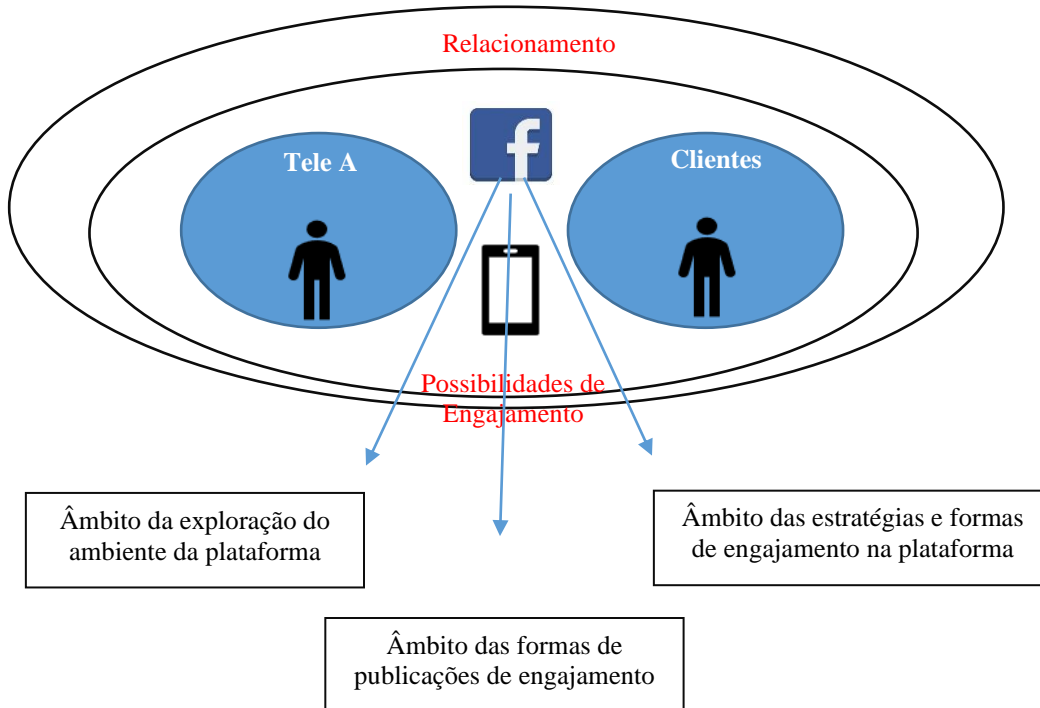
Esta estrutura de interacção foi experienciada pelo pesquisador, no papel de cliente, durante as sessões de observação participante. Em seis tentativas de gerar interacção com a empresa (através de dois pe-

didos de suporte técnico; duas insistências no âmbito de suporte técnico da empresa; um pedido de informação; e um comentário de agradecimento, em contexto de publicação de data comemorativa) o pesquisador-cliente só foi respondido uma vez (suporte técnico) e obteve uma reacção “gostei” (no comentário de agradecimento). Devemos acrescentar, tendo como base a experiência do pesquisador, que neste processo o cliente pode passar por estados de ansiedade e expectativa de ser respondido e ver o seu problema resolvido, que são reforçadas por tentativas anteriores não respondidas; alívio e alguma satisfação, quando é respondido; e frustração e insatisfação quando o suporte técnico não resolve o problema e a empresa não responde mais.

### A exploração das possibilidades de engajamento na página

Os resultados encontrados sugerem que se faz uso de possibilidades de engajamento nesta página para desenvolver relacionamentos em três âmbitos: o âmbito da exploração do ambiente do *Facebook* pela empresa; o das formas de publicações de engajamento; e o das estratégias de conectividade e engajamento na plataforma (ver figura 8).

