

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA ÀS RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO PÓS-VENDA

Autores

Bruno Rocha de Carvalho¹

Ana Lúcia Magalhães²

Resumo

Atualmente se observam clientes com perfis mais desafiadores e insatisfeitos com os serviços de atendimento das empresas. O presente artigo objetiva demonstrar a importância das habilidades de inteligência emocional em relações públicas para gerenciar o atendimento aos consumidores. Acredita-se que as emoções geradas em situações vivenciadas pelos clientes são fatores que determinarão sua satisfação ou insatisfação. Para se determinar o grau de insatisfação foi efetuada uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo e o estudo de quatro casos ocorridos com grandes empresas. Buscou-se comprovar a importância de um trabalho criterioso de relações públicas nas empresas, baseado em habilidades emocionais e que pode ser visto como vantagem competitiva importante no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Desafiadores, emoções, vantagem competitiva.

EMOTIONAL INTELLIGENCE APPLIED TO PUBLIC RELATIONS: A STRATEGIC TOOL FOR THE AFTER SALES

Abstract

Nowadays, clients with more challenging and unsatisfied profiles with the services of the companies are observed. This article aims to demonstrate the importance of emotional intelligence skills in public relations to manage customer service. It is believed that the emotions generated in situations experienced by clients are factors that will determine their satisfaction or dissatisfaction. In order to determine the degree of dissatisfaction, a bibliographic research, a field survey and the study of four cases with large companies were carried out. It was tried to prove the importance of a prudent work of public relations in the companies, based on emotional abilities and that can be seen as important competitive advantage in the organizational environment.

Keywords: Challenging, emotions, competitive advantage

¹ Graduando em Tecnologia de Eventos pela Faculdade de Tecnologia de Cruzeiro Prof. Waldomiro May – FATEC. E-mail: contato@fateccruzeiro.edu.br

² Pós-doutorado em Retórica e Argumentação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, professora e coordenadora do Curso Superior de Eventos na FATEC de Cruzeiro. E-mail: almchle@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, devido à alta competitividade no mercado, as empresas têm direcionado seus esforços para a comercialização de produtos e serviços que satisfaçam seus clientes. Contudo, o gerenciamento do pós-venda não tem, geralmente, evoluído conforme o necessário, em especial a comunicação com os clientes quando surge algum problema gerado pelo produto ou serviço, ou mesmo quando o consumidor necessita de informações. O bom senso ensina que as falhas nesses casos geram emoções negativas que poderão ser determinantes para que os consumidores deixem a empresa e procurem um concorrente que ofereça suporte de mais qualidade. Para o desenvolvimento dos argumentos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com autores como Kotler (2002), Kunsch (2002), Egger (2011), Goleman (2005), Chiavenato (2009), Caruso & Salovey (2007), entre outros. Essas bases teóricas proporcionaram ferramentas para o estudo de quatro ocorrências de falhas na comunicação com os consumidores por parte de grandes empresas, tanto no atendimento como na resolução dos problemas. As bases teóricas também orientaram uma pesquisa de campo que buscou investigar as consequências da falta de qualidade no pós-venda.

Buscou-se tanto nos estudos dos casos como na pesquisa de campo, verificar a importância da inteligência emocional aplicada às relações públicas para o gerenciamento eficaz do serviço de atendimento ao consumidor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um mundo globalizado, as empresas têm-se mostrado preocupadas com o alto volume de vendas. Contudo, as empresas se esqueceram de uma etapa importante no processo de comercialização de produtos e serviços: o pós-venda.

Tanto um departamento, como um profissional de Relações Públicas (dependendo do porte da empresa) é recomendado atenção no processo de comunicação, tendo em vista seu papel fundamental na comunicação da empresa com os consumidores, o que impactará diretamente no relacionamento de ambas as partes. Pensando em tal cenário, percebe-se a importância do serviço de atendimento ao consumidor, que, no entanto, conforme

comentado, tem apresentado falhas no que diz respeito aos atendimentos e às resoluções dos problemas com produtos ou serviços. Para abordar tal questão, a pesquisa conta com o que afirmam grandes autores como Chiavenato (2009), Kotler (2002), Kunsch (2002), Goleman (2005), Neves (2002) e tantos outros para levantar a discussão sobre a importância do gerenciamento adequado do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) por meio de um departamento específico ou de um profissional de relações públicas que constantemente analise as emoções dos clientes, pois são estes os fatores determinantes que vão indicar a satisfação ou insatisfação deles em relação à empresa.

2.1 Relações Públicas

A disciplina de Relações Públicas é caracterizada por conceitos ligados a função e importância no cenário organizacional. Relações Públicas pode ser a comunicação pessoal ou de uma empresa, independentemente do seu porte (GOMES; NASSAR, 1997, p. 20). Pode ser considerada como uma ferramenta essencial de comunicação no ambiente empresarial.

as relações públicas como disciplina acadêmica e atividade profissional têm como objetivo as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. E é com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos, e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (KUNSCH, 2002, p. 90).

Entre as funções desempenhadas pelas relações públicas, destaca-se o papel nas mediações entre as organizações e os seus públicos (KUNSCH, 2002, p.105). Em uma perspectiva mais ampla, as Relações Públicas têm a função de gerar no público geral ou na opinião pública boa vontade para com a organização ou seus produtos (OGDEN; CRESCITELLI, 2009, p.123), ou seja, transmitir uma imagem transparente e confiável para a sociedade.

Assim, as relações públicas vão além de ferramenta de comunicação ou recurso estratégico. Sua importância e função dentro das organizações abrangem os ambientes internos e externos, moldando a imagem da empresa na mente de seus colaboradores e clientes. Para Kotler (2002, p. 400), relações públicas é a “ampliação do bom relacionamento com os diversos públicos da empresa por meio da publicidade favorável”. A visão de Kotler evidencia a necessidade de transparência para com o público, objetivando desenvolver uma relação com os seus consumidores. De acordo com Kunsch (2002, p. 103), em uma

perspectiva moderna as relações públicas precisam demonstrar sua contribuição também como um valor econômico para as organizações em que atua. Isto é, suas atividades têm de apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir todos os seus objetivos.

A disciplina evoluiu para a possibilidade de aplicação a qualquer tipo de empresa. Se antes era mais voltada para os aspectos organizacionais, na última década este panorama mudou (KUNSCH, 2002, p. 91). Ainda segundo Kunsch (2002, p. 95), dentro das empresas, as atividades gerenciadas pelas relações públicas são:

- Identificar os públicos, suas reações, percepções e pensar as estratégias comunicacionais de relacionamento;
- Supervisionar e coordenar programas de comunicação com públicos;
- Prever e gerenciar conflitos e crises que porventura passam as organizações.

