COMO RESPONDER A UMA CRISE DE IMAGEM? EFEITO DO TIPO DE RESPOSTA SOBRE INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DO PÚBLICO

HOW TO RESPOND TO AN IMAGE CRISIS? EFFECT OF THE TYPE OF RESPONSE ON THE PUBLIC'S BEHAVIORAL INTENTIONS

Nalyn Luiza Naue Belfort [1]
Denise Santos de Oliveira[2]

RESUMO

As crises de imagem consistem na rápida sucessão de acontecimentos emocionais e estressantes, que comumente envolvem e atingem vários stakeholders. Apesar do amplo número de estudos acerca de respostas a crises de imagem, faz-se necessário melhor entender como as partes interessadas reagem às várias estratégias de resposta a crises nas redes sociais. O objetivo do presente estudo é investigar o efeito do tipo de resposta da empresa à uma crise de imagem sobre intenções comportamentais do público. Para isso, um experimento em ambiente simulado foi conduzido com 217 participantes em ambiente online, no qual foi investigado o efeito de cinco tipos de respostas sobre as intenções comportamentais desses indivíduos. Os resultados indicaram que nem todos os tipos de respostas são eficazes sobre as intenções de comportamentais do público na rede social. Os participantes se mostraram mais dispostos a curtir, comentar e compartilhar diante de um tipo de resposta de “arrependimento” do que do tipo “ingratidão”. Esta pesquisa oferece contribuições à área de gestão de crises ao investigar a influência da Teoria de Comunicação de Crise Situacional (SCCT) nas intenções comportamentais do público nas redes sociais, bem como contribui para o fortalecimento e ampliação dos conhecimentos acerca das intenções de comportamentos de engajamento e comportamento offline.

Palavras-chave: Crise de imagem; Teoria de comunicação de crise situacional; Mídias sociais; Rede Social. Gerenciamento de crise.

Abstract

Image crises consist of a rapid succession of emotional and stressful events that commonly involve and affect several stakeholders. Despite the large number of studies on responses to image crises, it is necessary to better understand how stakeholders react to various crisis response strategies on social media. The objective of this study is to investigate the effect of the type of company response to an image crisis on the behavioural intentions of the public. To this end, an experiment in a simulated environment was conducted with 217 participants in an online environment, in which the effect of five types of responses on the behavioural intentions of these individuals

[1] Pós-graduação em administração. E-mail:nalynaue@gmail.com
[2] Doutora em administração. Professora do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Alves Faria (UNIALFA). E-mail:Denise.oliveira@unialfa.com.br

was investigated. The results indicated that not all types of responses are effective on the behavioural intentions of the public on social media. Participants were more willing to like, comment, and share when faced with a “regret” type of response than when faced with an “ungratefulness” type of response. This research offers contributions to the area of crisis management by investigating the influence of Situational Crisis Communication Theory (SCCT) on the behavioural intentions of the public on social media, as well as contributing to the strengthening and expansion of knowledge about the intentions of engagement behaviours and offline behaviour.

Keywords: Image crisis; Situational crisis communication theory; Social media; Social network. Crisis management.

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da tecnologia, as informações passaram a se expandir com maior rapidez e frequência, tornando o público e as organizações mais integrados (Corrêa, 2009). As opiniões emitidas pelas organizações e seus gestores, até o século passado, eram pouco difundidas. No entanto, no atual contexto, opiniões expressas no ambiente online e offline têm ganhado grande repercussão. Por exemplo, em 2020, o sócio do restaurante Madero postou um vídeo, no seu Instagram pessoal, criticando as medidas que limitaram o funcionamento do comércio no período da pandemia de COVID-19. Algumas horas depois, o perfil da marca no Instagram passou a receber inúmeros comentários negativos do seu público, afetando a imagem da marca (Guimarães, 2020).

A imagem de uma marca pode ser definida como a forma que o público vê a empresa e seus produtos (Kotler e Keller, 2006). A marca é uma entidade com vida própria (Vásquez, 2007), e a sua imagem parte do ponto de vista do consumidor, é a combinação das impressões dos consumidores-alvo e dos consumidores potenciais sobre a marca (Khauaja; Prado, 2008). Nesse sentido, o cuidado com a imagem de uma marca é um elemento importante na gestão da marca e tomada de decisão do consumidor (Rizaldi; Suprayogi, 2024). Observa-se que opiniões expressas e posicionamentos tomados por marcas, como o Madero, podem resultar em crises de imagem.

As crises de imagem consistem na rápida sucessão de acontecimentos emocionais e estressantes, que comumente envolvem e atingem vários stakeholders (Mcdonald; Sparks;e Glendon, 2010). Uma pesquisa realizada por Shandwick (2020), com 2.227 executivos ao redor do mundo, mostra que 39% deles

relatam que sua empresa sofreu uma crise nos últimos 2 a 3 anos e que esta afetou a reputação corporativa. Diante desses cenários, as organizações buscam conter esse rápido encadeamento de eventos negativos e complexos, no sentido de preservar a organização de prejuízos financeiros e reputacionais (Coombs, 2007).

Não demora muito para que uma crise de imagem atraia a atenção da mídia e, em certa medida, destrua o conceito, o julgamento e a avaliação de valores da marca (Cardia, 2015). É a ruptura do modelo idealizado, divulgado pela mídia, que intensifica as crises de imagem. Os meios de comunicação transformam cada um destes acontecimentos em notícia, e o resultado desta crise de imagem estará intimamente relacionado com a forma de gestão atribuída a ela (Cardia, 2015; Vásquez, 2007).

Ainda que as crises de imagem venham se tornando cada vez mais frequentes (Caldas, Borges; Leão, 2021), poucos estudos fornecem aos gestores orientações sobre como responder a essas crises (Roshan; Warren; Carr, 2016). Inicialmente, pesquisas sobre o assunto falavam sobre as estratégias de resposta à crise usadas pelos profissionais - por exemplo, Benoit (1995) - mais tarde, foi mapeado como as partes interessadas percebem a situação de crise - ou seja, Coombs (1998), Coombs e Holladay (2002, 2005).

Na última década, têm surgido pesquisas sobre estratégias de respostas a crises na redes sociais, que se tornaram um dos principais meios de comunicação público-empresa. Esses estudos têm avaliado a influência do tipo de mídia (tradicional, como jornais, versus social, como Facebook, Twitter e Instagram) sobre a eficácia de diferentes estratégias de resposta a crises (Coombs; Holladay, 2014; Liu; Austin; Jin, 2011; Scultz; Utz; Göritz, 2011; Utz; Schultz; Glocka, 2013). Há outros estudos que analisam a relação entre estratégias de resposta a crises e múltiplas plataformas de redes sociais, seja para um caso específico (Muralidharan; Dilistone; Shin 2011) ou para múltiplos casos (Pang; Hassan; Chong, 2014; Roshan; Warren; Carr, 2016).

