

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO - COGEAE**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS - CEADE**

**GESTÃO DO ATENDIMENTO:
UM ESTUDO DO ATENDIMENTO SOB A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS
SOCIAIS**

NELSON DOS REIS JUNIOR

São Paulo

2014

NELSON DOS REIS JUNIOR

GESTÃO DO ATENDIMENTO:
UM ESTUDO DO ATENDIMENTO SOB A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS
SOCIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor José Palandi Junior.

São Paulo – SP

Março de 2014

Avaliação: _____

Orientador: _____

Assinatura do Orientador: _____

José Palandi Junior

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço ao Pai Maior, pela oportunidade da vida como um todo, pelo aprendizado e experiência acumulados diariamente; pela convivência em família; na universidade pelo valioso aprendizado conquistado através da transmissão de conhecimentos por parte dos professores; pela colaboração e companheirismo dos colegas de estudo e também ao Banco do Brasil pelo auxílio e oportunidade de aprimoramento de conhecimentos e cumprimento de mais uma etapa na vida profissional e pessoal.

DEDICATÓRIA

“Você pode ter qualquer coisa que você queira, se você quer o bastante. Você pode ser qualquer coisa que você queria ser, fazer qualquer coisa que você decidiu conseguir, se você mantiver o desejo com firmeza de propósito.”

Abraham Lincoln

LISTA DE SIGLAS, ABREVIACÕES E TERMOS

Banco Múltiplo - é a instituição financeira de caráter público ou privado cujas operações ativas, passivas e acessórias são realizadas através das carteiras comercial, de financiamento, investimento, crédito imobiliário, arrendamento mercantil, desenvolvimento e de crédito, as quais estão sujeitas a normas legais e regulamentares.

Back Office são departamentos na empresa em que os funcionários atuam nos “bastidores” exercendo atividades de retaguarda (atividades meio ou de apoio), cujos serviços não são prestados diretamente ao cliente.

BACEN (Banco Central do Brasil) é a autarquia federal responsável pela regulação e supervisão do Sistema Financeiro Nacional.

BLOG - trata-se de uma ferramenta de comunicação para publicação de textos na internet

BM&F e BOVESPA S.A. (Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e Bolsa de Valores de São Paulo) são empresas em cujo ambiente são negociados através de sistemas eletrônicos, títulos privados de renda fixa, derivativos agropecuários (commodities), derivativos financeiros e ações de companhias de capital aberto.

Canais – Acesso por onde ingressa, transita e retorna a comunicação com o cliente

CETIP (Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos) é uma companhia de capital aberto que negocia serviços de registro, depositário e liquidação de títulos e ativos financeiros.

CRM (*Customer Relationship Management*) termo que significa Gestão do Relacionamento com Cliente – sistema informatizado de ferramentas de armazenamento/manutenção de dados dos clientes.

CVM (Comissão de Valores Mobiliários) é uma autarquia federal subordinada ao Ministério da Fazenda que regula e disciplina as transações de transferência de recursos mobiliários de forma direta entre os agentes econômicos.

Estilo é o padrão de relacionamento personalizado utilizado pelo Banco do Brasil para clientes pessoa física de alta renda.

Evidência Física Representa o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.

Mercado é o grupo ou conjunto de organizações ou pessoas, cujas necessidades e/ou desejos possam ser atendidos por produtos ou serviços disponibilizados a esses públicos. O mercado pode ser segmentado de acordo com o perfil de cada grupo de pessoas ou organizações. Uma organização normalmente tem seu foco de atuação voltado para determinado público ou segmento denominado de mercado alvo.

Microblogging (micro-blogging) é uma forma de publicação de *blog* que permite que os usuários façam breves atualizações de textos, geralmente limitadas a 200 caracteres.

Mídias Sociais São espaços de interação na internet, onde as pessoas e/ou empresas compartilham informações.

Multiplataformas são programas ou sistemas operacionais disponibilizados para uso em diversos equipamentos, tais como computadores pessoais, smartphones e tablets.

ONG (Organização Não Governamental) é uma sociedade legalmente constituída, sem fins lucrativos, com finalidade pública atuante no 3º setor da sociedade civil, normalmente atuante em áreas ligadas ao meio ambiente, assistência social, saúde educação, combate a pobreza, reciclagem, desenvolvimento sustentável, etc...

Pessoas São todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.

PC (*Personal Computer*) Computador pessoal.

Private é um conceito de relacionamento adotado pelo Banco do Brasil com foco na orientação e gestão de recursos aos clientes de alta renda.

Processos - São os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivos de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços.

PROCON é um órgão público auxiliar do Poder Judiciário (pode ser estadual ou municipal) possui personalidade jurídica, foi criado pela Lei 8078/90, sua atuação objetiva executar e executar a política de proteção ao consumidor.

Recuperação de serviço é um termo que abrange os esforços sistemáticos de uma empresa para corrigir um problema logo após uma falha de serviço e conservar a boa vontade do cliente.

Redes Sociais: São ambientes da internet formados por canais da web que proporcionam interação de comunidades on-line, de forma que essas compartilhem conteúdos aos seus participantes.

Reputação on-line é a imagem da marca ou pessoa atribuída por comentários de natureza positiva ou negativa veiculados nas redes sociais.

SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) é o canal responsável pelo tratamento das demandas de dúvida, pedido de informação, suspensão ou cancelamentos de produtos e serviços. Por força legal o canal tem origem no conceito de atendimento via telefone através de números 0800

SAC 2.0 é um novo conceito de atendimento a clientes através de plataformas digitais, dentre as quais destacam-se *Facebook, Twitter, YouTube, Reclame Aqui*, etc...

Smartphones (do inglês, significa “telefones inteligentes”), com funcionalidades operacionais avançadas, ativadas por meio de programas ou sistemas operacionais, com capacidade de conexão a internet e sincronização de dados.

Stakeholders são pessoas ou grupo que de alguma forma participem ou tenham interesse no processo, gerenciamento ou resultados da organização.

TAA (terminal de autoatendimento), equipamento eletrônico multifunção disponibilizado pelas instituições financeiras para saques, operações de crédito, débito, etc...

Valores Mobiliários são ativos financeiros representados por ações, debêntures, quotas de fundos de investimento, contratos futuros, etc...

WEB (do inglês significa “teia mundial”) representa um sistema de documentos que são interligados e executados na internet, também representada pela como “www” (world wide web)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional	18
Figura 2 - Campanha Publicitária	20
Figura 3 - A marca BB nos esportes	20
Figura 4 - Ação socioambiental veiculada no Facebook	21
Figura 5 - Comercial veiculado em canais de TV	21
Figura 6 - CCBB Rio de Janeiro	22
Figura 7 - CCBB Brasília	22
Figura 8 - CCBB São Paulo	22
Figura 9 - Pontos de atendimento no exterior	22
Figura 10 – Parceria Banco do Brasil e Correios	25
Figura 11 - Tipos de Marketing no setor de serviços	28
Figura 12 - Visão do cliente	32
Figura 13 - Modelo de ciclo de relacionamento (visão cliente)	33
Figura 14 - Modelo de ciclo de relacionamento (visão cliente)	34
Figura 15 - O cliente no centro das atenções	37
Figura 16 - Respostas dos clientes para falhas de serviço	39
Figura 17 - Redes e mídias sociais	43
Figura 18 - Variáveis das principais redes sociais	46
Figura 19 - Estrutura SAC (convencional) e 2.0	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais fatores de interferência no relacionamento..... 31

Tabela 2 - Fatores determinantes no relacionamento..... 41

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a importância dos padrões de atendimento com base nos conceitos de marketing, considerando o consumidor como foco central na cadeia de relacionamento e suas mudanças no comportamento ao longo do tempo influenciado pelas transformações tecnológicas, fatos esses regidos e potencializados pela utilização da internet e as poderosas redes e mídias sociais, as quais proporcionaram na sociedade uma maior exposição das organizações empresariais, forçando ao mercado uma maior transparência nos ambientes de negócios, onde os consumidores e clientes em suas ações de comunicação, utilizando-se cada vez mais dessas ferramentas, apuraram sua capacidade de percepção através de uma maior interação nas redes e das trocas de informação, contudo, perceberam as vantagens da aproximação com as organizações repercutindo na elevação do padrão de exigências para com as empresas. Logo as organizações não puderam negligenciar as transformações que o mundo atravessara, alteraram sua postura revisando seus processos de comunicação, direcionando o gerenciamento de atendimento com foco mais voltado para o universo on-line das mídias sociais, visando uma maior aproximação com seu público alvo. Contudo, como forma de acompanhamento da nova dinâmica de mercado, cujo cenário mostra que consumidores e clientes estão mais seletivos, perceptivos e com um grau de exigência superior, a ponto de provocar uma ameaça nos índices de competitividade no mercado, as organizações obrigaram-se a encontrar melhores alternativas para o atendimento do público alvo, até como uma forma de valorizarem a força e a importância do consumidor.

Palavras chaves: SAC Convencional, SAC 2.0 (digital), Atendimento, Relacionamento, Redes Sociais e Mídias Sociais

ABSTRACT

The present study aims to examine the importance of standards of care based on the concepts of marketing, considering the consumer as a central focus in the relationship chain and changes in behavior over time influenced by technological change, these facts governed and enhanced by internet use and powerful networks and social media, which gave the company greater exposure of business organizations of the market forcing greater transparency in business environments, where customers in their communication actions, using increasingly most of these tools to get better and ability to qualify awareness through greater interaction networks and the exchange of information, however, realized the advantages of the approach with organizations reflecting the rising standard of requirements for companies. Soon the organizations could not neglect the transformations that the world crossed, altered their stance reviewing their communication processes by directing management attention more toward the online world of social media focus, seeking a closer relationship with your target audience. However, in order to follow the new market dynamics, whose scenario shows that consumers are more selective, perceptive and with a higher degree of demand to the point of causing a threat in the indices of competitiveness in the market, organizations have undertaken find better alternatives to meet the audience, even as a way to value the strength and importance of the consumer.

Keywords: Service of Consumer Conventional, answering service Consumer 2.0 (digital), Customer Relationship, Social Media and Social Networks.

Sumário

1 - INTRODUÇÃO	15
2 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL	16
2.1 - HISTÓRICO e caracterização da organização	17
2.2 - COMPOSTO DE MARKETING	19
3 – MICROAMBIENTE	23
3.1 – Concorrência	23
3.2 – Clientes	23
4 - MACROAMBIENTE	25
5 - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: UM ESTUDO DO ATENDIMENTO SOB A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS	26
5.1 – PROBLEMA	26
5.1.1 – Objetivos.....	27
5.1.2 – Hipóteses	27
5.1.3 – Metodologia.....	28
5.1.4 - Organização do trabalho	28
5.2 - VISÃO DA CADEIA DE RELACIONAMENTOS	29
5.3 - O VALOR DE UM CLIENTE	32
5.4 - A FORÇA DE TRABALHO E OS PROCESSOS	35
5.5 - VISÃO CORPORATIVA DE RELACIONAMENTO	36
5.6 - VISÃO DO COMPORTAMENTO FRENTE A UM SERVIÇO INSATISFATÓRIO	37
5.7 - CANAIS, MÍDIAS E INSTRUMENTOS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	42
5.7.1 - Acessibilidade através das mídias sociais	42
5.7.2 - SAC (do telefone às Redes Sociais).....	47

5.7.3 - A evolução do SAC.2.0 e os riscos na reputação.....	50
6 - O GERENCIAMENTO DO ATENDIMENTO E DA REPUTAÇÃO FRENTE A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	52
6.1 - AÇÕES DE MARKETING	54
7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1 - INTRODUÇÃO

O setor financeiro, mais especificamente a atividade bancária, tem por característica atividades na área de “serviços” e esses por sua intangibilidade requerem, por parte das corporações, determinados cuidados na negociação, comercialização e suporte com seu público alvo, no sentido de entrega de valor agregado.