Figura 8: Possibilidades de engajamento desenvolvidas no Facebook da “Tele A”



Os resultados da observação indicam que, no âmbito do ambiente da plataforma, busca-se explorar as possibilidades de engajamento e gerar relacionamento de duas formas. A primeira é usando os recursos

do Facebook, como é o caso da caixa de Messenger (que se abre imediatamente e sugere que o cliente entre em conversas com a empresa; ver figura 3), e as possibilidades de comentar e reagir a publicações da empresa, procurando fazer com que o cliente interaja ou entre em conversação com a empresa.

A “Tele A” tem feito uso destas possibilidades para buscar criar, manter e estreitar relações, inclusive para resgatar clientes potencialmente perdidos. Um exemplo de tentativa de resgate de um cliente com recurso ao seu histórico de comunicação e interacção com a empresa é o caso do cliente MdN (16.11.2020; 19h30min), encontrado durante o processo de observação. Este cliente, até ao período do estudo, demonstrava lealdade, fazendo publicações consistentemente favoráveis à empresa. Contudo mudou e escreveu uma publicação desfavorável, expressando sentimentos negativos e frustração com relação à empresa, pelo facto de a empresa apresentar problemas técnicos de forma recorrente.

Fazendo uso do diálogo que o Facebook viabiliza e recorrendo ao histórico de interacção com o cliente, a empresa tentou reverter a situação mostrando a susceptibilidade das operadoras de telefonia móvel a problemas técnicos e incentivando-o a continuar cliente da “Tele A”.

A segunda forma de explorar o ambiente da plataforma é usando os recursos de rede do *Facebook* e dos clientes para incentivar contacto e conectividade, através da tentativa de aliciar o usuário a gostar/seguir a página por intermédio do número de outros que a gostaram/seguiram, incluindo pessoas que fazem parte da sua rede de amigos no *Facebook*, usando assim a rede do potencial membro a favor da empresa.

Figura 9: Tendências de engajamento (em texto)

PC (PUBLICAÇÕES DOS CLIENTES)			
ARecOC (APOIO A RECLAMAÇÃO DE OUTRO CLIENTE)	PcontE (PUBLICAÇÕES CONTRA A EMPRESA)	SupOC (SUPORTE A OUTROS CLIENTES)	
PFavE (PUBLICAÇÕES A FAVOR DA EMPRESA)	CompOb (COMPARAÇÕES DA OPERADORA COM OUTROS OBJECTOS)	Sug (SUGESTÕES)	PSupOC (PEDIDO DE SUPORTE DE OUTROS CLIENTES)

Indo para o segundo âmbito, o das formas de publicações de engajamento (em texto e em imagem), os resultados da análise de conteúdos permitiram encontrar as seguintes:

1. Publicações negativas para empresa: publicações de apoio a reclamações de outros clientes, que regista maior predominância (entrando em concordância com a predominância das publicações de reclamações encontradas nos resultados dos processos de interação anteriormente vistos; ver figura 9); as publicações dos clientes contra a empresa; comparações negativas que os clientes fazem da empresa com outros objectos de comparação;
2. Publicações positivas para a empresa: publicações dos clientes a favor da empresa; comparações positivas que os clientes fazem da empresa com outros objectos de comparação; publicação mostrando a nostalgia dos tempos passados com a operadora; publicação de socialização associada à empresa.
3. Publicações de âmbito de assessoria cliente-cliente: publicações de pedidos de suporte técnico a outros clientes; publicações de suporte técnico de clientes para outros clientes
4. Publicações de âmbito de assessoria cliente-empresa: sugestões de melhorias que os clientes fazem para a empresa;

Estas actividades e outras, como as reacções, os comentários e as partilhas, geram um grande potencial de exposição da empresa e da sua marca, pois tornam-na visível para os que fazem parte das redes de contacto dos clientes, entendendo-se, contudo, que esta exposição pode ser positiva ou negativa, dependendo do tipo de acção do cliente (“gostei” ou “ira”; comentário positivo ou negativo; etc.).