Apesar do amplo número de estudos acerca de respostas a crises de imagem, faz-se necessário melhor entender como as partes interessadas reagem às várias estratégias de resposta a crises nas redes sociais. Nota-se um número limitado de estudos que testam empiricamente os efeitos de estratégias de resposta a crises de imagem em redes sociais sobre as avaliações públicas e intenções

comportamentais. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é investigar o efeito do tipo de resposta da empresa a uma crise de imagem sobre intenções comportamentais do público. Busca-se aumentar a compreensão acerca da eficácia de estratégias de resposta a crises na mitigação das consequências negativas de incidentes desse tipo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Imagem da Marca

Segundo Vásquez (2007), os consumidores podem optar por uma determinada marca por dois motivos: primeiro, porque ela transmite um certo sentimento e é compatível com ele; segundo, porque para ele, representa o que ele deseja em termos de imagem, algo que ele aspira ter e a marca pode fornecer. Qualquer que seja a escolha, a identidade da marca é a base para esse tipo de associação e, quanto mais forte, mais forte é a imagem que transmite. Portanto, a formação da imagem da marca se dá por meio da comunicação de sua identidade.

A identidade da marca refere-se à forma como a empresa busca se identificar e se posicionar a si e a seus produtos, enquanto imagem é a forma como o público vê a empresa e os seus produtos (Kotler, Keller, 2006).

Na relação entre a empresa e o consumidor, a comunicação da identidade da marca gera uma série de associações, conceitos e ideias na mente do público-alvo, transformando a marca em uma entidade com vida própria. A aceitação de todas essas informações forma uma imagem de marca (Vásquez, 2007) que, segundo Aaker (1991), é um conjunto de expressões emocionais e racionais associadas a um ou a um grupo de indivíduos, empresa ou marca. Khauaja e Prado (2008) acrescentam que se trata do ponto de vista do consumidor.

Uma boa imagem é um fator decisivo na escolha de uma marca, o consumidor pode satisfazer razoavelmente suas necessidades por meio dos atributos do produto, e satisfazer emocionalmente suas necessidades por meio da percepção da marca do produto, mas uma imagem positiva não é automática, atividades de comunicação geralmente são necessárias para estabelecer associações benéficas, fortes e até únicas relacionadas à marca (Vásquez, 2007).

Por outro lado, uma imagem negativa também gera efeitos sobre o consumidor.

A imagem negativa de uma marca ocorre quando há uma ruptura do modelo idealizado (Cardia, 2015). Tais imagens são importantes e devem ser consideradas pelas empresas, muitas das vezes, elas ganham espaço na mídia, levando a crise de imagem (Cardia, 2015; Fournier, 1998).

Uma crise de imagem pode ser definida como uma situação emergencial, mal compreendida e dinâmica que muda rapidamente e produz resultados imprevisíveis (Van Asselt, 2017). Normalmente, um evento de crise envolve um motivo incerto sobre o que aconteceu e o que pode acontecer no futuro (Broekema, Van Eijk e Torenvlied, 2018). As consequências mais comuns de crises de imagem são declínio nas vendas, na participação de mercado e aumento da propaganda negativa generalizada (Vassilikopoulou *et al.*, 2009).

A imagem negativa exposta a partir de crises de imagem prejudica a reputação da empresa, sua confiabilidade e credibilidade uma vez que as empresas não vendem apenas produtos, mas marcas acompanhadas por uma série de associações e valores (Vásquez, 2007). Portanto, uma crise de imagem gera inúmeros impactos negativos às empresas e às suas marcas e a proporção de uma da crise, muitas vezes, depende da forma como ela é gerida (Cardia, 2015).

Gerenciamento de crises

Nenhuma empresa, seja ela sólida, admirável ou moderna, está imune a crises de imagem. Preparar-se para enfrentar uma crise deve fazer parte do dia a dia de qualquer organização, pois pode acontecer a qualquer momento (Forni, 2013).

O gerenciamento de crises é fundamental para restaurar a normalidade da organização e influenciar positivamente a percepção pública (Pang, 2012). Podemos definir a gestão de crises como um conjunto de diretrizes e procedimentos organizacionais que visam combater o fenômeno da crise e minimizar os impactos negativos sobre a organização e seus stakeholders (Coombs, 2007), cujo objetivo é proporcionar uma estrutura que auxiliará a organização a responder a emergências e manter operações e negócios produtivos durante os períodos de crise e pós-crise (Speight, 2011).

Em uma crise, a imagem veiculada por uma organização ou um líder é tão ou mais importante do que suas ações. Em outras palavras, o que importa não é apenas

o que a empresa faz, mas principalmente como ela o faz, presumindo que suas ações, objetivamente falando, estão corretas (Rosa, 2003). Quando uma empresa passa por uma crise, a comunicação torna-se extremamente importante (Coombs, 2007).

Estudos anteriores propuseram diferentes formas de resposta à crise. Benoit (1995) construiu a Teoria de Reparo de Imagem com base em teorias anteriores de "desculpas" e "relatos". O foco da teoria está nas mensagens que uma empresa pode utilizar para enfrentar uma crise. A teoria apresenta cinco categorias de mensagens de reparo de imagem, são elas de: negação, evasão de responsabilidade, redução da ofensiva de evento, ação corretiva e mortificação. Embora a teoria do reparo de imagens seja prática e dominante, ela precisa de adaptações e expansões ao ser aplicada às redes sociais (Liu e Fraustino, 2014).

Um segundo modelo que propôs formas de resposta à crise foi o Modelo de Comunicação de Crise Mediado Socialmente (SMCC). Este modelo foi desenvolvido a partir de uma avaliação do Modelo de Comunicação de Crise Mediado por Blog (BMCC) com entrevista a 40 profissionais de comunicação. O objetivo foi adotar ferramentas de mídia social em estratégias de comunicação de crise (Liu, Briones e Kuch, 2012). As cinco considerações realizadas para resposta à crise na mídia social foram: origem da crise, tipo de crise, infraestrutura, estratégia de mensagem e forma de mensagem. Esses pontos afetam como as organizações respondem a crises por meio da mídia tradicional, mídia social e boca a boca offline (Liu, Briones e Kuch, 2012)

Além destes, Coombs (2007), desenvolveu a Teoria de Comunicação de Crise Situacional (SCCT), como uma estrutura para combinar estratégias de resposta apropriadas a tipos de crise. A SCCT adota uma abordagem sistemática para identificar as estratégias de resposta que podem ser usadas para maximizar a proteção da reputação. Também sugere que a extensão da responsabilidade da organização na crise determinará quais estratégias de resposta são mais adequadas em uma determinada crise para fins de redução de danos à reputação (Coombs, 2016).

Coombs (2007) separou as crises em três tipos, sendo eles: crise de vítima, acidental e evitável. Na crise de vítimas, a organização também é uma vítima da crise. Por exemplo, um desastre natural, como um terremoto. A crise acidental parte de ações organizacionais não intencionais, por exemplo, uma falha de tecnologia ou

equipamento que causa um acidente industrial. Já na crise evitável, a organização conscientemente colocou as pessoas em risco, tomou ações inadequadas ou violou uma lei ou regulamento.

Para responder a essas crises, a SCCT apresenta três estratégias de resposta: (1) estabelecer que não existe crise, (2) alterar as atribuições sobre o evento de crise para fazê-lo parecer menos negativo para as partes interessadas, ou (3) alterar como as partes interessadas percebem a organização (Coombs, 2007).

Segundo Coombs (2007), quando a responsabilidade da empresa pela crise é muito baixa ou não existe, como geralmente ocorre nas crises de vítima, uma forma de gerenciar a crise é por meio de estratégias de resposta de negação (simples negação, transferência da culpa ou ataque ao acusador). No caso de crises acidentais, que produzem atribuições moderadas de responsabilidade e ameaça à reputação moderada, as estratégias de minimização da crise podem ser mais adequadas. Já para crises evitáveis, em que há violações graves das normas sociais e os stakeholders atribuem altos níveis de responsabilidade pela crise à empresa, é recomendável o uso de estratégias de negociação, como mortificação e compensação (Coombs, 2010). O Quadro 1 expõe cada uma dessas estratégias a partir de três categorias de resposta: negação, redução da crise e negociação.