As corporações organizacionais do setor financeiro, no que diz respeito a comunicação e relacionamento com seus clientes e do ponto de vista negocial, tem empenhado altos investimentos em recursos tecnológicos no desenvolvimento de vasto portfólio de serviços financeiros, com o intuito de oferecer produtos e serviços cada vez mais segmentados ao seu público alvo. No Brasil de maneira geral enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada no setor, não tem sido nada fácil, de modo que além dos produtos e serviços disponibilizados, outros fatores como a comunicação e relacionamento integram um valor agregado adicional, a ponto de sensibilizar a percepção dos clientes elevando seu grau de satisfação para com a organização. Embora a estratégia de segmentação praticada nas instituições financeiras objetive alinhar os diversos perfis de clientes facilitando uma análise de seu comportamento, constatou-se que esses mesmos clientes também tornaram-se mais seletivos quanto a escolha, percepção e definição das empresas com as quais potencialmente se relacionam.


As expectativas e percepções dos clientes estão relacionadas a fatores emocionais e motivacionais, essas expectativas podem estar relacionadas com propagandas, experiências anteriores, recomendações, ou mesmo pelo desejo dos produtos e/ou serviços, por outro lado as percepções são resultantes da avaliação de equilíbrio entre a entrega do serviço prestado e o valor agregado percebido.

Os avanços e ferramentas tecnológicas permitiram às instituições financeiras, além da redução de seus custos operacionais e agilidade na comercialização dos serviços, também a disponibilização de diversos recursos (aplicativos, equipamentos, multiplataformas) e sistemas operacionais para o acesso e autoatendimento on-line desses serviços, através de vários equipamentos (TAA, smartphones, PC's, etc...) a seus clientes; essa maior agilidade nos negócios foi acompanhada também pela mudança no comportamento do consumidor que passou a ser mais atento e seletivo,

demonstrando sua insatisfação e fazendo uso de todos os recursos disponíveis no mercado através de reclamações no (SAC, PROCON, BACEN) para fazer valer o cumprimento de um padrão de atendimento a altura dos compromissos acordados com as organizações, quer contratualmente por exigência do cumprimento da legislação (Código de Defesa do Consumidor) ou mesmo demandas de atendimento originadas por fatores contrários a suas expectativas.

Esse mesmo avanço tecnológico propiciou que através da internet as Redes Sociais (*Facebook, Twitter, YouTube, Reclame Aqui, etc...*) se tornassem poderosos instrumentos de comunicação e relacionamento entre empresas e clientes. Essas ferramentas transformaram as relações de mercado, impondo um caráter de maior informalidade e menor burocracia, encurtando a aproximação das empresas com seu público alvo, porém aumentando sua exposição frente a esses e outros públicos (principalmente concorrentes). Essa exposição é classificada no mercado como reputação on-line e atualmente tornou-se um fator de fundamental importância para entender e atender as demandas tanto do público envolvido diretamente nos negócios das organizações que fazem uso desses canais de comunicação, quanto também ao público em geral que “simplesmente” acompanham e tomam ciência do que vem ocorrendo nesses relacionamentos.

2 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O presente estudo tem como base analítica a empresa Banco do Brasil S/A. , cuja abordagem do tema está diretamente ligada a área de atuação profissional do aluno e tem por objetivo levantar pontos relevantes quanto a qualidade de atendimento aos consumidores e clientes, analisando as consequências de suas insatisfações publicadas nas redes e mídias sociais; o resultado desse estudo servirá de subsídio e experiência de problemas no âmbito profissional em conotação ao aprendizado acadêmico, proporcionando encontrar soluções para um melhor gerenciamento do(s) problema(s) de atendimento.

2.1 - HISTÓRICO e caracterização da organização

Logo após a chegada da família real de Portugal, o príncipe-regente Dom João VI instituiu em 12 de outubro de 1808, o primeiro banco brasileiro “O Banco do Brasil”. Em 1817 foi realizada a primeira oferta pública de ações da instituição no mercado acionário brasileiro. Já em 1819 o Banco patrocina o financiamento da primeira Bolsa de Valores brasileira. Por volta de 1833, com a partida de Dom João VI para Portugal e o saque dos recursos depositados na instituição, o banco sofre sua primeira crise encerrando suas atividades. De 1829-1849 o Brasil que engatinhava como país independente atravessou um grande período de instabilidade econômica e política. Após o segundo império em 1851, quando o país desfrutava os benefícios pela prosperidade do café, um empresário gaúcho Irineu Evangelista de Souza “o Barão de Mauá” dentre seus vários feitos recriou o Banco do Brasil. A instituição cumprindo seu importante papel no mercado brasileiro, foi absorvida pelo Governo da nova República em 1905, vivendo uma nova fase, num período conturbado com acontecimentos marcantes como a crise mundial de 1929, 1ª e 2ª guerras mundiais e revolução brasileira de 1964, embora tenha atravessado longos períodos de prosperidade e crises (internas e externas) o banco sempre foi muito importante na economia do Brasil principalmente como órgão de fomento no crescimento e desenvolvimento da nação brasileira.

Em 1976 foi inaugurada a milésima agência do banco e dando continuidade a suas atividades no ramo financeiro, em 1985 cria-se a Fundação Banco do Brasil completando assim seu papel social atuando em todos os seguimentos do mercado brasileiro. Em 1998 torna-se o primeiro banco a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito, em 2006 foi colocado em prática um plano de sustentabilidade à instituição com o objetivo de dar suporte e solidez ao seu plano de crescimento, o banco lançou no mercado duas grandes ofertas pública de ações em 2007 e 2010 sendo essa a maior da história do banco. Enfim o banco atravessou todos os períodos de instabilidade econômico-financeira (planos econômicos) e política (eleições diretas) completando 200 anos em 2008, mesmo com a crise mundial nesse ano a instituição mostra sua força no mercado, por interesse econômico governamental o banco participa de várias fusões e incorporações de bancos estaduais, dentre eles BESC (Banco Estadual de Santa Catarina), BNC (Banco Nossa Caixa) dentre outros, inclusive adquirindo participações societárias em instituições estrangeiras (ex.Banco da Patagonia e Banco do Brasil das Américas). Em 2012 implanta

uma nova estratégia de marketing, com um novo posicionamento no mercado, através do lançamento de diversos produtos e serviços com taxas reduzidas, sob o "slogan" BOMPRATODOS, com destaque para financiamentos e empréstimos. Tais medidas (conforme dados da empresa) alavancaram a carteira de financiamento de veículos em 17%, sendo que 12% dos contratantes de financiamentos e empréstimos não possuíam nenhuma operação de crédito, por fim houve uma expansão na base de novos correntistas da ordem de 1,5 milhão de clientes.

A política estratégica do Banco ao longo de sua existência sempre teve como alvo auxiliar o país no desenvolvimento e crescimento através do apoio financeiro às áreas de agropecuária, agroindústria, comércio exterior e serviços (figura 1). Tem como premissa viabilizar o atendimento dos interesses de seus acionistas associado ao desenvolvimento de negócios de forma eticamente responsável com seus diversos públicos.

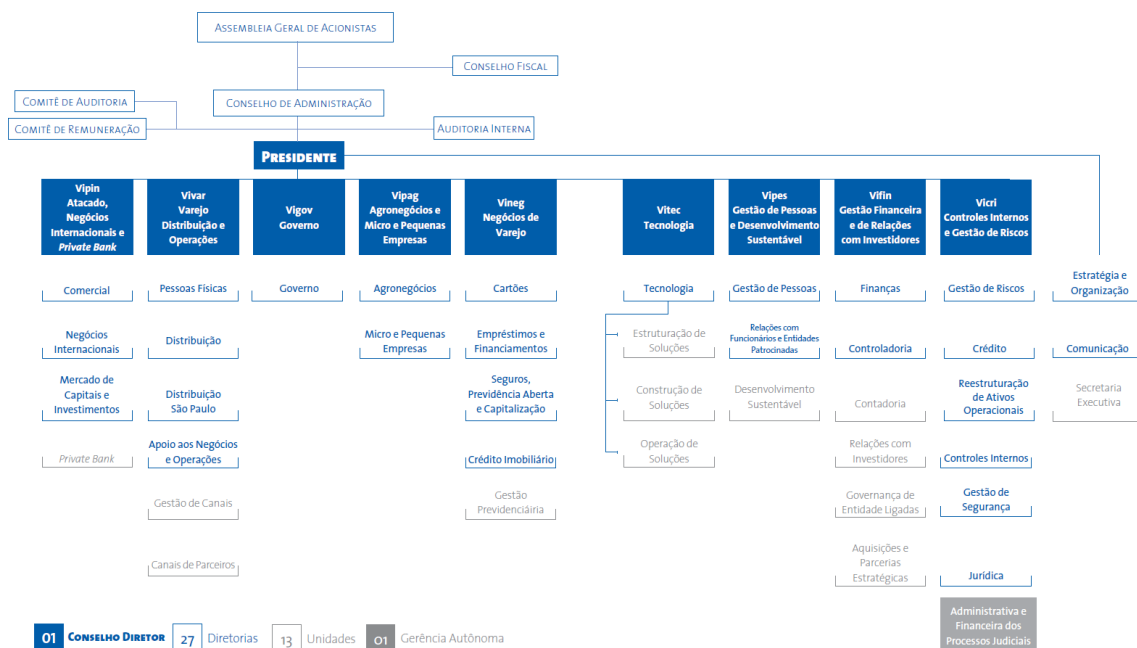


Figura 1 - Estrutura Organizacional

Fonte: Banco do Brasil

2.2 - COMPOSTO DE MARKETING

Conceitualmente o composto de marketing é o conjunto de instrumentos de marketing utilizado pelas organizações para comunicarem-se com o mercado e seu público alvo, cujo objetivo é gerir estratégias e ações diferenciando-se de seus concorrentes na prestação de melhores serviços como forma de atendimento às necessidades e exigências do público consumidor. O composto representado pelos 4P's (produto, preço, praça, promoção) são considerados como elementos controlados pelas empresas, porém a área de serviços sofre certas influências particulares tais como pessoas, evidência física e processos, constituem variáveis de grande importância e expandem os desafios para um gerenciamento mais consistente.

De acordo com ZEITHAML e BITNER (2003, p.41-42) o reconhecimento da importância das variáveis pessoas, evidência física e processos, embora estejam dentro da empresa e façam parte do composto de marketing, são elementos analisados separadamente, pois qualquer um deles ou mesmo todos podem influenciar a decisão inicial de compra do cliente na aquisição de um serviço ou mesmo em decisões de recompra.

E nesse sentido o Banco do Brasil ao longo do tempo tem aprimorado sua atuação no mercado de forma a manter uma relação mais próxima ao nível de exigência de seu público consumidor. É sabido que tal exigência não está apenas ligada a preço, canais de distribuição e comunicação (pontos de atendimento, recursos e ferramentas tecnológicas, etc...), mas extensivamente a meios, formas de produção e consumo, quer na preservação do meio ambiente, como na orientação aos cidadãos utilizando-se de seus direitos e deveres para um consumo mais consciente.

Como banco múltiplo o Banco do Brasil disponibiliza e comercializa uma gama de produtos e serviços tais como linhas de crédito: Crédito Direto ao Consumidor (CDC), financiamentos (veículos, habitação, máquinas, equipamentos de produção e/ou agrícolas, etc), empréstimo consignado, seguros, cartão de crédito, etc..., sendo que muitos desses produtos/serviços são disponibilizados de acordo com o perfil e segmentação de clientes e/ou consumidores. O preço dos serviços são praticados de acordo com as regras do mercado bancário e/ou custos operacionais e as tarifas pertinentes aos vários serviços, são aplicadas de acordo com a regulamentação do BACEN, já eventuais promoções são

disponibilizadas com ações de estímulo ao consumo dos produtos e serviços de acordo as oportunidades (oferta/demanda) de mercado, como por exemplo no ano de 2012 foi implantada uma nova estratégia de marketing, com um novo posicionamento no mercado, através do lançamento de diversos produtos e serviços com taxas reduzidas, denominado BOMPRATODOS (figura 2), com destaque para financiamentos e empréstimos; tais medidas alavancaram consideravelmente as carteira de financiamentos do banco frente a concorrência, muitas dessas ações são normalmente veiculadas através dos veículos de comunicação como rádio, televisão ou imprensa (figura 5), como também na internet através das principais mídias disponíveis tais como portal BB, *Facebook*, *Twitter* (figura 4); outra forma bastante utilizada pela empresa como forma de divulgação de sua marca são as ações de marketing efetuadas através de apoio e/ou patrocínios nos esportes como voley, automobilismo, atletismo (figura 3), eventos culturais (artes cênicas, exposições, cinema, música etc...) ou em programas no CCBB-Centro Cultural Banco do Brasil (figuras 6, 7 e 8).