Observa-se que, em um mercado competitivo com clientes cada vez mais exigentes que buscam a satisfação na venda e no pós-venda, o perfil destes tornou-se mais desafiador. Neste cenário há a necessidade de as relações públicas se adaptarem à cultura dos novos tempos e à identidade do novo consumidor (REGO, 1986, p. 156). Pensando nessa diversidade, Rego (1986, p. 157) explica que se deve posicionar a estratégia de relações públicas a partir do conhecimento real do novo homem, do consumidor exigente, pois, de acordo com Neves (2002, p. 205), relações públicas é uma função, um grande processo que permeia toda a organização, sendo necessário um gerenciamento em toda a estrutura organizacional da empresa.

A imagem que a empresa precisa transmitir para a sociedade e seus colaboradores representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e de seus integrantes, qual a imagem pública, interna, comercial e financeira e qual a opinião pública sobre essas mesmas organizações (KUNSCH, 2002, p. 170). Dessa maneira, o foco das relações públicas é prioritariamente formar, manter ou resgatar a boa imagem da empresa na sociedade. (OGDEN; CRESCITELLI, 2009, p. 123), o que pode ser uma tarefa bem árdua, contudo necessária.

O profissional que atua nessa área, além de responsável pelo gerenciamento da imagem que a empresa transmite para seus públicos internos e externos, é uma espécie de para-raios. “[...] são esses profissionais que vão lidar com os consumidores zangados, funcionários indignados, furibundos, enfim, segurar a barra” (NEVES, 2002, p. 59). Tal cenário se mostra favorável à empregabilidade, visto a grande amplitude das funções,

demonstrando que o mercado para o profissional de relações públicas é bastante amplo. Uma primeira frente está nas próprias organizações, especificamente no departamento de comunicação social, marketing e recursos humanos de empresas públicas e privadas, secretarias de governo, hospitais, universidades, escolas, cooperativas (KUNSCH, 2002, p. 118).

Dentro do ambiente organizacional é importante a existência de um profissional ou setor responsável que administre a imagem da empresa, conflitos causados por clientes ou pelos próprios colaboradores. Pensando em tais fatores, Ogden e Crescitelli (2009, p. 123) afirmam que, em geral, quando o efeito de determinado problema ultrapassa a relação empresa-cliente e ganha projeção na sociedade, sendo comumente, ampliado pela mídia e pelas entidades formadoras de opinião, há a necessidade da atuação das relações públicas na mediação dos conflitos das empresas, independentemente de seu porte: pequeno, médio ou grande.

2.2 Comportamento do consumidor

O mercado contempla uma gama de consumidores, cada qual com suas características, personalidade e atitudes distintas. Para Chiavenato (1998, p. 105) “Personalidade é um conjunto relativamente estável de características individuais e de temperamento, formado por herança e por fatores sociais, culturais e ambientais”. Dessa forma, são essas características que moldarão o indivíduo, bem como seu comportamento. Ainda sobre sua personalidade, Karsaklian (2004, p. 39) diz que é a referência a um atributo ou característica que causa, na pessoa, alguma impressão nos outros, e que consiste na configuração das características únicas e permanentes no indivíduo.

Percebe-se quando o cliente é moldado pelas características que, ao longo da vida, vão sendo progressivamente controladas e modificadas com as experiências aprendidas, de forma que a personalidade se desenvolve e se completa de maneira contínua e gradativa (CHIAVENATO, 2009, p. 110). O indivíduo se forma neste cenário. Chiavenato apresenta, assim, uma reflexão sobre essas variedades de atributos que os consumidores apresentam. De acordo com o autor, os clientes possuem interesses, atitudes, motivações e expectativas fortemente influenciadas pela aprendizagem frente às situações enfrentadas (CHIAVENATO, 2009, p. 23).

Quando o cliente adquire um produto ou serviço, se espera que este atenda às suas necessidades e expectativas. Caso não atenda, isso poderá gerar um desconforto, pois, de acordo com Karsaklian (2004, p. 25), a base das motivações está ligada ao equilíbrio psicológico do indivíduo. A descoberta de uma necessidade leva o indivíduo a uma situação de desconforto, e essa situação vai movê-lo do seu bem-estar. Assim, atitudes são necessárias que o façam regressar àquele estado. Aí está a razão pela qual ele sente motivação para buscar uma solução que possibilite o retorno a seu equilíbrio psicológico. Na concepção de Karsaklian (2004, p. 26 apud SAWREY; TELFORD, 1976, p. 18) a motivação do cliente “pode ser definida como uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo e o predispõe a persistir num comportamento”. O Quadro 1 traz complicadores expressivos quanto aos tipos de serviços e setores que mais causaram descontentamento nos clientes.

Quadro 1: Os piores do ranking



Fonte: O Globo (2016) adaptado pelos autores

De acordo com os dados apresentados pelo O Globo (2016), percebe-se que os segmentos de produtos e de serviços são os que mais geram insatisfação nos clientes e os principais problemas são em relação aos serviços de pós-venda, que abrangem desde cobranças indevidas das empresas até a demora na entrega dos bens de consumo, ou seja, a falta de qualidade percebida pelos clientes.

Pensando na grande importância de atender os clientes com qualidade, uma ferramenta que pode auxiliar as organizações é o CRM (*Customer Relationship Management* – Gerenciamento do relacionamento com o cliente) com objetivo de melhorar a comunicação e o relacionamento com os consumidores. Dessa forma, será possível compreender e medir a satisfação diante do pós-venda. No entanto, esse trabalho não privilegiará sua utilização, considerando os limites impostos pela extensão do texto.

Diante de tal cenário, observa-se o quão importante é manter os clientes satisfeitos, sendo necessário atender as expectativas, até mesmo no pós-venda, pois é nesse momento que seus sentimentos vão afetar o seu comportamento, o que será um divisor de águas entre mantê-lo satisfeito ou perdê-lo para um concorrente capaz de atender ou até mesmo superar suas expectativas no que diz respeito à comunicação com a empresa.

