

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” –  
CAMPUS DE BAURU  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

NATÁLIA BONICONTRO FONSATI

**RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO ONLINE:**  
GERENCIAMENTO DE CRISE NO SITE AMERICANAS.COM

BAURU

2011

NATÁLIA BONICONTRO FONSATI

**RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO ONLINE:**  
GERENCIAMENTO DE CRISE NO SITE AMERICANAS.COM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, como requisito à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roseane Andrelo

BAURU

2011

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” –  
CAMPUS DE BAURU  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

NATÁLIA BONICONTRO FONSATI

**RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO ONLINE:**  
GERENCIAMENTO DE CRISE NO SITE AMERICANAS.COM

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social- Hab. em Relações Públicas.

**Banca Examinadora:**

---

Profª Drª Roseane Andrelo- Orientadora  
UNESP-Bauru

---

Profª Drª Sônia de Brito- Membro  
UNESP-Bauru

---

Ms. Marisa Romagnolli- Membro  
HRAC-USP

Às pessoas que,  
mesmo involuntariamente,  
contribuíram para este trabalho e  
construção do que sou hoje.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às pessoas que passaram em minha vida, que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho. A meus pais e meu irmão, em primeiro lugar, pelo total apoio e compreensão no decorrer do curso, fazendo com que o sonho da faculdade se tornasse realidade, mesmo nos momentos difíceis. Agradeço também aos professores, que contribuíram para a formação de minha visão crítica do mundo, pela compreensão e paixão desta profissão, em especial minha orientadora, Roseane Andrelo, pela atenção, paciência e incentivo.

Além disso, meu agradecimento à minhas paulistanas preferidas: Ana Luiza Costa, Nicolle Amaral, Nathalia Cavalcanti e Raisia Kamaura. Obrigada por dividirem comigo tantos momentos inesquecíveis. Rimos e choramos juntas, e com certeza jamais me esquecerei da amizade de vocês durante esses quatro anos.

Por último, porém não menos importante, agradeço à Michelle por compartilhar seu dia-a-dia comigo. Obrigada por entrar na minha vida e não sair mais dela.

## RESUMO

Tendo em vista a crescente necessidade das organizações em se fazerem presentes na Internet, o trabalho teve como objetivo demonstrar a importância da atividade de relações públicas no gerenciamento de crises, analisando especificamente a crise ocorrida no site Americanas.com. Visou, também, refletir sobre o panorama digital, destacando suas implicações nas relações de consumo no comércio eletrônico. Sabe-se que, como desdobramento de conflitos, se estabelece uma situação de prejuízo, tanto financeiro quanto de reputação. Considerando que grande parte das crises começa com falhas de planejamento e comunicação, percebe-se que o relações públicas é indispensável nas empresas atuais, visto seu conhecimento em integrar interesses e opiniões e em manter uma visão global do meio em que atua. O estudo de caso propiciou a confirmação de que as Relações Públicas estão diante de um crescente mercado, o qual necessita de profissionais qualificados e atualizados para realizar o gerenciamento de crises, principalmente no ambiente *online*.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; comércio eletrônico; gestão de crise; reputação.

## **ABSTRACT**

The growing need for organizations to make themselves present on the Internet, the study aimed to demonstrate the importance of public relations activity in crisis management and analysis of the crisis in Americanas.com site. It also aims to analyze the electronic scene, highlighting their implications for consumer relations in e-commerce. In addition, as a consequence of conflicts, settles a loss situation, financial and reputation. A crisis begins with planning and communication failures, it is clear that public relations is essential in business today, as interest in integrating their knowledge and opinions, and maintaining a global view of the environment in which it operates. The case study analysis provided confirmation that the public relations face a growing market, which requires qualified and updated to do crisis management, especially in the online environment.

**Key-words:** Public Relations; e-commerce; crisis management; reputation.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 A TECNOLOGIA A SERVIÇO DO COMÉRCIO.....	12
1.1 Cenário digital.....	13
1.2 Comércio Eletrônico.....	17
1.3 Consumidor <i>online</i> .....	23
1.4 Organizações e reputação <i>online</i> .....	27
2 RELAÇÕES PÚBLICAS NO AMBIENTE DIGITAL.....	32
2.1 Histórico.....	33
2.2 Definição e Atividades.....	35
2.3 O Relações Públicas 2.0.....	38
3 ESTUDO DE CASO- Americanas.com.....	43
3.1 Caracterização da organização.....	44
3.2 Entendendo a crise.....	48
3.3 Desdobramentos.....	51
4 ANÁLISE.....	61
4.1 Erros na administração da crise.....	62
4.2 Relações públicas como gestor de crise <i>online</i> .....	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERENCIAL.....	81
ANEXOS.....	85