Quadro 1 - Estratégias de respostas a crises

Categorias	Estratégias
Negação	Ataque ao acusador: o gestor de crise confronta a pessoa ou grupo que alega algo errado com a organização. Negação: o gestor de crise afirma que não há crise. Bode expiatório: o gestor de crise culpa alguma pessoa ou grupo fora da organização pela crise.
Diminuir a crise	Dar desculpas: o gestor de crise minimiza a responsabilidade organizacional negando a intenção de causar danos e/ou alegando incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise. Justificação: o gestor de crise minimiza os danos percebidos causados pela crise.

Categorias	Estratégias
Negociação	Ingratidão: o gestor de crise elogia as partes interessadas e/ou lembra-as de bons trabalhos anteriores da organização. Preocupação: o gestor de crise expressa preocupação pelas vítimas. Compaixão: o gestor de crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas. Arrependimento: o gestor de crise indica que a organização se sente mal com a crise. Pedir desculpas: o gestor de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão às partes interessadas.

Fonte: Coombs (2007, 2010)

Em situações de crise, o maior desafio da gestão da imagem é tornar a percepção pública, dos diferentes comportamentos expostos, o mais positiva possível. Para isso, o plano de gerenciamento de crises é a base de tudo (Rosa, 2003). As proposições de resposta à crise apresentadas podem auxiliar no gerenciamento de crises online e offline. Especialmente a SCCT, proposta por Coombs (2007), tem contribuído fortemente para gerenciamento de crises em redes sociais (por exemplo, Kiambi; Shafer, 2016; Snoeijers; Poels; Nicolay, 2014; Sng; Au; Pang, 2019; Triantafillidou; Yannas, 2020; Schultz; Utz; Göritz, 2011; Wang, 2016; Zoonen; Van Der Meer, 2015).

MÉTODO

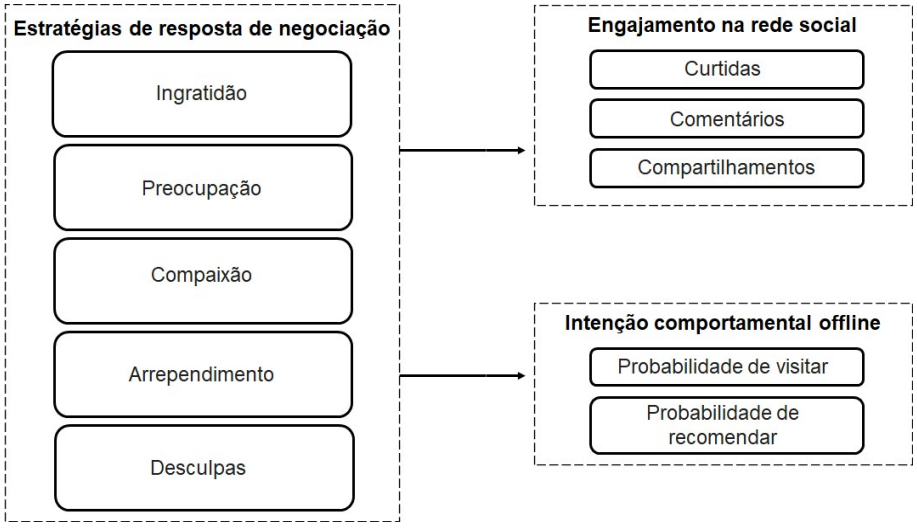
Esta pesquisa é caracterizada como causal devido à sua tentativa de revelar a relação de causa e efeito em situações de crise por meio de um experimento simulado em ambiente online (Malhotra; Birks, 2007). Um experimento é um teste, ou uma série de testes, onde uma ou mais variáveis de entrada (também nomeadas independentes) são manipuladas para que se possa verificar alterações em uma ou mais variáveis de saída, ou dependentes (Montgomery, 2017). Law (2019) estabelece que a utilização de modelos de simulação substitui experimentações de modo direto em sistemas reais (existentes ou não), em que experimentos se tornam inexecutáveis economicamente, até mesmo impossíveis de serem realizados em

alguns casos.

Neste estudo, o experimento foi realizado com 217 participantes, convidados via redes sociais, e-mails ou aplicativos de conversação a participarem voluntariamente do estudo. A manipulação experimental ocorreu via plataforma online Google Forms e com o uso de um delineamento 1 x 5, com 1 situação de crise apresentada e 5 estratégias de resposta de negociação.

Como pode ser observado no modelo teórico-empírico testado, presente na Figura 1, foi testada a relação entre o tipo de resposta à crise (cinco respostas da categoria “negociação”: ingratidão, preocupação, compaixão, arrependimento e desculpas) sobre cinco variáveis dependentes, divididas em engajamento na rede social (curtidas, comentários e compartilhamentos) e intenção comportamental offline (probabilidade de visitar e probabilidade de recomendar).

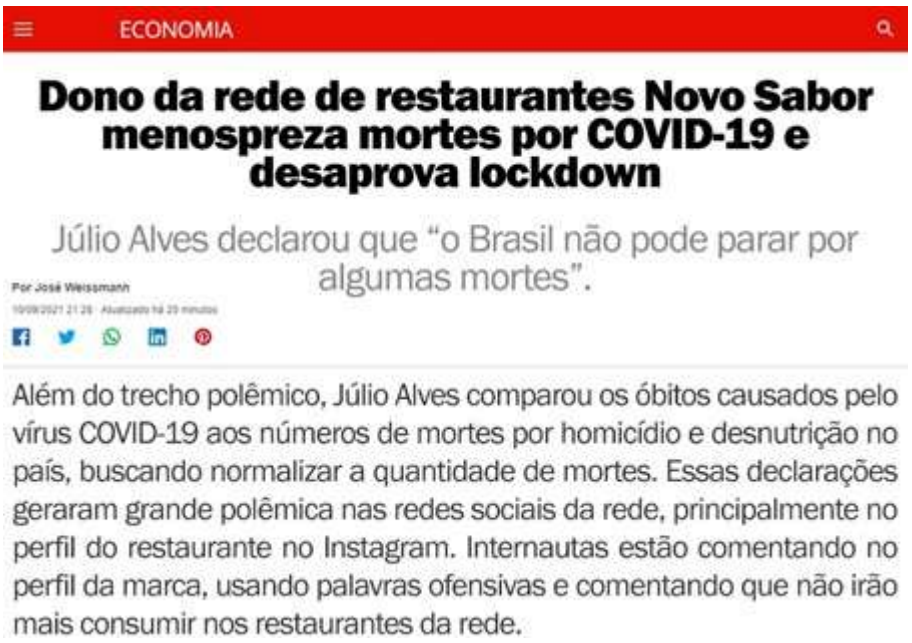
Figura 1 - Modelo teórico-empírico



A crise apresentada foi baseada em uma situação real. A exposição de situações de crises baseadas em fatos reais é frequentemente utilizada na literatura (por exemplo, Triantafillidou; Yannas, 2020). No cenário deste estudo foi utilizado o mesmo cenário de um caso real ocorrido com um restaurante, apenas alterando-se o nome da rede de restaurantes e do proprietário. Estes nomes foram substituídos por nomes fictícios. O uso de nomes fictícios foi realizado a fim de evitar quaisquer efeitos confusos de atitudes pré-crise em relação aos nomes reais (Claeys; Cauberghe, 2014).