2.3 A importância do SAC nas organizações

O SAC é um departamento indispensável para qualquer empresa, independentemente do seu porte, pois será o responsável por atender aos consumidores que necessitam de informações ou que estejam experimentando algum tipo de problema com o produto ou serviço oferecido. Segundo Cruz et al (2005, p. 1), foi a partir de meados dos anos 1950 que se intensificou a preocupação das empresas em averiguar as verdadeiras necessidades e desejos de seus consumidores. Percebe-se, assim, que o relacionamento com o cliente é o principal responsável pela sobrevivência e sucesso das empresas. Atualmente, essa preocupação precisa intensamente estar em primeiro plano para as empresas, pois em um mercado competitivo o principal diferencial pode estar no atendimento. Contudo, a realidade contemplada na sociedade tem se mostrado desfavorável no que diz respeito ao bom atendimento. De acordo com a Fundação Procon (2016, p. 1), o cliente não é tratado da mesma forma quando entra em contato para efetuar uma reclamação ou cancelar um tipo de serviço ou produto, algo que, sem dúvida, tem prejudicado a percepção de qualidade das empresas.

Ao pensar em um contexto globalizado em que as empresas buscam cada vez mais a inovação, o relacionamento com os consumidores não pode deixar de estar presente. Ribeiro (2007, p. 31) destaca que “as organizações não podem mais deixar perpetuar a ideia de que o atendimento a clientes se resume apenas em oferecer produtos de alta qualidade”. Quando o

cliente está satisfeito, fará espontaneamente o marketing “boca-a-boca” da empresa, além de ser capaz de trazer mais clientes para a empresa apenas pela sua satisfação.

Entretanto, Pontes (2010) destaca que um cliente insatisfeito poderá custar para a empresa cinco vezes mais do que manter um cliente com satisfação. Pensando nos custos de perder um cliente, a Abril Mídia S.A. (2016) apresenta uma pesquisa realizada pela Accenture, uma empresa global de consultoria e gestão que realizou um levantamento com mais de 24.000 pessoas em 33 países diferentes, com 1.300 dos entrevistados brasileiros, a organização concluiu que em 2015 as empresas perderam mais de US\$ 217 bilhões com clientes insatisfeitos que optaram por buscar um concorrente que oferecia o melhor suporte, um custo bem significativo e preocupante demonstrando a grande necessidade pela busca do melhor suporte aos consumidores.

As empresas precisam ter em mente que quando um cliente entra em contato por meio de seu SAC, ele poderá se tornar um parceiro que fornecerá *feedback* valioso, com informações que vão auxiliar na melhoria das organizações (PONTES, 2010).

O perfil dos clientes tem mostrado uma evolução significativa, necessitando da devida atenção por parte das empresas, pois os consumidores do século XXI se tornaram mais desafiadores e não se satisfazem somente com produtos de qualidade, mas estão se tornando cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados pelas organizações (RIBEIRO, 2007, p. 34).

2.4 Inteligência emocional

Seja em um ambiente organizacional ou mesmo no convívio social é imprescindível a habilidade de gerenciar as próprias emoções, pois se torna necessária a compreensão dos indivíduos, suas atitudes, emoções, satisfações, o que está ligado ao seu desempenho no trabalho ou até mesmo a forma de interagir socialmente. De acordo com Goleman (2005, p. 34), “todas as emoções são, em essência, impulsos, ligados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamento instantâneo que visa lidar com a vida”. Pela visão do autor, as emoções moldam o ser ao longo do tempo, com base em experiências vivenciadas. E é com base nesses pressupostos que se criou o conceito de Inteligência Emocional como habilidade de captar as próprias emoções e as dos indivíduos que o cercam e saber gerenciá-los da melhor maneira.

Para Valle (2006, p. 30) a IE (Inteligência Emocional) como conceito surgiu com a separação da inteligência e das emoções como campos de estudos diferentes. Atualmente são áreas distintas, cada qual com um enfoque específico. Em relação à IE, na visão de Goleman (2005, p. 64), esse tipo de inteligência pode ser muito mais valiosa do que a inteligência comum, pois as pessoas mais brilhantes com habilidades e capacidades incríveis podem “se afogar em recifes de paixões e impulsos desenfreados” (GOLEMAN, 2005, p. 62). De acordo com Valle (2006, p. 29, apud, GOLEMAN, 1998),

[...] outros estudos, demonstram que a habilidade mais importante para o sucesso gerencial é a habilidade de gerenciar pessoas e que a IE é ingrediente fundamental deste sucesso se mostrando na maioria dos casos ser até duas vezes mais importante do que outras habilidades ao prever o sucesso de gerentes e administradores.

As evidências mencionadas sugerem que a IE pode ser importante fator no sucesso gerencial ou mesmo uma ferramenta estratégica de sucesso que, se aplicada de maneira correta, poderá gerar bons retornos para as empresas (VALLE, 2006, p. 30).

Compreender as emoções, os sentimentos, a esfera emocional em que cada um está inserido pode ser fator de sucesso dentro e fora das organizações, pois as emoções vão influenciar diretamente na tomada de decisão (EGGER, 2011, p. 85). Um funcionário insatisfeito com o ambiente em que trabalha, com pessoas que não podem compreender seus sentimentos poderá apresentar um rendimento menor.

Um consumidor que se encontra insatisfeito porque a organização não é capaz de entender suas emoções, deixará de comprar os produtos ou serviços da empresa. Pensando em tais complicadores dentro e fora do ambiente organizacional, percebe-se que as emoções contêm informações que poderão se tornar importantes aliados no sucesso empresarial (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 85).

2.4.1 Como captar as emoções

Conforme Caruso et al (2007), compreender as emoções é a habilidade de reconhecer as causas, as mudanças e o modo como emoções complexas se compõem de duas ou mais emoções simples e que conseqüentemente afetarão a empresa (CARUSO; SALOVEY, 2007, p.76). Visto a importância da IE nas organizações e na vida pessoal, é necessário o aprendizado para a correta utilização de tal habilidade, pois, se as emoções não forem bem

identificadas e interpretadas, não servirão para auxiliar o indivíduo a compreender o outro (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 81).

Captar as emoções de maneira correta torna-se indispensável, além de poderem ser um fator chave que vai permitir um *feedback* para a empresa por parte de seus clientes, melhorando o relacionamento com entre eles de forma a que se sintam satisfeitos ao perceberem que a organização está empenhada em ouvi-los e compreendê-los.

2.4.1.1 Expressões faciais

Quando as pessoas encaram o interlocutor diretamente ao falar ou ouvir costuma significar que gostam dele. Assim, tais ouvintes tendem a sentir mais interesse na conversa e se mostram mais dispostos a cooperar. Se duas pessoas não gostam uma da outra, ou discordam entre si, elas tendem a evitar o contato visual. Ao encontrar alguém pela primeira vez, caso a pessoa olhe diretamente nos olhos e sorria, significará provavelmente que ela tem sentimentos positivos (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 88). Em uma perspectiva entre consumidor e empresa, ainda segundo os autores, para facilitar a comunicação, é importante ajustar suas palavras e expressões faciais adequadas (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 85), de maneira que o cliente também se sinta confortável para entrar em um processo de negociação com a empresa sobre a resolução de seu problema, ou a busca por informações de que precisa.