Figura 2 - Campanha Publicitária



Figura 3 - A marca BB nos esportes

O plástico pode levar séculos para se decompor. Para reduzir esse impacto ambiental, substitua os copos plásticos por uma caneca ou moringa. [#FicaDica](#)



Figura 4 - Ação socioambiental veiculada no Facebook em 25 de fevereiro às 15:40

Fonte: site BB



Figura 5 - Comercial veiculado em canais de TV (campanha final 2013 "Por que Bom pra Todos?")

Fonte: <http://www.comerciaisdetv.com.br/incorporar/incorporar.asp?c=AZGAEGCALHRTYMK>



Figura 6 - CCBB Rio de Janeiro



Figura 7 - CCBB Brasília



Figura 8 - CCBB São Paulo

A própria competitividade do mercado não permite que se abandone o foco em nenhum dos compostos [(produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação)], nesse sentido o banco mantém em território brasileiro uma extensa rede de atendimento com mais de 5000 agências, disponibilizando mais de 43 mil caixas eletrônicos distribuídos estrategicamente em diversos pontos para realização de diversos serviços, além de contar com uma rede de correspondentes atuando sob a marca MaisBB, com o Banco Postal e a rede 24Horas; no exterior o banco está presente em vários continentes como América do Sul e Norte, Europa, África, Ásia (figura 9) distribuídos em 24 países; como também disponibiliza atendimento através da internet, telefone, celular (*smartphones*).



Figura 9 - Pontos de atendimento no exterior

Fonte: Banco do Brasil

3 – MICROAMBIENTE

3.1 - Concorrência

Desde o início da última década o cenário bancário mundial tem passado por grandes transformações, quer pela regulação do mercado e gestão de risco, visando melhorar a estrutura das instituições para uma melhor solidez nas reservas de capital, como também permitindo uma maior proteção e confiança dos acionistas quanto aos investimentos, conseqüentemente a “indústria financeira” no mercado brasileiro também é afetada por essa turbulência tanto pela volatilidade do capital, como pela política de regulação governamental, os bancos são pressionados a manter uma maior transparência nos negócios, uma estrutura de negócios sólida e melhorias fortes na administração de riscos, proporcionando maior solidez e segurança aos seus investidores.

Nos últimos anos também o mercado financeiro brasileiro foi palco de uma série de fusões, incorporações e até mesmo falências de instituições financeiras, essa revolução no sistema financeiro nacional trouxe muita tensão ao mercado, fazendo com que o governo, através de seus órgãos de regulamentação, atuasse com mais força e atenção por meio do acompanhamento das instituições financeiras.

Por outro lado os principais bancos múltiplos (Banco do Brasil, Itaú-Unibanco, Santander, Bradesco e HSBC) aumentaram seu patrimônio em ativos financeiros, protagonizando também um acirrada disputa de mercado por clientes nos mais variados segmentos.

3.2 – Clientes

Muitas empresas ou mesmo investidores pessoas físicas passaram a adotar uma postura mais conservadora com seus investimentos visando uma maior proteção e segurança do capital.

O Banco do Brasil além de suas atribuições no mercado financeiro, exerce como instituição pública (governo federal é acionista majoritário) o papel como órgão de

fomento e coadjuvante no desenvolvimento do país, nesse sentido a instituição participa ativamente do planejamento e desenvolvimento de políticas públicas nas áreas social, industrial, agropecuária, comercial e também em ações de política “popular” (habitação, saneamento) voltadas a regiões ou grupos de interesse. Mas mesmo assim o banco tem cumprido seu papel no cenário financeiro destacando-se entre os líderes no ranking das instituições financeiras no país.

Sua estrutura organizacional visa atendimento do público-alvo em todos os níveis de segmentação setores público (áreas de governo) e privado, pessoa física (*private*, estilo), pessoa jurídica (micro, pequena, média e grandes empresas), agropecuária, etc... Embora para manutenção de seu desempenho a contratação de fornecedores dependa na maioria dos casos de licitações, através de concorrência pública (conforme Lei 8666/93), a organização procura trabalhar sob o regimento dos mais elevados padrões de ética e transparência visando melhoria de seu desempenho no atendimento de seus clientes, consumidores e público em geral, o banco procura através de parcerias preferencialmente contratar fornecedores que tenham por prática a adoção e/ou desenvolvimento de projetos de Responsabilidade Social que tenham o compromisso de cumprimento do papel social que suas atividades visem minimizar os impactos ao meio ambiente. Para exercer algumas atividades de intermediação de recursos, tais como venda/compra de títulos e valores mobiliários, investimentos produtivos, investimentos de curto, médio e longo prazo, o banco atua conjuntamente com alguns intermediários dentre eles a CVM, CETIP, BM&F e BOVESPA.

Seus principais concorrentes diretos são as instituições brasileiras Banco Itaú S/A, Banco Bradesco S/A e o Banco Santander Brasil S/A (espanhol), essas instituições são igualmente bancos múltiplos e disputam acirradamente os mesmos segmentos; já os indiretos são Caixa Econômica Federal (destacando-se como forte concorrente no financiamento imobiliário dentre os produtos), Banco Safra S/A, Banco Citibank, e outros de menor porte ou que atuam em mercados de segmentos específicos como atacado ou investimentos (Banco BCG Brasil, BTG Pactual, etc...). Cabe destacar que embora concorrentes, o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco são parceiros estratégicos no produto Cartão de Crédito ELO.

4 - MACROAMBIENTE

No mercado financeiro a atividade de um banco exerce papel preponderante na vida do país assim como na vida de cada cidadão, um banco público da envergadura do Banco do Brasil cumpre seu papel na área econômico-financeira e social, exercendo uma contínua e efetiva atividade em todas as áreas sociais (educação, cultura, indústria e comércio) com participação e/ou apoio em diversos setores produtivos (cooperativas, agricultura, pecuária, etc...), em atividades experimentais (projetos de incubadoras em universidades ou comunidades), como também atuando como instrumento da política econômica do país, por isso a instituição mantém-se entre as instituições líderes do mercado financeiro, de maneira forte e sólida, alcançando um grau elevado de eficiência e auxiliando o desenvolvimento e crescimento do país.

Na área da cultura o banco oferece amplo apoio e patrocínio a diversas atividades como teatro, exposições de arte, eventos e equipes esportivas como também educacionais através de Projetos de Apoio às áreas de ciência e tecnologia e pesquisa junto a Universidades brasileiras.

O banco com sua atuação em todos os pilares da economia e como forma de expansão de sua rede de atendimento e ampliação da rede de distribuição (agências, terminais de autoatendimento próprios e conveniados, além da estrutura do Banco Postal [parceria Correios-Banco do Brasil (figura 10)], atingindo assim uma cobertura no maior número de regiões do país, atendendo um grande número de municípios brasileiros, conseqüentemente diversos públicos, classes sociais e faixas etárias, como também pontos de atendimento em vários países no exterior (Europa, Américas do Sul e Norte e Ásia).



Figura 10 - Parceria Banco do Brasil e Correios

5 - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: UM ESTUDO DO ATENDIMENTO SOB A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS

O estudo tem como princípio analisar a mudança do comportamento dos consumidores e clientes, quanto a sua forma de demonstrar suas insatisfações utilizando-se para reclamações os crescentes recursos e ferramentas que são as redes e mídias sociais, dessa forma através do embasamento teórico, encontrar subsídios para fundamentação das hipóteses levantadas que possam responder quais as consequências e/ou impactos na reputação da organização como um todo, quando não se observa ou não se tem como premissa o foco no atendimento como excelência.

“...As empresas cujo desempenho de serviço ficar posicionado abaixo desse nível estão em uma clara desvantagem competitiva, com a desvantagem aumentando à medida que a lacuna também aumenta. Os clientes dessas empresas podem muito bem ser clientes “relutantes”, prontos para fazer negócio em algum outro lugar assim que perceberem que há uma alternativa” (ZEITHAML e BITNER 2003, p.83)

5.1 - PROBLEMA

Existe uma grande preocupação das organizações em monitorar e/ou acompanhar o comportamento dos clientes através de programas de CRM, bem como suas reações positivas e negativas, interagindo seja em questionamentos ou reclamações nos meios de comunicação convencionais (SAC), ou principalmente nessas novas estruturas (mídias sociais), encontrando formas mais adequadas de gerenciamento no relacionamento da empresa de forma a mitigar ao máximo o grau de insatisfação dos clientes a fim de evitar máculas na reputação da empresa, considerando a mudança de comportamento do público consumidor atual, o qual deixou de ser receptor passivo dos meios de comunicação, passando a atuar como agentes protagonistas, utilizando-se das diversas ferramentas de comunicação para corrigir, sugerir, reclamar, enfim compartilham e influenciam pessoas e grupos, público alvo do mercado em diversos segmentos.

Nesse sentido este estudo pretende através de pesquisa bibliográfica, o levantamento de importantes fatores de risco no desempenho do atendimento nas organizações e subsidiar informações/argumentações para levantamento dos impactos que possam interferir em sua reputação, considerando a mudança de comportamento dos clientes e consumidores utilizando-se das mídias sociais para solução de sua insatisfação.

5.1.1 - Objetivos

O objetivo principal deste estudo é entender/atender as necessidades dos clientes com a adoção de reações positivas (gerenciamento) visando a melhoria/estreitamento na relação de consumo e fidelização dos mesmos; para tal, deve-se apurar sobretudo em que aspecto(s), demandas de atendimento registradas publicamente interferem na reputação de uma organização.

Especificamente pretende-se levantar os principais fatores de risco impactantes (negativos) de atendimento, frente a um percentual significativo de clientes insatisfeitos, segundo pesquisas de empresas especializadas e dos órgãos oficiais, que procuram outros canais de atendimento (mídias sociais, Procon e Bacen) para resolução de suas demandas, mesmo que já tenham utilizado os canais convencionais, mas sem sucesso em suas demandas.

5.1.2 - Hipóteses

Considerando que no processo de atendimento estão envolvidas as áreas operacionais e de marketing, preliminarmente, supõem-se que as causas da insatisfação dos clientes/consumidores apontam para um desequilíbrio (publicidade, atendimento, operações e suporte) na organização. Caso não seja(m) detectada(s) e corrigida(s) a tempo, as reclamações/insatisfações dirigidas para áreas de comunicação públicas (mídias sociais) expõem, aos consumidores e também aos concorrentes, fraquezas da organização que prejudicam sua reputação.

5.1.3 - Metodologia

Dentro do contexto do problema e definido o objetivo da pesquisa, as ações de marketing no setor de serviços (figura 11) foram utilizadas como parâmetro, para a realização do estudo. Os dados e parâmetros de insatisfação dos clientes foram levantados através de pesquisa e apontamentos veiculados por órgãos oficiais e ranking BACEN, PROCON, Reclame Aqui. A pesquisa bibliográfica base do estudo foi realizada por pesquisador cuja ótica é de um colaborador interno da empresa e embora tenha partido de uma hipótese inicial, procurou conferir certo grau de flexibilidade ao estudo.



Figura 11 - Tipos de Marketing no setor de serviços

Fonte: adaptado de Kotler & Keller (2006; p.406)

5.1.4 - Organização do trabalho

O presente estudo está estruturado da seguinte maneira:

Inicialmente há uma introdução abordando alguns aspectos relevantes da cadeia de serviços no mercado sobre o relacionamento clientes e empresa, seguidos pela delimitação do problema e ressaltando a importância da abordagem do tema.

Na sequência (ítem 5) são apresentados um breve relato alinhando o projeto da pesquisa ao contexto mercadológico e o referencial teórico com considerações abordando a força da opinião pública e a comunicação moderna por intermédio das redes e mídias sociais, como também a mudança de comportamento nas relações de consumo com enfoque da “visão cliente” e “imagem e reputação” das organizações.

No ítem 6 apresenta-se os principais tópicos abordados embasados em pesquisa bibliográfica dando suporte e sustentação ao estudo possibilitando uma análise do que representa a exposição da organização frente as reclamações públicas dos clientes por intermédio das mídias sociais.