A situação de crise foi exposta aos respondentes a partir de uma reportagem, que descreveu uma crise evitável. A reportagem descreveu uma declaração polêmica do dono da rede de restaurantes Novo Sabor, nome fictício da rede, em sua rede social pessoal. A Figura 2 expõe a reportagem apresentada a todos os respondentes.

Figura 2 - Reportagem fictícia exposta aos respondentes



Após a exposição da situação de crise, foi apresentado a cada respondente uma determinada estratégia de resposta à crise evitável utilizada pela rede de restaurantes, seguindo o processo usado por Utz, Schultz e Glocka (2013). A resposta era apresentada a partir da imagem de uma publicação na rede social Instagram. Para tornar o experimento mais realista, um post idêntico à página oficial no Instagram foi desenhado para o restaurante fictício. Cada uma das cinco estratégias de resposta de negociação, tipo de estratégia considerada mais adequada à crise evitável, foi incorporada em uma publicação do Instagram, conforme exemplificado na Figura 3.

Figura 3 - Exemplo de publicação disposta no Instagram

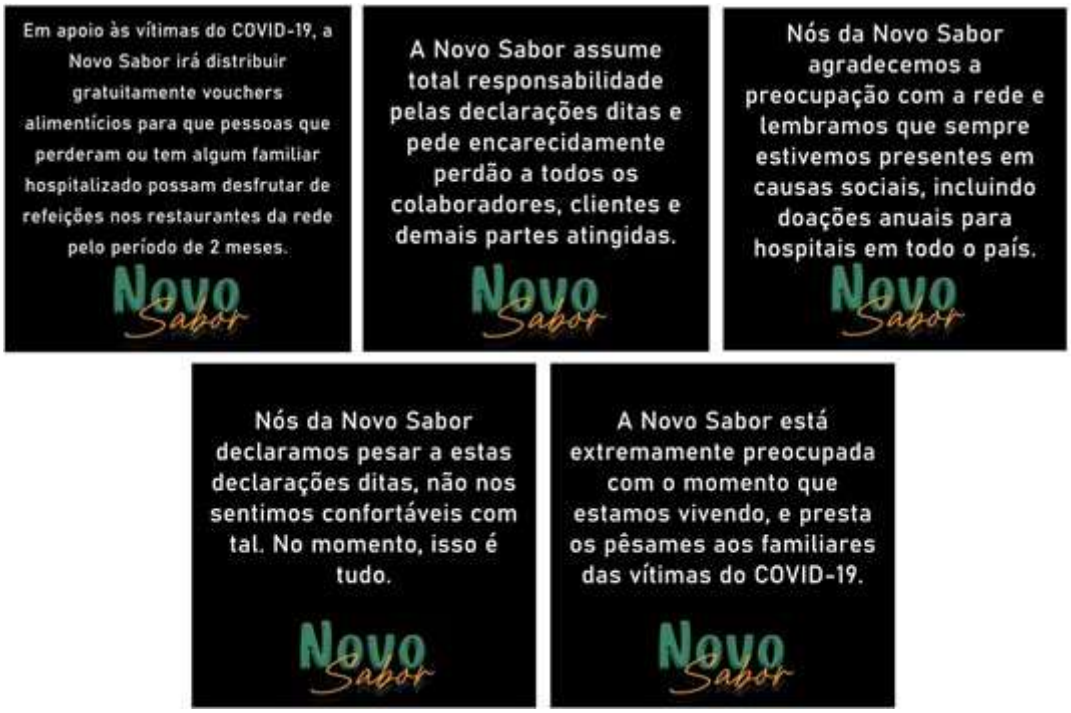


A manipulação das estratégias de resposta foi realizada com base na abordagem de manipulação de Haigh e Brubaker (2010) e adaptada para melhor se adequar à situação de crise investigada neste estudo.

As cinco estratégias de resposta de negociação manipuladas foram: ingratidão, compaixão, desculpas, arrependimento e preocupação. A mensagem de ingratidão foi: “Nós da Novo Sabor agradecemos a preocupação com a rede e lembramos que sempre estivemos presentes em causas sociais, incluindo doações anuais para hospitais em todo o país”. De preocupação foi: “A Novo Sabor está extremamente preocupada com o momento que estamos vivendo, e presta os pêsames aos familiares das vítimas do COVID-19”. Para compaixão: “Em apoio às vítimas do COVID-19, a Novo Sabor irá distribuir gratuitamente vouchers alimentícios para que pessoas que perderam ou tem algum familiar hospitalizado possam desfrutar de refeições nos restaurantes da rede pelo período de 2 meses”. Arrependimento: “Nós da Novo Sabor declaramos pesar a estas declarações ditas, não nos sentimos confortáveis com tal. No momento, isso é tudo”. Por fim, para resposta de desculpas: “A Novo Sabor assume total responsabilidade pelas declarações ditas e pede encarecidamente perdão a todos os colaboradores, clientes e demais partes

atingidas". A Figura 4 o uso das cinco estratégias de resposta em publicações fictícias.

Figura 4 - Cinco tipos de estratégias de respostas de negociação



Essas respostas foram formuladas e passaram por duas etapas de validação com um especialista doutor em administração. Após a exposição da reportagem e da postagem, apontando a estratégia de resposta seguida pelo restaurante, foram utilizados itens para captar as intenções comportamentais dos respondentes, variáveis dependentes deste estudo.

As variáveis dependentes consideradas no presente estudo foram: engajamento na rede social e intenção comportamental offline que foram avaliadas por meio de escalas Likert de cinco pontos, variando de 1 discordo totalmente a 5 concordo totalmente.

O engajamento na rede social foi medido usando três itens propostos por Triantafillidou e Yannas (2020), sendo eles traduzidos para português: 1. Eu pressionaria o botão curtir na postagem para expressar minha atitude positiva em relação à resposta da empresa; Eu compartilharia a postagem em minha conta pessoal; Eu deixaria um comentário positivo sobre a reação da empresa no post.

As intenções comportamentais offline foram avaliadas a partir de dois itens

propostos por Triantafillidou e Yannas (2020), também traduzidos para português: Eu provavelmente visitaria o restaurante em um futuro próximo e eu recomendaria o restaurante para amigos e familiares.

Além dessas variáveis, foram coletadas informações adicionais pela possibilidade de influenciarem a relação entre a variável independente e as variáveis dependentes. A frequência de uso diário do Instagram foi avaliada, variando de 1 a 2, 3 a 4, 4 a 5 e mais de 6 vezes ao dia. Também foi questionado se o respondente possuía conta na rede social Instagram. Ainda, por se tratar de uma crise de imagem ocorrida durante a pandemia do COVID-19 e referente a ela, foi perguntado se em relação ao fechamento das atividades dos comércios não essenciais, no período mais intenso da pandemia, o respondente era contra, a favor ou indiferente ao fechamento dos comércios. Por fim, foram coletadas características demográficas dos participantes, sendo elas sexo, idade, nível de escolaridade e renda mensal da família.