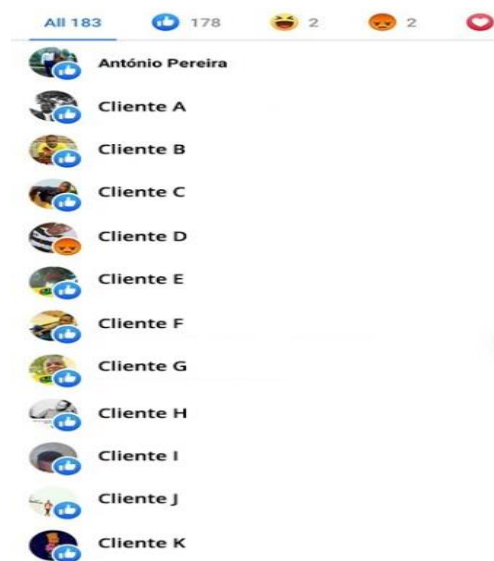
As formas de publicação do tipo 1, as publicações negativas, merecem algum destaque pela potencialidade de prejudicar os esforços da empresa de criar, manter e estreitar relacionamentos com os seus clientes, mas também pela oportunidade que dão a empresa de reverter a situação a seu favor.

Por exemplo, em um dos casos encontrados no processo de observação, o cliente GF (17.11.2020; 09h47) fez uma publicação comparando a empresa “Tele A” com a selecção nacional de Moçambique, no momento com uma conotação negativa pelas sucessivas derrotas que acumulava, tendo um potencial de difusão negativa através do recurso de rede do cliente e dos outros membros da comunidade que a encontrassem e comentassem, partilhassem ou reagissem a ela. Contudo, a empresa transformou-a ao seu favor ao defender a selecção nacional e associar-se ao valor de patriotismo e, assim, conseguiu obter “gostei” de outros clientes e aparente mudança de atitude do cliente que publicou o comentário.

---

Por fim, passando para o terceiro âmbito de exploração de engajamento pela empresa e pelos clientes, isto é, o âmbito das estratégias de conectividade e engajamento na plataforma, devemos informar que os resultados apontam (para além dos comentários e outras formas de publicações em texto e imagem) para o uso das reacções (*emojis*) para transmitir os seus sentimentos.

Figura 10: Reacções à publicação Movimento de Consciencialização



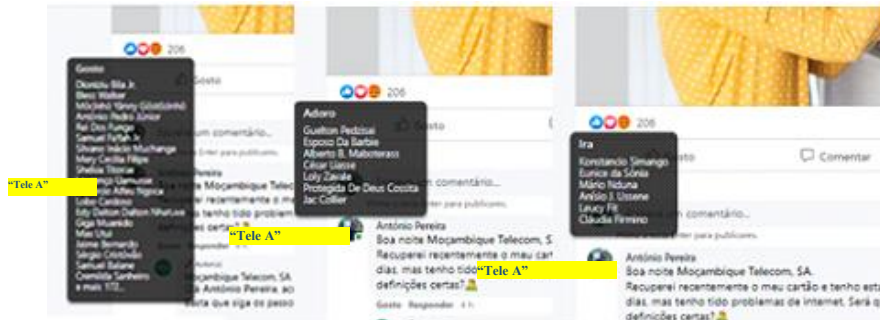
Fonte: Página de Facebook da “Tele A”

No contexto do uso das reacções pelos clientes, como estratégia para se expressarem, há, no Facebook da “Tele A”, o uso predominante de “gostei”, mas também de “amei”, “cuidar”, “ira”, “haha”, “triste” e “surpresa”. As sessões de observação referentes às publicações da “Tele A” ligadas ao movimento de consciencialização sobre o cancro da próstata (16.11.2020, 18h17min; 17.11.2020, 09h00min) e do dia internacional dos estudantes (17.11.2020, 09h47min) caracterizam este cenário típico encontrado nas sessões de observação (ver figuras 10, 11, 12 e 13).