5.2 - VISÃO DA CADEIA DE RELACIONAMENTOS

O processo de relacionamento com o mercado tem se tornado cada vez mais estratégico principalmente após a abertura econômica e o fim dos altos spreads, o setor bancário mudou sua postura, preocupando-se mais com aspectos importantes como identificação de oportunidades, a conquista e o estreitamento do vínculo com clientes através da comunicação e confiança, enfatizando cada vez mais os benefícios de produtos e/ou serviços, cujo objetivo foi gerar um laço cíclico de credibilidade, fixando a marca da organização como uma instituição que possui ações alinhadas com seu público alvo. Se na atividade bancária os produtos e serviços são considerados semelhantes entre os concorrentes, nota-se que é necessário criar um diferencial de atuação no mercado de forma que os clientes, através do valor percebido nas relações de consumo, aproximem-se da empresa que melhor desenvolver essa entrega de valor a seu público alvo.

Segundo KOTLER (1999, p.103) uma população, por si só, não constitui um mercado, porém no caso de consumidores, as pessoas são detentoras de poder aquisitivo, distintas entre classes alta, média e baixa, desse modo constituem grupos de diferentes formadores de opinião. A **opinião pública** sempre foi merecedora de atenção principalmente nas relações de consumo e com o avanço da globalização ganhou força, passando a ser vista e tratada de forma diferenciada.

Considerando-se o avanço e desenvolvimento tecnológico a comunicação conquistou mais espaço, maior notoriedade e atravessou um novo horizonte, tornando-se

um fator de vital importância no desenvolvimento econômico, por ser um canal de relacionamento que envolve diversas áreas indústria, comércio, transportes, serviços, sociedade, etc...

De acordo com CASTELAR (2009, p.33) anteriormente a revolução tecnológica os meios de comunicação e os diferentes players (agências de propaganda, agências de notícias e outros) selecionavam notícias, editavam, selecionando-as de acordo com suas prioridades e divulgavam essas notícias de acordo com a linha editorial de cada veículo, disponibilizavam canais (seções) para que algumas pessoas pudessem expressar manifestações de opinião, críticas e/ou sugestões.

O advento da comunicação digital proporcionou inúmeras possibilidades de estreitamento no relacionamento de diversos públicos com interesses distintos. Contudo na “era da comunicação” os relacionamentos destes públicos sofreram uma verdadeira ebulição, pois passou a sofrer a influência e reflexos pela aceleração nos processos de informação envolvendo decisões, estratégias e opiniões.

“As empresas também são influenciadas diretamente pela opinião pública, pois, graças ao resultado positivo do debate, colaboradores geram confiança, acionistas investem nessa ou naquela empresa” (TEIXEIRA, 2013, p.5)

A grande maioria das empresas utiliza uma série recursos tecnológicos e ferramentas de pesquisa para estudar e também monitorar seus setores (tendências e oportunidades), atuação dos concorrentes e também os clientes, atitudes essas muito em evidência atualmente, dado ao grau de importância e necessidade de conhecimento do mercado e de sua dinâmica em cujo cenário pela velocidade das informações uma desatenção em determinados quesitos pode significar a perda de um volume considerável de negócios. Mas por outro lado o cliente também passou a contar com meios e ferramentas que lhe proporcionam uma maior agilidade e conhecimento sobre empresas e/ou produtos disponíveis no mercado.

Devido a competitividade cada vez mais acirrada no setor bancário, torna-se crucial o conhecimento das demandas, expectativas e/ou necessidades dos clientes e com base

nesses parâmetros encontrar novas ações para o desenvolvimento de ações de marketing voltadas à melhoria do relacionamento. Assim sendo, é conveniente analisar aspectos dos ambientes internos e externos (tabela 1), como referências para definição de estratégias adequadas para manutenção do atendimento dos clientes, visando elevação dos níveis de valor percebido e satisfação de seu público alvo. Nota-se aqui não somente o foco pelas atividades diretamente ligadas ao cliente, mas também a importância e revisão dos processos com coordenação e treinamento dos funcionários das atividades de *back office*.

I – Externos	II – Internos
- Conscientização do mercado	- Conscientização das metas
- Participação de mercado (volume/valor)	- Compromisso com as metas
- Preço relativo (participação de mercado em valor/volume)	- Suporte ativo para inovação
- Número de reclamações (nível de insatisfação)	- Adequação de recursos
- Satisfação do cliente	- Níveis de pessoal/competências
- Distribuição/disponibilidade	- Desejo de aprender
- Número total de clientes	- Disposição de mudar
- Fidelidade/retenção	- Liberdade para falhar
- Qualidade relativa percebida	- Autonomia
	- Satisfação relativa dos funcionários

Tabela 1 – Principais fatores de interferência no relacionamento

Elaborada pelo autor

Atualmente os clientes estão cada vez mais bem informados devido a suas interações principalmente através das ferramentas via internet, onde podem pesquisar muito rapidamente, obtendo várias informações que lhes permite acompanhar o desempenho das empresas em todos os sentidos, propiciando um melhor embasamento como apoio ao seu relacionamento com as mesmas.

5.3 - O VALOR DE UM CLIENTE

A empresa pode motivar seu público alvo a ponto de criar desejos de consumo, mas de nada adiantará a conquista dos clientes, se não houver organização para atendê-los de forma adequada a ponto de satisfazê-los e fidelizá-los, caso contrário a empresa poderá provocar nesses clientes um sentimento de frustração ou quebra de compromisso no relacionamento.

“...colocar o cliente no centro ou no núcleo do seu empreendimento permitirá que você possa estabelecer o elo vital entre a orientação voltada para o cliente e a lucratividade.” (SVIOKLA e SHAPIRO, 1994, p.1)

Considerando a intangibilidade dos serviços e aos olhos do cliente num primeiro plano da relação de consumo com a empresa, é estabelecida a relação de confiança quer seja por recomendação, desejo adquirido na comunicação ou pela relação interpessoal com representantes da empresa, desse modo há de se ter cautela por parte da empresa e seus colaboradores para que essa credibilidade depositada pelos clientes seja o alicerce do relacionamento, pois para esses há uma inseparável relação entre pessoas (colaboradores) e serviços, essas por serem representantes das empresas sustentam o risco integrante aos padrões de qualidade e desempenho da organização (vide fig.12).

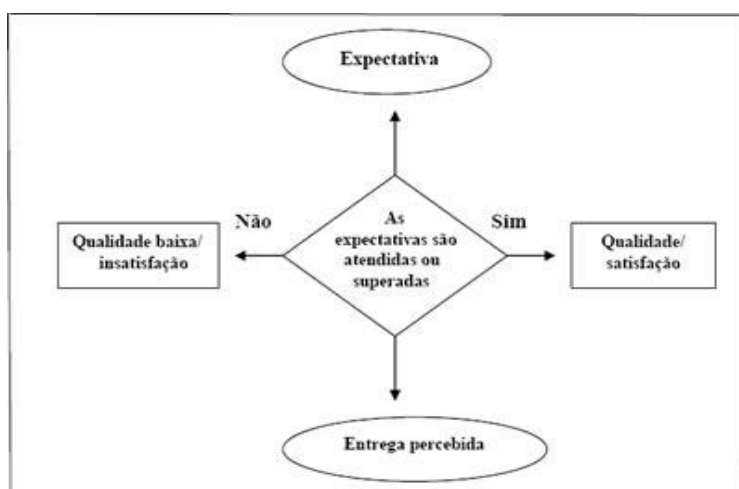


Figura 12 - Visão do cliente

Adaptado Kotler (2006, p.140-141)

Segundo ZAMBON e SILVA (2012, p.92) as organizações e unidades produtoras ou de negócios têm seu foco no cliente e no meio dessa relação há processos e macroprocessos, os quais devem ser cumpridos rigorosamente de forma que seus gestores conheçam adequadamente o que os seus clientes necessitam ou desejam.

Por isso além da visão mercado é importante considerar que quanto maior for o grau de estruturação e conscientização da organização, melhor será a oportunidade de desenvolvimento do processo de comunicação mantendo-se o foco nos clientes de maneira sólida e eficaz. A conquista de clientes não somente deve se pautar pela clareza da comunicação, eficiência nos processos internos, ou tecnologia da informação, mas principalmente em conhecer o seu cliente atual e também aquele em potencial, classificando-os, qualificando-os, estreitando o relacionamento e oferecendo-lhes oportunidades para que se comuniquem com a empresa de forma a transmitirem suas necessidades e dessa forma oferecer-lhes o produto certo no momento adequado (vide figura 13).

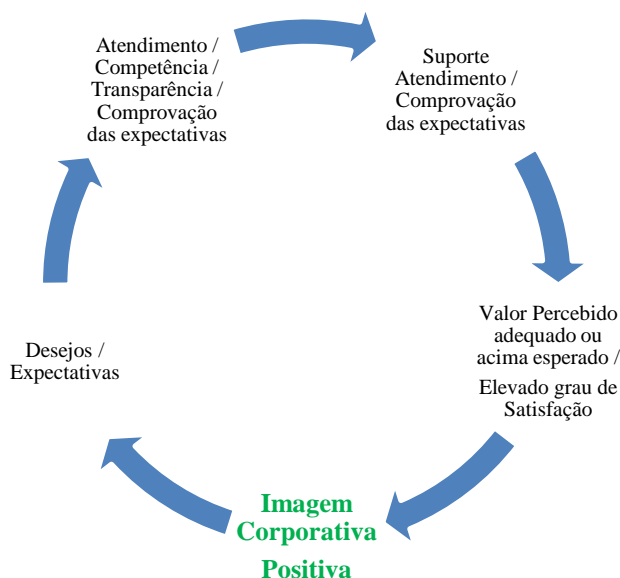


Figura 13 - Modelo de ciclo de relacionamento (visão cliente)

Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que ao longo do relacionamento (cliente X empresa) de modo continuado há uma relação de parceria, onde a satisfação do cliente torne-se um excelente multiplicador, “o veículo de comunicação da empresa”, uma importante peça colaborativa no **marketing positivo** da organização, por outro lado o cliente insatisfeito (independente de contato direto e pessoal ou através de canais de comunicação da empresa), procurará expressar/compartilhar sua insatisfação a um maior número sempre crescente de pessoas (vide figura 14).

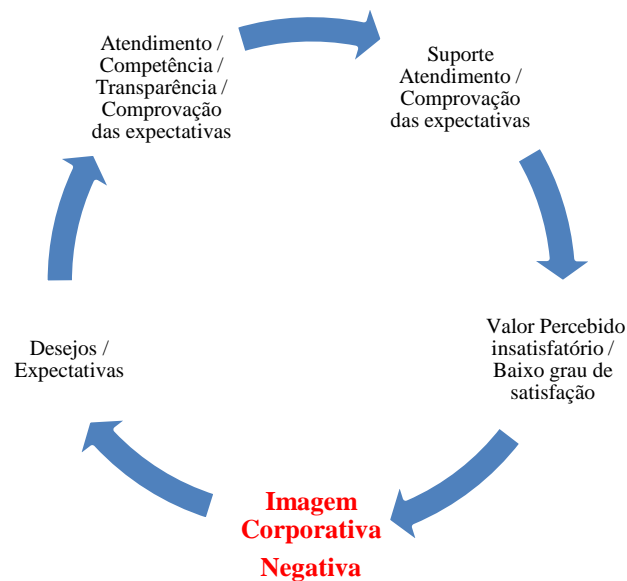


Figura 14 - Modelo de ciclo de relacionamento (visão cliente)

Elaborado pelo autor

“...Valor do cliente é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. Evidentemente, quanto mais fiéis eles forem, maior será o valor do cliente. (KOTLER e KELLER, 2006, p.149)

5.4 - A FORÇA DE TRABALHO E OS PROCESSOS

Evidente que a força de trabalho (colaboradores) no relacionamento com os clientes é fundamental, pois aqueles são responsáveis pelo bom desempenho das operações, cujo objetivo principal é a realização de negócios visando o cumprimento das metas estabelecidas pela organização, sendo assim torna-se ainda mais importante não somente a boa definição dos processos organizacionais constituídos a partir das diretrizes e perfis dos produtos da empresa alinhados aos requisitos dos clientes, mas que esses processos sejam amplamente divulgados e de conhecimento dos colaboradores (através de ferramentas de sistemas de informação, cursos, etc...). A perfeita coordenação e execução dos processos, alinhada ao conhecimento dos produtos e serviços eleva o grau de competência não só pessoal, mas também a qualidade de atendimento da unidade de serviços. Ou seja, os colaboradores devem ser bem preparados e atentos às oportunidades de mercado, desempenhando suas atividades com um diferencial de forma a fornecer mais valor ao cliente.