Para a análise, os dados foram inseridos em cinco análises de covariância (ANCOVA), uma para cada variável dependente. Foi considerado, em cada modelo, uma variável independente, a resposta de negociação (Ingratidão, Preocupação, Compaixão, Arrependimento ou Desculpas), uma das cinco variáveis dependentes: engajamento na rede social (curtir, comentar, compartilhar) e intenção comportamental offline (visitar, recomendar), e as covariáveis: se tem conta na rede social Instagram, sexo e idade.

O teste de levene das cinco ANCOVAS não foi significativo, apontando homogeneidade da variância em todos os casos.

RESULTADOS

Engajamento na rede social

Curtidas

O primeiro modelo avaliou a relação entre o tipo de resposta de negociação e a intenção de curtir (variável dependente “Eu pressionaria o botão curtir na postagem para expressar minha atitude positiva em relação a resposta da empresa”). A Tabela 1 apresenta os resultados deste modelo.

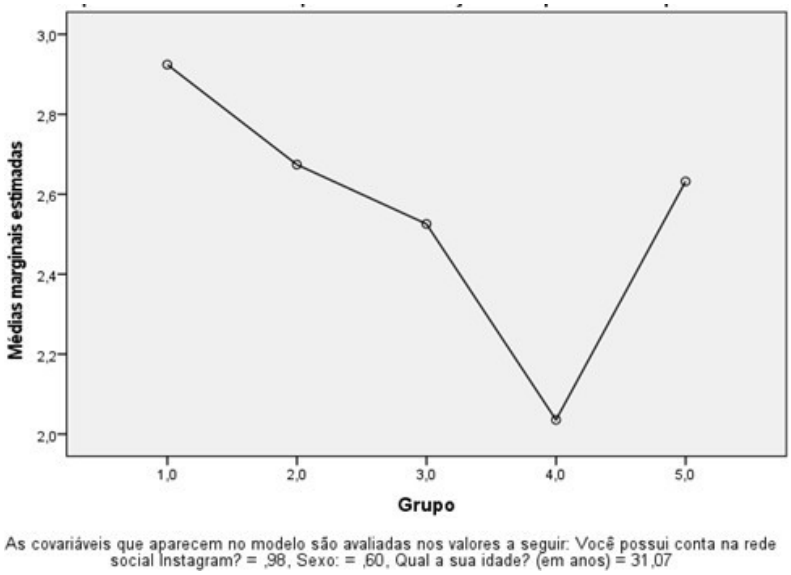
Tabela 1 - Testes de efeitos entre sujeitos. Variável dependente: curtir.

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo Corrigido	41,217[a]	7	5,888	2,719	0,010**	0,083
Intercepto	31,803	1	31,803	14,688	0,000*	0,066
Tipo de resposta	18,073	4	4,518	2,087	0,084**	0,038
Conta Instagram	2,497	1	2,497	1,153	0,284	0,005
Sexo	10,641	1	10,641	4,915	0,028*	0,023
Idade	0,221	1	0,221	0,102	0,750	0,000
Erro	452,525	209	2,165			
Total	1903,000	217				
Total corrigido	493,742	216				
R^2	8,3%					
R^2 Ajustado	5,3%					

Nota. * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,10.

O tipo de resposta de negociação foi significativo e positivo sobre curtidas (F(4, 209 = 2,087, p < 0,10). O resultado pode ser melhor observado na Figura 5.

Figura 5 - Médias Marginais Estimadas de curtidas por tipo de resposta



Como demonstrado na Figura 5, o tipo 1 de resposta (arrependimento) apresentou maior chance de ter a postagem curtida, dentre os tipos investigados, e o tipo 4 (ingratidão) a menor chance. Quanto às covariáveis, foi visto que apenas sexo apresenta impacto significativo sobre a intenção de curtir ($F(1, 209 = 4,915, p < 0,05$).

Compartilhamentos

O segundo modelo avaliou a relação entre o tipo de resposta de negociação e a intenção de compartilhar (variável dependente “Eu compartilharia a postagem em minha conta pessoal”). A Tabela 2 apresenta os resultados deste modelo.

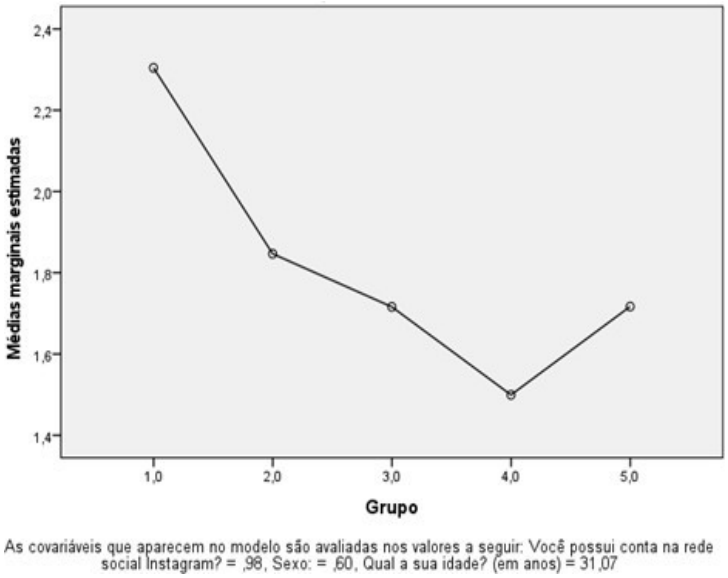
Tabela 2 - Testes de efeitos entre sujeitos. Variável dependente: compartilhar.

Origem	**Tipo III Soma dos Quadrados**	**gl**	**Quadrado Médio**	**F**	**Sig.**	**Eta parcial quadrado**
Modelo Corrigido	41,307[a]	7	5,901	3,607	0,001*	0,108
Intercepto	25,034	1	25,034	15,301	0,000*	0,068
Tipo de resposta	14,283	4	3,571	2,182	0,072**	0,040
Conta Instagram	1,187	1	1,187	0,725	0,395	0,003
Sexo	15,244	1	15,244	9,317	0,003*	0,043
Idade	3,640	1	3,640	2,225	0,137	0,011
Erro	341,947	209	1,636			
Total	1095,000	217				
Total corrigido	383,253	216				
R^2	10,8%					
R^2 Ajustado	7,8%					

Nota. * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,10.

O tipo de resposta de negociação foi significativo e positivo sobre compartilhamentos (F(4, 209 = 2,182, p < 0,10). O resultado pode ser melhor observado na Figura 6.

Figura 6 - Médias Marginais Estimadas de compartilhamentos por tipo de resposta.



Como demonstrado na Figura 6, o tipo 1 de resposta (arrependimento) apresentou maior chance de ter a postagem compartilhada, dentre os tipos investigados, e o tipo 4 (ingratidão) a menor chance. Quanto às covariáveis, foi visto que apenas sexo apresenta impacto significativo sobre a intenção de compartilhar (F(1, 209 = 9.317, p < 0,05).

Comentários

Já o terceiro modelo, avaliou a relação entre o tipo de resposta de negociação e a intenção de comentar (variável dependente “Eu deixaria um comentário positivo sobre a reação da empresa no post”). A Tabela 3 apresenta os resultados deste modelo.

Tabela 3 - Testes de efeitos entre sujeitos. Variável dependente: comentar.