2.4.1.2 Tons e volume de voz

Ainda de acordo com Caruso e Salovey (2007, p. 88) Klaus Scherer, uma das figuras pioneiras nas pesquisas emocionais, examinou as maneiras pelas quais os tons de voz das pessoas contêm informações emocionais valiosas. Embora esses tons, na concepção dos autores, variem entre os indivíduos e, certamente, sejam moldados conforme a cultura é conveniente que se avalie os tons de voz e seus significados típicos sempre que se precisar determinar acuradamente as emoções de alguém. Para demonstrar a importância da análise do tom de voz, a G+J Portugal Edições (2012) afirma que “o som que sai da garganta revela frequentemente, o nosso estado de espírito”.

Como no caso de qualquer técnica similar, contudo, é importante modificar sua base de conhecimentos e suas regras decisórias conforme for reunindo mais dados. Por exemplo, os indivíduos têm seus próprios estilos vocais, ou seja, apresentam uma variedade distinta de tons. Por isso é importante processar as relativas mudanças em vocalização e calibrar sua consciência de acordo com os diferentes indivíduos (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 89). É interessante notar, conforme a Tabela 1 de que maneira os diferentes tons de voz conduzem a significados diversos:

Tabela 1: A fala e as emoções

Tom	Significado
Monótono	Tédio
Lento e baixo	Depressão
Veloz e enfático	Entusiasmo
Ascendente	Surpresa
Fala abrupta	Defesa
Alto e sóbrio	Raiva
Fala alta e alongada	Descrença

Fonte: Caruso e Salovey (2007, p. 89).

Com base na tabela 1, percebe-se como pode ser variado o tom da voz e seu significado, e, pensando em tais variedades, é importante que os SACs das empresas saibam reconhecê-los para criar a melhor maneira de se comunicar com os clientes, evitando assim situações de desconforto e insatisfação.

2.4.1.3 Linguagem corporal

Outra habilidade útil é a leitura de indícios emocionais não-verbais mostrados por meio da postura. Seja dialogando, seja observando, é possível recolher indícios dos sentimentos do indivíduo a partir do exame de seu comportamento não-verbal (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 90). Na tabela 2 são descritos os movimentos que o corpo efetua de forma involuntária e o que eles significam.

Tabela 2: Indícios não-verbais

Índicio não-verbal	Aparência	O que ele sugere
Orientação	Olha direto para você Vira-se ligeiramente	Interesse Impenetrabilidade
Braços	Abertos Fechados	Acessibilidade Defesa
Postura	Inclinado para a frente Inclinado para atrás	Interesse Rejeição

Fonte: Caruso e Salovey (2007, p. 90)

As expressões faciais são outro veículo importante na leitura corporal. Em entrevista com Todeschini (2015), Paul Ekman, renomado professor de psicologia da Universidade da Califórnia e uma das maiores autoridades do mundo em leitura de expressões faciais, afirma que o rosto é o principal lugar onde as emoções naturalmente se expressam. Ao se concentrar em poucos princípios-chave da expressão emocional, poderá aumentar em muito a precisão em decodificar emoções.

Para captar essas expressões que frequentemente os clientes vão apresentar com relação aos problemas que os produtos ou serviços da empresa estejam apresentando, é aconselhável analisar suas expressões faciais.

3 METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório para o entendimento do assunto e análise dos argumentos apresentados bem como elaboração de um fundamento teórico.

O método escolhido foi o estudo de caso de acordo com Robert Yin (2016), segundo o qual a pesquisa de um caso é desenvolvida por meio de questões de pesquisa, propósito de pesquisa, unidade de análise, pesquisa de dados e ligação dos dados com o propósito (o que se pretende com os dados, análise crítica dos dados).

Para este trabalho foi efetuada uma pesquisa com a finalidade de descobrir quais os motivos levam à insatisfação dos clientes e quais as formas de minimizar tal insatisfação. O propósito foi fornecer diretrizes para a melhora da satisfação desses clientes. As unidades de análise foram 100 consumidores. Além dessa pesquisa, são apresentados quatro episódios ilustrativos.

3.1 Episódios ilustrativos

Como forma de ilustração, são apresentados episódios com empresas que, supostamente, apresentaram problemas de gerenciamento no pós-venda, o que resultou na insatisfação dos consumidores.

Os casos mostram situações vivenciadas por clientes das empresas Brastemp, Casas Bahia, Brasil Telecom e Credicard, e como se sentiram em relação ao atendimento e à resolução de seus problemas com o produto ou serviço. Não se pretende julgar a conduta de cada empresa, mas sim expor a visão dos consumidores.

3.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa com 100 consumidores foi efetuada por meio de questões fechadas, o que permitiu analisar de que forma tais consumidores consideram a postura das empresas que os atenderam e quais os fatores os motivariam a não comprarem mais daquela empresa. A pesquisa constituiu-se de nove perguntas de múltipla escolha com clientes de perfis e gêneros variáveis por meio da ferramenta online *Survey Monkey*. O questionário foi aplicado por meio das redes sociais e dos e-mails dos consumidores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS EPISÓDIOS

4.1 Casas Bahia

De acordo com informações do blog do Jornal Estadão (2009), poucos exemplos de mau atendimento ao consumidor são tão eloquentes quanto o que aconteceu naquela que é uma das lojas das maiores redes varejistas do Brasil.

Uma cliente e o seu marido possuíam créditos para retirar na loja, referentes a uma televisão, mas não conseguiam adquirir o produto desejado. A loja solicitou que fornecessem alguns números de protocolo, mas quando estes foram enviados, foram informados de que o protocolo não constava no sistema. Foi registrada uma reclamação no serviço de atendimento ao consumidor e a atendente pediu para que os clientes insatisfeitos aguardassem. Após alguns dias, receberam um e-mail da loja solicitando que se dirigissem a uma de suas

unidades para que o problema fosse solucionado. Os clientes se mostraram satisfeitos com o retorno da empresa. No entanto, quando chegaram ao estabelecimento não conseguiram retirar os créditos, pois precisariam estar com o carnê em mãos.