Nas sessões de observação referentes ao movimento de consciencialização sobre o cancro da próstata, o pesquisador percebeu que, dez horas após a publicação, esta tinha 183 reacções, sendo 178 “gostei”, 2 “haha”, 2 “ira” e 1 “amei”. Tinha também 165 comentários e uma partilha. Seguindo esta prática de interacção, o pesquisador reagiu também com “gostei” (ver figura 9). No caso da observação da publicação do dia internacional dos estudantes, esta começou por ter 94 reacções na primeira hora, das quais 90 “gostei”, 2 “amei” e 2 “ira”. Seis horas depois, havia 214 reacções (apesar de o sistema do *Facebook*

apenas indicar 206), dentre as quais, 201 “gostei”, 7 “amei” e 6 “ira” (ver figuras 11, 12 e 13). Nessas 6 horas, a publicação teve também 144 comentários e 6 partilhas.

Figuras 11, 12 e 13: Diferentes reacções à publicação do Dia Internacional dos Estudantes



Fonte: Página de Facebook da “Tele A”

Ora, estas reacções “gostei”, “amei”, “cuidar”, “ira”, “haha”, “tristeza” e “surpresa”, à partida, podem parecer referir-se estritamente aos conteúdos, mas o contexto sugere-nos que, mais provavelmente, referem-se à empresa e aos seus serviços e produtos, pois, por exemplo, as reacções “ira” podem ser encontradas nos diferentes tipos de publicações da empresa, inclusive em publicações promocionais e de datas comemorativas, como o dia dos estudantes, nas publicações referentes ao movimento do cancro da próstata e outros. Isto sugere uma estratégia de contestação dos clientes com relação aos serviços e produtos da empresa, que transcende o conteúdo específico da publicação, usando-a como motivo para se expressarem e tentarem gerar alguma influência.

## Discussão dos resultados: O papel da página para o relacionamento

Os resultados obtidos indicam-nos que a página de *Facebook* da “Tele A” tem tido um papel activo no desenvolvimento de relacionamentos entre a empresa e os seus clientes, abrindo espaço para práticas do campo de referência dos processos de comunicação planeada e de interacção (Grönroos, 2004, 2017), no contexto do marketing de relacionamento, bem como disponibilizando diversas possibilidades de engajamento que têm sido exploradas para gerar valor e desenvolver relacionamentos.

De facto, no âmbito da comunicação planeada, a “Tele A” tem feito diversos tipos de publicações, principalmente em imagens combinadas com texto, para promoções e para reforçar a sua identidade e posicionamento, o que denota a prática da comunicação integrada como proposto por Grönroos (2004). Como sugerido por Grönroos (2004), a partir desta comunicação planeada, através da qual a empresa

busca gerar expectativas favoráveis sobre os seus serviços e produtos, cria-se a interacção entre as partes.

Entretanto, os resultados indicam-nos que as principais actividades e assuntos desenvolvidos no Facebook da “Tele A” são do âmbito da interacção, contudo as interacções desencadeadas pelos clientes (mas também as suas publicações iniciadas) tipicamente não são referentes aos conteúdos das publicações de comunicação planeada da empresa, mas sim são principalmente concernentes a reclamações e a pedidos de suporte técnico. Ademais, no âmbito das estratégias e formas de conectividade e engajamento na plataforma, sugere-se que as reacções de *Facebook* usadas pelos clientes não têm relação com o conteúdo das publicações da empresa, mas denotam uma estratégia de contestação aos serviços e produtos da empresa, o que reforça o que foi acima adiantado. Isto sugere-nos que os clientes usam as diversas publicações da empresa como pretexto para introduzirem as suas próprias necessidades e preocupações referentes aos serviços e produtos da empresa.