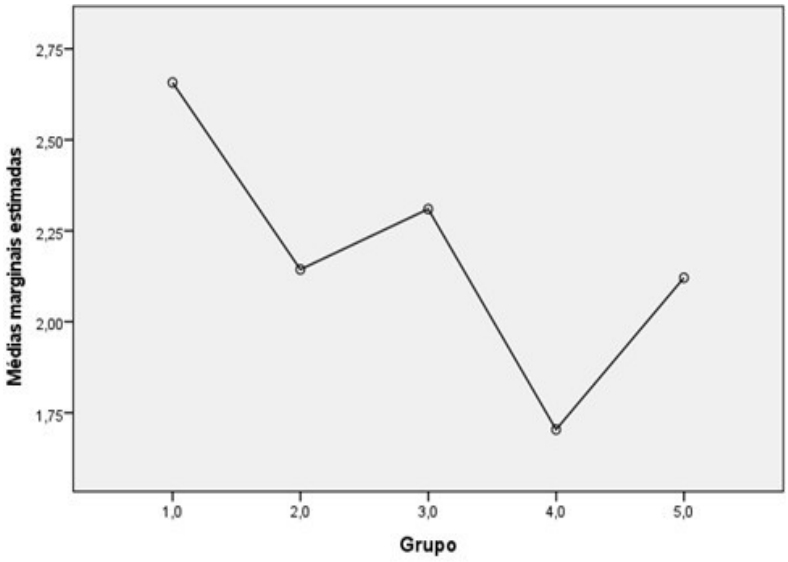
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado

Modelo Corrigido	43,786[a]	7	6,255	3,500	0,001*	0,105
Intercepto	37,742	1	37,742	21,116	0,000*	0,092
Tipo de resposta	18,923	4	4,731	2,647	0,035*	0,048
Conta Instagram	6,398	1	6,398	3,580	0,060**	0,017
Sexo	8,829	1	8,829	4,940	0,027*	0,023
Idade	0,266	1	0,266	0,149	0,700	0,001
Erro	373,560	209	1,787			
Total	1444,000	217				
Total corrigido	417,346	216				
R^2	10,5%					
R^2 Ajustado	7,5%					

Nota. * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,10.

O tipo de resposta de negociação foi significativo e positivo sobre comentários ($F(4, 209 = 2,647, p < 0,05$). O resultado pode ser melhor observado na Figura 7.

Figura 7 - Médias Marginais Estimadas de comentários por tipo de resposta.



Como demonstrado na Figura 7, o tipo 1 de resposta (arrependimento) apresentou maior chance de ter a postagem comentada, dentre os tipos investigados, e o tipo 4 (ingratidão) a menor chance. Quanto às covariáveis, foi visto que sexo ($F(1,209 = 4,940, p < 0,05$) e ter conta no Instagram ($F(1, 209 = 3,580, p > 0,10$) apresentam impacto significativo sobre a intenção de comentar.

Intenção comportamental Offline

Intenção de visitar

O quarto modelo avaliou a relação entre o tipo de resposta de negociação e a intenção de visitar posteriormente o restaurante (variável dependente “Provavelmente visitaria o restaurante em um futuro próximo”). A Tabela 4 apresenta os resultados deste modelo.

Tabela 4 - Testes de efeitos entre sujeitos. Variável dependente: intenção de visitar.

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo Corrigido	19,377[a]	7	2,768	1,375	0,217	0,044

Intercepto	25,463	1	25,463	12,644	0,000*	0,057
Tipo de resposta	5,911	4	1,478	0,734	0,570	0,014
Conta Instagram	0,467	1	0,467	0,232	0,631	0,001
Sexo	7,474	1	7,474	3,711	0,055**	0,017
Idade	0,133	1	0,133	0,066	0,797	0,000
Erro	420,872	209	2,014			
Total	1799,000	217				
Total corrigido	440,249	216				
R^2	4,4%					
R^2 Ajustado	1,2%					

Nota. * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,10.

O tipo de resposta de negociação não foi significativo sobre a intenção de visitar futuramente ($F(4, 209 = 0,734, p > 0,10$). Quanto às covariáveis, foi visto que apenas sexo apresenta impacto significativo sobre a intenção de visitar ($F(1, 209 = 3,711, p < 0,10$).

Intenção de recomendar

Por fim, o quinto modelo avaliou a relação entre o tipo de resposta de negociação e a intenção de recomendar (variável dependente “Eu recomendaria o restaurante para familiares e amigos”). A Tabela 5 apresenta os resultados deste modelo.

Tabela 5 - Testes de efeitos entre sujeitos. Variável dependente: intenção de recomendar.

Origem	**Tipo III Soma dos Quadrados**	**gl**	**Quadrado Médio**	**F**	**Sig.**	**Eta parcial quadrado**
Modelo Corrigido	35,680[a]	7	5,097	2,542	0,016	0,078
Intercepto	24,560	1	24,560	12,251	0,001*	0,055
Tipo de resposta	9,707	4	2,427	1,210	0,307	0,023
ContaInstagram	0,480	1	0,480	0,239	0,625	0,001

Sexo	15,029	1	15,029	7,497	0,007*	0,035
Idade	0,209	1	0,209	0,104	0,747	0,000
Erro	419,012	209	2,005			
Total	1616,000	217				
Total corrigido	454,691	216				
R^2	7,8%					
R^2 Ajustado	4,8%					

Nota. * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,10.

O tipo de resposta de negociação não foi significativo sobre a intenção de recomendar (F(4, 209 = 1,210, p > 0,10). Quanto às covariáveis, foi visto que apenas sexo apresenta impacto significativo sobre a intenção de recomendar (F(1, 209 = 7,497, p < 0,05).

DISCUSSÃO

O presente estudo examinou os efeitos de cinco estratégias de resposta (ingratidão, compaixão, desculpas, arrependimento e preocupação), realizadas uma plataforma de rede social (Instagram), sobre o engajamento na rede social e a intenção comportamental offline do público

Os resultados indicam que nem todos os tipos de respostas são eficazes sobre as intenções de engajamento do público na rede social durante uma crise, apoiando os argumentos de Coombs e Holladay (2014) sobre como o público reage aos esforços de comunicação de crise. Os resultados deste estudo demonstram que os participantes se mostraram mais dispostos a curtir, comentar e compartilhar diante de um tipo de resposta “arrependimento” do que do tipo “ingratidão”.

Esse resultado é consistente com os estudos de Pace, Fediuk e Botero (2010) que ao estudarem a aceitação da responsabilidade e expressões de arrependimento em pedidos de desculpas organizacionais, concluíram que expressar arrependimento pode ser uma estratégia benéfica de resposta a crises. No entanto, contraria os resultados encontrados por Verwer (2018), que ao estudar as teorias da comunicação de crise situacional aplicada ao caso do voo U9525 da Germanwings e seus efeitos no tom de resposta do público concluiu que a estratégia de ingratidão teve o efeito mais positivo, do que os demais tipos de resposta de negociação, no tom de resposta

do público.

A contrariedade com o estudo de Verwer (2018) pode ter ocorrido devido às distinções entre os cenários investigados. Neste estudo foram analisadas respostas em relação a um posicionamento do gestor, e não há um evento trágico ocorrido com a marca, o que pode justificar o resultado distinto. Além disso, este resultado pode estar relacionado com a expectativa do público presente na rede social Instagram.