Segundo KOTLER (1999, p.177), se os clientes apenas comprassem produtos não se importando com serviços e benefícios adicionais, todos os mercados dependeriam apenas de preço e a empresa de sucesso seria a que tivesse o menor preço; sabemos que o mercado não funciona dessa forma e que os consumidores desenvolvem suas preferências por marca, tipo de produto, atendimento, etc...

Por isso para criar valor ao cliente é muito importante que no desempenho de suas atividades todas as pessoas da organização não só entendam a necessidade e importância do trabalho que realizam, mas o quão importante é o trabalho que cada um realiza não importando a dimensão ou graduação hierárquica.

“O foco estratégico é essencial para o sucesso do marketing de relacionamento; mas esse foco por si só não é suficiente. Sua alta gerência precisa também estar comprometida com o papel do marketing de relacionamento, a fim de atingir o foco desejado e contribuir para o posicionamento competitivo” (STONE e WOODCOCK, 1998, p.41)

5.5 - VISÃO CORPORATIVA DE RELACIONAMENTO

A Governança Corporativa como base da visão da organização é um conceito baseado na capacitação humana de maneira organizada sob a forma de conduta devidamente estruturada visando o cumprimento dos objetivos da empresa, o foco principal está voltado ao alinhamento de objetivos relacionados aos aspectos de gestão na organização. O cumprimento desses objetivos deve seguir uma linha de eficiência e eficácia através de uma política de gestão capaz de impactar positivamente a competitividade mercadológica da organização. Nesse sentido o acompanhamento dos processos [“conjunto organizado de atividades que juntos recebem uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo”], a mitigação de riscos, melhoria das estratégias de captação e fidelização de clientes, enfim a coordenação das etapas aliada a colaboração de todos os envolvidos nos processos proporcionarão certamente um maior grau de satisfação a seus clientes.

Convém destacar que são poucas as unidades produtoras ou de negócios que atingem um grau máximo de excelência no nível de satisfação no relacionamento com seus clientes, porém torna-se evidente ressaltar que o patamar de excelência somente será alcançado com o engajamento de toda organização, destacando-se aqui as unidades de apoio (clientes internos); sem essa coesão de esforços não há como se tratar adequadamente a gestão organizacional e o cumprimento de seus objetivos (figura 13).

“...as atividades operam juntas: as pessoas envolvidas devem estar comprometidas com um objetivo comum, em vez de se dedicarem isoladamente a suas tarefas individuais” [HAMMER (2002, p.69) apud ZAMBON e SILVA (2012, p.94)]

Diferentemente dos modelos tradicionais de administração, as empresas modernas devem alinhar-se por uma orientação voltada para vantagem competitiva e como parâmetro a ser seguido, ter o cliente como fator principal da cadeia de relacionamento (figura 15) canalizando os esforços para o personagem responsável pela geração de recursos (caixa) da empresa (consumidor de produtos/serviços), sendo que ao colocar o cliente numa posição de destaque, significa o reforço do elo de fidelização, tornando-o um parceiro importante

na gestão estratégica frente aos concorrentes, pois a sua satisfação poderá refletir em boas perspectivas de recomendações positivas sobre a empresa e seus produtos/serviços.



Figura 15 - O cliente no centro das atenções

Fonte: adaptado de Kotler & Keller (2006; p.139)

Segundo ZAMBOM e SILVA (2012, p.131) convém destacar que uma empresa não pode cometer certos equívocos por uma “miopia de marketing” acreditando ser competente o bastante com base em sua experiência ao longo do tempo acreditando saber perfeitamente o que fazer e o que é melhor para os clientes; tal comportamento é um posicionamento errôneo e até contraditório ao contínuo processo de aprendizado. Baseado em algumas premissas faz-se necessário criar uma estrutura de gestão capaz de acompanhar o mutável comportamento dos clientes e do mercado procurando não somente ouvir seus clientes e entendê-los, principalmente dar maior importância ao entendimento das distinções entre necessidades declaradas e necessidades reais.

5.6 - VISÃO DO COMPORTAMENTO FRENTE A UM SERVIÇO INSATISFATÓRIO

Atender a todos os segmentos mantendo relacionamentos estáveis e de longo prazo com seus clientes está nos planos estratégicos de várias organizações, porém considerando as diferentes características [demográficas (idade, renda, educação), aspectos psicográficas (valores, estilo de vida), localização geográficas, etc...] do público alvo e atender satisfatoriamente aos consumidores e clientes de segmentos diversos torna-se um árduo

trabalho para que os profissionais de marketing encontrem soluções adequadas para questionamentos como: de que maneira diferenciar-se dos concorrentes atraindo, retendo e fidelizando o público alvo?; quais as necessidades do público segmentado?; quais as reais condições da empresa para prestar um atendimento de excelência?; por quê e de quê os clientes reclamam? Enfim a melhor resposta para esses e outros questionamentos é procurar dar atenção ao valor de cada cliente e não focalizar o número de clientes da organização. Embora muitas organizações tenham empenhado grande esforço quanto à criação de vínculos no relacionamento com os clientes, paralelamente em outras ainda encontrem barreiras e riscos associados ao valor percebido pelo público alvo, principalmente por avaliações decorrentes de falhas na prestação de serviço acarretando a insatisfação do cliente, podendo com isso gerar diversos tipos ou níveis de reclamação. Independente das características, local, tipo de serviço, grau de envolvimento de pessoas ou do cliente, o modo com que a organização trata essas reclamações, resolve e soluciona os problemas, podem determinar a fidelização ou migração dos clientes para a concorrência.

De acordo com KOTLER (2006, p.156) atualmente no mercado, produtos e serviços destacam-se por possuírem certa abundância de fornecedores e marcas tornando, com raras exceções, mais evidente a escassez de clientes. Não diferente desse pensamento o setor financeiro brasileiro apresenta produtos e serviços relativamente semelhantes que são negociados/distribuídos pelas instituições financeiras, protagonistas de acirrada disputa entre as várias classes e segmentos de clientes (potenciais ou atuais).

“...vender qualidade é obrigação, não diferencial; atender bem ao cliente é obrigação, não diferencial, assim como oferecer um pós-venda adequado. Então o que fará uma marca se destacar em relação a outra? São seus atributos”.
(TEIXEIRA, 2013, p.48-49)

Torna-se cada vez mais difícil o trabalho de identificação, atração e/ou retenção de clientes, pois esses a cada dia estão mais informados, conscientes e exigentes, em sua grande maioria são capazes de avaliar individualmente o leque de produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes, analisando o custo benefício, bem como o diferencial no relacionamento com as empresas. Embora pesquisas apontem que a maioria das pessoas

insatisfeitas com serviços recebidos não reclame por não acreditar numa solução adequada, os reclamantes insatisfeitos, por outro lado, possuem uma combinação de alternativas (figura 16) podendo tomar providências de ordem particular, trocando de fornecedor (migrando para concorrência) ou até para dar vazão a “raiva” ou altruísmo propagando o problema de modo negativo entre pessoas de seu relacionamento. Outras alternativas são questionamentos junto a empresa nos canais de atendimento disponibilizados (pontos de atendimento, SAC e Ouvidoria), ou externamente através dos órgãos competentes (PROCON, BACEN, Judiciário) sob o amparo da legislação tentando assim obter alguma compensação ou restituição de algum serviço. É prudente lembrar que atualmente muitos clientes em estágio de contrariedade, principalmente as faixas etárias mais jovens (por suas características mais imediatistas), tendem a relatar seus problemas a outras pessoas de seu relacionamento na internet, através da publicação de reclamações nos diversos canais das redes sociais, divulgando suas experiências negativas com determinadas organizações e conscientes que esse poderoso instrumento de comunicação, pela velocidade de propagação é capaz de alcançar centenas ou milhares de pessoas em curto espaço de tempo, expondo a reputação da empresa.

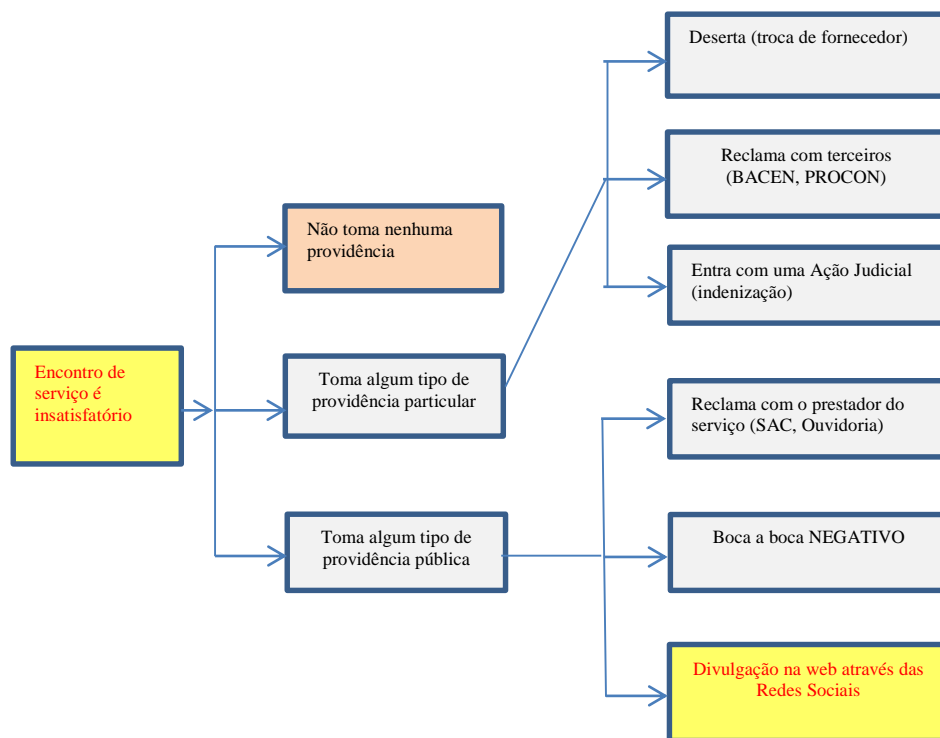


Figura 16 - Respostas dos clientes para falhas de serviço

Fonte: adaptado de Lovelock e Wirtz, p.323

Segundo KOTLER (2006, p.155) o trabalho de retenção e fidelização pode ser realizado utilizando-se várias técnicas de se trabalhar o cliente: **reativa**, o cliente é incentivado a telefonar para empresa para dirimir dúvidas e/ou reclamações; **responsável**, o colaborador/vendedor contata o cliente (pós venda) para verificar se o produto/serviço atende suas expectativas, aproveitando o momento de interação para solicitar sugestões e/ou formas de melhorias; **proativo**, o colaborador/vendedor frequentemente contata o cliente prontificando-se a auxiliá-lo no que for preciso ou oferecer-lhe produtos novos e **parceria**, (empresa trabalha em conjunto com o cliente visando o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novos produtos.

Assim com base em algumas premissas (tabela 2) além de objetivar como meta a excelência operacional, competência funcional dos colaboradores e monitorar os clientes através de programas de CRM, a empresa deve manter uma estrutura eficiente de “canais de acesso” para que seus clientes possam utilizá-lo, quer para conhecer e saber mais sobre produtos ou serviços (interagindo com críticas e/ou sugestões) como também eventualmente, se insatisfeitos, efetuarem reclamações, propiciando à empresa a oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento.

“A administração a partir do ponto de vista do cliente permite que fornecedores possam melhorar a eficiência de processos internos de modo que possam satisfazer ou mesmo exceder expectativas de clientes” (SVIOKLA e SHAPIRO, 1994, p.59)

LOVELOCK e WIRTZ (2006, p.324) aponta segundo constatações em pesquisa, indicam que pessoas com níveis de escolaridade e socioeconômicos mais elevados tendem a registrar reclamações com maior frequência. O nível de educação e renda lhes permitem conhecer melhor os produtos, por isso seus questionamentos junto as empresas são mais consistentes quando encontram qualquer tipo de problema.