Alguns dias depois desse fato, os consumidores receberam uma ligação da central de relacionamento informando que já havia se passado o prazo de recebimento dos créditos. Foram instados a solicitar o número de protocolo que haviam enviado da primeira vez para reclamar do atendimento. Após a checagem, a empresa disse que aquele número não existia, o que resultou em um sentimento de completa insatisfação nos consumidores. Para solucionar tal situação, a empresa entrou em contato, informando do agendamento do seu retorno à loja, para que o problema fosse solucionado. De acordo com o Estadão (2009), a empresa Casas Bahia se desculpou, em nota, e liberou os créditos. Contudo, o casal se sentiu insatisfeito no que diz respeito ao atendimento e ao suporte prestado, que na concepção dos consumidores se mostrou ineficaz: foi preciso muito esforço, vários dias, além de grande desgaste para que a empresa solucionasse a questão.

4.1.2 Brasil Telecom S/A

Com base em informações adquiridas no site Jusbrasil (2010), a Brasil Telecom S/A foi condenada a pagar R\$ 20,4 mil de reparação por danos morais em razão da morte de um cliente que sofreu enfarto enquanto tentava cancelar um serviço, vindo a falecer dois dias depois do ocorrido.

Tal situação ocorre com milhares de pessoas todos os dias envolvendo a Brasil Telecom e outras empresas de grande porte (NETO, 2016), que oferecem um atendimento considerado bom, atencioso e exemplar apenas no momento da contratação do serviço e que gera indignação a qualquer consumidor, em razão do serviço se tornar bem pior depois da contratação. No caso a seguir, o cliente solicitou o cancelamento de um serviço prestado pela empresa. Após muitos transtornos, o requerimento foi atendido sem cobranças pelo serviço durante dois meses. No entanto, a cobrança voltou a ser efetuada um mês depois, razão pela qual o cliente tornou a ligar para o *call center* (central de atendimento) da empresa. O estresse causado pela insatisfação possivelmente contribuiu para que o consumidor viesse a óbito. Devido ao mau atendimento, a pressão arterial do consumidor aumentou e ele sofreu enfarto agudo. Fato ocorrido durante o contato com a Brasil Telecom,

depois de aproximadamente 45 minutos de permanência ao telefone. O óbito ocorreu dois dias após a internação hospitalar.

De acordo com Neto (2016), na contestação a empresa solicitou a improcedência do pedido e alegou a inocorrência de danos morais. Porém, a justiça condenou a empresa a pagar à família da vítima mais de 20 mil reais pelo ocorrido. Esse caso repercutiu de forma negativa para a empresa, demonstrando ser relevante a preocupação com o pós-venda para que situações semelhantes não venham a ocorrer, pois, podem se tornar fator prejudicial que poderá induzir à perda de clientes, poder de mercado e credibilidade.

4.1.3 Brastemp

De acordo com Franca (2011), a Brastemp constatou o poder de um cliente insatisfeito. Um dos maiores exemplos de falha que os SACs das empresas tem apresentado, este caso repercutiu na internet de tal forma que, de acordo com a Abril Mídia S.A. (2011), o nome da empresa figurou entre os quatro assuntos mais discutidos do mundo no Twitter, e a empresa não teve outra saída senão atender ao cliente. A Brastemp, na concepção do consumidor, não demonstrou agilidade e eficiência em seu suporte do pós-venda.

A reclamação que o consumidor apresentou era em relação a um refrigerador que havia adquirido e que não funcionava, o que o motivou a entrar em contato, sem sucesso, após incontáveis vezes. Após perder a paciência, sensação já vivenciada por qualquer consumidor que não tenha seu problema atendido, decidiu colocar um cartaz em sua residência e produzir um vídeo, acusando a empresa. O cliente havia efetuado mais de 10 ligações para o SAC da empresa, todas sem resultados. Além disso, o cliente estava sem solução da empresa havia mais 90 dias. Tomado pelo sentimento de insatisfação, colocou sua geladeira na frente de sua casa, e, com o auxílio de um parente, gravou um vídeo falando de sua indignação quanto aos serviços do SAC da empresa. O caso repercutiu nas redes sociais e começaram a surgir outros consumidores que também estavam passando por situação desconfortável junto à Brastemp. Somente depois de a imagem da empresa visivelmente prejudicada, funcionários da Brastemp entraram em contato. Além da troca de sua geladeira por uma nova, a empresa negociou uma indenização por danos materiais e pelo constrangimento.

Depois de passar por tal situação, a própria Brastemp diz ter tratado o caso com urgência e vinha respondendo a todos os consumidores, evidenciando que já estava preparada para administrar crises de imagem na web. Contudo, partindo-se da concepção do cliente, o suporte prestado não se mostrou eficaz visto a demora no atendimento. Outro fator determinante para comprovar a insatisfação está no fato de que a empresa só se prontificou quando o caso tomou maiores proporções.

4.1.4 Credicard

Na visão de um cliente da empresa, houve falta de qualidade no suporte de atendimento oferecido pela Credicard, deixando-o totalmente insatisfeito com a organização. De acordo com o IDEC- Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2017), a empresa precisou pagar indenização de R\$ 1,6 mil ao consumidor que foi impedido de acessar dados de seu próprio cartão de crédito. O cliente havia entrado em contato com a empresa para obter algumas informações. Por medida de segurança, a atendente solicitou a confirmação de alguns de seus dados cadastrais. Inexplicavelmente, de acordo com o próprio cliente, após a confirmação de todos os dados solicitados, a atendente informou que não estava conversando com o responsável pelo cartão, pois sua voz não fora reconhecida e desligou o telefone sem qualquer assistência.

Tomado pelo sentimento de insatisfação e estresse, uma vez que era ele mesmo quem falava ao telefone e único responsável pelo cartão, entrou em contato com a ouvidoria da empresa para conversar com outra atendente, que lhe garantiu ter anotado sua reclamação e que tal fato não se repetiria. No entanto, o problema persistiu. A empresa não tomou qualquer providência para impedir que a situação voltasse a ocorrer. Sem encontrar solução, o consumidor procurou a justiça que lhe garantiu um prazo de 7 dias úteis. Assim, em setembro de 2015, o cliente deu entrada em processo, solicitando reparo por danos morais e psicológicos. O consumidor ganhou a causa e recebeu indenização determinada por juiz no valor de R\$ 1.634,27 (IDEC, 2017).

Com base nessa ocorrência, percebe-se a importância em se prestar melhor suporte aos clientes, pois tais fatos podem não apenas custar financeiramente à empresa como também fará com que ela perca cliente já fidelizado e que será capaz de influenciar a conduta

de outros clientes potenciais. É preciso não deixar casos dessa natureza atingir níveis irreversíveis.

