



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Social – Comunicação Organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso

Edmundo Brandão Dantas

Serviço de Atendimento ao Consumidor na plataforma online

***Facebook*: um estudo de caso do Banco do Brasil**

Taciana do Prado Paim

Dezembro de 2013
Brasília –DF

TACIANA DO PRADO PAIM

Serviço de Atendimento ao Consumidor na plataforma online *Facebook*:

Um estudo de caso do Banco do Brasil

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção o grau de Bacharel em Comunicação Organizacional, sob orientação do professor Edmundo Brandão Dantas.

Dezembro de 2013
Brasília – DF

Paim, Taciana

Serviço de Atendimento ao Consumidor na plataforma online *Facebook*: um estudo de caso do Banco do Brasil / Taciana Paim. Brasília, 2013.

Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília – UnB.

Orientador: Edmundo Brandão Dantas.

1. Serviço de Atendimento ao Consumidor 2. Rede Social 3. Banco do Brasil.

Taciana do Prado Paim

Serviço de Atendimento ao Consumidor na plataforma online *Facebook*:
um estudo de caso do Banco do Brasil

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção o grau de Bacharel em Comunicação Organizacional, sob orientação do professor Edmundo Brandão Dantas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edmundo Brandão Dantas

Prof^a. Kátia Maria Belisário

Prof^a. Ellis Regina Araújo

Prof^a. Maria Fernanda Abreu
(suplente)

Dezembro de 2013
Brasília – DF

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais, Eduardo e Clarice, que são meus exemplos de vida. Sempre estiveram ao meu lado me apoiando e mostrando os melhores caminhos. Admiro cada atitude, cada ensinamento e valor que eles me passaram, se sou hoje uma menina determinada é tudo por conta deles. Amo demais vocês!

Ao meu querido irmão, Tiago, que mesmo longe em alguns momentos da minha trajetória acadêmica, sempre esteve me ajudando quando foi necessário, te amo muito irmão!

Aos meus amigos que conheci na faculdade e que são para a vida toda: Andressa, Gabryella, Karen e Douglas. Esses quatro anos juntos foram de muita alegria, muita luta, farra, trabalhos e principalmente muito companheirismo. Vocês, com certeza, foram essenciais para o meu crescimento pessoal e profissional. Vamos concluir juntos mais essa etapa das nossas vidas!

Enfim, a todos meus amigos e familiares que estiveram presente na minha vida dando força, carinho e atenção. Amo muito vocês, obrigada por serem pessoas maravilhosas, pelo apoio, por tudo!

Agradeço também a empresa Júnior Pupila que acreditou em mim e me ensinou na prática o que era comunicação me oferecendo responsabilidades de “gente grande”.

Aos meus professores da faculdade de comunicação por me ensinarem tão bem os caminhos dessa profissão, a secretária Rosa, que sempre me tratou com muito carinho e em especial, ao meu orientador Edmundo Dantas que me acompanhou nessa reta final com muita paciência e motivação, me dando a certeza de dever cumprido.

E claro, agradeço imensamente todos os clientes do Banco do Brasil que fizeram parte deste trabalho, acreditaram no meu esforço e me ajudaram dando suas opiniões valiosas para alcançar os objetivos propostos.

A Viviane Franco, funcionária do Banco do Brasil, que me concedeu uma entrevista importantíssima enriquecendo o conteúdo deste trabalho. Agradeço muito por toda sua atenção!

RESUMO

Este trabalho propõe um estudo de caso a respeito das estratégias utilizadas no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) realizado por meio da rede social *Facebook* do Banco do Brasil. O objetivo é compreender como o Banco do Brasil estrutura o atendimento *online*, de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores, e qual é o papel do comunicador organizacional nesse processo. As análises documental e qualitativa das opiniões da gestora de comunicação do banco e dos usuários da página “Mais Banco do Brasil” no *Facebook* foram utilizadas para este estudo. Observou-se uma crescente utilização das redes sociais para obter suporte da empresa, quando as formas tradicionais de SAC mostram-se ineficientes e que o Banco do Brasil mantém uma estruturação adequada de atendimento via *Facebook*. Espera-se que esse estudo contribua para ampliar as discussões a respeito da eficiência e dos impactos do SAC via rede social *online*.

Palavras-chave: redes sociais; Internet; atendimento ao consumidor; comunicação organizacional; Banco do Brasil.

ABSTRACT

This paper proposes a case study about the strategies used in the Customer Service (SAC) conducted through Facebook social network of Banco do Brasil. The goal is to understand how Banco do Brasil construct his online service, to meet all the consumers needs, and the action of organizational communicator in this process. The documentary and qualitative analyses of opinions from the manager of communication of the institution and from the page's users "Mais Banco do Brasil" on Facebook were used for this study. It appeared a growing of support network's use for company, when traditional forms of SAC were inefficient and the Banco do Brasil offers an appropriate structure of attendance through Facebook. It is expected that the study contributes to expand the discussion about the efficiency and impacts of SAC through online social networks.

Keywords: social network; internet; customer service; organizational communication; Banco do Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 – Modelo da Teoria da Informação.....	19
Fig. 2 – Modelo da “questão-programa” de Lasswell.....	19
Fig. 3 – Modelo de Comunicação Digital Integrada.....	27
Fig. 4 – Exemplo do mural do <i>Facebook</i>	34
Fig. 5 – Exemplo de conversação pública.....	35
Fig. 6 – Exemplo de conversação privada.....	36
Fig. 7 – Novo consumidor social <i>online</i>	45
Fig. 8 – Atendimento no SAC 2.0.....	49
Fig. 9 – Exemplo de conversação entre cliente e banco.....	56
Fig. 10 – <i>Fan Page</i> Mais Banco do Brasil.....	58
Fig. 11 – Postagem de reposicionamento do banco.....	59
Fig. 12 – <i>Fan Page</i> oficial do Banco do Brasil.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre web 1.0 e web 2.0.....	31
Quadro 2 – Modelo teórico do SAC e de redes sociais com análise do SAC do Banco do Brasil no <i>Facebook</i>	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa e Contextualização.....	10
1.2 Hipóteses.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Síntese da Metodologia.....	14
1.5 Limitações da Pesquisa.....	14
1.6 Estrutura do Trabalho.....	15
2. METODOLOGIA	16
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 Da comunicação interpessoal à comunicação organizacional.....	18
3.2 A comunicação nas redes sociais digitais.....	29
3.2.1 A rede social <i>Facebook</i>	33
3.3 A transformação do Serviço de Atendimento ao Consumidor.....	38
3.3.1 O caso <i>@AloBradesco</i>	48
4. APROFUNDAMENTO DO TEMA	51
4.1 Estudo de caso: Banco do Brasil S.A.....	51
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A	82
APÊNDICE B	89

1 INTRODUÇÃO

As centrais de atendimento surgiram, inicialmente, para atender às reclamações dos consumidores, mas logo os serviços se estenderam ao recebimento de sugestões e solicitações. No Brasil, a implantação das centrais de atendimento ao cliente se intensificou após a promulgação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), no início da década de 1990. O código foi criado com intuito de preencher uma lacuna existente entre o direito civil e o direito comercial, lacuna essa que não satisfazia os direitos do consumidor em sua plenitude.

Porém, com o tempo, houve a necessidade de melhorar a prestação desses serviços de atendimento oferecidos pela empresa. Por isso, em 2008, o governo federal assinou o decreto nº 6.523, regulamentando o atendimento das numerosas centrais existentes no Brasil. É conhecida como a lei do SAC, que obriga as empresas a cumprir algumas regras e prazos, tais como: as reclamações devem ser resolvidas em, no máximo cinco dias úteis, a contar de seu registro e em caso de cancelamento de pedido ou serviço, a solicitação deverá ser registrada imediatamente. Esses procedimentos devem, teoricamente, garantir a qualidade no serviço de atendimento ao cliente.

Segundo Zülzke (1997), os SACs tornam-se setores essenciais para evitar que as insatisfações e problemas transformem-se em custosas e desgastantes pendências judiciais em termos de imagem e recursos financeiros, além de, pretensiosamente, tentar restringir os problemas apenas a empresa, evitando a evasão de informações que possam causar maiores danos à sua imagem.

No entanto, o advento da Internet trouxe muitas mudanças para a sociedade e uma das mais significativas mudanças é a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo ambiente virtual. As empresas inseridas nesse contexto estão sujeitas à exposição de suas marcas por meio de conteúdos produzidos por consumidores satisfeitos ou insatisfeitos. Nesse sentido, a Internet, sob a lógica da web 2.0, que é uso de práticas online para compartilhar conteúdo, opiniões e experiências entre os usuários, ditou novas formas de interação, publicação, compartilhamento e organização de informações (PRIMO, 2007) o que

propiciou o surgimento do chamado SAC 2.0, que é o atendimento ao cliente realizado por meio da Internet como forma de interagir e compartilhar dúvidas e reclamações.

Porém, existem certas diferenças entre o SAC realizado por carta e telefone e o SAC realizado pela Internet. Quando os clientes usam os meios mais comuns, eles estão dispostos a esperar por uma carta-resposta ou uma ligação de retorno. Já quando usam *e-mail* ou interação via rede social, a resposta é esperada em no máximo 24 horas, quase que imediata. Em pleno século XXI, as pessoas estão acostumadas ao mundo super conectado e sem barreiras, por isso o tempo de espera reduziu drasticamente.

Dessa forma, quando se fala em rede social, o retorno dos serviços de atendimento ao consumidor devem ser eficientes e rápidos. Entendendo as redes como um universo de possibilidades e entendendo que, para SAC, a ação precisa ser rápida, pode-se começar a pensar nos passos para a estruturação de uma área de relacionamento em redes sociais, onde a interação com o cliente se dá de forma ampla e aberta, visando melhorar a imagem da empresa diante do público e ganhar a fidelidade do cliente.

Para aprofundar os estudos sobre SAC nas redes sociais, foi escolhida a empresa Banco do Brasil como referência em atuação no ambiente virtual. O banco possui canal próprio de atendimento na rede social *Facebook*, onde consumidores fazem reclamações e tiram dúvidas. A princípio, os clientes elogiaram o serviço *online*, mas o trabalho prevê pesquisar se realmente o serviço de atendimento é satisfatório, no sentido de resolver todos os problemas rapidamente. E o segundo ponto a ser pesquisado é como o banco estrutura sua equipe de atendimento para atuar da melhor maneira possível e a importância da comunicação organizacional na composição desse atendimento dentro da empresa.

1.1 Justificativa e Contextualização

As tecnologias digitais ganham, cada vez mais, espaço na vida dos brasileiros. Na pesquisa sobre os hábitos de uso de redes sociais, realizada em 2013 pela empresa *E.Life Market Research* (empresa fundada em 2004, especializada em monitoramento do consumo na mídia da América Latina,

Espanha e Portugal), foi observado que 54% dos brasileiros acessam a Internet por pelo menos 30 horas por semana e que a rede social *Facebook* foi eleita por 81,6% como a rede de maior utilização. Dados como esses mostram a importância da presença *online* das empresas como meio de relacionamento com seu público consumidor.

Nessa mesma pesquisa, 66,9% das pessoas entrevistadas afirmaram que acompanham as páginas e perfis de empresas em redes sociais para terem atendimento *online* quando precisarem. A pesquisa sugere que o cliente está modificando suas atitudes perante o mercado, por consequência de mudanças tecnológicas, socioculturais e econômicas. A atenção dada pelas empresas ao o que é dito e não-dito pelo seu público consumidor nessas redes sociais é uma forma de *feedback* da relação empresa-cliente. É uma forma de a empresa, também, se modificar em prol de melhorias no seu produto ou serviço.

Para Minciotti e Kiyohara (1999, p. 10) “Os canais de comunicação, inserindo a voz do cliente dentro da organização, são um importante instrumento estratégico, que se tornam cada vez mais imprescindíveis diante da crescente agressividade dos mercados.” A intensa competitividade do mercado por um espaço na vida do consumidor, afirmado pelos autores, torna a comunicação organizacional uma importante ferramenta estratégica para construir relacionamento duradouro entre empresa e cliente.

Uma das maneiras para se começar esse relacionamento pode ser por meio de um SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor - eficaz e moderno, que converse abertamente com seu público a fim de resolver qualquer dúvida ou problema gerado no processo de consumo. Como afirma Zülzke (1997, p. 5) na descrição do SAC: “canais de comunicação e facilitadores do diálogo com clientes, consumidores e instituições voltadas à política de consumo”.

Para aprofundar os estudos sobre o atendimento *online* como estratégia corporativa foi escolhido o canal *Mais Banco do Brasil*, disponibilizado pelo Banco do Brasil ao cliente no site *Facebook*, para informações sobre processos de atendimento ou dúvidas relacionadas a um problema na relação de consumo. O banco tem sua sede localizada no Distrito Federal e atua no mercado brasileiro há mais de 200 anos. Em 1996, marcou sua presença na Internet ao lançar o site institucional e em 2000 lançou o portal *bb.com.br*,

tornando-se líder em quantidade de usuários de Internet *banking*, ao passo que sua presença nas redes sociais se intensificou com o aumento do número de páginas e perfis relacionados ao atendimento da empresa.

Na publicação “História do Banco do Brasil” escrita pela diretoria de marketing e comunicação do Banco do Brasil (p. 205), é afirmado que a empresa é: “Um Banco que se moderniza a cada dia, preparando-se para atender às crescentes exigências do desenvolvimento socioeconômico do Brasil.” Esse posicionamento estratégico do Banco do Brasil parece evidenciar a preocupação da empresa em se modernizar e estar presente no ambiente *online*. Isso torna a empresa um importante objeto de estudo para verificar o quanto o atendimento ao cliente via rede social é um caminho eficaz para se construir uma comunicação organizacional bem estruturada.

Com base nas justificativas e neste contexto relatado acima, podemos sintetizar o problema de pesquisa nas seguintes questões:

- Como funciona o serviço de atendimento ao consumidor do Banco do Brasil por meio da rede social facebook?
- O Banco do Brasil consegue atender satisfatoriamente o seu cliente por meio dessa rede social?
- Por que o Banco do Brasil decidiu implementar esse novo canal de atendimento para seus consumidores?
- O Banco possui um monitoramento que mede a satisfação do cliente nesse novo canal de atendimento?
- Qual o papel da comunicação perante o serviço de atendimento ao consumidor por meio da rede social?

1.2 Hipóteses

Após a realização da pesquisa e das análises serão esperados alguns resultados prováveis que estão de acordo com a base teórica estudada. Segue abaixo algumas proposições estabelecidas previamente ao estudo:

- O Serviço de Atendimento ao Consumidor por meio da rede social facebook é eficiente para a comunicação com o cliente;
- O Banco aderiu a esse canal de atendimento na rede social por entender que a maioria dos seus clientes está presente nesse meio digital;
- Os clientes se mostraram satisfeitos e fidelizados quanto ao atendimento via rede social facebook;
- O Serviço de Atendimento ao Consumidor é feito de forma rápida e satisfatória, existem funcionários altamente especializados que monitoram a rede social por 24 horas;
- A comunicação é fundamental para a implantação de um planejamento estratégico de Serviço de Atendimento ao Consumidor via rede social;

1.3 Objetivos

O objetivo geral desse estudo é analisar as estratégias do serviço de atendimento ao consumidor realizado por meio da plataforma online *Facebook* do Banco do Brasil.

Os objetivos específicos do estudo são:

- Verificar a eficiência do serviço de atendimento na rede social;
- Identificar se os consumidores realmente utilizam esse canal como serviço de atendimento;
- Avaliar a utilização do serviço de atendimento pelo cliente;
- Apresentar os motivos que conduziram a essa mudança na prestação do serviço de atendimento;
- Verificar até que ponto a utilização da rede social para interagir com o consumidor é importante para a comunicação organizacional;

1.4 Síntese da Metodologia

A metodologia utilizada na realização deste trabalho foi um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa, que reúne informações estratégicas a respeito da organização estudada com o objetivo de examinar o “como” e o “por quê” do atendimento ao consumidor ter sido adaptado às redes sociais. O método de coleta de dados utilizado foi a partir de pesquisas bibliográfica e documental, além de entrevistas em profundidade com os clientes-usuários da rede social e com a gestora de comunicação, responsável pelo *Facebook* do Banco do Brasil.

1.5 Limitações da Pesquisa

O estudo de caso não fornece dados suficientes para generalizar estatisticamente a situação. Portanto a conclusão se limitou a avaliar somente a instituição pesquisada. Após a entrevista no Banco do Brasil, Viviane Franco se comprometeu a enviar o histórico do SAC no Banco do Brasil e os dados da pesquisa que o banco fez antes de se inserir nas redes sociais digitais, porém ela não enviou esses dados dificultando, assim, a obtenção dessas informações.

A escolha dos clientes para a entrevista foi feita de modo aleatório conforme a relevância do contato entre usuário e banco na rede social *Facebook*. Porém, como a mensagem era enviada no modo privado muitas pessoas não viram e por isso não responderam. Foi necessário enviar a entrevista para muitos clientes, até obter as seis entrevistas contidas neste trabalho. E mesmo assim, por ser uma entrevista escrita com perguntas abertas, as pessoas não se prolongaram nas respostas o que causou certa falta de informação.

Contudo, a pesquisa se manteve imparcial com dados qualitativos que permitiram concluir efetivamente o que se buscava nos objetivos.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco tópicos principais, iniciado pela introdução, seguido da fundamentação teórica com os conteúdos de Comunicação Organizacional e Digital, Redes Sociais na Comunicação, Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC e Marketing de Relacionamento. Em seguida, há o aprofundamento do tema, que aborda o estudo de caso sobre o Banco do Brasil e o seu serviço de atendimento ao consumidor da rede social *Facebook*. O penúltimo capítulo é a parte analítica do trabalho, mostrando os resultados e discussões. Por fim, o capítulo que apresenta a conclusão do trabalho e recomendações para as próximas pesquisas.

2 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para dar embasamento aos estudos desse trabalho é a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa por meio da técnica de revisão de literatura e de entrevista em profundidade. Segundo Duarte (2006, p.64) “a entrevista em profundidade é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada”. É também capaz de “explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer perspectivas” (DUARTE, 2006, p. 63).

Para o capítulo de fundamentação teórica foi utilizada a revisão de literatura para identificar o posicionamento de outros autores a respeito do tema e também contextualizar os principais conceitos da pesquisa. De acordo com, Lakatos e Marconi (1995, apud STUMPF, 2006, p.54) a revisão de literatura é um levantamento de toda bibliografia já publicada, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto.

O capítulo de aprofundamento do tema foi constituído por um estudo de caso sobre o Banco do Brasil, que é explicado por Yin (2010, p. 38):

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado.

Portanto, o principal objetivo do estudo é examinar o “como” e o “por que” da situação analisada. É entender a essência das decisões do Banco do Brasil em relação às redes sociais. E para isso é necessário uma investigação empírica que analisa o fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real (YIN, 2010). Para reunir as informações detalhadas que buscam apreender a totalidade da situação, é sugerido o uso das técnicas de coleta de dados, que são: observações, entrevistas e documentos.

Nesse trabalho foi utilizada a pesquisa documental, com a finalidade de conhecer a empresa no campo da comunicação organizacional e digital, e a

entrevista em profundidade, que visa buscar informações e experiências de informantes. A respeito da entrevista Duarte (2006, p. 64) define que:

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais o entrevistado está ou esteve envolvido. É uma pseudoconversa realizada a partir de um quadro conceitual previamente caracterizado, que guarda similaridade, mas também diferenças, com a entrevista jornalística.

Os documentos oficiais utilizados para a pesquisa documental foram as publicações anuais do Seminário de Comunicação Banco do Brasil, ocorrido de 2009 a 2012, que relatam os desafios e a importância da comunicação corporativa e o surgimento de novas mídias.

O foco da entrevista com a gestora de comunicação do Banco do Brasil, por meio de uma conversa orientada no rigor e objetivo de compreensão, foi entender como a área de comunicação organizacional do Banco do Brasil atua e controla seu serviço de atendimento ao consumidor online via rede social *Facebook*. Dessa forma foi possível ilustrar determinadas ações dentro da empresa que podem ser relevantes para a compreensão do tema.

Na entrevista com os clientes do Banco do Brasil que utilizam a rede social *Facebook* como forma de relacionamento e comunicação, foram abordadas perguntas que avaliam a qualidade do atendimento e que justificam a escolha do melhor canal de contato com o banco. A abordagem desses clientes foi feita por mensagem privada na própria rede social, de acordo com os critérios pré-estabelecidos de que além de clientes do banco, fossem também usuários do canal “Mais Banco do Brasil” no *Facebook*. As respostas desses cinco clientes entrevistados foram úteis para comparação entre o que o banco diz ser feito e o que realmente acontece na prática.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor contextualização dos assuntos referentes ao tema deste trabalho, o capítulo de fundamentação teórica foi dividido em três subtítulos. O primeiro abrange o contexto da comunicação, dos primeiros estudos até a concepção da comunicação digital. O segundo foca na comunicação nas redes sociais, que envolve a Internet, ciberespaço e *Facebook*. O terceiro faz um apanhado histórico do código de defesa do consumidor e da implementação do serviço de atendimento ao consumidor nas organizações.

3.1 Da comunicação interpessoal à comunicação organizacional

A comunicação é um processo de trocas simbólicas que existe desde os primeiros agrupamentos humanos, onde a expressividade do ser humano era um objeto de comunicação importante para o desenvolvimento da vida social e representava a comunicação interpessoal, que ocorre entre duas pessoas face a face. FRANÇA (2008, p.41) define comunicação como “processo social básico de produção e partilhamento do sentido através da materialização de formas simbólicas.”