A estrutura típica de comunicação iniciada e interacção encontrada na página reforça este entendimento e indica-nos que a empresa, quando responde às tentativas de interacção dos clientes, só o faz uma só vez, tipicamente não respondendo a insistências, deixando os clientes a interagirem entre si no âmbito da discussão dos seus problemas. Esta estrutura de interacção também mostra que os clientes estão a pressionar o uso do *Facebook* da empresa mais para as actividades de manutenção e aprimoramento de relações, previstas no *marketing* de relacionamento (Agariya & Singh, 2011), do que para as de atracção de clientes. De resto, pressionam que esta manutenção de relações seja no contexto das suas próprias necessidades e interesses.

Estas práticas culturais específicas impulsionadas pelos clientes da “Tele A” remetem-nos à teoria do CRM-Social, no quadro da teoria do marketing de engajamento, que aponta para o uso dos *media* sociais para gerir as interacções entre empresa e clientes, solucionar problemas (Kotler et al., 2017) e gerar valor através das plataformas, mas implicando um processo desenvolvido de forma planificada e intencional pela empresa. Neste contexto, como os resultados demonstram no quadro da exploração das possibilidades de engajamento, especificamente o âmbito da exploração do ambiente do *Facebook*, é notório algum uso dos recursos desta plataforma pela empresa para fazer com que o cliente interaja ou entre em conversação com ela, incentivando a passagem destes, no *continuum* relacional, de contactos raros ou simplesmente transacionais consigo para contactos mais próximos, interpessoais, interactivos (Barnes, 2000). Em alguns casos, a empresa faz uso eficaz destes recursos inclusive em tentativas de resgate de clientes, como é o caso do cliente MdN (16.11.2020; 19h30min), no qual a empresa tentou

mudar a percepção deste cliente em relação à empresa de negativa para positiva recorrendo a factores históricos (passados), no campo dos processos de criação de significados deste cliente (Finne & Grönroos, 2009); é o caso também do cliente GF (17.11.2020; 09h47), cuja atitude negativa com relação à empresa parece ter sido alterada por uma resposta positiva da empresa a uma publicação negativa do cliente sobre a empresa. Estes casos revelam a centralidade do diálogo, como factor de co-criação de novos entendimentos, ideias, percepções e acções (Allen, 2016) e na recuperação do cliente.

Contudo, os resultados obtidos sugerem que, de forma geral e na prática diária, a empresa não se envolve em interacções que de facto promovam contactos mais próximos com os clientes, mas parecem ser principalmente uma reacção à acção daqueles, com uma estrutura de interacção tipicamente em nível um (responde uma só vez), nem sempre satisfatória. Consequentemente, a empresa pode estar a criar inconsistência e instabilidade na geração de valor para o relacionamento com os clientes através da página e a promover estados de ansiedade, expectativa não atendida, frustração e insatisfação.

Há que lembrar que a interacção entre a empresa e os clientes é importante para criar maior aproximação entre as partes e tentar prevenir esses sentimentos negativos, pois o processo de interacção é o coração ou o processo central do marketing de relacionamento e os relacionamentos só desenvolvem através da interacção, manifestada por diversos tipos de contactos entre a empresa e os clientes (Grönroos, 2004).

É, assim, indispensável que a empresa promova o uso combinado dos processos de comunicação planeada e de interacção, com o intuito de sempre promover o diálogo com os clientes, um melhor entendimento mútuo (Grönroos, 2004) e o reconhecimento de um *status* especial (Czepiel, 1990) como parceiros confiáveis e presentes. E isto não é possível com o silêncio, até porque, não respondendo aos clientes, a empresa também está a enviar uma mensagem (Duncan & Moriarty, 1998) negativa a eles, pois é impossível esta não comunicar (Watzlawick et al., 1993).

Devemos reconhecer que, no actual contexto digital, a página de *Facebook* já gera valor relacional, todavia, para que esta produza maior valor ao cliente deve-se planear e alinhar cuidadosamente os processos de comunicação planeada e interacção efectiva para promover diálogos contantes com os clientes, enquanto se incentiva a conectividade e o engajamento, canalizando os activos do cliente a favor do relacionamento e da empresa.