Com base nos casos estudados, percebe-se o quanto as empresas têm falhado em seu atendimento, gerando complicações até mesmo na saúde dos consumidores. Quando os clientes estão totalmente insatisfeitos, suas emoções afetam seu comportamento e decisão, fazendo com que busquem soluções para chamar a atenção das empresas. Na maioria dos casos é preciso manchar a imagem delas para que os clientes tenham um retorno. Isso faz com que a empresa deixe de obter maiores ganhos com potenciais novos clientes que, ao observarem tal situação, optam por um concorrente que ofereça melhor suporte, além de gerar desgaste entre a organização e seu consumidor.

Diante de tal cenário, é indispensável para as organizações terem um departamento de relações públicas que gerencie seus SACs, pois é este departamento que poderá focar na manutenção de uma boa imagem da empresa no mercado.

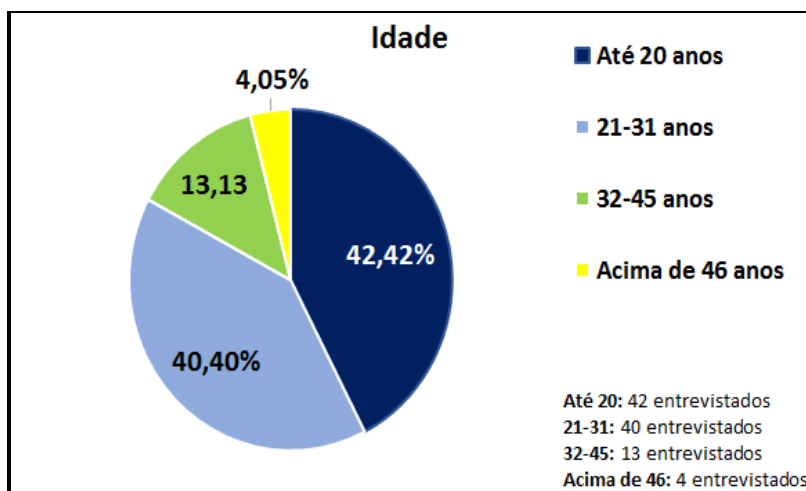
Com o auxílio da Inteligência Emocional em um processo de negociação com um cliente por telefone, será possível analisar o tom de voz que está sendo utilizado e o seu respectivo significado e, com base nessa análise, apresentar a melhor forma de dialogar com o consumidor, propondo a melhor solução para o problema apresentado. Caso o cliente vá diretamente à empresa, será possível analisar as expressões faciais e sua linguagem corporal e assim, gerenciar da melhor forma a conversa com o consumidor.

Se os SACs forem gerenciados pelas Relações Públicas, a opção de trabalhar as habilidades emocionais os tornará capazes de entender melhor os sentimentos dos clientes nos momentos necessários, permitindo escolher a melhor forma de tratá-los e evitar, dessa forma, danos significativos para ambas as partes, o que poderá gerar um relacionamento sólido, pois, um consumidor satisfeito resultará em muitos ganhos para as empresas.

4.2 Resultados da Pesquisa de Campo

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa aplicada por meio do *Survey Monkey* a 100 consumidores. É importante destacar que alguns dos entrevistados deixaram de responder algumas questões por razões diferentes, desde não terem passado pelas situações descritas até a falta de atenção enquanto respondiam ao questionário.

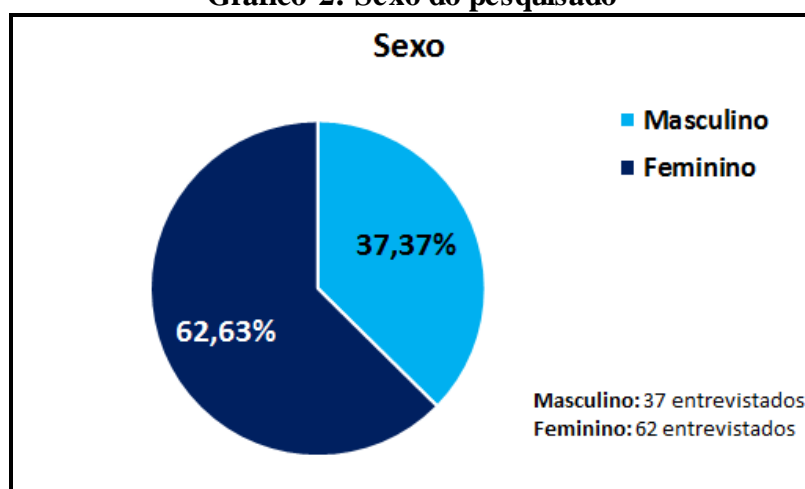
Gráfico 1: Idade do pesquisado



Fonte: Os autores

Ao analisar a idade, percebeu-se que os principais clientes entrevistados são jovens de 20 até 31 anos que somam 82 consumidores, em 82,82%, trata-se de um tipo de perfil de clientes difícil de ser conquistado, pois tendem permanecer comprando por mais tempo.

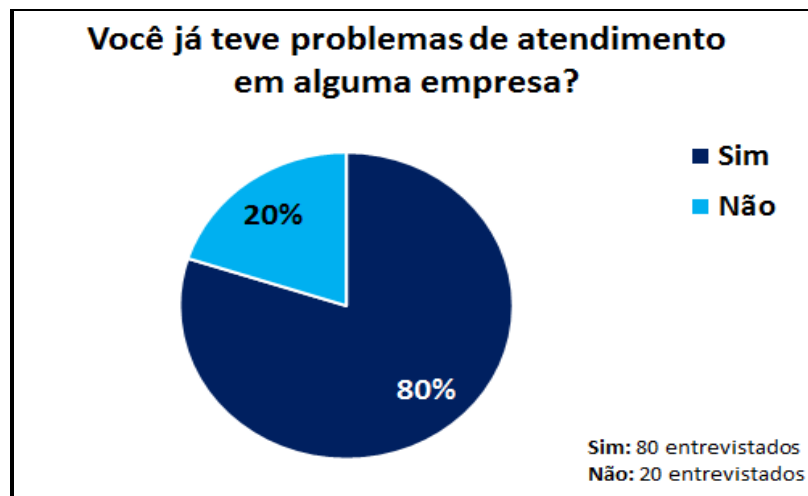
Gráfico 2: Sexo do pesquisado



Fonte: Os autores

Dos entrevistados, considerando que apenas um deixou de responder, em 62,63% pertencem ao sexo feminino, cujo perfil enquanto cliente pode ser até mais exigente do que os homens, fato que impacta diretamente no nível de insatisfação em relação ao pós-venda das empresas.