A modernização da sociedade promoveu estudos a respeito do surgimento de vários meios de comunicação que facilitaram o processo de trocas simbólicas. As trocas de informação não precisavam mais ocorrer de forma direta, face a face. Poderiam ser mediadas por veículos de comunicação. Esses estudos se iniciaram entre o ano de 1920 e o ano de 1960, nos Estados Unidos, com a teoria *Mass Communication Research*, que teve como objetivo compreender o funcionamento dos processos comunicacionais por meio da comunicação midiática (jornais, revistas, emissoras de rádios e cadeias de televisão) e, assim, otimizar os resultados obtidos nesse processo.

A *Mass Communication* se dividiu em três grupos teóricos distintos. O primeiro foi a Teoria da Informação, elaborada por Shannon e Weaver (1949). Nessa teoria a comunicação se apresenta por um sistema de transmissão de uma mensagem, onde existe a fonte de informação que transmite para o transmissor, que passa por um canal e um receptor e chega ao destino. A passagem da mensagem depende do sinal e do ruído, quer dizer que, não

pode haver interferência na informação transmitida, pois em caso contrário, ela chega ao destino incompleto e com defeitos. Para Araújo (2008, p. 121) “[...] a comunicação é entendida como um processo de transmissão de uma mensagem por uma fonte de informação, através de um canal, a um destinatário”. A figura 1 apresenta um esquema de modelo e Teoria da Informação, conforme Shannon e Weaver (1949):

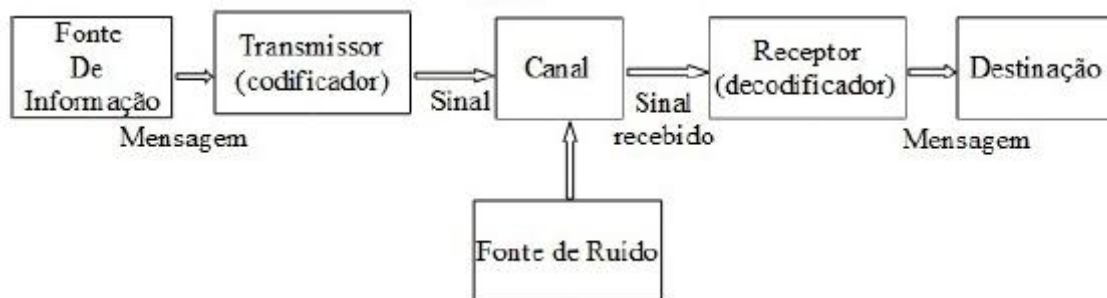


Figura 1. – Modelo da Teoria da Informação
Fonte: Adaptado de SHANNON; WEAVER (1949).

O segundo grupo foi a corrente funcionalista, pesquisada por Lasswell (1948), e que teve como preocupação o equilíbrio da sociedade quanto ao funcionamento do sistema social. Assim como o primeiro grupo, Lasswell tentou formalizar o processo comunicativo por meio da “questão-programa” que consistia em responder as perguntas: Quem? Diz o quê? Em que canal? Para quem? Com que efeito? (Ver figura 2). Esse modelo de comunicação teve influência em toda a pesquisa norte americana, servindo de base para análises de conteúdos e efeitos.

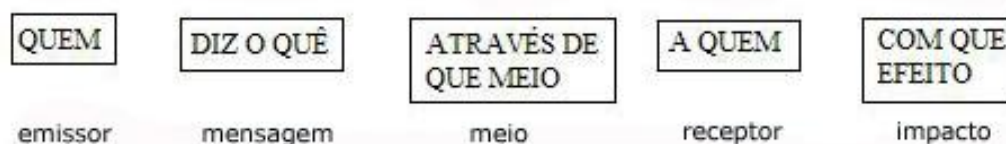


Figura 2. – Modelo da “questão-programa” de Lasswell
Fonte: Adaptado de LASSWELL (1948).

O terceiro grupo teve o foco voltado para o indivíduo. A Teoria Hipodérmica, estudada por Wolf (1986) e Mattelart (1999), entendiam que a

sociedade industrial era composta por indivíduos isolados, passivos e expostos ao estímulo vindo dos meios de comunicação causando determinado efeito em cada pessoa. A Escola Americana dos Efeitos, durante a década de 1940, deu continuidade aos estudos da teoria hipodérmica, evidenciando a mesma concepção de causa-efeito e o mesmo desprezo às relações interpessoais. A escola determinou que fatores da organização das mensagens, como a credibilidade, a ordem de argumentação e as conclusões, interferiam na eficácia do processo comunicacional e nos efeitos obtidos.

Seguindo a corrente dos efeitos e preocupado com as reações imediatas da audiência dos conteúdos da comunicação de massa, Lazarsfeld (1955) desenvolveu o modelo *two-step flow of communication*, que determinava a existência de um líder de opinião influenciador da malha social. A comunicação ocorria em um processo de fluxo com dois níveis: dos meios aos líderes e dos líderes às demais pessoas, o que mostra a influência indireta da comunicação dos meios e da importância das relações interpessoais.

Na década de 1970, os estudos abordaram que o modo de cada indivíduo formar a sua opinião era modificada pela ação dos meios de comunicação de massa. Entendido como a hipótese do *agenda setting*, que é a colocação de temas e assuntos para serem discutidos na sociedade, essa hipótese ficou conhecida também como Teoria dos Efeitos a Longo Prazo. A mídia buscava as informações, tratava e veiculava por meio das tecnologias de distribuição em massa e o público debatiam os temas por tempo indeterminado.

Canais de distribuição que possuíam poder sobre a sociedade e eram comandados por poucos, gerando a especulação de que havia interesses políticos e econômicos por trás das notícias publicadas. Thompson (1998, p. 33) comenta que, “a comunicação de massa implica a mercantilização das formas simbólicas no sentido de que os objetos produzidos pelas instituições da mídia passam por um processo de valorização econômica”.

Na cultura de massa, o contexto de produção da mensagem é geralmente separado do contexto de recepção, o que torna o fluxo de mensagens estruturado num sentido único e a capacidade de intervenção dos receptores fica estritamente pequeno. Os produtos da mídia, consumidos pelas pessoas, são produzidos em várias cópias e transmitidos para uma

multiplicidade de público, sem ter um critério de seleção conforme a realidade de cada um, o que torna a comunicação padronizada.

Em contrapartida a essas características da comunicação de massa, surgiu na Europa, a Teoria Crítica, ou Escola de Frankfurt, que promoveu uma crítica ao desenvolvimento mercantil da cultura e à manipulação ideológica operada pelos meios de comunicação de massa, nomeando esse movimento de indústria cultural. Os estudiosos afirmavam que os indivíduos não tinham a possibilidade de consumir a cultura da mídia de maneira contestatória e crítica. Ferreira (2008, p.110) afirma: “A indústria cultural está inserida num contexto representado pela força da sociedade, vertebrada pela racionalidade técnico-instrumental, pela imagem da fraqueza e da vulnerabilidade do indivíduo”.

A preocupação central dos pensadores dessa escola não era aprimorar os conhecimentos dos processos de comunicação e facilitar os seus usos e explorações. Na verdade, a intenção era problematizar a existência e o significado da transmissão da mensagem sobre um ponto de vista crítico e utópico, afirmando que as pessoas se tornavam alienadas pela exposição que sofriam em relação à mídia.

Durante esse período e mais acentuadamente em 1980, as proporções de alcance das mídias se tornaram ainda mais complexas, pois o desenvolvimento de suportes tecnológicos, como as ondas eletromagnéticas, os satélites e a digitalização fizeram com que o fluxo de comunicação e informação atingisse uma escala global, libertando-se do transporte físico das mensagens.

A reordenação do espaço e do tempo provocada pelo desenvolvimento da mídia faz parte de um conjunto mais amplo de processos que transformaram (e ainda estão transformando) o mundo moderno. Estes processos são comumente descritos hoje como “globalização” (THOMPSON, 1998, p. 135).

O processo de globalização fez com que a transmissão das informações a longa distância se tornassem mais flexíveis e eficientes, já que não eram mais necessários cabos fixos para transportar as notícias de um lugar a outro. A comunicação se tornou mais simples e rápida, era possível acompanhar um acontecimento no outro lado do mundo em tempo real por meio da televisão ou rádio, as pessoas começaram a se sentir mais próximas, mesmo estando

morando a quilômetros de distância. Essas transformações dos meios de comunicação modificaram e ainda modificam as interações do mundo social. Novos tipos de relações sociais e novas maneiras de relacionamento foram desenvolvidas e eram diferentes da interação face a face que caracteriza o cotidiano de antigamente. Como afirma Thompson (1998, p. 14), em relação às novas tecnologias de comunicação:

Eles são capazes de agir em favor de outros fisicamente ausentes, ou responder a outros situados em locais distantes. De um modo fundamental, o uso dos meios de comunicação transforma a organização espacial e temporal da vida social, criando novas formas de ação e interação, e novas maneiras de exercer o poder, que não está mais ligado ao compartilhamento local comum.

No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, o uso da informática, aparelhos eletrônicos, computadores e redes de comunicação de dados foi tomando conta das atividades diárias dos indivíduos, contribuindo em grande parte para o termo globalização. As mídias clássicas (rádio, jornal e TV) tiveram que dividir espaço com essas novas formas de comunicação, que se tornavam cada vez mais interconectadas e coletivas. De acordo com Lévy (1999, p. 32), “as tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e conhecimento.”

Portanto, a emergência do ciberespaço começou justamente quando as redes de computadores começaram a se relacionar e a gerar fluxos de informações relevantes para a sociedade. Lévy (1999, p. 17) define ciberespaço como um novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores, que inclui os sistemas de comunicação eletrônicos transmitindo informações de fontes digitalizadas ou codificadas.

Codificar uma informação segundo Lévy (1999, p. 50) é traduzir em números, é fazer com que “qualquer texto possa ser transformado em uma série de números”. Estes programas são capazes de exercer muitas funções. “Através dos circuitos que comandam, os programas interpretam dados, agem sobre informações, transformam outros programas, fazem funcionar

computadores e redes, acionam máquinas físicas, viajam, reproduzem-se etc.” (LÉVY, 1999, p. 41).

O ciberespaço é um conceito muito importante para a compreensão do funcionamento das ferramentas digitais, uma vez que envolve materiais, informações, seres humanos, máquinas e cenários que, unidos, formam a interconexão.

O ponto fundamental é que o ciberespaço, conexão dos computadores do planeta e dispositivo de comunicação ao mesmo tempo coletivo e interativo, não é uma infra-estrutura: é uma forma de usar as infra-estruturas existentes e de explorar seus recursos por meio de uma interatividade distribuída e incessante que é indissociavelmente social e técnica. (LÉVY, 1999, p. 193)

A comunicação mediada por computador (CMC) surgiu devido ao impacto do ciberespaço como ambiente comunicacional na vida social. É um espaço relacional que envolve as interações dos indivíduos, os fluxos de informações e as representações gráficas. As práticas conversacionais que emergem nesse ciberespaço foram adaptadas para acontecer dentro das limitações, possibilidades e características das ferramentas digitais.

A linguagem é uma das características importante que diferencia esse meio, pois é digitada e escrita, ao mesmo tempo rápida e informal como a linguagem falada. A construção da presença dos indivíduos também é um elemento característico, a representação social é construída através de um perfil, apelido, uma foto, entre outras possibilidades. Lévy (1999, p. 119) ressalta que “por meio dos computadores e das redes, as pessoas mais diversas podem entrar em contato, dar as mãos ao redor do mundo. Em vez de se construir com base na identidade do sentido, o novo universo se realiza por *imersão*”.

Para Baron (2002 apud RECUERO, 2012, p. 23) a comunicação mediada por computador “é definida de modo amplo como quaisquer mensagens de linguagem natural que sejam transmitidas e/ou recebidas através de um computador. Falando de modo geral, o termo CMC se refere à linguagem natural escrita enviada via Internet”. É um conceito amplo, que abrange a simples capacidade de trocas entre indivíduos via computadores.

Embora, a tecnologia dos computadores não tenha sido construída para simular conversações, as pessoas estão se apropriando desse meio para realizar essas trocas comunicacionais.

Essa apropriação define uma das essências da cibercultura, que é a participação social de todos para se constituir uma comunicação sem fronteiras e totalmente interativa. É, basicamente, o desenvolvimento da cultura social dentro do ciberespaço. “Para a cibercultura, a conexão é sempre preferível ao isolamento. A conexão é um bem em si” (LÉVY, 1999, p. 127). Essa interconexão dos indivíduos no meio digital permite o surgimento das comunidades virtuais, que é outro princípio importante da cibercultura, e envolve a criação de laços afetivos baseados no conhecimento, afinidade, processo de cooperação ou de troca independente de espaço geográfico e das filiações institucionais.

Esses grupos se unem no ambiente digital a partir de interesses comuns, com o objetivo de compartilhar experiências e criar conhecimento coletivo. O grau relacional nessas comunidades é tão intenso que os membros conhecem a personalidade um do outro somente pela escrita e pelas tomadas de posição. “Por outro lado, afinidades, alianças intelectuais, até mesmo amizades podem desenvolver-se nos grupos de discussão, exatamente como entre pessoas que se encontram regularmente para conversar” (LÉVY, 1999, p. 128). Portanto, esse comportamento é muito importante para entender como as redes sociais na Internet funcionam e por que as empresas devem estar atentas ao o que está acontecendo nesse ambiente.

As comunidades virtuais são capazes de influenciar as decisões individuais e coletivas, de aprimorar o uso do ciberespaço como um meio de comunicação interativa. O diálogo interacional dessas comunidades se torna uma forma das organizações conhecer melhor os seus públicos de interesse.

Podemos, portanto, sustentar que as assim chamadas “comunidades virtuais” realizam de fato uma verdadeira atualização (no sentido da criação de um contato efetivo) de grupos humanos que eram apenas potenciais antes do surgimento do ciberespaço. (LÉVY, 1999, p. 130)

A partir dos anos 2000, os conceitos de ciberespaço e comunidade virtual ganharam forças transformadoras nos processos e produtos da comunicação, que tiveram que se adaptar a essa nova cultura dialógica. Como afirma Saad (2009, p. 171), “percebemos evidências de que o processo comunicacional entra num novo ciclo de reconfiguração no ciberespaço quando passamos a falar de colaboração, participação, recomendação, expressão”.

O predomínio de conteúdos gerados pelos usuários na Internet, assim como a participação deles na avaliação e disseminação desse conteúdo, as conversações em rede unindo antigos emissores e receptores e a disponibilidade de ferramentas gratuitas, deram início ao campo da comunicação digital.

A comunicação digital de *per si* pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. (SAAD, 2009, p. 321).

Nos estudos de comunicação digital surgiu o conceito de tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs), para abranger todo e qualquer tipo de distribuição de conteúdo realizado por meio da Internet. O emissor e o receptor da mensagem tomaram posições diferenciadas, não havia mais um fluxo unidirecional como na comunicação de massa, mas um fluxo interativo, em que o receptor, além de receber, também se torna capaz de gerar o conteúdo. Essa forma de comunicação acelerou, ampliou e encurtou a disseminação das mensagens entre as pessoas, promovendo uma ruptura com tudo que já havia sido criado como meio de informação.

Ao contrário de tal modelo, a comunicação digital apresenta-se como um processo comunicativo em rede e interativo. Neste, a distinção entre emissor e receptor é substituída por uma interação de fluxos informativos entre os internautas e as redes, resultante de uma navegação única e individual que cria um rizomático processo comunicativo entre arquiteturas informativas (site, blog, comunidades virtuais etc.), conteúdos e pessoas (DI FELICE, 2008, p. 44).

Para Manuel Castells, em sua publicação “A Galáxia da Internet”, em razão das inovações tecnológicas a presença da rede de conexões se torna

determinante nas relações sociais, especialmente nos processos de comunicação. “O uso da Internet fortalecia relações sociais tanto à distância quanto num nível local para laços fortes e fracos, para fins instrumentais ou emocionais, bem como para a participação social na comunidade” (CASTELLS, 2003, p. 103). Devido a essa facilidade de criar relações por meio da Internet, os usuários começaram a se agrupar em comunidades virtuais de interesse comum para compartilhar projetos, emoções, valores e crenças. Essas comunidades se tornam pontos importantes de interação e de relacionamento entre diferentes públicos, o que despertou o interesse das organizações em investir nesses ambientes virtuais para criar laços de fidelidade entre empresa e indivíduo.

Por causa da flexibilidade e do poder de comunicação da internet, a interação social on-line desempenha crescente papel na organização como um todo. As redes on-line, quando se estabilizam em sua prática, podem formar comunidades, comunidade virtuais, diferentes das físicas, mas não necessariamente menos intensas ou menos eficazes na criação de laços e na mobilização (CASTELLS, 2003, p.109).

A comunicação digital se tornou, portanto, um canal estratégico utilizado pelo ambiente corporativo como meio de contato e relacionamento com seu público e que, segundo Saad (2009), deve estar de acordo com o plano de comunicação integrada definido pela empresa. O processo de integração estratégica, para Margarida Kunsch (2009), é realizado por meio de uma avaliação de cada composto comunicacional previsto por três grandes vertentes da comunicação integrada: a comunicação interna, a comunicação mercadológica (vinculada com os produtos e serviços) e a comunicação institucional (trata da imagem da empresa em diferentes ambientes de atuação e influência) é depois dessa avaliação que se constrói a comunicação digital integrada que faz uso das redes de conexões promovidas pela TICs.

As organizações têm de se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais de comunicação com os públicos vinculados. A abertura de fontes a transparência das ações serão fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social (KUNSCH, 2003, p. 90).

O modelo de Comunicação Digital Integrada, desenvolvido por Kunsch (2003) e apresentado e adaptado por Saad (2009), conforme mostra a figura 3:

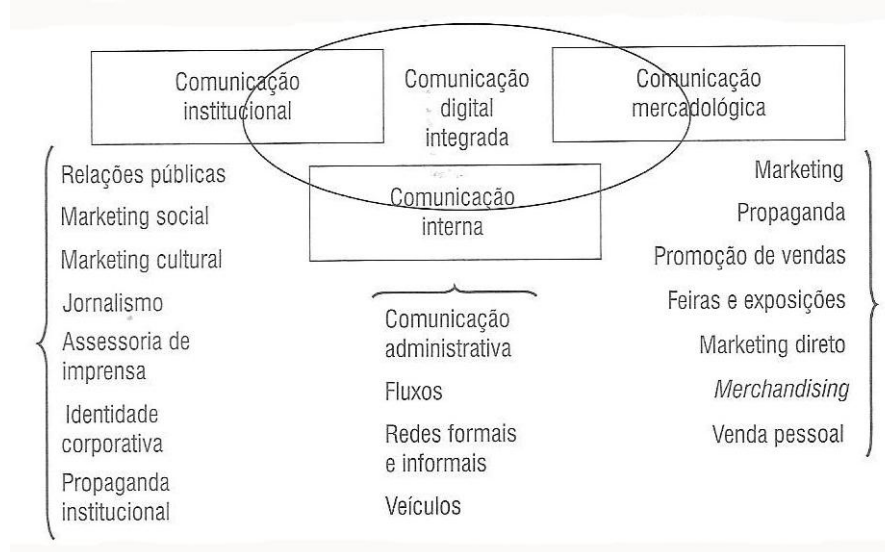


Figura 3. – Modelo de Comunicação Digital Integrada
Fonte: KUNSCH (2003) por SAAD (2009) p. 322

Os fluxos e os processos comunicacionais impactados por essas tecnologias digitais assumem um papel diferenciado nos ambientes corporativos. Os indivíduos se tornam protagonistas das informações e modificam sua forma de se comunicar. No meio digital é possível: divulgar serviços e produtos, fortalecer a imagem da organização, conquistar e fidelizar clientes e manter um bom relacionamento com os públicos de interesse.

O surgimento e uso crescente das chamadas mídias sociais fazem com que qualquer cidadão capaz de interagir com as ferramentas disponíveis na web possa produzir, utilizar, comentar e compartilhar informações. E aqui cabe às organizações buscar novos formatos e estratégias para manter e ampliar a comunicação e o relacionamento com seus públicos (SAAD, 2009, p. 163).

Devido à comunicação organizacional ter se tornado área estratégica na atuação das organizações no mercado, é essencial que ocorra a inclusão das mudanças sociais causadas pelas TICs no planejamento estratégico integrado da empresa. Além de ser mais um canal de relacionamento, se torna também um ponto importante no processo de competitividade do mercado. Para Saad (2009, p. 321) “a comunicação organizacional tem por função estabelecer os

canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que as empresas fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”.

A escolha das ferramentas digitais da organização deve ser feita de forma integrada e alinhada à visão estratégica, com um discurso uniforme e coerente na transmissão das mensagens. Em primeiro lugar, deve ser considerada a cultura da empresa em relação à tecnologia e aos usos de computadores e Internet. Em segundo lugar, avaliar se o público de interesse utiliza o ambiente digital e com que frequência faz isso. Por fim, definir os propósitos das ações de comunicação digital, pois as mensagens difundidas nas ferramentas digitais diferem em essência das veiculadas nos meios de comunicação tradicionais. “O foco principal do modelo é olhar para a comunicação digital de forma integrada e, especialmente, de forma oportuna e adequada no correlacionamento entre públicos, mensagens e meios/formatos digitais” (SAAD, 2009, p. 331).