---



Olhando especificamente para o engajamento na página, os resultados indicam-nos que emergem quatro tipos de publicações: (1) negativas para empresa; (2) positivas para a empresa; (3) de assessoria cliente-cliente; e (4) de assessoria cliente-empresa. Estas podem ser relacionadas aos quatro recursos dos clientes que as empresas procuram capitalizar (Harmeling et al.; 2017): (1) os activos de redes de relacionamento dos clientes; (2) o capital de persuasão dos clientes (publicações do tipo 2); (3) as reservas de conhecimento (publicações do tipo 3); e (4) a criatividade dos clientes (publicações do tipo 4). Este paralelismo indica existirem para a empresa grandes potencialidades no quadro da exploração das actividades de engajamento.

Todavia, os resultados indicam que nem sempre é assim. Os activos de redes de relacionamento, particularmente, são apresentados como recursos que geram um grande potencial de exposição positiva para a empresa e a sua marca para os que fazem parte das redes de contacto dos clientes. Contudo, as publicações do tipo 1 levam-nos a compreender que a exposição que a empresa e a marca podem obter a partir dos activos de rede de relacionamento dos clientes pode ser também negativa. Isto indica-nos que se deve ter o cuidado de considerar os recursos acima apontados sob um prisma também negativo, pois podem ser usados contra a empresa, principalmente os de tipo 1 e 2, os quais se constituem em mensagens não planeadas no conjunto das fontes de mensagens sobre a empresa (Finne & Grönroos, 2009; Grönroos, 2004; ver também Duncan & Moriarty, 1998, 1999; Lindberg-repo & Gronroos, 2004; Lindberg-repo & Grönroos, 1999).

Assim, exige-se actualmente que as empresas estejam atentas às publicações dos clientes e que desenvolvam interacções constantes com eles para: capitalizar os seus activos e recursos a favor da empresa; recuperar os que eventualmente demonstrem frustração ou percepção negativa sobre a empresa; e, ainda, reduzir o impacto de publicações de âmbito negativo, com potencialidade de ganhar impulso através dos recursos de outros clientes, ou ainda transformá-las em situações positivas para a empresa.

De forma resumida, devemos-nos recordar que os *media* sociais e o *Facebook* apresentam diversas potencialidades no quadro das acções de *marketing*, mas, como Torres (2009) referiu, as suas maiores potencialidades estão na promoção de relacionamentos. Todavia, as acções desenvolvidas nos *media* sociais e no *Facebook* devem ser cuidadosamente planeadas, consistentes e sustentáveis, não apenas reacções esporádicas às acções dos clientes ou usuários.

## Conclusão

Conclui-se que o *Facebook*, no quadro dos *media* sociais, tem tido um papel activo no desenvolvimento dos relacionamentos entre a “Tele A” e os seus clientes, abrindo espaço para práticas de comunicação planeada ou iniciada e de interacção e para diversas possibilidades de engajamento, que têm sido exploradas para gerar valor e desenvolver relacionamentos, apesar das questões referentes à estabilidade e consistência na entrega de valor para os clientes através desta plataforma.

A “Tele A” tem feito publicações de comunicação planeada, procurando gerar expectativas favoráveis sobre a empresa, os seus serviços e produtos. Estas têm desencadeado interacções entre a empresa e os clientes, contudo, parcialmente diferente do proposto por Grönroos (2004), as interacções desenvolvidas pelos clientes tipicamente não são referentes aos conteúdos das publicações de comunicação planeada da empresa. Os clientes usam as diversas publicações como pretexto para introduzirem as suas próprias necessidades e preocupações referentes aos serviços e produtos da empresa, principalmente para apresentarem reclamações e pedidos de suporte técnico.