Quanto às intenções comportamentais offline (probabilidade de visitar e recomendar), não foi identificado efeito significativo do tipo de resposta. Triantafillidou e Yannas (2020) argumentam a existência de efeito direto entre tipo de resposta na rede social e engajamento positivo, o que vai de acordo com o encontrado neste estudo. De acordo com os autores, o efeito do tipo de resposta sobre intenções comportamentais pode ser indireto. O tipo de resposta impacta o engajamento positivo na rede social, e o engajamento impacta as intenções comportamentais offline. Investigação esta que pode ser realizada em estudos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar o efeito do tipo de resposta da empresa à uma crise de imagem sobre intenções comportamentais do público. Foi identificado que em crises do tipo evitável, usando as estratégias de resposta de negociação, a estratégia de arrependimento apresenta melhor resultado sobre a intenção do público de curtir, comentar e compartilhar e a estratégia ingratidão, pior resultado. Já nas variáveis de intenção comportamental offline, o resultado não mostrou diferença significativa entre os tipos de resposta.

Implicações práticas importantes podem ser derivadas deste estudo para os gerentes que enfrentam crises de imagem em redes sociais. Os gestores de crise que desejam gerar reações positivas nas redes sociais (como curtidas, compartilhamentos e comentários positivos, que aumentam exponencialmente a influência de sua mensagem de resposta à crise) devem implementar a estratégia de arrependimento.

Em termos teóricos, esta pesquisa oferece inúmeras contribuições. Primeiro, à área de gestão de crises ao investigar a influência da Teoria de Comunicação de Crise Situacional (SCCT) nas intenções comportamentais nas redes sociais. Tradicionalmente as pesquisas na área têm se dedicado a testar os efeitos de diferentes estratégias de resposta a crises na mídia tradicional (Kerkhof *et*

al., 2011), tais como SCCT, Teoria de Reparo de Imagem.

A análise proposta neste estudo, a partir de uma outra lente contribui para o fortalecimento e ampliação dos conhecimentos acerca das intenções de comportamentos de engajamento e comportamento offline. Assim, os resultados contribuem para a academia, ao ampliar os conhecimentos comunicação de crise em redes sociais e para prática da gerência de crises, ao sinalizarem em quais respostas teriam mais influência na intenção de engajamento e comportamento offline.

O presente estudo apresenta algumas limitações. Uma limitação é que o estudo utilizou uma rede de restaurante fictícia e, portanto, os participantes avaliaram as respostas à crise sem conhecimento prévio da reputação da empresa. Se a empresa e o incidente fossem reais, isso poderia ter produzido resultados diferentes. Além disso, o estudo se concentrou em apenas uma plataforma de rede social, sem levar em consideração outras plataformas como Twitter e Facebook. Ainda, apenas um tipo de crise (crise evitável) foi examinada, assim, os presentes resultados não devem ser generalizados para outros tipos de crises. Outra limitação é o uso apenas da teoria de comunicação de crise para compreensão dos resultados, outras teorias poderiam fornecer explicações complementares. Pesquisas futuras podem comparar a eficácia de diferentes respostas à crise em uma série de plataformas de rede social para diferentes tipos de crise (incluindo crise de grupo de vítimas, crise acidental e crise evitável) e também testar diversas teorias de comunicação de crise.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. The Brand Image: A Conceptual Framework. Journal of Marketing Research, v. 28, n. 4, p. 589-602, 1991. DOI: 10.1177/002224379102800404. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/i358835

BENOIT, William L. **Accounts, excuses, and apologies:** A theory of image restoration strategies. 2 ed. New York: State University of New York Press, 1995. 208 p. ISBN 0791421864

BROEKEMA, Wout; VAN EIJK, Carola; TORENVLIED, René. The role of external experts in crisis situations: A research synthesis of 114 post-crisis evaluation reports in the Netherlands. **International journal of disaster risk reduction**, v. 31, p. 20-29, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2018.03.021. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/ science/article/abs/pii/S2212420918303583.

CALDAS, Marilene Alves; BORGES, Lucimar Teodoro; LEÃO Vinicius Marçal. **Gerenciamento para crises de imagem: um estudo bibliográfico sobre os conceitos e aplicações.** Orientador: Rhennan Lazaro de Paulo Lima. 2021. 17 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) - Instituto Federal Goiano.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. 1 ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015. 211 p. ISBN 978857478

CLAEYS, An-Sofie; CAUBERGHE, Verolien. What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 2, p. 182-189, 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.005. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312003050.

COOMBS, W. Timothy. An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. **Journal of Public Relations Research**, v. 10, n. 3, p. 177-191, 1998. DOI: https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr1003_02. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjprr1003_02.

COOMBS, W. Timothy. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate reputation review**, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049.

COOMBS, W. Timothy. Reflections on a meta-analysis: Crystallizing thinking about SCCT. **Journal of Public Relations Research**, v. 28, n. 2, p. 120-122, 2016. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1167479. Disponível em: https://www.tandfonline.co m/doi/abs/10.1080/1062726X.2016.1167479.

COOMBS, W. Timothy. **The handbook of crisis communication**: Parameters for crisis communication. 1 ed. Nova Jersey: Wiley-Blackwell, 2010. p. 17-53. ISBN 9781405194419.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. *In:* ASHKANASY, Neal M; ZERBE, Wilfred J.; HÄRTEL, Charmine E.J. **The effect of affect in organizational settings**. Emerald Group Publishing Limited, V. 1, pp. 263-280, 2005. DOI: https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01111-9 Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/s1746-9791%2805%29 01111-9/full/html

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. **Management communication quarterly**, v. 16, n. 2, p. 165-186, 2002. DOI: https://doi.org/10.1177/089331802237233. Disponível em:

https://journals.sagepub.com/doi/a bs/10.1177/089331802237233.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry Jean. How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. **Journal of Communication Management**, v. 18, n. 1, p. 40-57, 2014. DOI: https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015. Disponível em: https://www.ingentaconnect.co m/content/mcb/jcm/2014/00000018/00000001/art00003.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335. ISBN 9788502083134.

FORNI, João José. **Gestão de crises e Comunicação:** O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 320 p. ISBN 8522479879.

FOURNIER, Susan. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. **Journal of consumer research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998. DOI: https://doi.org/10.1086/209515. Disponível em: https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/24/4/343/1797962?login=false.

GUIMARÃES, Ana Cláudia. Coronavírus: chefs brasileiros repudiam declaração de dono da rede Madero. **O Globo**, São Paulo, 2020. Disponível em: http://www.blogs.oglobo. com/ancelmo/post/chefs-brasileiros-repudiam-declaração- de-dono-da-rede-madero. Acesso em: 21 set. 2021

HAIGH, Michel M; BRUBAKER, Pamela. Examining how image restoration strategy impacts perceptions of corporate social responsibility, organization-public relationships, and source credibility. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 453-468, 2010. DOI: https://doi.org/10.1108/13563281011085538. Disponível em: https://pure.psu.e du/en/publications/examining-how-image-restoration-strategy-impacts-perce ptions-of-c

KERKHOF, Peter; BEUGELS, Dionne; UTZ, Sonja; BEUKEBOOM, Camiel. Crisis PR in social media: An experimental study of the effects of organizational crisis responses on Facebook. *In*: **61st annual ICA conference, Boston**. 2011. Disponível em: https://www.research gate.net/profile/Peter-Kerkhof-5/publication/281815504_Crisis_PR_in_social_media_An_exp erimental_study_of_the_effects_of_organizational_crisis_responses_on_Facebook/l inks/55f9507508aec948c4900e6a/Crisis-PR-in-social-media-An-experimental-stud y-of-the-effects-of-organizational-crisis-responses-on-Facebook.pdf.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida. Contextualização das marcas. *In:* SERRALVO, Francisco Antonio. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 301 p. ISBN 9788502065710.