A inserção das organizações no mundo digital está se consolidando, muitas empresas já estão atuando no ambiente, mas ainda existem algumas dúvidas quanto às ações que são certas ou erradas. Os consumidores, e também usuários das redes sociais na Internet, valorizam o bom posicionamento estratégico e a atuação eficiente das organizações no ambiente digital. Por isso os gestores de comunicação devem estar atentos a essas novas práticas sociais que estão mudando o relacionamento entre empresa-cliente, ainda que não seja possível determinar um ponto final nessas transformações. O fato é que: enquanto as relações sociais continuarem mudando, as ações comunicacionais também irão continuar se adaptando a essas novas estratégias de interação.

Em cada transformação ocorrida ao longo desses anos, houve a introdução de novos meios de comunicação que possibilitaram alcançar públicos cada vez maiores a custos e tempo cada vez menores. O surgimento da escrita, o advento da imprensa, a difusão de informações através do telefone, rádio, televisão e, mais recentemente, a Internet passou a determinar novas práticas sociais, novas formas de interação e novas ações comunicativas foram definidas.

3.2 A comunicação nas redes sociais digitais

Para entender os estudos sobre redes sociais digitais, em primeiro lugar é necessário explicar o conceito de redes sociais, que na verdade existe há muito tempo, mas que sofreu mudanças devido às possibilidades infinitas que o advento do ciberespaço trouxe. Redes sociais são os agrupamentos de pessoas em torno de um interesse comum quando há uma conexão forte entre um grupo de indivíduos. É um fenômeno que pode acontecer entre amigos em sala de aula, em uma reunião familiar ou em uma festa de comemoração entre amigos e familiares. É uma relação social que, necessariamente, não utiliza um meio tecnológico para se relacionar. Ela pode ocorrer tanto pessoalmente (*offline*) quanto mediada pela Internet (*online*).

As redes sociais, segundo Marteleto (2001, p.72), representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. Para Recuero (2009, p. 24), “A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões”.

Na década de 1990, a Internet cresceu rapidamente e se tornou uma rede global de conexão entre computadores em qualquer lugar do mundo, proporcionando uma nova forma de comunicação livre e de formação de redes sociais digitais. A Internet passou por dois estágios distintos, mas manteve algumas características importantes para a compreensão sobre como funciona esse novo meio de comunicação. São elas: a hipertextualidade, que é a capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si, a multimedialidade, que combina na mesma mensagem vários elementos como texto, imagem e som de acordo com o suporte digital e, por fim, a interatividade, que é a possibilidade de o usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital.

O primeiro estágio da web¹ identificado como web 1.0 se caracterizou pela baixa intervenção do receptor/usuário no conteúdo da informação, pelo

¹A world wide web é um programa navegador/editor da Internet construído por Robert Cailliau e Tim Berners-Lee em dezembro de 1990. A rede mundial de hipertexto ficou conhecida como www ou web e foi lançada pela CERN em agosto de 1991.

predomínio do emissor sobre o controle do conteúdo e pela bidirecionalidade da comunicação. O posicionamento 1.0 é uma comunicação digital mais informativa, no sentido de ampliação no alcance do público, pois o que era veiculado nas outras mídias passava também a ser veiculado na Internet, expandido a difusão da informação.

O segundo estágio foi identificado como web 2.0 e sua principal característica foi a participação do receptor/usuário na geração de conteúdo. As mensagens passam a ser baseadas nas opiniões e nas experiências desse receptor, formando um conjunto dialógico e um compartilhamento em rede. Na web 2.0 ocorre um alto grau de articulação coletiva, as pessoas passam a se comunicar mais livremente com o intuito de criar canais de informação independentes das fontes formais, que são aquelas tradicionais e bilaterais como a televisão e o rádio.

A partir de recursos da Web 2.0, potencializa-se a livre criação e a organização distribuída de informações compartilhadas através de associações mentais. Nestes casos importa menos a formação especializada de membros individuais. A credibilidade e relevância dos materiais publicados é reconhecida a partir da constante dinâmica de construção e atualização coletiva (PRIMO, 2007, p. 4).

Pensar nos aspectos tecnológicos desse estágio é pensar em um novo espaço de interação, que permite a colaboração em massa e o compartilhamento de conhecimento. Esse ambiente interativo promove trocas simbólicas e construções de novas realidades nas redes sociais. Após o surgimento da web 2.0, o conceito de rede social esteve associado a comunicação no ciberespaço.

O processo de comunicação que ocorre nas redes sociais é produzido por qualquer indivíduo da sociedade que pode ser: cliente, funcionário, acionista, fornecedor, governo ou empresa, todos interligados pelo modelo relacional e interativo das ferramentas digitais de expressão da web 2.0. Com o intuito de esclarecer as diferenças entre esses dois momentos da web foi elaborado um quadro de comparação, adaptado dos estudos da autora Elizabeth Saad (2009):

Quadro 1. Comparação entre web 1.0 e web 2.0

	Características técnicas	Instrumentos e ferramentas de comunicação	Formas de participação do usuário
Web 1.0	Multimedialidade Hipertextualidade Interatividade	Portais, Hotsites, intranet, jornais e revistas online, e-mails	Fale Conosco Fóruns Bate-papos Enquetes
Web 2.0	Multimedialidade Hipertextualidade Interatividade + Conteúdo gerado pelo usuário Compartilhamento Diálogos Conversações	Expressão/Opinião Blogs, Podcasts Comunidades (Facebook, Orkut, Twitter, Youtube) + Portais, Hotsites, intranet, jornais e revistas online, e-mails	Expressão/Opinião Blogs, Podcasts Comunidades (Facebook, Orkut, Twitter, Youtube) + Fale Conosco Fóruns Bate-papos Enquetes

Fonte: Adaptado de Saad (2009)

As redes sociais na Internet surgiram da união entre o conceito de redes sociais e da conversação e do compartilhamento gerado pela web 2.0, os usuários da Internet começaram a formar vínculos dentro dos sites de redes sociais disponíveis para essa socialização. Recuero define que os sites de redes sociais “são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicização dessas redes” (2009, p. 104).

A abordagem dos estudos sobre redes sociais na Internet tem o foco na estrutura social dessas redes. A partir dela, busca-se entender o comportamento das interações mediadas pelo ciberespaço e como elas são capazes de gerar fluxos e trocas de informações que impactam na estrutura

organizacional do mercado consumidor. Recuero (2009, p. 117) ressalta que “para entender os fluxos de informação dentro das redes sociais na Internet, é preciso compreender também os valores percebidos nos sites de redes sociais e as conexões estabelecidas entre os atores em cada um desses espaços”.

Para compreender o funcionamento das interações dessas redes na Internet é necessário explicar os elementos característicos dessa comunicação. Os atores são o primeiro elemento: “como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da constituição de laços sociais” (RECUERO, 2009, p. 25). O ator constrói sua representação dentro dos sites de redes sociais como forma de expressar sua personalidade ou individualidade para que outros atores presentes nesse meio possam identificar a presença de “quem fala” na conversação em rede. Essa representatividade se dá por meio de um perfil, um nome, um apelido, uma foto, isso depende do site de rede social em que o ator está conectado.

É preciso ser “visto” para existir no ciberespaço. A visibilidade faz parte dessa interação mediada pela Internet. A construção personalizada desse espaço pelo ator faz com que ele seja compreendido e possa atuar no meio digital. Em sistemas como o *Facebook*, os usuários são identificados pelos seus perfis pessoais, acessados com um *login* e senha para vincular o ator a seu perfil. Assim, toda e qualquer conexão é sempre vinculada a alguém. “Em termos gerais, as conexões em uma rede social são constituídas dos laços sociais, que, por sua vez, são formados através da interação social entre os atores” (RECUERO, 2009, p. 30).

Os laços sociais são importantes na compreensão da estrutura da rede, pois refletem o grau de intimidade e de trocas comunicativas entre os atores. Existem dois tipos de laços: o relacional e o associativo. Laços relacionais são constituídos pelas relações sociais entre os vários atores de uma rede representados pelo fato de “adicionar” alguém ao seu perfil. Os laços associativos independem da ação, pois são constituídos por um pertencimento a um determinado local, instituição ou grupo representado pelo botão “curtir” do *Facebook*, que permite ter acesso a determinados grupos.

Nas redes sociais, essas conexões são constituídas principalmente de relações sociais, ou seja, de relações criadas

através de eventos de fala e de troca de informações entre atores, que terminam por construir laços sociais. Grosso modo, um laço social representa uma conexão que é estabelecida entre dois indivíduos e da qual decorrem determinados valores e deveres sociais. É resultado de uma construção relacional e uma sedimentação de valores, como intimidade e confiança social (RECUERO, 2012, p. 129).

3.2.1 A rede social *Facebook*

O foco deste trabalho será a rede social *Facebook*, criada em 2004 pelo estudante americano da Universidade de Harvard, Mark Zuckerberg. O projeto inicial era conectar os estudantes satisfazendo um desejo de socialização e de novos conhecimentos no interior do âmbito juvenil. Mas a rede tomou proporções mundiais e Mark se uniu com sócios para tornar o *Facebook* uma empresa rentável e praticamente essencial para a sociedade. “Nos últimos anos se assistiu a um rápido crescimento dos usuários de *Facebook* e, em outubro de 2012, essa plataforma de comunicação atingiu um bilhão de usuários ativos” (SPADARO, 2013, p. 93). A empresa se sustenta com os anúncios publicitários que são vinculados dentro da rede e personalizados de acordo com os interesses dos usuários.

A rede social *Facebook* funciona por meio da criação de perfis e da criação de páginas de fãs (conhecidas como *fan pages*). Essas funções permitem criar um fluxo informacional e uma rede de contatos entre os usuários através dos botões “adicionar”, “curtir” e “compartilhar” (Ver figura 4). A ação adicionar permite que um perfil aceite outro perfil como amigo, enquanto que a opção curtir tem duas funções diferenciadas: uma permite que o usuário “aprove” as interações dos outros usuários e a outra que o usuário se associe a páginas de fãs que tenha interesse. Por exemplo, quando o usuário curte a *Fan Page* de uma empresa, ele estabelece uma conexão com o objetivo de receber e promover informação relacionada à empresa em questão.

As *Fans Pages* são páginas personalizadas criadas para os usuários interagirem. É possível colocar nessas páginas conteúdos exclusivos, abas interativas, compartilhar fotos e vídeos e inserir aplicativos. As empresas utilizam as páginas para disseminar informações sobre produtos e serviços, publicar promoções, estimular as vendas, criar concursos e novidades sobre

campanhas, atender as reclamações dos clientes, além de promover conteúdo multimídia entres os diferentes canais digitais (MEDIA FACTORY DIGITAL, 2011).

Para que as empresa utilizem esse plataforma é necessário que o conteúdo seja postado com frequência para manter a informação atualizada, atrativa e relevante. É preciso estar preparado para receber e responder a opiniões negativas e estar alerta para as tendências a serem implantadas, com a finalidade de manter o canal em constante atualização. É, portanto, uma ferramenta viral em potencial que permite a customização e a disseminação de conteúdos criados em favor da marca para reforçar a interação com os fãs, que são ou podem ser tornar consumidores fiéis. Um espaço especial dentro do *Facebook* que permite a conversação entre empresa e cliente.

O botão compartilhar é a ferramenta mais importante, responsável pela disseminação de conteúdo na rede. A partir do momento em que um usuário compartilha com seus amigos algum texto, imagem ou som, ele está permitindo que seus amigos também sejam capazes de compartilhar aquela informação elevando a audiência e o poder de influência do fato.

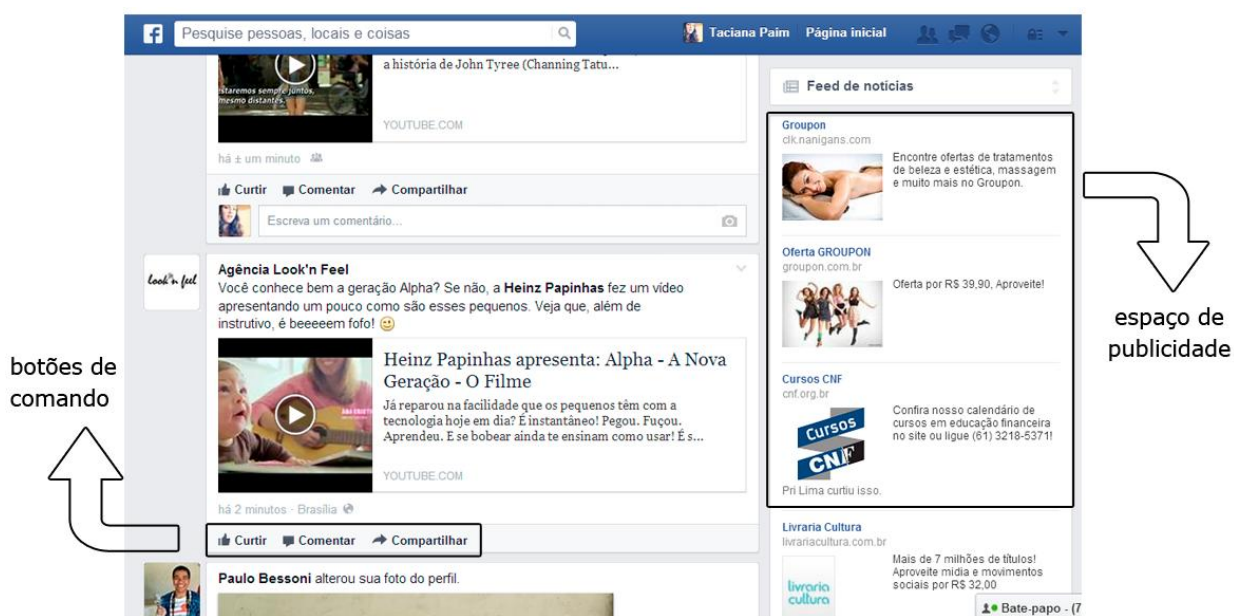


Figura 4. – Exemplo do mural do Facebook
Fonte: site do Facebook (2013)

Esse fenômeno é conhecido como “viralização de conteúdo *online*”, pois, no espaço digital, o conteúdo “navega” pelas conexões espalhando-se por outros grupos sociais e por outros espaços. São conversações que recebem interferência e participações de indivíduos que às vezes nem estão conectados aos usuários iniciais do diálogo. “Assim, uma conversação em rede nasce de conversações entre pequenos grupos que vão sendo amplificadas pelas conexões dos atores, adquirindo novos contornos e, por vezes, novos contextos”. (RECUERO, 2012, p.123).

Essas possibilidades acima citadas ocorrem nas conversações públicas (ver figura 5), que são aquelas que podem ser vistas por qualquer ator vinculado ao *Facebook*. Dessa forma, os atores têm acesso ao que é dito por outros atores e comentam, além de poder incluir outros perfis na conversa. Elas podem, também, mostrar sua aprovação através do “curtir” e republicar a mensagem através do “compartilhar”, levando a conversação e os comentários interconectados para o seu próprio mural de recados, que é aberto para todos os seus amigos.



Figura 5. – Exemplo de conversações públicas
Fonte: site do *Facebook* (2013).

Mas dentro do *Facebook* existe, também, a conversação privada (Ver figura 6), que ocorre em um espaço fechado e delimitado entre atores participantes. O que é divulgado nessa janela de “bate-papo” fica visível somente para eles. Esse tipo de conversação mantém a privacidade dos atores e das informações publicadas por eles, o que proporciona a criação de laços relacionais mais fortes.

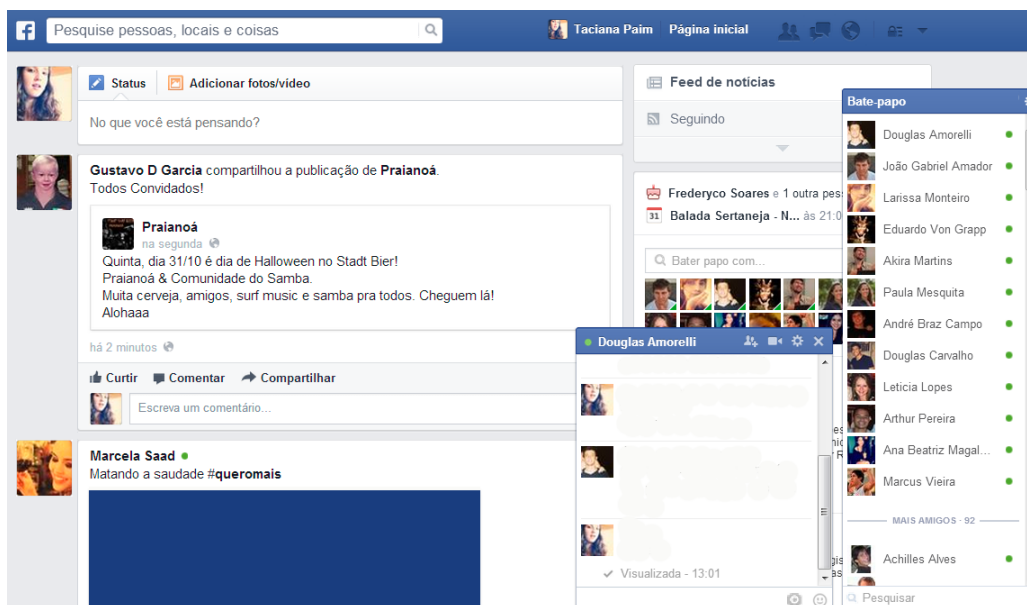


Figura 6. – Exemplo de conversações privadas
Fonte: site do *Facebook* (2013).

Portanto, segundo Recuero (2012, p. 58) no *Facebook* “[...] é possível gerir as fronteiras das conversações, classificando as conexões e publicando determinadas informações apenas a determinados grupos”.

O poder da “viralização de conteúdo *online*” nas conversações públicas é a característica principal das redes sociais que mais incomoda o ambiente corporativo. Porque os usuários enxergaram nesse compartilhamento uma oportunidade de serem “ouvidos” pelas organizações, uma forma de se manifestarem quando estão satisfeitos ou insatisfeitos com o serviço ou produto e em troca buscam reconhecimento e solução de problemas.

Por isso, as empresas começaram a se preocupar com o que é publicado por esses atores nas redes. Dependendo do viés positivo ou negativo desse compartilhamento, a reputação empresarial pode ser afetada e

assim refletir no mercado consumidor. A presença *online* das empresas se tornou fundamental na gestão do relacionamento com os seus públicos e também usuários das redes sociais.

O monitoramento de redes sociais começou a fazer parte das estratégias organizacionais dos mais diversos segmentos de mercado. De acordo com CIPRIANI (2011, p. 44) “Monitorar ajuda para ter uma visão em tempo real do sentimento do mercado e ajuda sua empresa a entender a efetividade de campanhas de marketing *online* e *offline*”.

Quando a empresa controla as conversações nas redes sociais, ela é capaz de acompanhar as opiniões de clientes e as movimentações do mercado e dos concorrentes. É importante ter conhecimento do que os consumidores estão falando sobre os serviços e produtos, pois essa informação poderá influenciar a decisão de outros consumidores que estão presentes nesse meio digital. As publicações online têm o caráter muito instantâneo, rápido e republicador, são capazes de atingir grandes proporções e alcançar longas distâncias em pouco tempo. Portanto, as empresas devem ficar atentas a esse poder comunicacional dos usuários das redes sociais, já que:

O consumidor é visto como uma espécie de coprodutor. A opinião pública divide espaço com o saber público ou com a sabedoria das multidões e o ambiente digital propicia relacionamentos mais diretos, se assim a organização o quiser. E as mídias digitais ajudam a encurtar as relações organizações-usuários, cabendo ao profissional de comunicação a definição de estratégias, táticas e práticas que contribuam para a solidificação da imagem e reputação corporativas (TERRA in: OLIVEIRA; MARCHIORI, 2012, p. 213).

Para fazer uma monitoração eficiente na busca por menções a palavras-chaves importantes que interessam às organizações, CIPRIANI (2011, p. 45) define que “é preciso saber quem monitorar e onde, e como capturar e tomar decisões em cima daquilo que foi visto”. O posicionamento da empresa após monitorar e analisar as menções também é essencial, pois o relacionamento entre público e organização só ocorre quando há diálogo entre eles. O fato é que, depois que entende os efeitos do ambiente digital nos negócios, a empresa é capaz de planejar e definir estratégias de ações para atingir os seus públicos e obter benefícios competitivos nas redes sociais.

3.3 A transformação do Serviço de Atendimento ao Consumidor

O Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – Idec, fundado em 1987 no Brasil, foi o primeiro movimento a proteger e defender os consumidores nas relações de consumo com as empresas. O Idec é uma associação formada por consumidores, não possui fins lucrativos e é independente de empresas, governos ou partidos políticos. Entre os seus objetivos estão: informar, orientar, testar produtos e serviços, realizar pesquisas, representar os consumidores, mover ações judiciais coletivas e emitir boletins informativos semanalmente para os associados.

A influência dessa associação na sociedade fez com que o governo brasileiro regulamentasse a atuação das empresas e assegurasse legalmente os direitos dos consumidores por meio da promulgação da lei 8.078 em 1990, que define o Código de Defesa do Consumidor – CDC. Essa lei foi recebida com um vigoroso estímulo à prática da cidadania mais participativa, refletindo o que o consumidor consciente e maduro da época estava exigindo. Conforme afirma Zülzke (1997):

A lei reconheceu e detalhou os direitos básicos do consumidor, criou normas específicas para a responsabilidade civil do fornecedor pelo fato do produto e do serviço, inverteu o ônus da prova, dispôs sobre a publicidade, estabeleceu mecanismos para o controle das condições gerais dos contratos em geral e dos contratos de adesão, instituiu instrumentos para serem utilizados pelos consumidores para sua autodefesa e dispôs sobre o aparato repressivo administrativo e penal. A estrutura básica teve por finalidade a prevenção de problemas, a reparação dos danos e, quando necessária, a repressão (ZÜLZKE, 1997, p.166).