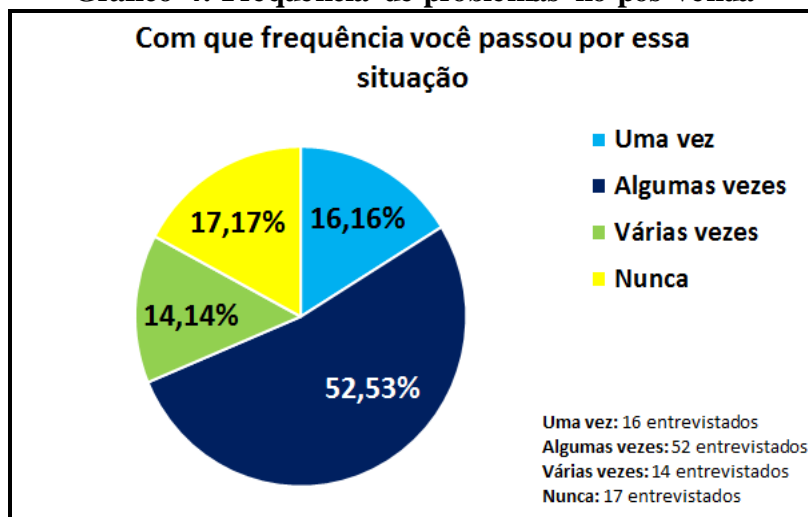
Gráfico 3 – Problemas em empresas do comércio



Fonte: Os autores

Surpreendentemente quando contestados a respeito de já terem algum problema de atendimento, 80 dos 100 entrevistados, 80% responderam que sim, valor significativo e que revela como é grande o número de consumidores que passam por esse tipo de situação.

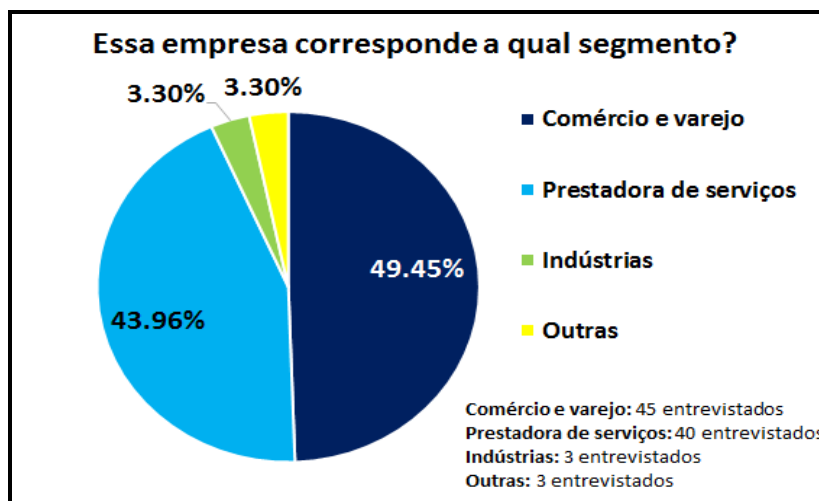
Gráfico 4: Frequência de problemas no pós-venda



Fonte: Os autores

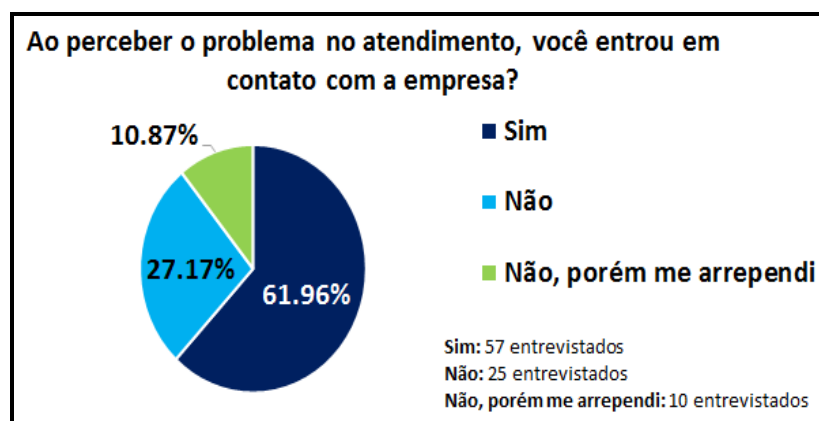
Com relação à frequência com que passaram por problemas com atendimento, 16,16% afirmaram ter passado por tal fato ao menos uma vez, 52,53% algumas vezes, 14,14% várias vezes. De maneira geral, conforme aponta a Gráfico 4, o resultado apresenta 82,83% que ao menos uma vez passaram pelo problema enquanto apenas 17,17% jamais tiveram de passar.

Gráfico 5: Segmento da empresa pesquisada



Os segmentos que mais apresentaram problemas aos entrevistados foram o comércio e varejo, que correspondem a um total de 49,45%, seguido pelas prestadoras de serviços, com 43,96%. Conforme a Gráfico 5, esses são os segmentos que mais causam insatisfação na visão dos consumidores entrevistados.

Gráfico 6: Contato com a empresa após o atendimento



Ainda que 61,96% dos entrevistados tenham respondido que sim, ou seja, entraram em contato após problema com atendimento, observou-se um percentual de 38,04% que não retornaram tal ocorrência, e este, ainda que seja considerado baixo, são constituídos de clientes insatisfeitos que podem ser capazes de fazer um marketing negativo da empresa, levando consigo outras dezenas de clientes potenciais que poderiam ser fidelizados.

Gráfico 7: Posicionamento da empresa após contato do usuário



Fonte: Os autores

Com 51,72%, o principal problema que gerou a insatisfação nos clientes ocorreu durante o pós-venda. O que motivou a grande maioria a entrar em contato com as empresas foram problemas com produtos e serviços, realidade que ocorre com frequência, demonstrando a importância da qualidade que as empresas precisam oferecer, não apenas no final da compra, mas também depois da venda realização da venda.