KIAMBI, Dane M.; SHAFER, Autumn. Corporate crisis communication: Examining the

interplay of reputation and crisis response strategies. **Mass Communication and Society**, Filadélfia, v. 19, n. 2, p. 127-148, 2016. Doi: https://doi.org/10.1080/15205436.2015.1066013. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/15205436.2015.1066013?scroll=top&needAccess=true

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p. ISBN 9788576050018.

LAW, Averill M. How to build valid and credible simulation models. In: **2019 Winter Simulation Conference (WSC)**. IEEE, 2019. p. 1402-1414. Singapura, 2022, pp. 1283-1295. DOI: 10.1109/WSC57314.2022.10015411.

LIU, Brooke Fisher; AUSTIN, Lucinda; JIN, Yan. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. **Public relations review**, v. 37, n. 4, p. 345-353, 2011. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111000956.

LIU, Brooke Fisher; FRAUSTINO, Julia Daisy. Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. **Public Relations Review**, v. 40, n. 3, p. 543-546, 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.004. Disponível em: https://www.sciencedir ect.com/science/article/abs/pii/S0363811114000812.

LIU, Brooke Fisher; JIN, Yan; BRIONES, Rowena; KUCH Beth. Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the blog - mediated crisis communication model with the American Red Cross. **Journal of public relations research**, v. 24, n. 4, p. 353-370, 2012. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.689901. Disponível em: https://www.tandfonline.com /doi/abs /10.1080/1062726X.2012.68990.

MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David. Marketing Research, An Applied Approach, European Edition, **International Journal of Supply Chain Management**, v. 3, n. 2, Europa: Pearson Education. p. 60-85, 2007. ISBN: 9780077112784

MCDONALD, Lynette M.; SPARKS, Beverley; GLENDON, A. Ian. Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. **Public Relations Review**, v. 36, n. 3, p. 263-271, 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.004. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811110000469.

MONTGOMERY, Douglas C. **Design and analysis of experiments**. 1 ed. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2017, 688 p. ISBN: 9781118112695.

MURALIDHARAN, Sidharth; DILLISTONE, Kristie; SHIN, Jae-Hwa. The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. **Public relations review**, v. 37, n. 3, p. 226-232, 2011. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.04.006. Disponível em: https://www.sciencedirect. com/ science/article/abs/pii/S0363811111000683.

PACE, Kristin M.; FEDIUK, Tomasz A.; BOTERO, Isabel C. The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression. **Corporate communications: An international journal**, v. 15, n. 4, p. 410-427, 2010. DOI: https://doi.org/10.1108/13563281011085510. Disponível em: https://www.emerald.com/ insight /content/doi/10.1108/13563281011085510/full/html.

PANG, Augustine. Towards a crisis pre-emptive image management model. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 358-378, 2012. DOI: https://doi.org/10.1108/13563281211253584. Disponível em: https://www.emerald.com/ insight/content/doi/10.1108/13563281211253584/full/html.

PANG, Augustine; HASSAN, Nasrath Begam Binte Abul; CHONG, Aaron Chee Yang. Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 96-118, 2014. DOI: https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0064. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ccij-09-2012-0064/full/html.

RIZALDI, Fikri Mohamad; SUPRAYOGI, Yogi. The Role of Brand Image in Consumer Decision-Making: Evidence from The Body Shop Indonesia. **The International Journal of Business Review (The Jobs Review)**, v. 7, n. 2, p. 25-31. DOI: https://doi.org/10.17509/tjr.v7i2.81303. Disponível em: https://ejournal.upi.edu/index.php/the jobs review/article/view/81303.

ROSA, Mário. **A era do escândalo:** lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2003. 527 p. ISBN: 8575090933.

ROSHAN, Mina; WARREN, Matthew; CARR, Rodney. Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. **Computers in Human Behavior**, v. 63, p. 350-361, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.016. Disponível em: https://www. sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563216303405.

SCHULTZ, Friederike; UTZ, Sonja; GÖRITZ, Anja. Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. **Public relations review**, v. 37, n. 1, p. 20-27, 2011. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/ science/article/abs/pii/S0363811110001281

SHANDWICK, Weber. The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now. **KRC Research**, 2020.

SNG, Kylie; AU, Tsi Ying; PANG, Augustine. Social media influencers as a crisis risk in strategic communication: Impact of indiscretions on professional endorsements. *In:* BORCHERS, Nils S. **Social Media Influencers in Strategic Communication**. 1 ed. Nova Iorque: Routledge, 2021. p. 68-87. ISBN 9781003181286.

SNOEIJERS, Erik M.; POELS, Karolien; NICOLAY, Colombine. # universitycrisis: The

impact of social media type, source, and information on student responses toward a university crisis. **Social Science Computer Review**, v. 32, n. 5, p. 647-661, 2014. DOI: https://doi.org/10.1177/0894439314525025. Disponível em: https://journals.sagepub.com/ doi/abs/10.1177/0894439314525025.

SPEIGHT, Peter. Business continuity**. Journal of applied security research**, Philadelphia, v. 6, n. 4, p. 529, 2011. DOI: https://doi.org/10.1080/19361610.2011.604021. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19361610.2011.604021.

TRIANTAFILLIDOU, Amalia; YANNAS, Prodromos. Social media crisis communication in racially charged crises: Exploring the effects of social media and image restoration strategies. **Computers in human behavior**, v. 106, p. 106269, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106269. Disponível em: https://www.sciencedirect .com/ science/article/abs/pii/S074756322030025X.

UTZ, Sonja; SCHULTZ, Friederike; GLOCKA, Sandra. Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. **Public relations review**, v. 39, n. 1, p. 40-46, 2013. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.010. Disponível em: https://www.sciencedirect.com /science/article/abs/pii/S0363811112001816.

VAN ASSELT, Marjolein BA. Engaging with Risk and the Risk of Engagement. **European Journal of Risk Regulation**, v. 8, n. 1, p. 67-71, 2017. DOI: https://doi.org/10.1017/err.2017.4. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/ journals/european-journal-of-risk-regulation/article/past-present-and-future-of-risk-regulation/A7B15706FA0D20615B825CC6527B80C2.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 198–211, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138952. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952.

VASSILIKOPOULOU, Aikaterini; SIOMKOS, George; CHATZIPANAGIOTOU Kalliopi; PANTOUVAKIS, Angelos. Product-harm crisis management: Time heals all wounds? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 3, p. 174-180, 2009. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.011. Disponível em: https://www.sciencedirect. com /science/article/pii/S0969698908000556.

VERWER, Falko. **Striking the right note on social media during a tragic crisis: The situational crisis communication theory applied to the case of the Germanwings Flight U9525 and its effects on audience response tone**. Supervising tutor: Dr. Jordy F. Gosselt. 2018. 52 f. Dissertação (master's in communication studies) - University of Twente, Enschede.

WANG, Yan. Brand crisis communication through social media: A dialogue between brand competitors on Sina Weibo. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 21, n. 1, p. 56-72, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2014-0065.

Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ccij-10-2014-0065/full/html.

ZOONEN, Ward Van; VAN DER MEER, Toni. The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era. **Journal of public relations research**, Filadélfia, v. 27, n. 5, p. 371-388, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1062382. Disponível em: https://www.tandfonline .com/doi/abs/10.1080/1062726X.2015.1062382.