O código evidenciou a necessidade de promover uma educação dos atores que participavam das relações de consumo, formando uma consciência cidadã. Entre os direitos básicos no capítulo III do CDC (1990) está: “o direito à educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, assegurados a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações”. Portanto, a informação passou a ser um critério importante na oferta do produto e do serviço, sem ele não era possível circular no mercado.

Criado por decreto federal, o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor – SNDC estabeleceu normas gerais da aplicação das sanções administrativas previstas no CDC. O sistema é composto pelos órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal, municipais e as entidades privadas de defesa do consumidor. O principal órgão local que atua atendendo diretamente os consumidores e monitora o mercado de consumo local é o Procon. Ele tem papel fundamental na execução da Política Nacional de Defesa do Consumidor, sendo responsável por educar e conscientizar a população consumidora via consulta, cartilhas e esclarecimentos, divulgar pesquisas de preços, além de criar canais para informações sobre empresas que constam no cadastro de reclamações recorrentes do Procon.

Devido à incidência de queixas sobre o atendimento fornecido pelas empresas, o Ministério da Justiça, por meio do SNDC, estabeleceu regras para o funcionamento do Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, para obrigar as empresas a cumprirem o que estava previsto no código. Essa iniciativa ficou conhecida como a “Lei do SAC”, criada em 2008, referente à lei nº 6.523 trazendo o decreto abaixo:

Art. 1º - Este Decreto regulamenta a Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços. (Constituição Federal, 2008)

A lei compreende o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e serviços. Ficam excluídas a oferta e a contratação de produtos e serviços realizados por telefone. Quanto à acessibilidade, ficou definido que as ligações para o SAC seriam gratuitas, disponíveis durante 24 horas por dia e sete dias por semana. No procedimento para a resolução de demandas, a empresa fica obrigada a resolver o problema no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

Em relação à qualidade do atendimento o SAC obedece aos princípios da dignidade, boa fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade. O atendente do SAC deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessários para realizar o adequado atendimento, sendo que o sistema informatizado deve garantir ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor e deve ser programado para atuar com agilidade e segurança. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins do atendimento.

Portanto, foi nessa época que os canais de SAC surgiram nas empresas; foi criado e divulgado o serviço 0800, que é um número de ligação gratuito fornecido pela empresa para ser o canal de contato com o cliente. E os consumidores passaram a ser atendidos de acordo com seus direitos, como foi estabelecido no código. Porém, Maria Lucia Zülzke (1997, p. 172) faz uma crítica ao surgimento dos SACs nas empresas: “Muitos desses canais, no entanto, criados mais pelo temor à lei do que por seus benefícios mercadológicos, passaram a ter um desempenho decepcionante, irritando os consumidores”.

A criação de canais de atendimento alcançou proporções maiores do que se imaginava, todas as empresas passaram a implementar esse canal por conta da exigência da lei, mas muitas delas não possuíam estruturas suficientes para oferecer o atendimento que o cliente esperava, nem treinamento adequado aos atendentes do serviço, o que gerou insatisfação nos clientes e exigiu que alguns canais de SAC tivessem que ser modificados e/ou melhorados.

Os Serviços de Atendimentos a Consumidores (SACs), que tiveram crescimento exponencial por ocasião da entrada em vigor do CDC, tornaram-se, eles mesmos, os principais alvos de reiteradas reclamações apresentadas a órgãos de defesa dos consumidores por culpa da fragilidade do serviço prestado, que atingiu proporções massivas, haja vista o crescente universo de usuários, nas áreas de telecomunicações e nos sistemas financeiro e de transporte aéreo (GUAZZELLI, 2010, p. 106).

Para tentar solucionar a sobrecarga das centrais de atendimento dos sistemas financeiros, mais especificamente, foi imposta a Resolução CMN 3.477/2007 que determinava a instituição do componente organizacional de

ouvidoria nos bancos, por determinação do Banco Central do Brasil. A ouvidoria veio suprir a necessidade do cidadão em ter acesso a um canal de relacionamento que opere com autonomia e independência e que represente o cliente no interior da instituição financeira, para dar seguimento a questões que não foram solucionadas pelos canais convencionais de atendimento.

Além disso, as ouvidorias também ficaram responsáveis por manter o sistema de controle atualizado das reclamações recebidas, de forma a compor um histórico de atendimentos e os dados de identificação dos clientes e usuários de produtos e serviços, com toda a documentação e as providências adotadas em cada caso. Esse relatório deve ficar disponível ao Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos, para que possa ser feito todo o controle dos atendimentos nos bancos.

Essa resolução teve a importante missão de qualificar as manifestações dos consumidores e contribuir para a valorização das suas opiniões, demonstrando respeito aos direitos constitucionais dos cidadãos. A implementação da ouvidoria teve um vínculo estratégico com a comunicação organizacional, pois a existência do canal, sua finalidade e a forma de utilização deviam ser divulgados por veículos de comunicação utilizados pela organização e os relatórios de atendimento se tornavam fundamental no planejamento estratégico. Isso fazia com que as duas áreas caminhassem juntas para oferecer o melhor serviço ao cliente.

A relação entre as organizações e os públicos de interesse modificou-se com o desenvolvimento dessas leis e resoluções. Os consumidores tomaram consciência de seus direitos e passaram a acompanhar de perto o desempenho das empresas, exigindo mais atenção e transparência. Por isso, o atendimento se tornou um fator integrante da estrutura empresarial. Percebeu-se a importância de reconhecer e solucionar um problema no sentido de gerar satisfação no seu cliente. Guazzelli (2010, p. 106) afirma que “As áreas de atendimento (SACs), mas, sobretudo as ouvidorias, por representarem o consumidor, podem ser mais do que uma ‘caixa de reclamações’, transformando o serviço em um canal privilegiado de interlocução e de afeição constante da satisfação do consumidor”.

Nota-se, portanto, que o serviço de atendimento vai muito além da regulamentação prevista na lei. Ele se tornou um serviço estratégico que

monitora a satisfação, gera fidelização dos clientes e melhora a lucratividade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa. “Empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar – e que delegam a seus funcionários poder para remediar a situação instantaneamente – alcançam ganhos e lucros mais altos do que aquelas que não possuem uma abordagem sistemática à resolução de falhas” (KOTLER; KELLER, 2006, p.414).

O atendimento ao público realizado com eficiência é um diferencial para o cliente no mercado competitivo. Os consumidores atribuem valores positivos a marca que presta atendimento de qualidade e resolve os possíveis problemas resultantes de uma compra ou de um serviço. Edmundo Dantas (2004), em seu livro “Atendimento ao Público nas Organizações”, ressalta que no ato de atender bem, a empresa tem seus lucros garantidos pela satisfação das necessidades e anseios do cliente, com uma consequente imagem de seriedade e solidez junto ao seu mercado.

A empresa que constrói uma imagem positiva junto ao seu público produz uma reputação sólida no mercado, o que pode atrair e reter consumidores e parceiros de negócios, contribuindo para o crescimento e o sucesso comercial. De acordo com Argenti (2011, p. 100) “A credibilidade que uma empresa adquire através da aplicação continuada de um excelente padrão de comportamento determinará a sua imagem nas mentes dos públicos de modo muito mais profundo do que uma campanha de anúncios corporativos”. As plataformas digitais podem contribuir para a construção dessa imagem a partir do momento em que a organização começa a se preocupar com a qualidade de toda e qualquer interação com o seu público.

É ressaltada, também no livro de Edmundo Dantas, a importância do profissional de atendimento em agir como empresa e pensar como cliente, conhecer bem a instituição, seus produtos e as técnicas de relacionamento humano. E, assim, tratar cada cliente como ele mesmo gostaria de ser tratado independentemente do canal de comunicação utilizado pelo cliente para entrar em contato com a empresa.

Todo o processo de pós-venda que envolve o serviço de atendimento ao consumidor faz parte do processo de fidelização. Segundo Bogmann, “Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador frequente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa” (2000,

p. 87). Para fidelizar a empresa pode implementar o marketing de relacionamento, que é a criação de relações sólidas e duradouras entre empresa e cliente.

Lidar com as reclamações dos clientes no SAC é uma forma de ouvir e manter a relação. As organizações precisam incentivar os seus clientes a reclamar, porque isso traz um *feedback* necessário do que precisa ser melhorado. Muitas vezes, os clientes não reclamam ou não são bem atendidos e ficam insatisfeitos com a marca/produto, não possuindo mais o interesse de comprar novamente. “Entretanto, se uma reclamação de cliente for atendida satisfatoriamente, a probabilidade de esse cliente permanecer fiel à empresa é de 90%” (BOGMANN, 2000, p.62).

Esse dado mostra a importância dos profissionais em investirem em relacionamento fiel com os seus consumidores. Mostra ainda que incentivar o cliente a reclamar facilita as soluções e que um atendimento de qualidade dá a oportunidade de coletar informações sobre os clientes que irão ajudar no planejamento de estratégias futuras, sem contar que o atendimento é um diferencial competitivo no mercado. Há uma tendência de os clientes se fidelizarem às empresas que oferecem um apoio pós-venda, pois satisfazem suas necessidades e expectativas. Como afirma Bogmann (2000, p. 47):

Muitos mercados atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos para se captar. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito.

Portanto, atender bem também é uma questão de contenção de gastos. A empresa conquista seu consumidor atual e mantém seus lucros e sua posição privilegiada no mercado. Para isso, o departamento de SAC “Recebe as manifestações de insatisfação do consumidor com o produto e procura resolvê-las da melhor forma possível, para fazer com que o consumidor mantenha-se fiel à marca. É basicamente um marketing de serviço pós-venda”. (ZÜLZKE, 1997, p. 57).

Para definir um atendimento ideal e auxiliar as empresas na gestão do SAC, Edmundo Dantas (2004) realizou uma pesquisa com clientes do Distrito

Federal para observar os fatores fundamentais de um bom atendimento: “a cortesia, a simpatia e a educação do atendente. Além disso, não se pode esquecer do cumprimento de promessas e ofertas assumidas com o cliente. Outro fator fundamental foi a desburocratização”.

Devido a essa burocratização e à ascensão de ferramentas digitais dentro da Internet, os consumidores passaram a ficar mais informados e contestadores e começaram a espalhar reclamações e elogios nas redes sociais digitais para que todos os usuários tomassem conhecimento das suas experiências com a marca, já que a maioria dos atendimentos era ineficiente na resolução dos problemas. “Assim, embora extremamente diversa em seu conteúdo, a fonte comunitária da Internet a caracteriza de fato como um meio tecnológico para a comunicação horizontal e uma nova forma de livre expressão” (CASTELLS, 2003, p. 49).

As redes sociais na Internet trouxeram liberdade de expressão para o seus usuários. O comportamento dos consumidores tem mudado de acordo com as possibilidades de interação em redes, eles comentam as atitudes das empresas de forma fácil, instantânea, eficaz e para um grupo grande de pessoas. A informação toma proporções enormes e foge ao controle da empresa, o que mostra o tamanho do poder de influência que os clientes têm sobre a empresa, por meio das comunidades virtuais.

Os primeiros estágios do uso da Internet, na década de 1980, foram anunciados como a chegada de uma nova era de comunicação livre e realização pessoal nas comunidades virtuais formadas em torno da comunicação mediada pelo computador (CASTELLS, 2003, p. 100).

Com o intuito de ampliar o serviço de atendimento e de se adequar a essa transformação comunicacional, as organizações começaram a fazer uso das ferramentas de comunicação digital para entender melhor esse novo consumidor *online*, que tem o poder de gerar prejuízo se não for monitorado e ao mesmo tempo gerar benefícios se for bem tratado.

Na figura 7, Cipriani (2011) definiu os setes pontos principais da mudança que atinge a atuação do novo consumidor, que são:

- Os novos canais *online* de comunicação como o *Facebook*;

- A confiança nas recomendações feita por amigos virtuais que constrói diálogo e facilita o compartilhamento de informação;
- A preferência pela compra *online* que é uma oportunidade da empresa divulgar a sua loja virtual;
- Querem dar opinião ou reclamar do suporte online ao cliente, que faz a empresa monitorar e oferecer diálogo como solução;
- Buscam novas experiências com a marca, com o objetivo de participar, interagir e ter o controle da situação;
- Publicam nas redes sociais opiniões e críticas ao produto, a empresa deve monitorar e levar em conta essa participação;
- Procuram afinidades para se conectar formando comunidades que tenham o mesmo interesse e que pode ser o interesse da empresa;

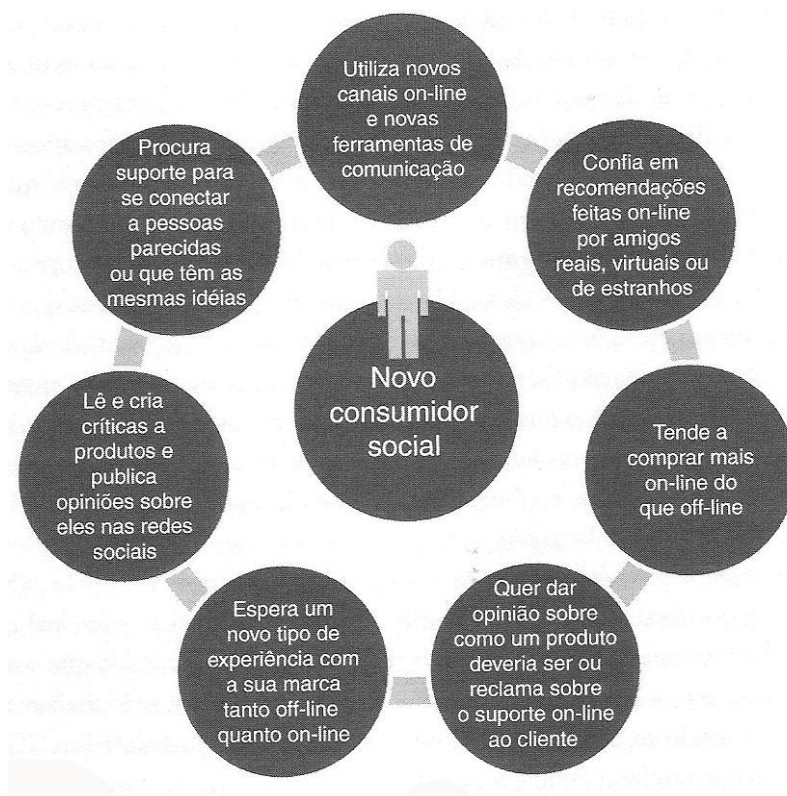


Figura 7. – Novo consumidor social *online*
 Fonte: CIPRIANI (2011) p. 28.

São nesses tópicos que os profissionais devem focar para ter um relacionamento bem sucedido com o seu público presente na Internet. Devido

às inúmeras falhas registradas no processo de atendimento dos SACs tradicionais instituídos pelas empresas, o consumidor se viu obrigado a buscar outras formas de resolver seus problemas e, por isso, passou a utilizar seu próprio perfil ou mesmo o perfil das organizações nas redes sociais digitais para fazer a reclamação e ao mesmo tempo divulgá-la.

O SAC pode tornar-se uma poderosa ferramenta de estreitamento da relação entre empresa e seus clientes. Pode servir ainda como instrumento de *feedback*, verificando as novas tendências e expectativas do mercado consumidor. Por meio desse serviço, as empresas passaram a utilizar positivamente as reclamações e sugestões dos clientes, na luta pela conquista de maior espaço no mercado (SANTANA, 2007, p.26).

Portanto, para que as organizações atuem no ambiente digital, elas precisam entender que não basta ter apenas um canal *online*, é preciso interagir com o público e utilizar as reclamações ao seu favor. O SAC *online* faz essa função de interatividade e tem como objetivo transformar a dúvida ou a reclamação que o cliente/usuário possa ter em relacionamento duradouro. Por essa razão que o SAC nas redes sociais digitais foi chamado por alguns autores de SAC 2.0, fazendo alusão ao conceito de web 2.0, que traz compartilhamento, informação, interação e publicação como premissas fundamentais.

Para entender como funciona um SAC 2.0 deve-se concordar com Bueno (2003, p. 58) quando afirma que “a comunicação *online* traz responsabilidade para aqueles que se dispõem a praticá-la e uma delas é a resposta ágil, adequada e personalizada”. Muitas vezes, a rapidez do atendimento *online* só ocorre porque os profissionais da linha de frente são da própria empresa e possuem acesso aos sistemas de suporte que permitem a verificação do problema no mesmo momento em que recebe a mensagem (CIPRIANI, 2011).

A individualização da resposta é devido ao próprio funcionamento da rede social que atua por meio de perfis pessoais, e também porque para ser ter um diálogo é necessário que haja identificação, adequação e em se tratando de Internet, informalidade. As pessoas buscam nas redes sociais digitais um

relacionamento mais duradouro e humano, fugindo do tratamento “robotizado” que o SAC telefônico promove.

A confiança e a credibilidade que tanto os clientes procuram nas empresas, podem ser alcançadas pelo fato de “humanizar” a conversação no ambiente digital. Cipriani afirma que o “espaço para expressar opiniões e ideias sobre produtos e serviços é do que precisamos como consumidores. É obrigação de uma empresa estar de olho nesses testemunhos e utilizar essa preciosa informação a seu favor, no momento de avaliar sua própria oferta no mercado” (2011, p. 91).

Porém, executivos brasileiros relatam que as maiores barreiras para adotar as redes sociais da Internet como meio de comunicação são: as dificuldades de mensurar e monitorar os benefícios, a falta de conhecimento do assunto e a falta de adequação à cultura da empresa (CIPRIANI, 2011, p. 109). Nota-se com isso que o mercado ainda está se adequando a essas novas possibilidades de relacionamento que a Internet introduziu na vida cotidiana da sociedade.

Para auxiliar as organizações a implementar perfis nas redes sociais digitais bem sucedidos, Cipriani (2011) descreve as estratégias que devem ser seguidas no planejamento:

- 1º- Escolher o objetivo desejado para haja foco na atuação (relacionamento e proximidade, inovação, percepção de marca, eficiência e efetividade).
- 2º- Executar as melhores abordagens dentro do objetivo escolhido (monitoramento da marca, suporte ao cliente, vendas, ações de marketing, divulgação de produto, comunicação e relacionamento, gestão do conhecimento, entre outros).
- 3º- Definir a dimensão estratégica que dará suporte na execução das abordagens escolhidas (estratégia e operações, governança, cultura e pessoas, comunicação, tecnologia, gestão de riscos e gestão de projeto).
- 4º- Escolher os canais que formarão a rede de ligação com o público de interesse (Facebook, Twitter, Youtube, Wordpress, etc.).

O SAC é um canal obrigatório para as empresas, mas ao mesmo tempo é extremamente importante. Através dele, a empresa pode receber o *feedback* dos consumidores tendo a oportunidade de saber onde e como pode melhorar seus serviços, como também medir o grau de satisfação dos seus clientes. A

presença da marca nas redes sociais digitais faz com que o contato entre empresa e cliente seja facilitado.

As empresas precisam saber lidar com as ferramentas digitais para acompanhar diariamente os comentários dos clientes em relação aos produtos ou serviços. Porém não basta acompanhar, o retorno ao cliente é fundamental para a credibilidade da marca. O *feedback* após uma crítica, elogio ou sugestão fará com a empresa fique cada vez mais próxima de seu cliente. A concorrência cresce de forma rápida é por isso que uma percepção pró-ativa, ágil faz toda a diferença neste cenário mercadológico, aliado à participação constante das empresas nos meios de comunicação, afinal, a marca deve estar presente onde seus consumidores estão. De forma resumida Paula Zago (2011) afirma no artigo do site dos administradores:

Além de ser obrigatório às empresas, o SAC é um canal extremamente importante para as mesmas. Pois através dele, a empresa recebe o feedback do consumidor e tem a oportunidade de saber onde e como pode melhorar seus produtos/serviços, como também, medir o grau de satisfação de seus clientes.

O caso @AloBradesco

A atuação do banco Bradesco nas redes sociais é citado por Cipriani (2011) como um exemplo de instituição financeira que atua nas redes sociais de forma muito adequada e eficiente. Em 2009, os executivos do banco Bradesco perceberam que havia muitas pessoas falando sobre a marca no *Twitter*, e então a empresa decidiu abrir um canal de atendimento nessa rede sendo um dos pioneiros no serviço de atendimento ao cliente via rede social na Internet. O canal no *Twitter* chamado @AloBradesco responde a perguntas abertas normalmente e quando necessário manda mensagem privada e liga pra prestar suporte personalizado.

A equipe de atendimento que atua nesse canal é composta por oito pessoas dedicadas em tempo integral, 24 horas por dia monitorando e prestando suporte ao cliente. Os executivos do banco comentam “Já chegamos até a abrir novas contas bancárias para pessoas que estavam em dúvida sobre

em que banco confiar, e nosso suporte via *Twitter* teve papel fundamental na decisão” (BADER; MARAN apud CIPRIANI, 2011, p.151).

O Bradesco além de ter um perfil oficial no *Twitter* com notícias sobre o banco, também criou esse perfil diferenciado para atender seus consumidores de acordo com suas necessidades, que é o Alô Bradesco. Um canal dedicado ao atendimento que apresenta, em média, de 400 a 500 “interações” diárias e conta com mais de 7,5 mil seguidores (ASSI, 2011).