De acordo com ZEITHAML e BITNER (2003, p.161) falhas em serviço de todo tipo podem ocorrer como indisponibilidade ou atraso do serviço no prazo prometido, ser executado de modo incorreto ou insuficiente, ou serem prestados por funcionários rudes, desatentos, ou despreparados, tais situações geram sentimentos ou reações negativas por parte dos clientes e a empresa não pode negligenciar a recuperação dessas falhas sob pena de que a experiência negativa

desses clientes induza-os a reclamarem nos órgãos de defesa do consumidor ou mesmo outros canais legais.

“Uma recuperação eficaz de serviço requer procedimentos sérios para resolver problemas e lidar com clientes decepcionados. É fundamental que as empresas tenham estratégias eficazes de recuperação porque, sob as seguintes condições, até mesmo um único problema de serviço pode destruir a confiança que um cliente tem em uma empresa” (LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p.325)

Empresa	Funcionários	Clientes
Diversidade de formas de acesso aos serviços	Conscientização da importância do Cliente (no contexto geral)	Funcionários com habilidade e conhecimento necessários ao atendimento
Localização; instalações e equipamentos adequados	Conscientização/compromisso e preparo em relação as metas propostas	Canais de Atendimento personalizado e individualizado
Variedade de produtos e serviços oferecidos	Disposição em relação ao trabalho em equipe	Empatia, disposição e agilidade no atendimento aos clientes
Tarifas com preços compatíveis aos serviços	Conscientização na execução correta do serviço na primeira vez	Funcionários interessados nas necessidades dos clientes e não em forçar a venda de produtos/serviços
Atendimento personalizado nos Canais disponíveis	Conhecimento e competência quanto aos produtos e serviços negociados	Cortesia, transparência e conhecimento nas negociações.
Suporte operacional adequado e eficaz	Transparência, lealdade e presteza no Atendimento	Confiabilidade e eficiência nas negociações e prazos acordados.
Eficiência nos Canais de atendimento	Eficiência em relação a reparação dos erros cometidos	Tempestividade e eficiência na reparação de erros cometidos
Segurança/sigilo nos canais de atendimento	Interesse em conhecer as necessidades do cliente	Conhecimento e competência no suporte de produtos e serviços

Tabela 2 – Fatores determinantes no relacionamento

Elaborada pelo autor

Todos esses cuidados em relação ao cliente fazem parte do gerenciamento do relacionamento e são considerados cruciais tanto para minimizar o grau de dúvidas ou mesmo de insatisfação evitando até a perda dos clientes.

Os estudos apontam que a demonstração por parte da empresa nas resoluções de falhas em serviço geram um impacto positivo na satisfação e fidelização dos clientes, pois mesmo que esses tenham enfrentado a experiência de recuperação de falha de serviço, sentem-se reconfortados e satisfeitos pelo esforço empreendido pela empresa na resolução

do problema, isso reforça o grau de fidelização e muitas vezes elevando a propensão a recompra dos serviços.

5.7 - CANAIS, MÍDIAS E INSTRUMENTOS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.

Como já retratado anteriormente a mudança no processo de comunicação com o crescimento da comunicação digital teve sua parcela de responsabilidade na grande transformação no perfil dos clientes, trazendo a tona discussões e debates sobre a importância da opinião pública, pois o público consumidor de modo geral abandonou a posição de passividade deixando de ser meros receptores de informações emitidas através dos diversos veículos de comunicação, para atualmente através de diversas ferramentas (celulares, internet e softwares de comunicação instantânea) atuarem como agentes e protagonistas por suas interações (em tempo real), trocando de idéias e informações com outras pessoas ou grupos gerando com isso a opinião pública, tendo essa adquirido um novo padrão de notoriedade e respeitabilidade.

Paralelamente o mercado sofreu uma ebulição, pois as organizações tiveram que se reorganizar em vários aspectos como a definição de público alvo, canais de distribuição, sistemas de informações, etc... Com isso emergiram novos grupos como por exemplo ONG's, novos agrupamentos de indivíduos sociais, enfim houve uma nova organização social, cujos hábitos e costumes provocaram alterações nas relações de consumo.

5.7.1 - Acessibilidade através das mídias sociais

No contexto do mundo moderno dos negócios as relações de serviços e consumo em sua grande maioria, são projetadas para o ambiente da internet onde a flexibilidade de horário, conhecimento de produtos e serviços, facilidades de contratação são mais adequadas à agilidade do universo on-line, em que o tempo é fator associado e de certa forma preponderante, atuando como regulador das atividades de mercado.

Atualmente dedicar atenção às atividades no ambiente digital em especial quando se trata ao elevado potencial da rede mundial de computadores (WEB), representa para as organizações voltar-se para competição em tempo real, tornando-se mais ágil e flexível a ponto de até personalizar produtos, serviços e atendimento como forma de alcançar um maior grau de eficiência na coleta de informações e/ou conquista de potenciais clientes ou fidelização dos atuais.

Por outro lado na WEB os clientes tem total liberdade de acesso ao levantamento e compartilhamento de informações, contratações e compras em geral, negociando e acompanhando pedidos, entregas e preços, enfim possuem acesso amplo ao mercado quase que sem limitação de horário restrito para atendimento de suas necessidades. Proporcionalmente, nesse canal de atendimento, se dá sua satisfação uma vez que as diversas ferramentas através da internet, permite aos consumidores que esses manifestem opinião positiva ou negativa em relação ao seu grau de satisfação no consumo de produtos e/ou serviços ou mesmo no atendimento em busca desses.

Dentre os diversos canais de comunicação on-line destacamos os principais como Facebook, Twitter, Youtube, Google+, etc...(figura 17)



Figura 17- Redes e mídias sociais



Orkut é uma rede social criada em 1994 para atender a necessidade americana de comunicação e relacionamento, chegou ao Brasil em 2005 como algo novo, onde cada tinha direito a uma página pessoal para compartilhamento de fotos, fórum de discussão de assuntos de interesse, recados, etc... chegando a ser considerada uma das maiores redes mais usadas no Brasil com aproximadamente 34,4 milhões de usuários, devido ao grande sucesso em 2008 o *Google Brasil* tornou-se o responsável pela administração, embora ainda seja utilizado por várias comunidades espalhadas pelo mundo, atualmente no Brasil essa rede caiu em desuso.



WordPress é uma das maiores e principais plataformas gratuitas de sistema de gerenciamento de conteúdo para web, é constituída por uma comunidade de desenvolvedores, sendo utilizado para criação de blog via web ou desenvolvimento de sites de comércio eletrônico, jornais, revistas, etc...



Google Mais é uma rede social administrada pelo Google que tem por objetivo o compartilhamento (troca de mensagens, fotos) entre usuários na web, foi criado como concorrente do *Facebook*.



Facebook foi criado em 2004 por alunos na Universidade de Harvard seu primeiro objetivo era o contato entre os estudantes, posteriormente sua utilização passou a ser aberta para outras três universidades, passando a englobar mais de 800 redes de universidades. Tornou-se o maior e mais rentável site de relacionamento com aproximadamente 1.2 milhões de usuários no mundo. Por tratar-se de uma rede onde as informações transitam de forma muito rápida, disseminando-se entre amigos e comunidades, o ambiente permite reunir pessoas de diversas áreas, escolas, trabalho, comunidades de interesse “eu gosto do restaurante”..., etc. Muitas organizações tem utilizado o Facebook como forma de aproximação com seu público alvo como forma de transmitir confiança e medir reciprocidade.



YouTube foi criado em 2005, pois a época havia uma grande dificuldade de compartilhamento de vídeos na internet, tornando-se o mais importante site de compartilhamento de vídeos enviados pelos usuários na internet, esses vídeos estão disponíveis para acesso de qualquer usuário da internet que tenha interesse pelas imagens, é possível também adicionar comentários. Pelo sucesso alcançado foi adquirido pelo Google em 2006.



Twitter é uma rede social que foi desenvolvida em 2006, cuja característica é o uso do servidor para microblogging, ou seja, é um site para criar lista de seguidores (pessoas que o seguem), os usuários cadastrados postam mensagens interagindo em tempo real, essas mensagens denominadas “twits” são limitadas a 140 caracteres. Diferentemente do *Facebook* que tem uma característica de detalhamento da vida pessoal, o *Twitter* é utilizado como um canal de trocas de informações e opinião de diversos assuntos, onde as pessoas tornam seguidoras de outras por assuntos de interesse. O microblogging é muito utilizado como ferramenta de marketing por empresas, marcas, produtos ou serviços.



Instagram é uma rede social que permite tirar fotos, utilizar filtros e compartilhar as imagens e vídeos nas redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, etc...). O aplicativo obteve grande sucesso atingindo em 2013 a soma de 100 milhões de usuários.



Skype é um software que permite a comunicação on-line de voz e vídeo através da internet, permite também realizar chamadas telefônicas pelo sistema VoIP para qualquer telefone (através da compra de créditos), é possível realizar chamadas de voz e/ou realizar conferências entre usuários do *Skype* gratuitamente.



LinkedIn É uma rede social diferenciada, disponibilizada no mercado desde 2003 e é utilizada especialmente para relacionamentos profissionais, muito utilizado por empresas na busca de profissionais como também por candidatos a vagas. O site tem o

foco em assuntos puramente profissionais, permite a interação em tempo real entre pessoas através de comunidades, gerando uma importante ferramenta para o acompanhamento de tendências e/ou práticas de mercado.

Este breve destaque das principais redes sociais tem o objetivo de mostrar os diversos canais de comunicação e quais as formas de propagação na “opinião pública”, embora na WEB existam vários outros canais de comunicação; partindo-se do pressuposto de que independente da situação, dos argumentos que estejam sendo expostos, ou da ferramenta de comunicação, o conjunto de informações torna-se velozmente de conhecimento e domínio público. Tais informações de domínio da opinião pública propagadas nas redes sociais, em consequência do grau de influência das mesmas (figura 18) podem afetar as organizações de forma negativa “gerando uma crise” ou de forma positiva quando as boas ações e notícias das empresas transformam-se em créditos de confiabilidade frente a essa mesma opinião pública.

GRAU DE INFLUÊNCIA

São muitas as variáveis que fazem uma pessoa ser influente nas redes sociais; veja as principais



Número de seguidores e quantas vezes você é retuitado e mencionado



Número de pessoas que curtem e compartilham o que você publica




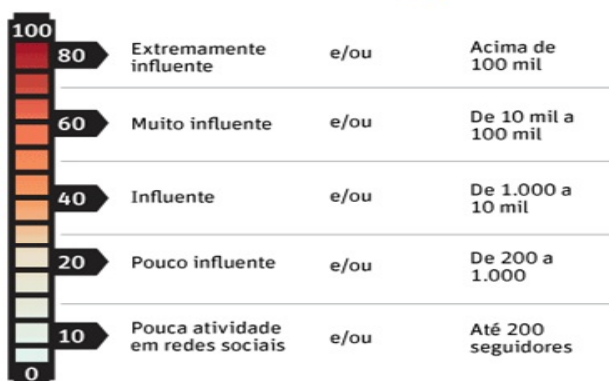
Número de visualizações dos seus vídeos, quantos assinam seu canal ou favoritam seu vídeo

NÍVEL DE ALERTA

Empresas classificam os clientes e tendem a priorizar os mais influentes nas redes sociais

Medidores de influência
(Klout e PeerIndex, por exemplo)

 Seguidores no Twitter



Figuras 18 - Variáveis das principais redes sociais

Fonte: Folha de São Paulo

Enquanto a sociedade se movimenta através da utilização das diversas ferramentas (**redes e mídias sociais**) gerando informações e notícias, às quais muitas vezes são responsáveis pela influência nos hábitos de consumo, as empresas por sua vez sofrem os reflexos e são também influenciadas por essa movimentação social buscando alternativas para acompanhamento e ajustes na forma de relacionamento com seu público alvo.