Ademais, no âmbito das estratégias e formas de conectividade e engajamento na plataforma, sugere-se que as “reacções” do *Facebook*, são usadas pelos clientes não para reagirem ao conteúdo das publicações da empresa, mas como estratégia de contestação dos clientes com relação aos serviços e produtos da empresa. Entende-se, assim, que os clientes estão a pressionar o uso do *Facebook* da empresa para que as actividades de manutenção ou aprimoramento de relações, previstas no *marketing* de relacionamento (Agariya & Singh, 2011), tenham em conta as suas próprias necessidades e interesses.

Estas práticas culturais remetem-nos à teoria do CRM-Social, na teoria do marketing de engajamento, que aponta para o uso dos *media* sociais para gerir as interacções entre empresa e clientes e solucionar problemas (Kotler et al., 2017), mas implicando um processo desenvolvido de forma planificada e intencional pela empresa. Contudo, neste caso, sugere-se que as suas práticas de gestão das interacções não são contínuas e consistentes, mas constituem uma reacção da empresa à acção dos clientes, estando assim a gerar inconsistências e instabilidades na geração de valor para o relacionamento através do *Facebook*.

---

## Referências bibliográficas

- Adnews (2016). *Reactions: os usuários estão reagindo e as marcas precisam responder à altura*. Recuperado em <https://adnews.com.br/reactions-os-usuarios-estao-reagindo-e-as-marcas-precisam-responder-a-altura/>.
- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing, 10*, 203-237.
- Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Barnes, J. G. (2000). Closeness in Customer Relationships: Examining the Payback from Getting Closer to the Customer. In T., Hennig-Thurau & U. Hansen (Eds.) *Relationship Marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin, Germany: Springer-Verlag, pp. 89-105.
- Cresswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3<sup>rd</sup> Ed.). London, UK: SAGE.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: Implications for research. *Journal of Business Research, 20*, 13-21.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1999). Commentary on Relationship-Based Marketing Communication. *Australasian Marketing Journal, 7*, 118–120.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing, 62*, 1–13.
- Edmonds, W. A. & Kennedy, T. D. (2017). *An applied guide to research designs. Quantitative, qualitative, and mixed methods* (2<sup>nd</sup>. ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Estevam, G. (2020). Facebook nos dá a oportunidade do abraço virtual em sua nova reação. *Adnews*. Recuperado em <https://adnews.com.br/facebook-nos-da-a-oportunidade-do-abraco-virtual-em-sua-nova-reação/>.

- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15, 179–195.
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27, 201–208.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 99–113.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W. & Palmatier, R. W. (2018). Conclusion: informing customer engagement marketing and future research, in R. W. Palmatier, V. Kumar & C. M. Harmeling (Eds). *Customer engagement marketing*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 312–335.
- Hollensen, S. (2010). *Marketing management: a relationship approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre, Brasil: Penso.
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnography. Doing ethnographic research online*. London, England: Sage.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. V. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor* (7<sup>a</sup>. ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Lindberg-repo, K., & Gronroos, C. (2004). Conceptualising communications strategy from a relational perspective. *Industrial Marketing Management*, 33, 229–239.
-

- Lindberg-repo, K., & Grönroos, C. (1999). Word-of-Mouth referrals in the domain of Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal*, 7, 109–117.
- Malthouse, E. C., 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*, 27, 270–280.
- Ogden, J. R. & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Pansari, A. & Kumar, V. (2017). Customer Engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 12.
- Souza, E. (2016). Grr, Uau, Haha... Entenda significados dos botões do Facebook Reactions. TechTudo. Recuperado em <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2016/02/grr-uau-haha-entenda-significados-dos-botoes-do-facebook-reactions.html>.
- Torres, C. (2009). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo, Brasil: Novatec Editora.
- Varey, R. J. (2002a). *Marketing Communication: Principles and practice*. London, England: Routledge.
- Varey, R. J. (2002b). *Relationship Marketing: Dialogue and networks in the e-commerce era*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, J. D. (1993). *Pragmática da Comunicação Humana: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação* (9ª Ed.). São Paulo, Brasil: Editora Cultrix.