Jefferson Honorato, responsável pela área de Internet do Bradesco Dia&Noite, afirmou que o tempo médio de atendimento de um cliente nas redes sociais do banco é de 5 a 10 minutos. “Isso está fazendo com que as pessoas migrem mais e mais para esse canal de relacionamento. Nossa meta é que esse tempo seja reduzido para dois minutos e meio” (MEIO & MENSAGEM, 2011). O SAC 2.0 possui atendimento diferenciado do SAC convencional, conforme mostra a figura 8:

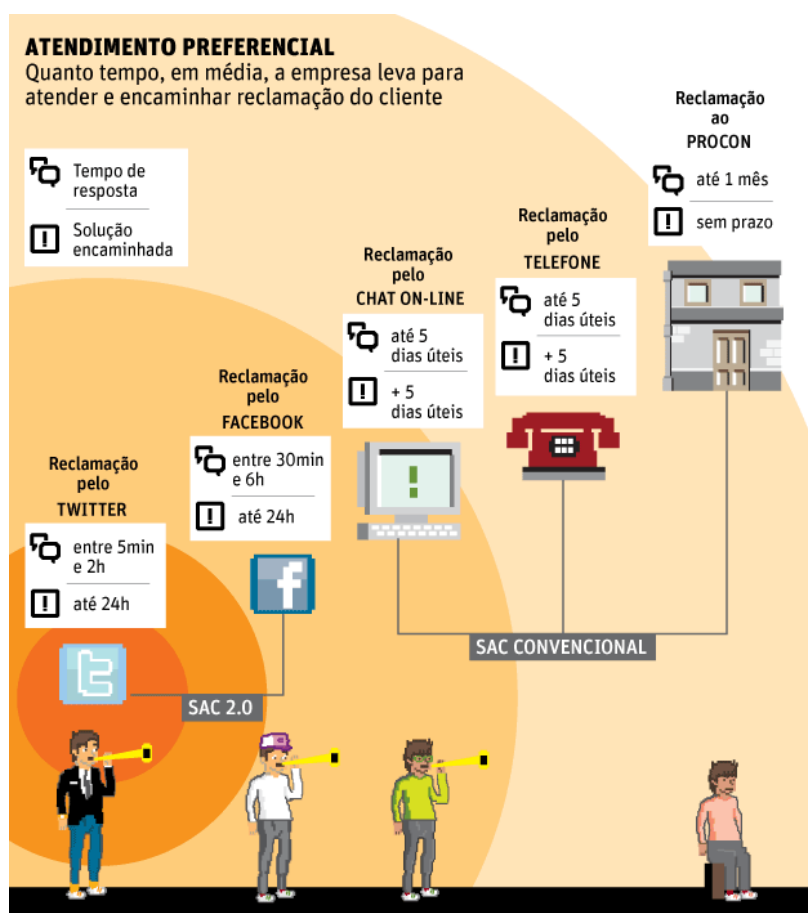


Figura 8. – Atendimento no SAC 2.0
Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br> (2011).

Marcelo Salgado, gerente de redes sociais do Bradesco e coordenador da equipe do canal @AloBradesco revela em seu e-book “SAC 2.0 e Relacionamento: como iniciar uma operação de atendimento nas mídias sociais” que mantêm um banco de dados mostrando com quem o perfil do banco já conversou dentro da rede, o que caracteriza a personalização e a coerência dos diálogos. Marcelo também ressalta a importância de se criar relatórios frequentes de mensuração, pois eles são os indicadores de como está acontecendo o atendimento e se está havendo retorno dos clientes. Os relatórios devem conter: os sentimentos (negativo, neutro, positivo), o volume de atendimentos (mapeia os horários de maior fluxo), os tipos de interação (reclamação, sugestão, elogio, dúvida, etc.) e o assunto em questão (pode identificar crises ou impactar produtos e serviços específicos).

O posicionamento das empresas nas redes sociais na Internet não é uma tarefa fácil, percebe-se que antes de tudo é necessário muitas pesquisas para avaliar a melhor forma de se inserir nesse meio. E depois da implementação é necessário muito acompanhamento para não deixar nenhum assunto relacionado à empresa “escapar” do controle dos profissionais de comunicação. Mesmo sendo difícil, o fato é que as instituições precisam estar presentes nessas redes, é importante para gestão organizacional e para o consumidor que cobra o relacionamento da empresa com eles.

4 APROFUNDAMENTO DO TEMA

Este capítulo abordará o estudo de caso realizado na instituição Banco do Brasil S.A. Partiremos de um breve histórico de atuação da empresa no Brasil e de como funciona o Serviço de Atendimento ao Consumidor oferecido pelo banco. Depois aprofundaremos na pesquisa documental e nas entrevistas realizadas com a gestão do banco e com seus clientes que usam a página “Mais Banco do Brasil” na rede social *Facebook*. Por questões de sigilo, serão preservados os nomes dos clientes entrevistados para essa pesquisa.

4.1 Estudo de caso: Banco do Brasil S.A

A primeira fase do Banco do Brasil ocorreu em 1808, quando o príncipe-regente Dom João VI decretou a criação do primeiro banco do país. Com a sua volta para Portugal, em 1833, o banco ficou sem recursos e teve que fechar. Em 1838, o comerciante Inácio Ratton funda o Banco Comercial do Rio de Janeiro, para garantir a unidade nacional e repelir os movimentos separatistas.

No Segundo Império, o Brasil começa a desfrutar da prosperidade do café e, em 1851, Irineu Evangelista de Souza, mais conhecido como Barão de Mauá, cria uma nova instituição financeira denominada Banco do Brasil, que, dois anos depois, se funde com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Logo se torna o único Banco emissor de moeda do território nacional.

Em 1866, a emissão de moedas fica a cargo da Casa da Moeda e o Banco se torna o principal captador de depósitos e fornecedor de empréstimos do Brasil. Com a abolição da escravatura, aumentou muito a circulação de dinheiro e a necessidade de moeda, pois os escravos foram substituídos por trabalhadores assalariados.

Após a Proclamação da República, em 1905, a União Federal assume o controle acionário e administrativo do Banco do Brasil e lança ações na Bolsa de Valores. Em 1926, o banco ganha sua primeira sede no prédio da Bolsa do Rio de Janeiro e 15 anos depois inaugura a primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai.

Com o fim da Segunda Guerra e com a redemocratização brasileira, em 1945, é criada a Sumoc – Superintendência da Moeda e do Crédito, que visava

exercer o controle da moeda e preparar a organização de um banco central. Em abril de 1960, o governo de Juscelino Kubitschek inaugura Brasília e a sede do Banco é transferida para a nova capital do Brasil. A Lei da Reforma Bancária, executada em 1964, extingue a Sumoc e cria o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional. Com isso, o controle da moeda deixa de ser do Banco do Brasil e passa a ser atribuição do Banco Central.

A década de 1970 é marcada pelo crescimento econômico e pela grande expansão geográfica do Banco, que inaugura sua milésima agência no Brasil. Em 1986, torna-se uma instituição financeira completa, passando a atuar em todos os segmentos do mercado e em conformidade com as orientações do Ministério da Fazenda e do Banco Central do Brasil. Obtém, 12 anos depois, o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugura seu moderno Centro Tecnológico para armazenar toda a base de dados da empresa com segurança.

Para elevar o grau de satisfação de seus clientes, em 2006 o Banco do Brasil adotou o “Atendimento de Excelência”, um conjunto de ações que visava à otimização da estrutura de atendimento. Para isso, foi necessária a revisão dos processos de trabalho, a capacitação dos funcionários e uma boa estrutura tecnológica.

No ano seguinte, o Banco enfrenta os desafios da tecnologia e da globalização lançando o portal bb.com.br com o conceito de atendimento focado no relacionamento com o cliente, e não somente em produtos e serviços. Agregou grande quantidade de usuários de Internet *Banking*, sendo o primeiro banco a implementar o autoatendimento personalizado, que possibilitava ao próprio cliente obter saldos, extratos, fazer aplicações, saques e transferências eletrônicas.

A estratégia de relacionamento com os clientes estava baseada no autoatendimento e os canais automatizados respondiam por 90% das transações realizadas pelos clientes do Banco. Além desses terminais, os clientes também podiam usar a Central de Atendimento, Portal BB e o *mobile banking* (que é o serviço de mensagem por celular).

A atuação do Banco do Brasil no mercado era orientada pelo foco estratégico no cliente. As demandas no varejo, atacado e governo eram alinhadas para oferecer relacionamento entre os públicos. Então, o

desenvolvimento dos produtos, a estruturação e a colocação de canais de atendimento eram moldadas de acordo com as estratégias adotadas para esses públicos. Em 2010, o Banco do Brasil se firma como a maior instituição financeira da América Latina, com destaque para o fortalecimento de sua atuação no exterior, a reestruturação de sua área de seguridade e a revisão de seu atendimento no segmento de varejo.

O Banco do Brasil é uma empresa estatal, constituída na forma de sociedade de economia mista, cuja parte do capital pertence ao Governo Federal e outra parte pertence à iniciativa privada. Por isso, a instituição atua com duas visões complementares: a comercial e a social. É comprometido com os objetivos governamentais de desenvolvimento nacional e, ao mesmo tempo, uma empresa competitiva, que deve ser rentável para remunerar os acionistas.

Por ser uma instituição integrada ao Sistema Financeiro Nacional, o Banco do Brasil fica sujeito a fiscalização e regulamentação do Banco Central. Toda reclamação quanto aos serviços e produtos oferecidos pela instituição podem ser registrados junto ao Banco Central, o que pode caracterizar descumprimento de leis e normas aplicáveis a esses bancos. Porém, a orientação é que qualquer reclamação seja feita primeiramente nos locais de atendimento oferecido pelo próprio banco, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor, no caso, o SAC BB.

Caso o SAC não resolva, o cidadão pode recorrer à Ouvidoria do Banco, que terá o prazo de 15 dias para se manifestar conclusivamente. As ouvidorias foram criadas por resolução do Banco Central em 2010 para mediar os conflitos entre banco e clientes. Em geral, as questões relacionadas ao consumo entre os clientes e a instituição financeira estão sujeitas ao Código de Defesa do Consumidor, cabendo ao SNDC – Sistema Nacional de Defesa do Consumidor fazer a mediação dessas questões. É direito do cidadão também recorrer ao Poder Judiciário para solucionar o que não tenha sido resolvido satisfatoriamente pelos bancos.

Quanto ao desenvolvimento da comunicação oferecida pelo Banco do Brasil ao longo desses anos, é notável que a empresa sempre teve a intenção de acompanhar os processos de transformação da comunicação no Brasil. Nessas transformações no processo de comunicação tem destaque a

revolução da informação e da tecnologia e o desenvolvimento das redes interativas, sociais, informacionais e de negócios.

A revolução tecnológica produziu a cultura do mundo virtual, a comunicação humana se tornou digital e os sistemas ficaram hipermidiáticos, misturando diferentes formas de comunicação (escrita, oral e audiovisual) em um único sistema que, integrado à Internet passou a incorporar mecanismos e ferramentas de comunicação *online*.

Uma das principais características desse novo sistema é a relação entre o consumidor passivo e o consumidor produtor de informação. Qualquer um, atualmente, pode ter um canal de mídia com alto poder de influência e divulgação de uma marca. “O que antes era finito, hoje é ilimitado, o que era devagar, hoje é extremamente rápido, o que era pessoal passou a ser comunitário, o que era estático tornou-se dinâmico, o que era pago ficou grátis” (FRANZÃO NETO, 2009, p. 145).

As empresas, assim como o Banco do Brasil, se viram na necessidade de fazer uma boa estruturação da comunicação corporativa, para serem capazes de identificar preocupações, avaliar perspectivas e detectar possíveis soluções para enfrentar essas mudanças de relacionamento da sociedade. Percebeu-se que, primeiramente, as empresas precisavam fortalecer sua imagem de marca e seu conceito para conquistar a confiança do seu público e se consolidar no mercado. As ferramentas digitais traziam muitas críticas ao mundo empresarial, mas, se bem trabalhadas, podiam ser usadas para expor informações que antecipavam a ocorrência de reações negativas em relação à filosofia e à política de atuação das empresas.

Com o tempo, constatou-se que a melhor solução de atuação era o diálogo aberto com toda a sociedade, a partir das redes sociais da Internet. Não adiantava controlar e se impor; era necessário adequar estratégias, públicos, ferramentas e retornos para uma boa comunicação digital. Os usuários das redes digitais são caracterizados como formadores de opinião, que gostam de opinar e de falar. Eles não se contentam mais apenas com o telefone, *email* ou um “fale conosco” no *website*. Portanto, as empresas precisam estar onde estão os seus clientes e se manterem abertas a dialogar sempre, independentemente das mudanças de canais de comunicação.

De acordo com Viviane Franco, a coordenadora de mídias sociais do Banco do Brasil, a atuação profissional nas redes sociais digitais demorou a acontecer. Na verdade, esse assunto é ainda muito novo para a gestão de comunicação do Banco, pois, apesar do surgimento dessas ferramentas ter ocorrido em 2004, foi somente em 2010 que o Banco do Brasil passou a atuar efetivamente. A explicação é que, por ser uma sociedade de economia mista, o banco tende a ser mais conservador com restrita autonomia de atuação, porém, ao mesmo tempo, é uma organização que precisa disputar mercado com a concorrência, estando atualizado e presente no cotidiano dos seus clientes.

Para iniciar essa atuação em redes sociais, foi realizado um *benchmarking*² com todas as empresas do ramo financeiro, a fim de detectar quais eram as mais atuantes, as maiores, as de maior peso, as que tinham maior engajamento, enfim, que tinham ações mais efetivas, para que, assim, os gestores pudessem construir o próprio modo de atuação do Banco do Brasil nesses ambientes. No Seminário de Comunicação de 2010 existe o registro da importância de inovar a comunicação baseando-se em pesquisas concretas:

Há que se pensar também na questão da inovação, é preciso inovar no negócio e também na comunicação das organizações [...] Como gestores de comunicação, temos que começar a pensar também em como inovar nossos processos e nossas experiências nesse campo, valendo-nos inclusive da pesquisa para assegurar mais solidez as nossas estratégias (LAGE, 2010, p. 30).

Nessa pesquisa não foram avaliadas somente empresas brasileiras e do segmento bancário. Embora a legislação de atendimento seja diferente, foi verificada a sistemática e a eficiência de empresas privadas e do ramo aéreo, uma vez que essas últimas também possuem uma legislação muito rígida, que necessita de agilidade no atendimento. Um dos casos analisados foi o da KLM, uma companhia aérea holandesa considerada muito boa no atendimento, com

² "Benchmarking é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior" (Christopher E. Bogan, 1996).

funcionários considerados muito rápidos e ágeis. Afirma Franco que essa empresa foi a maior referência de atuação de SAC nas redes sociais.

Outro fator importante da pesquisa foi à questão do tempo médio que o cliente está disposto a esperar por uma resposta da empresa. O resultado foi que a espera deve durar menos de 24 horas. Porém, ressalta Franco, nem sempre isso é possível, ainda mais quando se trata de um banco que tem muitos casos complexos envolvendo sigilo bancário e informações confidenciais. Na entrevista, Franco (2013) comenta justamente isso: “O atendente não pode colocar esses dados abertos na rede social disponível pra qualquer um ver, é necessário se comunicar por mensagem privada para preservar os dados bancários do cliente”. Isso está explícito nas “Regras de Uso” divulgadas na página do Banco do Brasil no *Facebook*. O banco afirma nas regras de conduta que não é para o usuário expor seus dados pessoais em comentários ou posts abertos no mural da página. Para isso, é necessário que o usuário envie uma mensagem privada para que o banco possa responder de forma mais segura.

Nesse processo de estruturação, Franco conta que até a linguagem utilizada para a rede social teve que ser bem pensada, porque há diferenças entre se comunicar na Internet e no telefone. No *Facebook* não se pode utilizar a linguagem padrão do SAC telefônico, não pode ser formal e dar uma resposta padrão. É necessário ser informal e tratar cada cliente de forma personalizada. Veja na figura 9, mostramos um exemplo de resposta do Banco do Brasil a um cliente:

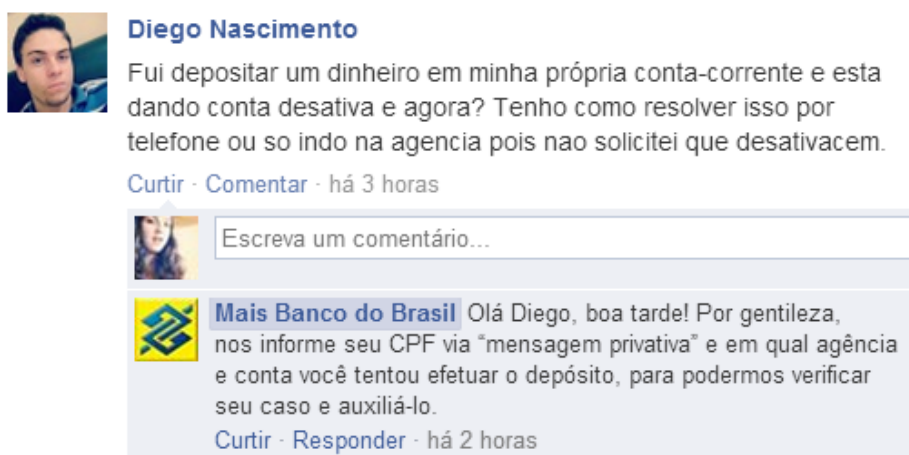


Figura 9 – Exemplo de conversação entre cliente e banco
Fonte: site *Facebook* 2013.

Ainda segundo Franco, as pessoas usam as redes sociais, principalmente o *Facebook* e o *Twitter*, para terem atendimento, mas esquecem de que são ambientes públicos, onde todo mundo pode ter acesso ao que é dito, o que é diferente de quando a pessoa utiliza o telefone, em que a conversa é somente entre cliente e atendente e a ligação é gravada. Por isso, quando se fala em Internet, o lema é monitorar e mapear as conversações, para que se entenda o que as pessoas estão falando a respeito da empresa. No Seminário de Comunicação de 2010 é abordado esse fato:

As corporações tem que monitorar essas conversações e participar delas. Os usuários estão organizados em nichos, compartilhando interesses comuns. Monitorar é a melhor forma de acompanhar e analisar o que esta sendo dito, quais são as demandas, as necessidades e os anseios dos consumidores, o que eles dizem da concorrência e, assim, encontrar pontos de melhoria ou mudanças que ajudem a atrair novos clientes (LOUREIRO, 2010, p. 119).

Logo em seguida, no mesmo Seminário de Comunicação de 2010 é comentado o que deve ser feito após o monitoramento e o mapeamento das conversações *online* para que a empresa alcance seus objetivos nas redes sociais:

É preciso determinar o que é que a empresa quer comunicar, que valor tem a agregar para os usuários, em que canais ela quer atuar, com que frequência e rapidez é capaz de agir, é preciso conhecer muito bem as ferramentas para saber como lidar com elas no dia a dia. O engajamento comunicacional nas mídias sociais exige método, regularidade, atualidade, participação e reciprocidade. Exige, portanto, trabalho qualificado (LOUREIRO, 2010, p. 119).

Depois de fazer todas as pesquisas necessárias, o Banco do Brasil decidiu começar a atuar no *Facebook* por meio de um projeto-piloto que colocava o atendimento separado da página oficial do Banco do Brasil. Foi criada uma página exclusiva para atender os clientes: a *Fan Page* Mais Banco do Brasil (ver figura 10), que era controlada por uma central de atendimento vinculada a rede de correspondentes bancários.

No início houve grande dificuldade, pois o volume excessivo de clientes fez com que a média de tempo para resposta chegasse a 72 horas, porque era necessário acionar a agência para correr atrás da informação e, para se ter

retorno das agências, levava alguns dias. A Internet é um dos ambientes favoráveis para transformar as menções negativas a respeito da empresa em experiências positivas. “Mas é necessário ter um preparo interno para lidar com a web, principalmente por parte do SAC e do departamento jurídico. Não adianta nada transferir para o ambiente *online* os defeitos que o serviço tem no ambiente *offline*” (LOUREIRO, 2010, p.119).



Figura 10. – *Fan Page* Mais Banco do Brasil
Fonte: site *Facebook* 2013.

A ideia inicial era que o canal institucional do Banco do Brasil promovesse comunicação e informação ao cliente. Já o “Mais Banco do Brasil” era específico para atendimento. Porém, analisando as novas tendências, Franco percebeu que os clientes não se sentiam à vontade quando eram redirecionados para o canal criado somente para atendimento, porque, se é “Mais Banco do Brasil” ou Banco do Brasil, para o cliente é tudo igual, não existe essa diferenciação. “Estamos agora num processo de unificação de páginas. A página “Mais Banco do Brasil” vai migrar para a página Banco do Brasil e, assim, todo o atendimento será dentro de um único canal” (FRANCO, 2013).

No dia 4 de novembro de 2013, foi divulgado na página “Mais Banco do Brasil” uma ação de comunicação, que anunciava essa mudança de posicionamento do banco: que naquela mesma semana a página seria fechada e todo o processo de atendimento seria concentrado no canal oficial Banco do Brasil, conforme mostra a figura 11, porque, se o cliente está com problema ou quer elogiar, para ele é tudo Banco do Brasil. “Essa unificação é uma facilidade que estamos criando para evitar direcionar o cliente para outro canal. Se ele já está ali na página e tem ir pra outro lugar, não fica nada feliz e acaba reclamando mais ainda” (FRANCO, 2013).



Figura 11. – Postagem de reposicionamento do Banco
Fonte: site *Facebook* 2013.

Na página oficial do Banco do Brasil foi disponibilizado um manual atualizado de “Regras de Uso” que está localizado no menu da página (ver figura 12) porque atualmente não existem regras explícitas de como usar as ferramentas. Esse manual serve para explicar como o Banco trabalha dentro da página, quais são os horários de atendimento, quanto tempo leva para

direcionar o caso e obter uma resposta, auxiliando, assim, o fã da página que entra e escreve algo para a empresa.