“...a força da opinião pública é a grande mobilizadora capaz de retirar um produto das prateleiras, exigir um recall ou impedir a comercialização de determinado produto” (TEIXEIRA, 2013, p.6)

5.7.2 - SAC (do telefone às Redes Sociais)

Embora no Brasil seja imperativo por lei (Decreto Federal 6.523/08 e Código de Defesa do Consumidor 8078/90) que as empresas de prestação de serviços disponibilizem um canal de demandas aos consumidores em caso de dúvidas, informação, reclamação, suspensão ou cancelamentos de contratos e/ou serviços, é conveniente que as empresas desenvolvam a cultura de atender bem seus clientes em qualquer canal de comunicação; principalmente através do SAC 2.0 onde a interação ganha propagação muito rapidamente, deve-se tomar medidas para atender adequadamente os consumidores/clientes em suas expectativas, desejos e necessidades, até como forma de obter um estreitamento no relacionamento ou como fator de rentabilização.

Até mesmo pela intangibilidade característica do segmento de “serviços” a comercialização de seus produtos e serviços deve ser pautada por importantes atributos como transparência, credibilidade, eficiência, etc..., porém não basta que a empresa disponibilize vários canais de comunicação ao público, mas que o atendimento à reclamações seja uniforme e efetivamente resolutivo. A observância nesses atributos contribui para que esses clientes desapontados pelo primeiro atendimento insatisfatório não recorram a instância interna superior (Ouvidoria) ou até mesmo externas (PROCON, BACEN e Judiciário). Os consumidores possuem seus próprios critérios de avaliações de produtos, serviços e mesmo das empresas comparativamente junto a concorrência; suas

percepções e análise são influenciadas por vários fatores em diversas fases do processo de compra.

Segundo SVIOKLA e SHAPIRO (1994, p.165) a insatisfação de um cliente é agravada quando ele enfrenta uma série de burocracias, precisa fazer várias ligações telefônicas, conversar com três ou mais pessoas ou departamentos, enviar comprovantes com descrições do ocorrido, aguardar resposta por telefone ou por escrito, enfim principalmente nas insatisfações procedentes, o processo burocrático desgasta o cliente a ponto desse sentir-se culpado por reivindicar seus direitos.

Muitas vezes nas unidades de atendimento os administradores deparam com a dificuldade em oferecer aos seus clientes um serviço de qualidade superior, pois algumas de suas atividades sofrem influências ou são dependentes de outros setores ou departamentos de apoio (equipamentos, materiais, fornecedores, etc...). A garantia de um bom serviço está vinculada a imagem da empresa, em sendo assim cabe a administração um planejamento adequado como prover os funcionários de conhecimentos (produtos, fluxo operacional) e autonomia suficientes para que esses possam executar suas atividades com uma reduzida margem de erros ou falhas operacionais, tais medidas podem significar num primeiro momento uma elevação de custos, porém não maior que o custo da perda de clientes ou pela demanda de insatisfação e/ou processos por falhas operacionais.

“...um serviço mal executado também incorre em custos – custos de falhas, que podem assumir muitas formas, inclusive perda de negócios com clientes descontentes. Num programa de garantia, você deixa de gastar com correção de erros e passa a gastar com prevenção de erros. [Crosby Philip (1979) apud, SVIOKLA e SHAPIRO (1994, p.176)]

Com a evolução dos canais de acesso dos clientes nas organizações e a infraestrutura digital das vias por onde circulam as interações dos clientes, houve uma mudança no comportamento desses, de tal maneira que no mercado passou a trabalhar com uma redução informal do prazo nas respostas de tais interações. Assim no SAC convencional o tempo de processamento da demanda é mais lento e a resposta (até 5 dias), nem sempre resolutive, passou a não atender mais de forma satisfatória os clientes, contribuindo para uma sensível mudança comportamental de grande parte dos

consumidores acompanhando uma nova tendência na comunicação através da internet, onde passaram a utilizar as redes e mídias sociais (fig.19) como uma espécie de nova plataforma, surgindo assim o SAC 2.0. Segundo pesquisas dos vários meios de comunicação, as ações de mercado são capitaneadas pelos jovens consumidores (maiores usuários dos recursos digitais); atualmente as redes sociais propiciam um tempo de resposta mais rápido e eficaz.

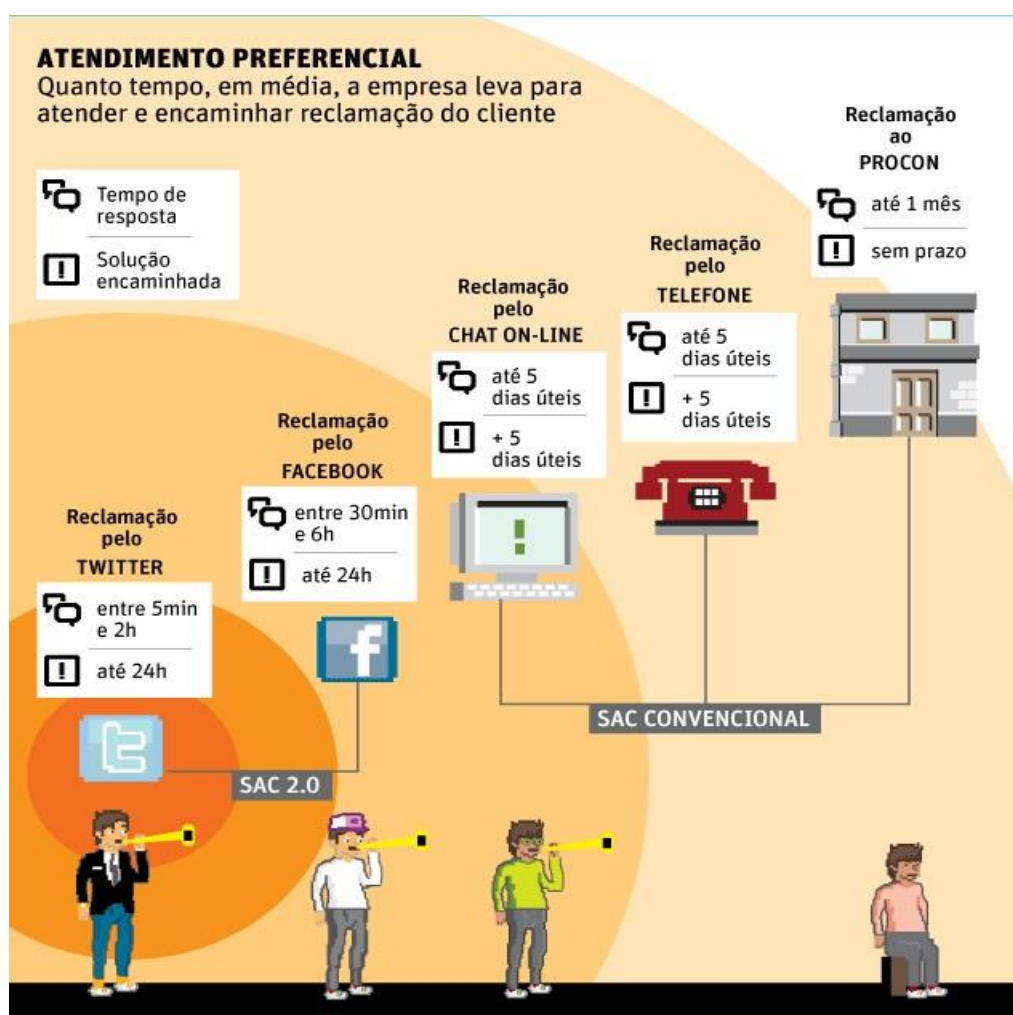


Figura 19 – Estrutura SAC (convencional) e 2.0

Fonte: Folha de São Paulo

Tendo como característica uma elevada capacidade de propagação, através das principais redes como *Facebook* e *Twitter*, milhares de usuários se comunicam diariamente de em tempo real, trocando idéias, informações e experiências, ou seja, infinitos grupos de

peças interagindo, formando a opinião pública, debatem e argumentam seus pontos de vistas em relação a empresas, produtos e serviços no mercado. Assim as reclamações por insatisfações (procedentes ou não), o abastecimento de informações, os debates e exposição de argumentos trazem a tona da esfera pública o cotidiano das empresas; a grande facilidade com que tais informações transitam e a velocidade de propagação nas redes sociais, acabam expondo a marca e conseqüentemente a reputação das organizações. Dessa forma torna-se prudente que as empresas visando a preservação da reputação de sua imagem e marca, implantem um rigoroso sistema gerenciamento do atendimento e monitoramento do SAC 2.0. Esse monitoramento deve ser voltado não somente como defesa frente à opinião pública, mas também como uma importante ferramenta de análise do comportamento dos clientes e consumidores estreitando e/ou melhorando o relacionamento com menor exposição também frente aos concorrentes.

A expansão da comunicação digital despertou no consumidor um nível diferenciado em sua forma de desejo, exigência e expectativas em relação a produtos e serviços, demandando das empresas maior agilidade no relacionamento com o mercado; as empresas por sua vez obrigaram-se a melhorar seus processos, capacitar melhor seus funcionários, aperfeiçoar produtos, serviços e qualidade de atendimento, enfim encontrar formas de gerenciamento mais ágil e criativa com eficiência e eficácia visando oferecer maior valor a seus clientes como estratégia competitiva.

“Um grande potencial de garantia de serviço é sua capacidade de alterar as regras do jogo num determinado setor, por meio da modificação do processo de prestação de serviço em relação ao modo como os concorrentes o tenha concebido.” (SVIOKLA e SHAPIRO, 1994, p.176)

5.7.3 - A evolução do SAC.2.0 e os riscos na reputação

Com o desenvolvimento e a evolução de tecnologias digitais, tais como a internet, os consumidores foram influenciados pelo imediatismo das informações, passaram a contar com a facilidade e agilidade na comunicação quanto a obtenção e compartilhamento de informações, a rede permite que os clientes estejam cada vez mais bem informados com

relação a produtos, empresas e serviços disponíveis no mercado. Bem informados esses consumidores demonstram em tempo real suas expectativas, preferências, exigências, sugestões, insatisfações, etc... e suas avaliações indicam o valor percebido nos relacionamentos com o mercado.

As empresas por sua vez tiveram que acompanhar essa evolução implantando canais de comunicação através das redes e mídias sociais proporcionando a obtenção mais rápida de informações de seus clientes e do mercado como também se obrigaram a ser mais transparentes. As interações através do SAC 2.0 não permitem mais uma resposta ao cliente com mais de 24h (*Facebook, Twitter*), a preocupação é inteirar-se do problema do cliente procurando uma solução o mais rápido possível, isso porque quanto menor for a exposição “negativa” frente a opinião pública, menor será a discriminação frente ao público alvo, concorrentes ou seja ao mercado em geral. Embora pesquisas apontem que nem todos os clientes insatisfeitos registram reclamações, certamente os reclamantes efetivos expõem a empresa para milhares de outras pessoas através da rápida propagação da informação nas redes sociais.

Mesmo não devendo ser considerada como normalidade, sempre haverá a possibilidade de falhas em serviços ou produtos das empresas, porém considerando a mudança de comportamento do consumidor no relacionamento com o mercado, sugere-se às organizações que o gerenciamento através da ferramenta CRM possa trazer benefícios para empresa como forma de aperfeiçoar a padronização e melhoria no relacionamento com seus clientes, outro benefício para a empresa é o cliente perceber que a organização como um todo procura manter um relacionamento mais amistoso e próximo com seu público alvo e principalmente mostrando ao cliente que **se há reclamações a empresa deve ser a primeira a saber.**

“Empresas em estágios superiores planejam o aproveitamento de tais ocorrências e utilizam a experiência obtida para melhorar seus processos de realização de negócios ou então para provocar a satisfação dos clientes por meio de recuperações criativas. Muitas empresas não possuem estratégias consistentes para tratar desses ‘insucessos’, tendendo a dar a cada ocorrência tratamento generalizado”. (SVIOKLA e SHAPIRO, 1994, p.249)

Analisando o fato de que nem sempre nas informações e reclamações transitadas nas redes sociais, não há confirmação quanto a fonte e sua procedência, torna-se muito importante disseminar dentro da empresa a cultura de satisfação do cliente executando as atividades corretamente na primeira vez, tal procedimento tem por objetivo mitigar a negatividade na exposição da empresa, como também mostrar ao cliente que ele é um parceiro e quando esse utilizar-se das redes sociais para manifestar-se sobre a empresa, que seja de forma positiva.

“Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade, mas é importante distinguir entre qualidade de conformidade e qualidade de desempenho (ou grau)”. (KOTLER e KELLER, 2013, p.145)

6 - O GERENCIAMENTO DO ATENDIMENTO E DA REPUTAÇÃO FRENTE A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Diariamente milhares de usuários trocam informações através da internet utilizando redes como *Twitter*, *Facebook* e outras, a alta capacidade de propagação de idéias e informações nas redes sociais colocam em exposição a marca de centenas e/ou milhares de empresas, colocando sua reputação em cheque frente a opinião pública.

Considerando que a marca da organização é o retrato da imagem de sua reputação constituída ao longo de sua existência, faz-se necessário um rigoroso e adequado controle de riscos inerentes a conservação de sua reputação no dia a dia da organização.

Segundo TEIXEIRA (2013,p.49) a identidade corporativa é composta pelos processos internos e toda comunicação com seu público-alvo e vai além do nome da empresa, logomarca, slogan, mensagens publicitárias, folder e site, ou seja, produtos, serviços, call-center, respostas fornecidas aos clientes, enfim todo processo pós venda faz parte da identidade corporativa sendo a corporação avaliada num todo.

Nesse compasso a todo instante, milhares de pessoas (de diferentes classes e segmentos sociais) conectadas através de diferentes veículos de comunicação, expõem e expressam seus diversos argumentos, colocando em debate suas experiências, crenças, valores e informações sobre estudos superficiais ou mais aprofundados, dessa forma a opinião pública acaba dividindo-se em duas vertentes importantes, a opinião pública informada (pesquisa em diversas fontes) e não informada (influenciadas/persuadidas pelas informações instantâneas). Assim, a opinião pública exerce uma grande força de influência atuando de forma positiva ou negativa, pois há troca de informações verídicas, inverídicas, coerentes ou não, enfim o debate tomará proporções na medida do interesse público. Ressalta-se que o grande aparato para atendimento de demandas por reclamações deve ser entendido como salutar, considerando duas vertentes, a primeira que o mapeamento e tratamento adequado para demandas de reclamações auxiliam a empresa na manutenção da eficácia e eficiência como na entrega de serviços de qualidade, a segunda é a oportunidade que a organização tem em mãos de poder sinalizar ao público alvo de que mesmo atendendo uma “minoridade de reclamantes” a empresa investe em melhoria e no aperfeiçoamento de sua prestação de serviços, beneficiando indiretamente quer aos clientes não-reclamantes quanto aos consumidores em potencial.

“A imagem da organização está ligada às opiniões mais recentes do público, enquanto a reputação reflete uma avaliação e julgamento do conjunto de valores e percepções transmitidas ao longo do tempo. A obtenção de uma reputação sólida depende do comprometimento da organização em construir uma identidade adequada, que seja percebida por seus stakeholders por meio da imagem.” (TEIXEIRA, 2013, p.55)

Dessa forma é plenamente possível que todos os funcionários envolvidos nos processos da organização exerçam suas atividades de trabalho de forma atenta e cuidadosa e que seus gestores possam incentivar a mitigação de falhas (de atendimento ou operacionais) através de melhores práticas discutidas sobre problemas anteriores, já solucionados, também é muito importante que no treinamento desses funcionários além do conhecimento dos produtos também o conhecimento dos normativos (internos e externos) do processo de fornecimento desses serviços, como também permitir que equipamentos (TAA, Software) disponibilizados aos clientes tenham uma “usabilidade” (fácil operação)

acessível a qualquer cliente, dessa forma se necessário com serviço de suporte ininterrupto, evitando falhas e/ou reincidências que possam prejudicar seus clientes e/ou afetar a imagem da organização.

“... Na hipótese de todos os atributos dos produtos e dos serviços serem perfeitamente pré-observáveis, as crenças ou percepções dos clientes, inclusive a reputação, seriam substituídos pelo resultado dessas observações.” (BRITO, 2006, p.121)

6.1 - AÇÕES DE MARKETING

Considerando que o grau de satisfação ou insatisfação dos clientes são resultados das experiências bem sucedidas ou não ao longo do relacionamento, é conveniente à organização monitorar as razões que levam os consumidores e clientes a reclamarem, pois partindo do princípio de que as reclamações nas redes sociais são distribuídas aleatoriamente em campo aberto colocando em “xeque” a credibilidade da organização, essa por sua vez deve mostrar que não está voltada apenas para as “promessas das campanhas ou propagandas” veiculadas internamente ou nas mídias, mas que tem o compromisso de reagir adequadamente em busca de soluções quanto por falha em serviço “as coisas” saem errado ou prejudicam os clientes.

Com vistas aos problemas levantados com embasamento nas argumentações e conceitos teóricos da pesquisa bibliográfica apresenta-se a seguir algumas ações para melhoria do ambiente organizacional, cujos resultados podem ser mapeados através de ferramentas e dados no próprio SAC e certamente poderão contribuir para a melhoria de atributos elevando a competitividade no mercado:

- ✓ Mapeamento de falhas de serviço procedentes através do SAC, realizando um trabalho pontual de treinamento e esclarecimento sobre o fluxo dos processos nos locais e/ou áreas reincidentes, através da criação e implantação de equipe(s) de consultoria, com objetivo de melhoria do desempenho da unidade (agência) ou departamento (área de apoio). Essa ação a princípio poderá gerar algum custo operacional, porém não superior ao custo de ações corretivas ou mesmo

indenizatórias e muito provavelmente mitigará a ocorrência de reclamações e/ou reincidências de falhas de serviço.

- ✓ Informar ou notificar aos funcionários o que as redes sociais estão noticiando (negativamente) sobre a empresa, unidades (agências) ou dependências (departamentos), desenvolvendo conjuntamente (através da equipe de consultoria e gestão do atendimento) estratégias eficazes para evitar, corrigir e/ou para recuperação de falhas de serviço. Essa ação objetiva mitigar riscos ao cliente, à organização e principalmente evitando a exposição junto aos concorrentes.
- ✓ Aceitar as reclamações dos clientes e consumidores como uma “colaboração”, aprendendo com os próprios erros; dessa forma utilizar o espaço no Portal da empresa na internet disponibilizando aos clientes a oportunidade de informar a efetiva ação de melhoria realizada por parte da empresa.
- ✓ Conscientizar os funcionários (todos os envolvidos nos processos de serviço) da importância do trabalho comprometido, de forma que os profissionais demonstrem interesse e tomem providências por sua própria conta como garantia e satisfação aos clientes. Essa ação pode ser aplicada através da comunicação estratégica de Endomarketing, visa o engajamento de toda organização como forma de superação das dificuldades interna.

As empresas estão constantemente inovando para melhor atender as exigências dos consumidores, e nesse sentido torna-se indispensável que as corporações estimulem e valorizem seus recursos humanos, treinando-os adequadamente de forma que esses se conscientizem que a melhor forma de proporcionar a entrega de um serviço com maior eficiência e qualidade é através do comprometimento e envolvimento em todo processo produtivo, assim criando uma harmonia no atendimento e prestação de serviço aos clientes. Em todo atendimento torna-se importante lembrar que os componentes confiança e credibilidade são fatores cruciais na prestação de serviço aos olhos do cliente, mas caso esse perceba uma lacuna entre suas expectativas e percepções no serviço recebido, a organização poderá reverter o quadro através de ações com responsividade e empatia.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual apresenta um ambiente acirrado e competitivo entre grandes corporações no mercado financeiro, onde contínuo avanço de equipamentos e ferramentas de alta tecnologia são utilizados para melhorar e alavancar negócios como também para facilitar o relacionamento com os clientes, por outro lado a grande fluidez na difusão de informações tem auxiliado os clientes a conhecer melhor o mercado, produtos e serviços e também optar pela instituição financeira que lhe preste um serviço e atendimento mais adequado às suas necessidades.

Em todos os canais disponibilizados pela empresa para reclamações dos clientes, principalmente no campo das mídias sociais que por seu grau de exposição abrangente, torna-se um amplo caminho “sem volta”, é extremamente necessário um tratamento responsável e adequado para as demandas, caso contrário é uma oportunidade para o cliente alcançar outras instâncias externas (PROCON, BACEN ou Judiciário) por concluírem que ofereceram a oportunidade para a empresa corrigir seu desempenho, sentindo-se ainda mais insatisfeitos pela “justiça do resultado”. Por outro lado a organização tem a oportunidade de “recuperar o serviço” através de um tratamento sério, eficaz e responsável de identificação da reclamação (em caso de procedência), encontrar uma solução adequada visando a satisfação do cliente e até quem sabe superando suas expectativas, transformando a reclamação em “marketing positivo”; é uma oportunidade para que a organização aprenda com a experiência negativa, desenvolvendo entre seus funcionários a cultura do “fazer certo e bem feito na primeira vez também é BOMPRATODOS”.

Portanto, o efetivo monitoramento e gerenciamento de riscos através das proposições aqui desenvolvidas, independentes da função preventiva no caso de eventuais falhas, assim como na correção dessas, procura evitar que discussões negativas pela opinião pública tomem proporções indefinidas e fora do controle por parte da organização prejudicando sua reputação; esse estudo de gerenciamento facilitará a obtenção de respostas adequadas e rápidas a partir da detecção de risco iminente, demonstrando ao público que a empresa age com respeito, responsabilidade e profissionalismo aos eventuais rumores de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGMANN, Izhak M *Marketing de Relacionamento Estratégias de Fidelização e suas implicações Financeiras*. São Paulo: Nobel, 2000

CASTELAR, Mario *O Marketing da Nova Geração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

BRITO, Elaine P.Z., *Reputação e desempenho: uma análise empírica no setor bancário*
Artigo publicado na Revista E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, 2006

HAMMER, M., *A agenda, HSM Management, Book Summary 3*, 2002

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Futura, 1999

KOTLER, Philip e KELLER, Kelvin L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2006

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

SILVA, Fábio G. e ZAMBON, Marcelo S. *Gestão do Relacionamento com o Cliente*. São Paulo; Cengage Learning, 2012

STERNE, Jim, *Serviço ao Cliente na Internet*. São Paulo: Makron Books, 2001

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil, *Marketing de Relacionamento*. São Paulo; Littera Mundi, 1998

SVIOKLA, John J. e SHAPIRO, Benson P. *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994

TEIXEIRA, Patrícia B. *Caiu na rede. E agora?* São Paulo: Évora, 2013

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER Mary J. *Marketing de Serviços - A empresa com foco no cliente*, Porto Alegre: Bookman, 2003

Biblioteca Digital da USP

(www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/.../TESE_CAROL_28_02_11.pdf)

Site BACEN (<https://www3.bcb.gov.br/ranking/idxbg.do>) consultado em 18/09/2013

Site Banco do Brasil

(<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,102,2678,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=694&codigoRet=641&bread=2&codigoMenu=1193>) consultado em 06/02/2014

Site Banco do Brasil (<http://www.bb.com.br/portallbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>) consultado em 06/02/2014

Site Banco do Brasil (<http://www.bb.com.br/portallbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>) consultado em 06/02/2014

Site CBN (<http://colunas.cbn.globoradio.globo.com/platb/miltonjung/2013/09/21/mundo-corporativo-erros-e-acertos-na-gestao-de-servicos/>) consultado em 30/10/2013

Site Comerciais de TV (<http://www.comerciaisdetv.com.br>) acessado em 10/03/2014)

Site FEBRABAN (www.febraban.org.br/Arquivos/Serviços/Dicasclientes/dicas11.asp) consultado em 04/01/2014

Site Folha de SP (<http://www1.folha.uol.com.br/tec/989698-redes-sociais-sao-mais-ageis-que-sac-como-canal-de-reclamacao.shtml>) acessado em 02/09/2013

Site Infoescola (<http://www.infoescola.com/informatica>) acessado em 06/02/2014)

Site PROCON (http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_ranking_2012) consultado em 18/09/2013

Site Wikipedia (<http://www.wikipedia.org.br>) acessado em 28/02/2014