Gráfico 8: Motivo do contato com a empresa

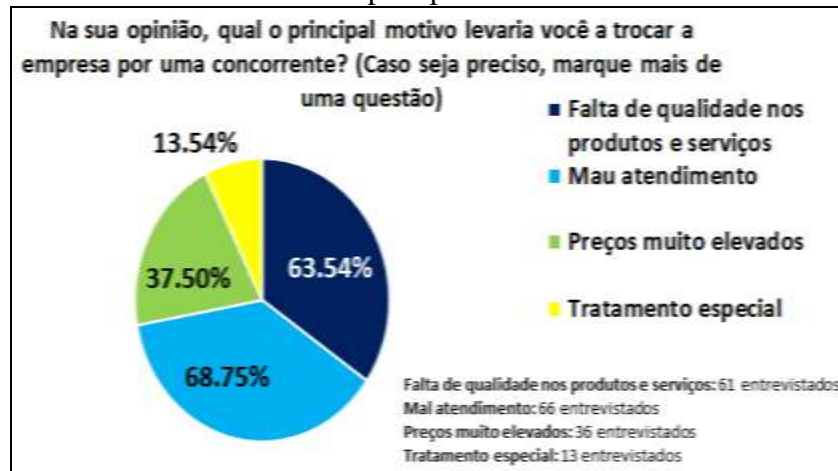


Fonte: Os autores

Conforme mostra a Gráfico 8, quando contestados sobre o atendimento da empresa, os entrevistados apresentaram opiniões diversificadas, entretanto, percebe-se que na concepção dos mesmos, a organização não demonstrou qualidade na comunicação, uma vez que 37,93% disseram que o atendimento foi demorado e sem solução e 25,29% responderam

que tentaram várias vezes sem sucesso, o que resulta em 63,22% insatisfeitos com a organização.

Gráfico 9: Motivo para procurar um concorrente



Fonte: Os autores

O resultado mostrado no Gráfico 9 visava identificar o principal fator que influenciaria os entrevistados a deixarem a empresa por uma concorrente. Destaca-se que, nessa pergunta, os entrevistados poderiam marcar mais de uma alternativa, caso julgassem necessário, e os valores mostraram que 63,54% consideram a falta de qualidade, enquanto 68,75% acham que o mau atendimento seria o principal fator. As duas alternativas que apresentaram percentuais mais expressivos fazem parte do pós-venda da organização, demonstrando a grande importância de manter uma comunicação de qualidade com os consumidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sentimentos gerados pelos consumidores provenientes do tipo de atendimento que recebem podem impactar diretamente na saúde e bem-estar deles. Diante de tal fato, mostra-se imprescindível que as empresas gerenciem o serviço de atendimento ao consumidor, tendo em vista que cliente insatisfeito fatalmente produz, como retorno, grande prejuízo para a empresa.

As respostas às questões de pesquisa estão postas: os motivos que levam à insatisfação dos clientes é, em grande parte, o descaso no pós-venda. A forma de minimizar tal insatisfação é o investimento na colocação de Relações Públicas no gerenciamento dos

SACs das empresas com habilidades de Inteligência Emocional, visto que os sentimentos dos consumidores certamente afetam seu comportamento e até mesmo sua saúde com o propósito foi fornecer diretrizes para a melhora da satisfação desses clientes.

Em um mercado altamente competitivo, ter um serviço de atendimento personalizado que possa compreender as emoções geradas pelos clientes e que os satisfaça, atendendo suas expectativas será uma grande vantagem que possibilitará à empresa estar um passo à frente de seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ABRIL MÍDIA S.A. **Crítica leva a Brastemp ao topo do Twitter**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/critica-leva-brastemp-ao-topo-do-twitter/>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

_____. **Por atender mau, empresas perdem clientes e US\$ 217 bilhões**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/por-atender-mal-empresas-perdem-clientes-e-us-217-bilhoes/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 7ed. Barueri: Manole, 2009.

CRUZ, A.M.O et al. **O serviço de atendimento ao cliente (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais?**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXV. 2005, Porto Alegre: ENEGEP, ABEPRO, 2005.

EGGER, L. **Comunicação corporativa: a disputa entre a ficção e a realidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ESTADÃO. **Mau atendimento nas Casas Bahia**. 2009. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/advogado-de-defesa/mau-atendimento-nas-casas-bahia/>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

FUNDAÇÃO PROCON SP. **Orienta Procon Orienta: SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor**. São Paulo, maio, 2016, 4 f. 2016. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/pdf/SAC62016.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2016.

FRANCA, G. **Caso Brastemp:** a reputação na era das redes sociais. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/caso-brastemp-a-reputacao-na-era-das-redes-sociais/42502/>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional:** A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOMES, N. NASSAR, P. **A comunicação da pequena empresa.** São Paulo: Globo 1997.

G+J PORTUGAL EDIÇÕES, PUBLICIDADE E DISTRIBUIÇÃO, LDA. **O Poder da Voz.** Janeiro 2012. Disponível em: <http://www.superinteressante.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1190:o-poder-da-voz&catid=3:artigos&Itemid=77>. Acesso em: 14 out. 2016.

IDEC. **Casos reais:** mau serviço da Credicard causa danos morais. 2017. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/consultas/casos-reais/mau-servico-da-credicard-causa-danos-morais>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

JUSBRASIL. **Empresa condenada a indenizar viúva de cliente que enfartou tentando cancelar serviço pelo Call Center.** 2010. Disponível em: <<https://direito-vivo.jusbrasil.com.br/noticias/2150822/empresa-condenada-a-indenizar-viuva-de-cliente-que-enfartou-tentando-cancelar-servico-pelo-call-cente>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Marketing de serviços profissionais:** Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus e seus lucros. 2.ed. Barueri: Manole, 2002.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4 ed. São Paulo: Summus, 2002. Novas buscas em comunicação. v.17.

NETO, R. **Mau atendimento da Brasil Telecom causa o enfarte e a morte do consumidor.** 2016. Disponível em: <<http://rodriguesneto.web2307.uni5.net/mau-atendimento-da-brasil-telecom-causa-o-enfarte-e-a-morte-de-consumidor-1342010/>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada.** 3.ed. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002.

OGDEN, J.R. CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing:** conceitos, técnicas e práticas. Tradução de Cristina Bacellar. 2.ed. São Paulo: Pearson Prince Hall, 2009.

O GLOBO. **Sector de telecomunicações é líder de reclamações da ‘Defesa’.** 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/setor-de-telecomunicacoes-lider-de-reclamacoes-da-defesa-18399736>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

PONTES, A. **Quanto custa um cliente insatisfeito?**. Abr. 2010. Disponível em: <<http://www.pontes.adm.br/2010/04/quanto-custa-um-cliente-insatisfeito.html>>. Acesso em: 9 out. 2016.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial/institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6ed. São Paulo: Summus, 1986. p.156-157.

RIBEIRO, O. M. **Qualidade no atendimento ao cliente como estratégia competitiva**. 2007. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, ISCTE Business School, Lisboa, 2007.

SWIFT, R. **Customer Relationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 13ed. São Paulo: Elsevier, 2001.

TODESCHINI, M. Express[ão] facial: sua cara diz tudo. **Super Interessante**. maio 2015. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/comportamento/expresso-facial-sua-cara-diz-tudo>>. Acesso em: 16 out. 2016.

VALLE, P.B. **Inteligência Emocional No Trabalho**: Um estudo exploratório. 2006. 48 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.