Essas regras respaldam algumas atitudes do Banco em relação ao que é escrito pelos clientes na página. Por exemplo: é proibido publicar conteúdos ofensivos, indecentes, abusivos ou obscenos para manter o diálogo aberto, porém educado. Dessa forma, os funcionários do atendimento possuem a liberdade de ocultar as mensagens que tenham esse cunho ofensivo. “É liberdade de expressão, a pessoa pode escrever o que quiser, só que eu não sou obrigada a deixar aquilo ali pra todo mundo ver, e isso vai ficar bem explícito nas regras agora” (FRANCO, 2013).

Outra regra que respalda a ocultação de mensagens na página é a da repetição, pois o atendimento é mecanizado e todas as solicitações vão para uma lista. Se a pessoa escreve várias vezes a mesma coisa com o intuito de chamar a atenção, ela está automaticamente sobrecarregando o sistema. Os funcionários ocultam as mensagens repetidas e deixam apenas uma para ser atendida. Franco (2013) comenta que alguns clientes não entendem essa atitude e reclamam que o Banco está se negando a atender quando oculta as reclamações. É uma relação complicada que exige muita atenção da empresa.



Figura 12. – *Fan Page* oficial do Banco do Brasil
Fonte: site *Facebook* 2013.

Nas “Regras de Uso” é reforçada a questão do horário de atendimento do Banco na página do Facebook. A informação disponibilizada nas regras é: “Estamos à disposição para conversar com você SAC é de segunda à sexta, das 7h às 20h, exceto feriados. Vamos nos empenhar para te ajudar”. Essa é uma mudança que ocorreu com a unificação das páginas, pois no canal “Mais Banco do Brasil” o atendimento era feito de 9h às 18h de segunda a sexta.

A entrevistada comentou que, por enquanto, o Banco ainda não atende no sábado. Está sendo feita uma mensuração para avaliar que horários têm maior volume de mensagem, para que se possam reestruturar as equipes de atendimento. “Muitas pessoas reclamam que fazem três dias que postaram a reclamação e ninguém resolveu, mas quando você vai olhar a pessoa postou na sexta-feira à meia noite, fora do horário de atendimento” (FRANCO, 2013). No Seminário de Comunicação de 2010 o relato sobre o posicionamento das empresas perante seu público é:

Se uma empresa promete no SAC uma coisa que ela coloca como valor e que não cumpre, nós como consumidores vamos reclamar. A comunicação institucional diz como as organizações devem se posicionar perante a sociedade. Elas têm o compromisso de ajudar os consumidores a buscar respostas para suas necessidades, é uma forma eficaz de relacionamento. Elas precisam ter um posicionamento humanizado nas redes sociais, pois são cobradas (KUNSCH, 2010, p. 87).

Quando foi questionada sobre as equipes de trabalho que fazem o atendimento via *Facebook*, Franco deixou bem claro que isso é uma questão estratégica e mercadológica, que ela não é autorizada para falar sobre quantidade de funcionários, estrutura ou sistematização. Porém, revelou que o atendimento nas redes sociais digitais é feito pela equipe de SAC, que são funcionários do próprio banco localizados em São Paulo. No Seminário de Comunicação de 2010 é enfatizada a questão de se ter uma equipe especializada no assunto: “Ter uma equipe de profissionais da própria empresa é importante para a boa condução de todo o processo de comunicação, com todos os públicos. Temos de estar atento aos novos veículos de comunicação, avaliar o papel do jornal, da internet e principalmente das mídias sociais” (LAGE, 2010, p. 30).

Quanto ao monitoramento, Franco esclareceu que o Banco do Brasil possui um programa de monitoramento, que ajuda a produzir relatórios mensais sobre análises positivas e negativas, produtos que mais deram problemas, ou que mais foram elogiados e procurados. O programa faz o diagnóstico de problemas recorrentes e ações bem sucedidas, o que auxilia nas tomadas de decisões da empresa. Mas não existe um sistema 100% automatizado. Ainda é necessário ter um ser humano por trás da máquina, para classificar e supervisionar menções que parecem ser boas e que na verdade são ruins, como é o caso da ironia.

Normalmente, nesses relatórios, o percentual dos tipos de interação é de 49% de críticas, 13% de elogios e o restante são menções neutras, como dúvidas. O mercado financeiro é complicado, existe muita burocracia, e isso se reflete em muitas reclamações, não há como escapar. O mais importante, segundo Franco, é que os funcionários responsáveis pelo atendimento no canal *Facebook* aproveitam as reclamações para fazerem ações educacionais e preventivas.

Quando eles percebem que as perguntas ou dúvidas estão se repetindo entre usuários diferentes, eles elaboram uma postagem explicativa sobre aquele assunto e colocam na página. Assim um pode ir passando a informação para o outro, tirando a carga de demanda dos canais de atendimento. Essa participação coletiva que faz a informação se espalhar é explicada no Seminário de Comunicação de 2010: “Podemos entender as mídias sociais como qualquer tecnologia que permite o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias e expressões sobre assuntos relevantes. Todas essas ferramentas são comunitárias, ou seja, estão construídas para a participação coletiva” (SAAD, 2010, p. 115).

A respeito dos outros canais disponibilizados para atendimento, a coordenadora ressalta que é uma questão legal. O SAC telefônico é exigido por lei e está de acordo com as exigências do Banco Central, que também tem exigido um atendimento via *website* como se fosse um canal de atendimento *online*. As redes sociais digitais, por enquanto, não são obrigatoriedade, mas estão em análise.

A implementação do atendimento via redes sociais no Banco do Brasil não reduziu o atendimento telefônico, que ainda é muito procurado e

sobrecarregado, considerado ainda o canal principal de atendimento. Percebe-se que as pessoas recorrem à Internet depois que já tentaram todos os outros meios de atendimento e nada deu certo, com exceção, do público mais jovem entre 18 e 35 anos, que procura primeiro o canal *online* para depois partir pra o atendimento telefônico. Segundo Franco, esse público não possui paciência para ficar esperando no telefone: “prefere pegar o celular, escrever e pronto”.

O fato de o Banco do Brasil ter entrado com o serviço de atendimento ao consumidor via *Facebook* fez com que a empresa entendesse a diferença da relação de contato que se tem num veículo de comunicação de massa e de um veículo de comunicação um para um, no caso banco-cliente, como ocorre nessa mídia digital. “Você cria proximidade com o seu cliente, é uma forma de você estreitar o relacionamento com ele, de você pensar em ações para resolver o problema dele. É uma troca de informações. A gente quer passar conhecimento para o cliente e quer aprender com ele também” (FRANCO, 2013).

O atendimento via *website* pelo portal BB no canal “Fale conosco” esteve desativado nos últimos tempos para reestruturação. A coordenadora comentou que, por causa do excesso de demanda, foi necessário fazer melhorias e adequação, mas em breve o canal será retomado, até por que, futuramente, será uma exigência do Banco Central disponibilizar esse canal para o público.

No entanto, durante a entrevista, houve o questionamento da vantagem de disponibilizar dois canais diferentes de atendimento *online*: um no portal BB e o outro na página do Facebook. Franco alega que é tudo muito novo, e que não possui dados estatísticos comprovando qual desses dois canais o público prefere usar. Ela acredita que, pela lógica, a pessoa que entra no portal BB para fazer pagamentos ou transferências bancárias e tem algum problema irá procurar ajuda no próprio portal através do “Fale conosco”. Mas é difícil mensurar essa ação porque as pessoas usam o computador com várias telas abertas ao mesmo tempo; então, nada impede que a pessoa abra a tela do *Facebook* e reclame por ali também.

Fica evidente que o atendimento ao público por meio da comunicação digital ainda está sendo estruturado. As empresas não sabem dizer o que é certo ou errado e, por isso, agem da maneira que entendem ser a mais

adequada ao seu público e à sua estrutura interna. No Seminário de Comunicação de 2010 foi feito um resumo das questões de comunicação digital que as organizações devem seguir para obter sucesso nesse ambiente:

A comunicação digital exige investimentos fundamentais em recursos humanos, em gestão de conteúdo que se coloca na rede e em recursos de análise e mensuração típicos do cenário de mídias sociais. É preciso ter pessoas qualificadas para entender simultaneamente o que são essas novas ferramentas de mídia social, como atuar nesse conjunto e, mais, quem conheça a empresa e a estratégia da empresa, que tenha competência para falar pela empresa nesse mundo digital (SAAD, 2010, p. 114).

Os profissionais de comunicação têm a responsabilidade de fazer com que todo ponto de contato entre marca e consumidor, como é o caso do atendimento, seja uma oportunidade de falar e interagir transmitindo os valores da empresa e satisfazendo as necessidades dos clientes. Por isso se observa um investimento das organizações na melhoria do serviço de atendimento ao consumidor – SAC. O fato de utilizar a Internet para essa melhoria é que o consumidor virou um ator *online* de grande influência no mercado corporativo. Ele usa a tecnologia a seu favor com o intuito de se comunicar, influenciar e divulgar opiniões.

Outro ponto importante que o profissional de comunicação deve permanecer atento é a realização de pesquisas de satisfação que medem a qualidade do atendimento fornecido ao seu consumidor. Franco revela na entrevista, que o Banco do Brasil não possui investimentos em pesquisas como essa. A avaliação do atendimento via *Facebook* é feita com base nos programas de monitoramento que mensuram as interações entre o banco e o cliente, esse programa não mostra de fato o que os clientes pensam a respeito da qualidade do atendimento.

Na entrevista com os clientes que utilizaram a rede social *Facebook* para resolver seus problemas ou esclarecer algumas dúvidas sobre os serviços bancários, foi detectado que a maioria decidiu usar esse canal porque não estava conseguindo atendimento via telefone, a ligação estava demorando muito ou então nem completava, como relata o Ator 2 que está morando no exterior e só tem acesso com o banco via telefone e *online*.

Isso mostra que a Internet ainda não é o canal principal de contato, mas sim um meio alternativo, quando o atendimento telefônico não funciona. Apenas o Ator 6 relatou usar a Internet com frequência, pois prefere escrever o problema e deixar o registro *online* para comprovação.

Quando questionados sobre a eficiência do atendimento no *Facebook*, alguns declaram que o atendimento superou as expectativas: “Foi excelente. Responderam rápido e o atendimento demorou uns 20 minutos, que passaram bem rapidamente porque eu estava fazendo outras coisas no computador” como relata o Ator 5.

Já outros clientes não ficaram satisfeitos: “O atendimento não foi rápido, considerando que se trata de uma instituição financeira. Pois demoraram 12 horas para me responder, e o problema já estava resolvido quando o canal me deu retorno”, comenta o Ator 1. Portanto, nota-se que há uma divergência quanto à qualidade do atendimento. Nem sempre o Banco é capaz de oferecer um bom atendimento, não é um serviço constante.

Em relação ao atendimento oferecido em todos os canais do Banco, as opiniões foram variadas. O Ator 1 acha o atendimento razoável em todos os meios, mas acredita que o telefone seja um pouco mais eficiente do que os outros, pois resolve o problema no momento do atendimento, não dependendo de uma ação posterior do banco.

O Ator 2 é mais radical e afirma que nenhum banco oferece um bom atendimento ao cliente, que o marketing de relacionamento precisa melhorar muito no Brasil. “Quando você tenta resolver algo por telefone, normalmente, os atendentes não possuem treinamento ou então são bastante mal educados”, comenta o Ator 2. Seguindo a mesmo pensamento, o Ator 3 ressalta que “nem Internet, SAC e *Facebook* servem para resolver nada, no final sempre temos que cair na agência”.

O Ator 4 deixa uma sugestão, pois acredita que o banco tem condições suficientes de oferecer um bom atendimento nos seus canais, mas parece que funcionários e gerências não estão interessados nisso. As condições segundo o Ator 4 são: “muitos funcionários ganhando muito bem e com todos os benefícios de uma grande corporação, *hardwares* e *softwares* poderosos e um dos melhores cadastros de clientes do Brasil”.

Já os atores 5 e 6 afirmaram que os canais que utilizaram foram ótimos, principalmente a Internet. “Muito atenciosos, prestativos e resolveram o meu problema, nem parece que estou falando do Banco do Brasil”, relata o Ator 6. O Ator 5 diz que gostou da forma como foi tratado no *Facebook* e que, na época do atendimento, até deixou um elogio dizendo que o canal tava muito melhor e mais eficiente que o canal por telefone.

Conclui-se, assim, que o SAC de forma geral (por telefone, site ou rede social) ainda não é um serviço completamente satisfatório. As instituições e seus funcionários precisam melhorar e trabalhar de forma integrada para que as soluções sejam rápidas, coerentes e de qualidade.

Ao final das entrevistas, os clientes deixaram contribuições do que eles pensam a respeito dessas mudanças no atendimento. O Ator 2 se apresentou favorável à atitude do banco em atuar nas redes sociais. Ele acredita que, com o tempo, a atuação nas redes sociais irão trazer meios de solucionar os problemas cada vez mais rápido e eficaz, promovendo muitos benefícios para os consumidores. O Ator 1 coloca que se o atendimento via *Facebook* for priorizado pela banco, ele pode utilizar o canal como meio de incentivo a melhorias, pois estará monitorando tudo que os seus consumidores estão dizendo a respeito do mercado financeiro.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do trabalho partiu do quadro-resumo abaixo de elaboração própria que uniu o referencial teórico de Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC e redes sociais na Internet com o estudo sobre a atuação do SAC do Banco do Brasil no Facebook. A partir do quadro, chegamos às seguintes conclusões:

Quadro 2 – Modelo teórico do SAC e de redes sociais com análise do SAC do Banco do Brasil no *Facebook*.

ASSUNTO	TEORIA	PESQUISA
Equipe de atendimento	A rapidez no atendimento <i>online</i> só ocorre porque os atendentes da linha de frente são da própria empresa e possuem acesso aos sistemas de suporte para verificar o problema e resolver instantaneamente (CIPRIANI, 2011).	O atendimento do Banco do Brasil no <i>Facebook</i> é realizado pela equipe de SAC em São Paulo e são funcionários do próprio banco.
Horário de atendimento	O serviço deve ser disponibilizado todos os dias da semana com duração de 24 horas (Lei do SAC, 2008).	O atendimento do Banco do Brasil no <i>Facebook</i> é oferecido de segunda à sexta de 7h às 20h, que é o horário comercial.
Tempo de resposta da solicitação	A Lei do SAC (2008) prevê somente atendimento telefônico e a resposta deve ser concluída em até cinco dias úteis após a ligação. No atendimento realizado pelo Bradesco na rede social <i>Twitter</i> , a resposta demora em média de 5 a 10 minutos com duração de 24 horas por dia, como afirma Jefferson Honorato, responsável pela área de Internet do Bradesco.	No Banco do Brasil durante a semana, o atendimento leva em torno de 30 minutos a uma hora; se a solicitação for feita no final de semana, pode demorar de um a dois dias.

Continua na próxima página.

Quadro 2 – Modelo teórico do SAC e de redes sociais com análise do SAC do Banco do Brasil no *Facebook*. (Continuação da página anterior).

ASSUNTO	TEORIA	PESQUISA
Linguagem utilizada nos canais de atendimento	Recuero (2012, p. 33) afirma que: “a linguagem da comunicação mediada pelo computador é digitada, escrita, mas rápida e informal como a linguagem falada, que constitui a criação de elementos únicos, como o uso dos <i>emotions</i> e elementos gráficos”.	O Banco do Brasil usa uma linguagem mais informal para se comunicar com seus clientes na página do <i>Facebook</i> . Não utiliza resposta padrão como no SAC telefônico, pelo contrário, no <i>Facebook</i> a resposta é personalizada, com o nome do cliente.
Conversações na rede social <i>Facebook</i>	“múltipla, espalhada, com a participação de muitos, e que permanece gerando novas apropriações e migrando entre as diversas ferramentas” (RECUERO, 2012, p. 36).	O Banco do Brasil atua no <i>Facebook</i> , tanto em conversa pública como em conversa privada. Atende de forma múltipla dentro da plataforma, com várias conversações ocorrendo ao mesmo tempo e em lugares diferentes. Atualmente, unificou as páginas de atuação.
Comportamento do novo consumidor social <i>online</i>	Cipriani (2011) afirma que esse novo consumidor é mais ativo e está disposto a dar opinião. Ele reclama das atitudes da empresa, critica os produtos e serviços, confia nas recomendações de amigos <i>online</i> e espera ter uma nova experiência com a marca.	O Banco do Brasil entende essa posição dos seus clientes. No canal de atendimento o maior percentual é de críticas aos serviços do banco. Os clientes também deixaram claro que querem ser bem atendidos. Eles querem atenção do banco e esperam respostas rápidas e coerentes.

Continua na próxima página

Quadro 2 – Modelo teórico do SAC e de redes sociais com análise do SAC do Banco do Brasil no *Facebook*. (Continuação da página anterior).

ASSUNTO	TEORIA	PESQUISA
Dados pessoais dos usuários da Internet	Na Lei do SAC (2008) é definido que os dados pessoais do reclamante devem ser preservados, mantidos em sigilo e utilizados somente para o atendimento.	O Banco do Brasil utiliza a conversação privada. O cliente faz o primeiro contato publicamente na página e o banco, ao atender, encaminha a pessoa para mensagem privada, para que possa fornecer seus dados pessoais de forma segura.
Pesquisa de satisfação com os clientes	É importante que a empresa tenha esse canal para medir a satisfação do cliente quanto ao serviço prestado nas centrais de atendimento. “É obrigação de uma empresa estar de olho nesses testemunhos e utilizar essa preciosa informação a seu favor, no momento de avaliar sua própria oferta no mercado” (Cipriani, 2011, p. 91).	O Banco do Brasil não possui uma pesquisa específica de satisfação com seus clientes. A satisfação é medida pelos dados estatísticos oferecidos pelo programa de monitoramento das redes sociais, que mostra a interação entre usuários e não revela especificamente a qualidade do atendimento.

Com base na análise apresentada no quadro-resumo, o primeiro ponto a ser observado é a formação da equipe de atendimento. Segundo Dantas (2004), o profissional de atendimento deve agir como empresa, conhecer bem a instituição, seus produtos e as técnicas de relacionamento humano. Na mesma linha de pensamento, Cipriani (2011) afirma que a rapidez no atendimento *online* só ocorre porque os atendentes da linha de frente são da própria empresa e possuem acesso aos sistemas de suporte para verificar o problema e resolver instantaneamente. No Banco do Brasil todo o atendimento *online* via *Facebook* é realizado pela equipe de SAC em São Paulo, que são funcionários do próprio banco.

O segundo ponto a ser discutido é a questão do horário de atendimento. A Lei do SAC (2008) afirma que o serviço deve ser disponibilizado todos os dias da semana com duração de 24 horas. No *Facebook* do Banco do Brasil, o atendimento é oferecido de segunda à sexta com duração de 13 horas no dia. No final de semana e durante a noite não existe atendimento do banco na rede social. Os clientes que, normalmente, buscam atendimento não estão interessados no horário, afinal a Internet é um ambiente livre, público e que está disponível em qualquer hora do dia.

O tempo de resposta do banco também é um fator importante que deve ser analisado. A Lei do SAC (2008), que prevê somente atendimento telefônico, apresenta a norma de que a resposta deve ser concluída em até cinco dias úteis após a ligação. No atendimento realizado pelo Bradesco na rede social *Twitter*, a resposta demora em média de 5 a 10 minutos com duração de 24 horas por dia, como afirma Jefferson Honorato, responsável pela área de Internet do Bradesco Dia&Noite. No Banco do Brasil, Viviane Franco afirmou que, no início da página Mais Banco do Brasil, o atendimento estava demorando até três dias para ser concluído. Mas, atualmente, durante a semana, o atendimento leva em torno de 30 minutos a uma hora; se a solicitação for feita no final de semana, pode demorar de um a dois dias.

Quanto à linguagem utilizada na Internet, Recuero (2012, p. 33) afirma que: “a linguagem da comunicação mediada pelo computador é digitada, escrita, mas rápida e informal como a linguagem falada, que constitui a criação de elementos únicos, como o uso dos *emotions* e elementos gráficos”. O Banco do Brasil realmente usa uma linguagem mais informal para se comunicar com seus clientes na página do *Facebook*. Não utiliza resposta padrão como no SAC telefônico, pelo contrário, no *Facebook* a resposta é personalizada, com o nome do cliente e com elementos gráficos que representam a emoção do falante.

Viviane Franco até comenta na entrevista que os clientes não gostam de resposta padrão, eles alegam que o banco está simplesmente “copiando e colando” a mesma resposta que já havia dado anteriormente, sem prestar o mínimo de atenção à reclamação. Essa parece ser uma postura correta do banco, pois mostra que ele entende como funciona a conversação dentro da rede social e que o cliente espera atenção e cuidado da empresa.

A conversação nas redes sociais digitais é definida por Recuero (2012, p. 36) como: “múltipla, espalhada, com a participação de muitos, e que permanece gerando novas apropriações e migrando entre as diversas ferramentas”. O Banco do Brasil compreende essa definição e, por isso, atua no *Facebook*, tanto em conversa pública como em conversa privada. Ele atende de forma múltipla dentro da plataforma, com várias conversações ocorrendo ao mesmo tempo e em lugares diferentes. No entanto, o banco optou por unificar as páginas dentro do *Facebook* e agora o atendimento ocorre em um único lugar, na página oficial Banco do Brasil.

Na Lei do SAC (2008) é definido que os dados pessoais do reclamante devem ser preservados, mantidos em sigilo e utilizados somente para o atendimento. É por isso que o Banco do Brasil utiliza a conversação privada. O cliente faz o primeiro contato publicamente na página e o banco, ao atender, encaminha a pessoa para mensagem privada, para que possa fornecer seus dados pessoais de forma segura.

Outro ponto importante a ser ressaltado é a questão do comportamento dos usuários da Internet. Cipriani (2011) afirma que esse novo consumidor é mais ativo e está disposto a dar opinião. Ele reclama das atitudes da empresa, critica os produtos e serviços, confia nas recomendações de amigos *online* e espera ter uma nova experiência com a marca.

O Banco do Brasil entende essa posição dos seus clientes, tanto que na entrevista, Viviane Franco, revela que no canal de atendimento o maior percentual é de críticas aos serviços do banco. Os clientes também deixaram claro que querem ser bem atendidos, independentemente do canal de atendimento escolhido por eles. Eles querem atenção do banco e esperam respostas rápidas e coerentes.

O último ponto analisado foi se o Banco do Brasil realiza pesquisas de satisfação com seus clientes. A pesquisa é um retorno para o banco, ela proporciona conhecimento a respeito dos aspectos positivos e negativos do atendimento. Mas, para isso, os clientes precisam ser ouvidos. É importante que a empresa tenha esse canal para medir a satisfação do cliente quanto ao serviço prestado nas centrais de atendimento. Conforme afirma Cipriani (2011, p. 91): “É obrigação de uma empresa estar de olho nesses testemunhos e

utilizar essa preciosa informação a seu favor, no momento de avaliar sua própria oferta no mercado”.

Porém, o Banco do Brasil, conforme Viviane Franco, não possui uma pesquisa específica de satisfação com seus clientes. As atitudes do banco são baseadas nos dados estatísticos oferecidos pelo programa de monitoramento das redes sociais, que mostra, na verdade, a interação entre usuários na página do banco e não revela especificamente a qualidade do atendimento.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC nas empresas é uma atuação que existe desde 2008, quando foi regulamentada a lei. Porém, com o advento da Internet e das redes sociais digitais, como o *Facebook*, o serviço de atendimento passou a ser oferecido nesses canais de forma diferenciada visando fidelizar os clientes e competir com a concorrência.

O Banco do Brasil parece estar agindo de forma coerente. Os atendentes do SAC conhecem a cultura da empresa e possuem acesso aos sistemas de suporte, o que pode tornar o atendimento rápido e personalizado. Porém, alguns clientes reclamaram da demora em solucionar as demandas solicitadas na página do *Facebook*, o que pode ter relação com os variados problemas que cada pessoa pode ter, pois um problema pode ser mais complicado de solucionar do que outro.

O Banco do Brasil precisa rever seu posicionamento quanto ao horário de atendimento na página do *Facebook*. Acreditamos que impor um horário não seja a melhor forma de se relacionar nas redes sociais digitais, porque os usuários não compreendem que em determinado momento não serão atendidos. Quando o cliente tem algum problema, que precisa ser resolvido com urgência, ele busca ajuda no momento que lhe for oportuno.

Entende-se que o atendimento via telefone não é igual ao atendimento *online*, são duas plataformas com linguagem e tempo diferenciados. Portanto, o Banco do Brasil, ainda que compreenda que a Internet é um meio de comunicação mais rápido e ágil e que não existe dia de semana delimitado para o atendimento ao público, precisa adequar-se a essa realidade. Os usuários não estão dispostos a esperar horas por uma resposta. As pessoas estão conectadas o tempo todo e esperam um atendimento rápido e eficaz a qualquer momento.

A preservação das informações pessoais dos clientes na rede social é uma atitude do banco que vai de encontro com a Lei do SAC (2008) e com o bom senso de não divulgar dados sigilosos. Na entrevista, os clientes não reclamaram desse posicionamento do banco, deixando a entender que é uma atitude normal que visa a segurança deles mesmo.

A unificação das páginas do *Facebook* pode facilitar o acesso para o cliente, visto que as informações com conteúdo relevante e o atendimento serão realizados no mesmo local, sem precisar redirecionar a pessoa para outro ambiente. Sendo que essa atitude, segundo Viviane Franco, irritava ainda mais os clientes que utilizavam o serviço. Essa postura recente de unificar as páginas oficiais do Banco do Brasil na rede social *Facebook* pode trazer futuramente muitos benefícios tanto à qualidade do atendimento quanto a satisfação do cliente.

Porém, acreditamos que o banco deva pensar a respeito da implementação de pesquisas qualitativas com os clientes para que se possa avaliar a qualidade e a satisfação. Os dados qualitativos refletem conceitos mais elaborados, que agregam mais valor a mensuração da qualidade do atendimento. A pesquisa de satisfação promove um *feedback* importante para se definir ações e embasar o planejamento estratégico de comunicação da organização.

Consideramos que os objetivos definidos no início deste trabalho foram alcançados: foi identificado que os consumidores realmente utilizam o canal no *Facebook* para receber atendimento do banco, alguns até preferem usar a Internet ao telefone. A eficiência do atendimento na página ainda está em construção, o banco está em processo de adaptação ao mundo das redes sociais, é um serviço novo que eles ainda não dominam. Por isso alguns clientes foram bem atendidos, enquanto outros não obtiveram o mesmo sucesso.

Quanto à importância da comunicação organizacional nesse processo de mudança na prestação do serviço via *Facebook*, pode-se notar que a comunicação é essencial para formar a equipe de atendimento, assim como para identificar oportunidades de relacionamento com o cliente. Ter uma página de atendimento da empresa no *Facebook* proporciona informação, publicidade, marketing de relacionamento, satisfação, fidelidade, planejamento, entre tantas outras funções da comunicação.

Tanto que, segundo Viviane Franco, o banco realiza um processo de comunicação bem interessante na página do *Facebook*. Quando as reclamações começam a se repetir com frequência no canal de atendimento, a equipe de comunicação prepara uma postagem de esclarecimento. As

informações referentes àquela reclamação são colocadas publicamente na página para que todos os clientes tenham acesso e automaticamente repassem a informação a fim de diminuir a quantidade de reclamações no canal. Essa atitude revela o quanto a organização está atenta ao que acontece nos seus canais de atendimento e o quanto está preocupada em interagir e informar o seu consumidor.

Para aprimorar o trabalho seria interessante a realização de entrevistas com os responsáveis pelo SAC na filial do Banco do Brasil em São Paulo, já que estão em contato com o atendimento diariamente, conhecem e convivem com as reclamações dos clientes, podendo trazer informações mais completas e profundas quanto a eficiência do serviço.

Para próximos estudos, seria interessante também realizar uma pesquisa quantitativa para gerar dados estatísticos gerais que comprovem as conclusões aqui formuladas: verificar se realmente os clientes estão satisfeitos com o serviço de atendimento via *Facebook*, se todos conseguem ter seus problemas resolvidos ou se na maioria dos casos a resolução deixa a desejar. Analisar também a questão do horário de atendimento, mensurar qual o horário que os clientes estão *online* fazendo solicitações ao banco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A IMPORTÂNCIA social da informação. Edição de palestras do **XV Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2011.

ARAÚJO, Carlos A. **A pesquisa norte-americana**. In: HOHLFELDT, A. MARTINO, L. FRANÇA, V. (org). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2008. P. 119 – 130.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CIPRIANI, F. **Estratégia em mídias sociais**: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: SENAC, 2011.

DI FELICE, M. **Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração**. In: DI FELICE, M. (org.) **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão editora, 2008. P. 17 – 61.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Giovandro. **As origens recentes**: os meios de comunicação pelo viés do paradigma da sociedade de massa. In: HOHLFELDT, A; MARTINO, L.; FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

FRANÇA, V. (org). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2008. P. 99 – 116.

FRANÇA, V. **O objeto da comunicação/ A comunicação como objeto**. In: HOHLFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, V. (org). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2008. P. 39 – 60.

FRANZÃO NETO, A. **A mensagem publicitária diante do novo cenário midiático**. In: Fatos e reflexões sobre dois séculos de comunicação no Brasil. Edição de palestras do **XIII Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2009.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. **A comunicação das organizações no contexto socioeconômico**. In: Os novos desafios da comunicação corporativa. Edição de palestras do **XIV Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2010.

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, M. **A comunicação da Fiat no contexto da crise de setembro de 2008**. In: Os novos desafios da comunicação corporativa. Edição de palestras

do **XIV Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2010.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LOUREIRO, T. **O on-line como reflexo social**. In: Os novos desafios da comunicação corporativa. Edição de palestras do **XIV Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2010.

MARTELETO, R. M. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

NOVOS olhares sobre as mídias. Edição de palestras do **XVI Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2012.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. E- Compós (Brasília), v. 9, 2007, p. 1-15.

RECUERO, R. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, R. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

SAAD, E. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. In: KUNSCH, M. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 317 – 335.

SAAD, E. **Comunicação digital e seus usos institucionais**. In: KUNSCH, M. (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2009. P. 169 – 184.

SANTANA, M. **A vez do consumidor cidadão**. Jornal O Popular. Goiânia, 14 de mar. 2004. Caderno de Economia.

SAAD, E. **O impacto das mídias sociais na comunicação corporativa**. In: Os novos desafios da comunicação corporativa. Edição de palestras do **XIV Seminário de Comunicação Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2010.

SPADARO, A. **Web 2.0: redes sociais**. São Paulo: Paulinas, 2013.

TERRA, C. A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, I. MARCHIORI, M. (org.) **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. P. 201 – 215.

THOMPSON, John. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1997.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ADMINISTRADORES. **Redes sociais: A evolução do SAC**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/redes-sociais-a-evolucao-do-sac/51519/>> Acesso em: 11 nov. 2013.

ASSI, Marcos. **Bancos se armam nas redes sociais**. Disponível em: <<http://marcosassi.com.br/bancos-se-armam-nas-redes-sociais>> Acesso em: 11 nov. 2013.

BANCO do Brasil: 200 anos – 1964 - 2008. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação e Marketing, 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf>> Acesso em: 2 nov. 2013.

BANCO do Brasil: página do portal bb. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

COSTA, B. R. L.; GIACOMINI, G. A comunicação de marketing e o SAC. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 2006, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: UnB – DF, 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0249-1.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

E.LIFE MARKET RESEARCH. **Hábitos de Uso de Redes Sociais**, 2013. Disponível em: <http://elife.com.br/elife_estudo_de_habitos_em_redes_sociais_2013/>. Acesso em: 29 jun. 2013.

Facebook Mais Banco do Brasil. Disponível em: <<https://www.facebook.com/maisbancodobrasil?fref=ts>> Acesso em: 10 ago 2013 a 13 nov 2013.

FOLHA. **Redes sociais são mais ágeis que SAC como canal de reclamação.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/989698-redes-sociais-sao-mais-ageis-que-sac-como-canal-de-reclamacao.shtml>> Acesso em: 10 nov. 2013.

FREIRE, G.; NICOLAU, M. A compreensão dos sites de redes sociais como o novo SAC a partir de exemplos de práticas midiáticas. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 2012, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: Unifor – CE, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-2002-1.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

GUAZZELLI, D. Código de Defesa do Consumidor: o direito do cidadão alicerçado na informação. **Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, p. 96 - 112,

2010. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/258/336>>. Acesso em: 24 out. 2013.

HISTÓRIA do Banco do Brasil. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação e Marketing, 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB1.pdf?codigoMenu..>> Acesso em: 28 jun. 2013.

MEIO & MENSAGEM. **Funcionária do Bradesco usa poesia para atender cliente no Facebook**. Disponível em: <http://www.proxima.com.br/proxima/redes_sociais/noticia/2011/10/27/Funcionaria-de-Redes-Sociais-do-Bradesco-Era-aqui-que-eu-queria-trabalhar.html> Acesso em: 13 nov. 2013.

SAAD, E. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10, p. 161- 167, 2009. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201/301>>. Acesso em: 24 out. 2013.

APÊNDICE A

Entrevista com Viviane Franco, assessora de comunicação da DIMAC- Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil, realizada no dia 21 de outubro de 2013 na matriz do Banco do Brasil situada em Setor Bancário Sul QD 02, BL Q – Centro Empresarial João Carlos Saad – Asa Sul Brasília DF, entre 10h30 e 12h30.

- Sou a Viviane e trabalho na área de mídias sociais do Banco do Brasil. A gente coordena toda a atuação, o que é publicado e qual vai ser a estratégia. Na verdade isso é novo aqui dentro do banco, apesar de redes sociais já estarem vigentes desde 2004, que começou com o Orkut, a atuação profissional do banco mesmo começou em 2010, o banco por ser uma sociedade de economia mista, parte de capital público e parte de capital privada, é um pouco mais conservador do que um banco privado, a gente não tem tanta autonomia de atuação, mas ao mesmo tempo o banco corre atrás pra não fica muito pra atrás da concorrência.

Então para iniciar nossa atuação em redes sociais foi feito um benchmarking com todas as empresas, todas praticamente, do ramo financeiro que atuam nesse segmento. Após o primeiro filtro detectou quais eram as mais atuantes, as maiores, de maior peso, que tinham maior engajamento, que tinham ações mais efetivas pra gente poder construir nosso próprio modo de atuação nesse ambiente. E a gente não avaliou somente empresas do Brasil, apesar da legislação de atendimento bancário ser diferente, a gente viu qual era a sistemática e analisou outras empresas de outros segmentos também que tem uma eficiência muito boa, empresas privadas mesmo, empresas áreas que hoje são as das mais eficientes e também tem uma legislação muito rígida e eles precisam de agilidade no atendimento, por que você não pode perder um voo por causa de minutos, o tempo estando ruim você não pode embarcar, eles precisam ser ágeis então a rede social veio a calhar pra eles.

Se não me engano um dos casos que a gente analisou foi o da KLM, que é uma empresa muito boa de atendimento, uma companhia área holandesa, e eles são muito ágeis e pra divulgar a atuação deles nas redes sociais nessa parte de SAC fizeram até uma brincadeira, eles respondiam com cartazes, girando cartazes, fizeram uma gravação pra anunciar o lançamento, um videozinho mesmo. Eles são muito rápidos, muito ágeis e a gente usou como referência.

Nesse benchmarking a gente também incluiu uma pesquisa de qual que era o tempo médio esperado de uma resposta e normalmente são menos de 24 horas, mas tem certos casos que não são possíveis, ainda mais banco que tem casos complexos que envolvem sigilo bancário e eu não posso sair colocando as informações do cliente aberta e tem cliente que não entende isso, tem cliente que você fala: “olha to te direcionando pra mensagem privada” e eles falam que: “você ta escondendo meu problema, você quer esconder que eu tenho problema com o banco”. E não é isso, é pra preservar os dados bancários dele. Você se sentiria a vontade se eu colocasse qual é sua agência e qual é sua conta?

- Não né.

- Pois é, mas nem sempre funciona. Ao mesmo tempo que ele é um canal de atendimento, principalmente Facebook e Twitter, são os mais usados. Os outros estão crescendo, mas eles são mais conceituais, por exemplo, o Pinterest e o Instagram, eles são mais visuais e a gente acaba usando muito pra centro cultural, ele é bem visual mesmo, não é funcional. As pessoas, elas usam as redes sociais pra terem atendimento, mas esquecem de que aquilo ali é um ambiente público diferente de quando você pega um telefone, onde é você e o atendente e a sua ligação é gravada. Não, ali se você não colocar que ninguém pode ver o que você tá publicando, todo mundo vai ver a informação que você disponibilizou.

O que a gente fez, quando a gente começou a atuar em redes sociais em 2010, era um projeto-piloto e em vez do atendimento ser realizado na página do Banco do Brasil propriamente dito, foi criado o Mais Banco do Brasil, que é uma rede de correspondente bancários, que eles estavam fazendo atendimento, tem uma central de atendimento e a média pra um atendimento tava chegando até 72 horas, por que você tem que ir atrás da informação do cliente, você tem que acionar a agência às vezes e devido ao volume excessivo, excessivo não, na verdade um volume necessário, mas é um volume muito grande de clientes, o fluxo de informações, acaba demorando pra você ter um retorno das agências.

Mas analisando essas novas tendências, a gente percebeu que os clientes não gostam de serem redirecionados para outro canal, por que se é Mais Banco do Brasil ou se é Banco do Brasil, para o cliente é tudo Banco do Brasil. Então a gente tá num processo agora de unificação de páginas. A página Mais Banco do Brasil vai migrar pra página Banco do Brasil e vai deixar de existir.

- É porque tem dois perfis né. Tem o institucional também.

- O institucional faz mais comunicação e o Mais Banco do Brasil que é atendimento mesmo. Só que agora vai ser unificado, vai ser criado um FAQ dentro da página do Banco do Brasil e todo atendimento vai ser dentro do banco, não vai ter mais: “olha registre sua reclamação lá no mais banco do Brasil”. Isso incomoda muito e é uma coisa que nos incomodava antes. Demoro um pouquinho pra gente desenhar esse cenário.

- É, eu até ia te perguntar por que vocês tinham feito duas páginas? Por que existia essa separação?

- Quando as empresas começaram a atuar em redes sociais não tinha uma estratégia de atuação, todo mundo entrou ali de brincadeira, pra testar, pra interagir, pra brincar com seus clientes, pra conhecer seus clientes, só que isso virou negócio. Hoje você se vende nas redes sociais e você é vendido. Então você tem que se posicionar, é competitivo, algumas informações que a gente não pode passar, elas são sigilosas por que elas são estratégicas. Se você for ao Bradesco, eles não vão te passar todas as informações. Se você for ao Itaú, eles não vão te passar as informações, que vão desde quantas pessoas trabalham com isso até qual o tamanho da sua equipe de atendimento nas redes sociais. Desculpa, essa informação eu não te dou! Como que você trabalha com redes sociais? É uma equipe? É um robô? Não posso te dizer! É

estratégico mesmo, é mercadológico, é um canal realmente estratégico de atendimento.

Então naquela época quando a gente lançou as duas páginas, a gente falou: “Bom, quem quiser saber de banco entra na página do banco, quem quiser ser atendido vai pro Mais Banco do Brasil”. Só que isso não funciona ao longo do prazo, então agora a gente tá no processo de unificação, que já foi iniciado no facebook, demora alguns dias, vai ser feito todo o plano de comunicação.

- Tem um prazo, de quando que vai acontecer?

- Tem sim, pro facebook a partir do momento que a gente faz a solicitação são uma média de 15 dias úteis, é um prazo do facebook. Acho que pra final de novembro deve tá unificado já. Já iniciou o processo, vai ser feito uma ação de comunicação nas duas páginas falando que agora o canal de atendimento vai ser só na página do Banco do Brasil, por que o cliente não faz muito diferença assim, quando ele quer saber de Banco do Brasil, se ele tá com problemas ou quer elogiar pra ele é tudo Banco do Brasil e é uma facilidade você evitar direcionar o cara pra outro canal, se ele já tá ali, já tá pê da vida às vezes, aí você tem que pegar e direcionar ele pra outro lugar, ele não fica nada feliz. Então vamos centralizar tudo num lugar só. Bom, com essa unificação dos canais, serão definidas regras de uso para as páginas, que hoje não tem uma regra de uso muito explícita.

- Mas você fala no sentido de onde colocar tal coisa?

- Não, não. Quando eu digo regra de uso é pra você, fã da página, que entra ali e escreve alguma coisa. Pra te explicar também como que a gente trabalha: qual é o nosso horário de atendimento, quanto tempo demora pra pelo menos receber seu caso e dar um direcionamento pra ele. Por que hoje o que acontece, as pessoas acham que podem postar o que quiserem. Então ela sai colocando 30 vezes a mesma reclamação.

Todo o atendimento é mecanizado, tem uma ferramenta que ele captura, então assim, você concorda que se eu não oculto aquelas informações repetidas, as pessoas perguntam 10 vezes a mesma coisa a fim de chamar a atenção mesmo, se eu não oculto, se eu não excluo, aquilo vai sobrecarregando a minha lista, é mais uma informação na lista, então tem a ferramenta que a gente pode ocultar esse tipo de informação aí a pessoa reclama: “você fica ocultando minha reclamação”. Não é isso, a gente sempre deixa uma e a sua reclamação vai ser atendida, o seu elogio vai ser atendido. Tem as menções ofensivas também, elas são ocultadas. A gente não exclui nada, só oculta, por que a gente acha que ninguém é obrigado a ficar vendo palavras às vezes indelicadas. É liberdade de expressão, a pessoa pode escrever só que eu não sou obrigada a deixar aquilo ali pra todo mundo ver. Mas a gente vai deixar explicito essas regras agora, a gente tá só aguardando esse processo de unificação de páginas.

- Vão deixar isso ali na página escrito explicando?

- Sabe quando você entra no facebook, isso vai ter tanto em facebook, twitter e youtube que são os canais do banco hoje, que você entra e tem mais

informações, então ali a gente vai colocar tudo descritivo as informações de atendimento: que é sempre de segunda a sexta, a gente por enquanto não atende no sábado.

- É, isso já tava na página né?

- É, mas a gente vai reforçar, por que tem pessoas que postam tipo sexta-feira meia noite e fala assim “pô, faz três dias que eu postei e ninguém resolveu” Claro, você postou fora do horário de atendimento. Mas, se eu não me engano, vai ser das 7h as 21h ou de 7h as 22h o atendimento.

- Hoje o atendimento é de 9h as 20h, não é isso?

- É, porque a gente ta fazendo uma mensuração pra ver quais são os horários de maior volume, até pra poder reequilibrar as equipes, ver qual o horário que as equipes vão ficar pro atendimento.

- No caso, essas equipes trabalham junto com um programa sistematizado, é isso? Tipo robzinho que vai lá detecta.

- Sim, ele captura. Todos os bancos trabalham com isso, com esse tipo de monitoramento. Existe vários no mercado, cada um tem a sua. Ela nos ajuda a fazer um relatório mensal: mensura análises positivas, negativas, quais foram os produtos que deram problema, quais foram os produtos mais elogiados, quais foram os produtos mais procurados. Ela nos ajuda a diagnosticar desde um problema até ações que deram certo. Mas não existe uma ferramenta 100% automatizada, tem que ter um ser humano atrás. A máquina faz a parte de estatística e tem que ter a pessoa que classifica pra supervisionar porque a máquina não detecta ironia. Tem o cara que coloca: “Ah o Banco do Brasil é ÓTIMO” O que esse cara ta querendo dizer com isso? Você precisa ter todo um histórico.

- A máquina vai detectar que ele ta elogiando né?

- Exatamente, os dados relevantes da pesquisa eu vou pegar o relatório depois e te passar tá. Por que nesse relatório temos o número de questionamento do mês, que às vezes passa de 1000. Essa parte de quantos funcionários a gente não conta. Quem atende é a equipe de SAC, que são funcionários do banco mesmo que não é aqui, é em São Paulo. Por enquanto não está disponível sábado, domingo e feriados, e é no horário comercial. Sempre são mais críticas, sempre, sempre, banco é um mercado ingrato. Nem vídeo game ta dando certo mais, até vídeo game ta recebendo mais reclamação do que elogio hoje. Mas normalmente é um percentual de 49% de críticas, 13% de elogios e de restante menções neutras, dúvidas. A gente aproveita os atendimentos pra criar, fazer uma ação educacional, uma ação educativa nesses ambientes. Quando as perguntas se repetem de usuários diferentes, a gente fala: “pera aí, tá todo mundo com a mesma dúvida, vamos colocar um post explicativo” porque aí é comunicação, um vai passando pro outro e assim você desonera os canais de atendimento.

- E as questões de ter outros canais de SAC?

- É uma questão legal, o atendimento telefônico é obrigatório, uma exigência do Banco Central, depois entra no site do Banco Central que lá tem todas as obrigatoriedades de atendimento, quanto tempo pra responder, quais canais que tem que disponibilizar, inclusive agora o Banco Central..

- Mas eles não colocam lá as redes sociais, como o facebook né?

- Facebook ainda não tem, ele ta em análise, mas ainda não é obrigatório. O telefone sim. E agora o Banco Central tem exigido um atendimento via site. É como se fosse um canal de atendimento online, como tem nas empresas áreas. Mas tem um tempinho até as empresas se adaptarem, eles não deram um prazo pra gente implementar.

- Mas provavelmente será obrigatoriedade daqui a algum tempo.

- Aham sim, a gente acredita que sim. Ter entrando nas redes sociais para atendimento hoje não reduz muito o atendimento telefônico, as ligações pro SAC via telefone. Porque normalmente as pessoas procuram as redes sociais quando não tem mais a quem recorrer. Tentou no telefone, tentou outra via, tentou com Deus e não resolveu, entra no facebook, entra no twitter e todo mundo vê sua reclamação. Mas a gente percebe que o pessoal mais novo o primeiro canal de reclamação que eles tem procurado são as rede sociais. A média de pessoas na nossa fan page é de 18 a 35 anos. Hoje esse pessoal na faixa de 18, 20 procuram primeiro as redes sociais por que não tem 'saco' de pegar o telefone, não, já vai lá pega o celular escreve e acabou. Esse histórico de atendimento eu vou solicitar a diretoria de clientes pra te encaminhar. O fato da gente ter entrado com o atendimento nas redes sociais, ao contrário dos grandes veículos de comunicação, revistas, televisão, internet, que você faz um contato de massa, na rede social você faz um contato banco-pessoa. Então, você cria proximidade com seu cliente, é uma forma de você estreitar o relacionamento com ele, de você pensar em ações pra resolver o problema do seu cliente, pra aprender com ele. É uma troca de informações, a gente quer passar informação pro cliente e quer aprender com ele também.

- Apesar de mandar o histórico, vc sabe me dizer qual o canal que dá mais retorno pra vocês? No sentido de volume de informação mesmo.

- Por enquanto o telefone. Por que essa parte de reclamar em rede social é muito do público mais jovem. O pessoal na faixa de 40 anos ta entrando na rede social e começando a reclamar, porque o filho fala, alguém mais novo fala: "funciona, vai lá que você vai conseguir ser atendido". Agora de iniciativa, de primeiro passo, é sempre o telefone.

- E como é a questão do telefone? É demorado pra ser atendido?

- Depende do tipo de problema, é muito peculiar, depende do caso. Tem casos específicos que tem que ser analisados, tem 5 dias pro SAC te retornar. Tem

casos que são respondidos de imediato. Mas é um canal que tá sempre sobrecarregado, sempre, sempre. Nunca tem uma folga, é o pior canal.

- O site “fale conosco” tem muito uso?

- Olha, ele teve um tempo fora do ar esse atendimento e tá retornando agora. E a gente teve que tirar do ar por causa do excesso de demanda, pra fazer uma melhoria e adequação. Mas era excesso de demanda mesmo e agora vai retornar reconfigurado, repaginado.

- Você acha que as pessoas deixam de usar o “fale conosco” pra usar as redes sociais?

- Não tenho essa estatística ainda. É tudo muito novo. Até essa questão do telefone de diminuir, que é nosso principal canal de atendimento, é uma coisa de longo prazo. A gente acredita que vai ajudar a desonerar, mas é uma coisa de 5 a 10 anos assim.

- Eu fico imaginando, você tem dois canais diferentes dentro da internet, ae qual tipo a pessoa vai preferir usar, será que ela usa os dois?

- Isso a gente vai ter que mensurar na prática mesmo, não tem como. Por que a pessoa que paga as contas dela pela internet, que usa o atendimento na internet. Quando ela entrou ali, se ela tiver algum problema, como ela já tá no portal é bem provável que ela vai reclamar no próprio portal do banco. Agora não dá pra saber também, por que as pessoas nunca trabalham com uma tela só aberta, ela tá na internet pagando e ao mesmo tempo tá com o facebook aberto, deu um problema na conta dela, ela já tá com o facebook, já entra lá e já reclama. Não tem como saber, isso vai ser a longo prazo, que a gente vai ter que avaliar pra ver realmente qual é o canal, até pra fazer uma estruturação.

- Nessa questão de mensuração, existe no banco hoje um feedback, pra saber como que foi o atendimento ao cliente?

- Tem, essa parte de estruturação de atendimento ao cliente em São Paulo, eu participei da implementação dele, por que até a linguagem utilizada pra rede social é diferente da telefônica. Não pode utilizar aquele gerundismo padrão de SAC, não pode ser tão formal, não pode usar resposta padrão, se não, a pessoa coloca: “Ah, vocês só copiam e colam a resposta”. Todo o atendimento que é feito, ele fica registrado, tem um relatório mensal de análise pra ver se foi atendido ou se não foi, onde que tá o problema. Não é feito uma pesquisa de mercado com os clientes, é feito com base na análise do que a gente recebe, do a gente responde.

- É uma questão do sistema, que ele avalia. Então não tem uma pesquisa direta com os clientes pra saber se foi bem atendido ou se não foi?

- Pesquisa de retorno de imagem é mais via IBOPE que acaba tocando nessa parte de atendimento, mas não é o foco dela.

- Sim, é isso.

- Então eu fico de passar pra você o histórico de serviço de atendimento ao consumidor e os dados da pesquisa. Ah, outra coisa, essa questão de atendimento é muito relativa a postura das empresas, que tem empresas que fala assim “ah meu canal de atendimento é o telefone, se quiser é por lá, você pode escrever o que você quiser na internet, você pode escrever o que você quiser na rede social que eu não vou te atender”. Mas assim, ela acaba adestrando o cliente também, por que se você for atender o cliente em tudo quanto é canal que ele inventar, você dá tiro pra tudo quando é lado. Então se você atender muito bem em um único canal, você evita reclamações. Você adestra seu cliente pra falar: “olha, eu só atendo por aqui, pro que você precisar eu to aqui”.

- Eu acho complicado você ignorar o que tá acontecendo nas redes sociais, cliente tá ali online e ele quer atenção.

- É uma questão de posicionamento estratégico, cada um enxerga de um jeito. Mas só o tempo dirá.

- Tá certo, muito obrigada por me receber, Viviane.

APÊNDICE B

Entrevista com Ator 1 realizada no *Facebook*.

Por que você resolveu utilizar o canal de atendimento do Banco do Brasil via Facebook? Os outros meios de SAC não estavam funcionando?

Resolvi utilizar o canal do Facebook porque achei que poderia ser mais rápido e eficiente, principalmente por causa da visibilidade das reclamações. Nem tentei utilizar outros meios.

Como foi seu atendimento no Facebook? Foi rápido? Foi satisfatório? Seus problemas foram resolvidos?

O atendimento não foi rápido. Considerando que se trata de uma instituição financeira, demorar quase 12h para resposta ao usuário não é de maneira nenhuma uma ação eficiente. O problema já estava resolvido quando o canal deu retorno.

Quais os canais de atendimento ao cliente do Banco do Brasil você mais costuma utilizar? E por que você costuma utilizá-los?

Utilizo mais o atendimento pelo telefone, em razão do hábito. Foi a primeira vez que utilizei o canal do Facebook.

Você acredita que o Banco oferece um bom serviço de atendimento ao cliente nos seus canais disponibilizados para isso? Se não, por quê?

O atendimento é razoável, por todos os meios. Pelo telefone, entendo ser um pouco mais eficiente, pois muitas coisas podem ser resolvidas no momento do atendimento e não depende de uma ação posterior do banco. Quer dizer, num e-mail ou num atendimento pelo Facebook, é preciso que se dê tempo para que o banco leia a mensagem e responda, enquanto pelo telefone essa ação é, em tese, em tempo real.

Você gostaria de falar algo mais a respeito do atendimento do Banco do Brasil por meio do SAC disponibilizado pelo Facebook?

Eu gostaria que o atendimento pelo Facebook fosse priorizado pelo banco, pois pode ser também um excelente meio de incentivo a melhorias.

Entrevista com Ator 2 realizada no *Facebook*.**Por que você resolveu utilizar o canal de atendimento do Banco do Brasil via Facebook? Os outros meios de SAC não estavam funcionando?**

Resolvi utilizar o canal de atendimento do Banco do Brasil, via facebook, em razão de eu estar residindo no exterior, e os números dos SAC, para clientes do exterior vivia caindo. Não sei se o problema era entre a distância, BrasilxPortugal, ou se era problema no sistema deles.

Como foi seu atendimento no Facebook? Foi rápido? Foi satisfatório? Seus problemas foram resolvidos?

O atendimento em si, foi rápido. Não resolveram meu problema por lá, mas consegui resolver. Na verdade, só consegui resolver meu problema, por já ter trabalhado na Regional de Segurança, do BB e ter tido alguns contatos que puderam me ajudar. A realidade é que, o meu problema eu deveria resolver direto com minha gerente, ou acessando algum terminal BB. Mais como disse, estou residindo fora, então a única solução que me restava, era ligar pra a minha agência, e pronto, aí, que enrolou mesmo. Com os bancos em greve, nada funciona. Você morrer precisando de dinheiro, mas esqueça, eles não ajudam. Só consegui resolver tudo mesmo, tendo contato direto, com os gerentes da minha agência. E quando digo contato direto, é o contato privado deles.

Quais os canais de atendimento ao cliente do Banco do Brasil você mais costuma utilizar? E por que você costuma utilizá-los?

Quando uso, é o SAC mesmo, mas muito raramente. Usei uma vez, pra pedir alguma informação, referente a um pagamento e agora. Não costumo usar muito o serviço de atendimento ao cliente, por saber que é muito difícil ter algum problema resolvido. E quando se resolve, é por meio de estresse ou uma longa espera.

Você acredita que o Banco oferece um bom serviço de atendimento ao cliente nos seus canais disponibilizados para isso? Se não, por quê?

Acredito que, nenhum Banco ofereça um bom atendimento aos clientes. A realidade é que o serviço de marketing de relacionamento ainda precisa melhorar muito no Brasil. Quando você tenta resolver algo por telefone, normalmente os atendentes não possuem muito pouco treinamento ou são bastante mal educadas. Não podemos omitir que este serviço de SAC, aos poucos, vem tendo alguma melhoria, principalmente em relação a algumas leis, do código do consumidor que foram criadas, especificamente para tratar deste assunto.

Você gostaria de falar algo mais a respeito do atendimento do Banco do Brasil por meio do SAC disponibilizado pelo Facebook?

Não tenho muito o que falar. Só deixar uma análise, que acredito, vem sendo geral: Atualmente o acesso a internet alcançou números extraordinários, e a capacidade que este meio de comunicação tem é incrível e nesse sentido, acredito que uma empresa, de grande porte, atua dentro das redes sociais com a ideia de acelerar as respostas para os seus clientes é algo extraordinário. Claro, que aos poucos esse sistema vai crescendo, mais logo, logo, será um dos meios de se solucionar o problema mais rápido e eficaz. Entretanto, por se tratar de banco, acredito que este procedimento um pouco mais lento, se deve a informações sigilosas que deve ter um pouco de cuidado.

Entrevista com Ator 3 realizada no *Facebook*.

Eu resolvi usar o Facebook porque no SAC não resolvem nada, pois todos os problemas que temos com a conta e cartão é através do 4004 0001, o que eu gostaria de saber é porque não existe um 0800 para todos os assuntos do banco, estou há três dias tentando falar com 4004, não quero nem ver minha conta do celular. O pior é ter que acordar de madrugada achando que seria mais fácil me comunicar, e nem assim consegui. Pior ainda que nem pelo face resolvi meu problema, me informaram foi outro problema mais na minha conta, mas me disseram que só na agência. Fui na agência e estavam em greve, pedi uma informação a uma funcionária do banco, e por incrível que pareça, ela disse não saber me informar sobre parcelamento de fatura de cartão.

Se um funcionário do banco não sabe me informar isso, já não sei a quem recorrer. O pior é que meu cartão vence amanhã, e ainda estou na esperança de falar com 4004 mais tarde, vou ficar acordada a noite toda tentando. Mas se eu sair prejudicada nisso, vou recorrer a justiça. Já avisei ao meu advogado, pois pegaram meu cartão de crédito e vincularam a uma conta corrente que abri para receber a mesada da minha filha, que não tem quase limite, e agora não querem parcelar meu cartão pois dizem que minha conta não tem limite para isso, sempre parcelei a fatura do cartão sem ter conta nenhuma.

Esse banco é uma desgraça, só abri conta nele porque era o único banco que tinha uma taxa mais baixa de SWIFT para transferência do exterior. Já tive uma outra conta no BB, mas resolvi encerrar, pois toda vez que tinha que resolver algo na agência, os funcionários te tratavam super mal. Nem internet, SAC e Facebook serve para resolver nada, no final sempre temos que cair na agência e muitas vezes nem na agência. Tive um problema de remessa do exterior, que precisava saber dos valores cobrados, entrei em contato com todos os canais e ninguém conseguia me informar nada. Só quando entrei em contato com a ouvidoria, uma alma resolveu entrar em contato e me informar as tarifas.

Entrevista com Ator 4 realizada no *Facebook*.

Por que você resolveu utilizar o canal de atendimento do Banco do Brasil via Facebook? Os outros meios de SAC não estavam funcionando?

Olá, Taciana, resolvi usar o Facebook, na esperança de poder obter uma solução para um problema que está ocorrendo há algum tempo. É simples: estou tentando transferir os pontos de meu cartão de crédito para o sistema de milhagem do Smile. Antigamente, fazia isso tranquilamente pelos terminais de autoatendimento. De uns tempos pra cá, quando tento fazer isso, aparece uma mensagem dizendo que os clientes do BB que desejam fazer essa operação devem ligar antes para o telefone 4004-0001. A gente liga, houve toda aquela baboseira gravada, mas eles pedem algumas senhas que eu não tenho, porque não faço nenhuma transação bancária pela Internet. Tento falar com algum atendente, mas, sem essa senha, isso se torna impossível. Esse foi o motivo que apelei para o Facebook. Postei um comentário no início de outubro, explicando esse meu problema, na esperança de que obtivesse uma resposta. Minha reclamação simplesmente sumiu no ciberespaço e o BB não me deu qualquer resposta. Simplesmente me ignorou. E olha que eu sou cliente Estilo, uma espécie de VIP dos pobres, e trabalho com o BB desde abril de 1986.

Como foi seu atendimento no Facebook? Foi rápido? Foi satisfatório? Seus problemas foram resolvidos?

Como disse, não houve atendimento. Postei o comentário e ninguém me respondeu. Meu problema continua sem solução.

Quais os canais de atendimento ao cliente do Banco do Brasil você mais costuma utilizar? E por que você costuma utilizá-los?

Como todos os canais são excessivamente burocráticos (detesto senhas e filtros que me impeçam de acessar qualquer serviço), evito, na medida do possível, usá-los. Entretanto, quando preciso entrar em contato com o BB, o faço por telefone, mesmo sabendo que vou ficar alguns longos minutos ouvindo aquelas musiquinhas irritantes e aqueles terríveis jargões de telemarketing. Isso, sem contar o "disque 1 pra isto", "disque 2 pra aquilo" e essa chatice toda.

Você acredita que o Banco oferece um bom serviço de atendimento ao cliente nos seus canais disponibilizados para isso? Se não, por quê?

Poderia, se quisesse. Tem todas as condições pra isso. Tem funcionários saindo pelo ladrão, todos ganhando muito bem e com todos os benefícios de uma grande corporação, tem hardwares e softwares poderosíssimos, tem um dos melhores cadastros de clientes do Brasil. Mas seu empregados parece que não se empenham para tanto e, o que me parece pior, as gerências não estão nem aí para isso. A propaganda é linda e quase um poema. A realidade é de matar.

Você gostaria de falar algo mais a respeito do atendimento do Banco do Brasil por meio do SAC disponibilizado pelo Facebook?

Acho que já falei tudo. E tenho certeza de que este meu desabafo só vai servir mesmo é para ajudar você se formar - e fico feliz por isto. Não chegará ao Banco. Se chegar, alguém vai fingir que eu não existo e ignorar o que penso, apesar de ser um cliente tão antigo do Banco. As empresas ligadas ao governo, que deveriam ter um real compromisso com o público, só têm papo furado e propaganda. Não resolvem nada. Mas insisto em dizer: não oferecem um bom atendimento porque não querem. Boa sorte.

Entrevista com Ator 5 realizada no *Facebook*.**Por que você resolveu utilizar o canal de atendimento do Banco do Brasil via Facebook? Os outros meios de SAC não estavam funcionando?**

Resolvi porque cheguei a ir na agência física do Banco do Brasil sem obter sucesso na resolução de um problema referente a um problema na fatura do meu cartão de crédito. Da agência me falaram que eu só poderia resolver pelo atendimento eletrônico. Quando tentei ligar o atendimento estava hiper lento, fiquei sem paciência e fui atrás da página do atendimento via redes sociais. Meu problema foi resolvido.

Como foi seu atendimento no Facebook? Foi rápido? Foi satisfatório? Seus problemas foram resolvidos?

Foi excelente. Responderam rápido e o atendimento demorou uns 20 min que passaram bem rapidamente, pois eu estava fazendo outras coisas no PC. Meu problema foi resolvido totalmente.

Quais os canais de atendimento ao cliente do Banco do Brasil você mais costuma utilizar? E por que você costuma utilizá-los?

Eu costumo usar o telefone para saber o saldo do cartão. Mas agora baixei um aplicativo no celular que estou aprendendo a mexer e pretendo usar por lá agora também.

Você acredita que o Banco oferece um bom serviço de atendimento ao cliente nos seus canais disponibilizados para isso? Se não, por quê?

Tenho a impressão que sim, pois até agora os que eu utilizei foram ótimos.

Você gostaria de falar algo mais a respeito do atendimento do Banco do Brasil por meio do SAC disponibilizado pelo Facebook?

Gostei da impessoalidade que me trataram via facebook. Eles tiraram minhas dúvidas de forma coerente. Na época eu deixei o elogio: "Esse canal tá mil vezes mais eficiente que por telefone".

Entrevista com Ator 6 realizada no *Facebook*.**Por que você resolveu utilizar o canal de atendimento do Banco do Brasil via Facebook? Os outros meios de SAC não estavam funcionando?**

Resolvi utilizar para saber se funcionava ou era meramente "decorativo" rrsrrs, mas estava realmente com um problema a resolver e estava fora do expediente bancário.

Como foi seu atendimento no Facebook? Foi rápido? Foi satisfatório? Seus problemas foram resolvidos?

Muito rápido, informei sobre o problema, mas não tinha expectativa que fosse resolvido, me dirigi ao banco no dia seguinte e estava em greve, porém ao utilizar o caixa eletrônico (meu cartão não estava funcionando) para minha surpresa já estava resolvido.

Quais os canais de atendimento ao cliente do Banco do Brasil você mais costuma utilizar? E por que você costuma utilizá-los?

Internet, por conseguir escrever a respeito do problema e ficar com um comprovante da solicitação se precisar futuramente.

Você acredita que o Banco oferece um bom serviço de atendimento ao cliente nos seus canais disponibilizados para isso? Se não, por quê?

Na internet que foi o que eu utilizei sim, fiquei satisfeita.

Você gostaria de falar algo mais a respeito do atendimento do Banco do Brasil por meio do SAC disponibilizado pelo Facebook?

Muito atenciosos e prestativos resolveram o meu problema, nem parece que estou falando de um Banco no Brasil, mas foi verdade.