## LISTA DE TABELAS

RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO ONLINE:	1
NATÁLIA BONICONTRO FONSATI	2
RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO ONLINE:	2
RELAÇÕES PÚBLICAS E REPUTAÇÃO ONLINE:	3
Banca Examinadora:	3
AGRADECIMENTOS	5
INTRODUÇÃO	11
1 A TECNOLOGIA A SERVIÇO DO COMÉRCIO	14
Tabela 1- Os 20 países com maior número de usuários da Internet	17
Figura 1- Números da ascensão da classe C no Brasil	18
.....	19
Fonte: EXAME, 2011, p. 30.	19
Gráfico 1 – Faturamento do e-commerce no Brasil	24
Gráfico 2 – Número de e-consumidores no Brasil	26
.....	26
Figura 2- Modelo de comportamento do consumidor CE	27
Quadro 1- Comparativo empresas de tijolo e cimento versus empresas digitais	30
Figura 3- O que acontece em 60 segundos na Internet	32
2 RELAÇÕES PÚBLICAS NO AMBIENTE DIGITAL	34
Figura 4- Modelo de marketing one-to-one	42
.....	42
Fonte: TURBAN, 2004, p.120	42
3 ESTUDO DE CASO- Americanas.com	45
Figura 5- Empresas controladas e coligadas à Rede Americanas	48
Tabela 2- Localização da Lojas Americanas no Brasil	49
Gráfico 3- Queda das ações da B2W	56
.....	56
Fonte: EXAME, 2011, p. 39	56
Gráfico 4- Evolução da receita, lucro e mercado da B2W	56
Fonte: EXAME, 2011, p. 39	56
Pesquisa recente sobre o atendimento ao cliente, realizada pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), a pedido da Revista Exame, destacou as melhores e piores empresas de todos os setores na visão do relacionamento com o consumidor. O estudo, realizado com cerca de três mil entrevistados, entre setembro de 2010 e janeiro deste ano, destacou que as empresas que mais perderam posições em relação ao levantamento anterior foram Americanas.com e Submarino. De acordo com Alexandre Diogo, presidente da IBRC, o site Submarino caiu da terceira para a 41ª posição e a Americanas.com, outra marca da B2W, da nona para a 45ª (EXAME, 2011). Isso mostra que, cada vez mais o consumidor está atento aos seus direitos, assim como exige ser bem atendido.	57
Figura 6- Opinião dos consumidores da B2W antes da crise	59
.....	59
Fonte: <a href="http://www.reputacao.com.br/opiniao-lista.jsp?id=236&amp;currPage=2">www.reputacao.com.br/opiniao-lista.jsp?id=236&amp;currPage=2</a>	59
Figura 7- Opinião dos consumidores da B2W após a crise	60
.....	60
Fonte: <a href="http://www.reputacao.com.br/opiniao-lista.jsp?id=236&amp;currPage=1">www.reputacao.com.br/opiniao-lista.jsp?id=236&amp;currPage=1</a>	60
Figura 8- Comunidade Americanas.com nunca mais	61
.....	61
Fonte: Facebook	61

Atualmente, o pior resultado de uma crise é referente à reputação da organização, tendo em vista que esta é a mais duradoura e é por meio desta que se afeta a parte financeira: se uma empresa é tida como ruim por várias pessoas, logicamente suas vendas vão diminuir, afetando a parte econômica. O caso da B2W exemplifica essa premissa, visto que devido aos atrasos de entrega de pedidos, foi gerada grande revolta por parte dos clientes, afetando a reputação da companhia e, posteriormente, sua parte financeira.....	61
Nos dias de hoje, as mídias sociais contribuem para a disseminação de desabafos de clientes insatisfeitos.....	61
De acordo com Patrícia Teixeira, .....	61
A internet passou a ser o palco da crise (...) as pessoas utilizam as redes sociais como forma de desabafo e, no caso de uma reclamação contra um produto ou mau atendimento, elas partem para a comunicação online somente depois de tentar resolver seu problema diretamente com a empresa. Por isso, é muito importante alinhar a gestão e o gerenciamento de crise nos espaços offline e online. (TEIXEIRA, 2011, s/p).....	61
Antigamente, o internauta recorria ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da empresa, ao Procon e, quando muito, mandava e-mails ao círculo de amigos falando mal da empresa. Hoje isso é feito por meio das mídias sociais, com alcance muito maior. Cabe, então, a empresa perceber a tempo os indícios para uma possível crise, estando já preparada para seus desdobramentos. A Americanas.com cometeu e ainda vem cometendo diversos erros, contribuindo para a perda de sua reputação, até então idônea no e-commerce. ....	62
4 ANÁLISE.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	87

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo estudar a influência do meio digital nas organizações e nos processos comerciais atuais. O levantamento realizado vem mostrar como o ambiente online gera repercussão, devido às suas características de interatividade e rapidez, trazendo desdobramentos tanto na parte financeira quanto relativas à reputação e imagem organizacional.

O surgimento da Internet e a disseminação do seu uso provocaram novas formas de sociabilidade, comunicação, entretenimento, comércio e rotinas de trabalho, além de transformarem as noções espaço-temporais. Com isso, o comércio eletrônico ganha destaque, visto sua facilidade e comodidade para os consumidores.

Quando se tem novas mídias, possibilitadas pela *Web*, qualquer risco mal planejado e trabalhado tem condições de se tornar uma crise, possuindo amplo poder de ressonância. Além disso, o avanço da Internet modificou o comportamento do consumidor, muito mais exigente no que diz respeito aos seus direitos, e disposto a se posicionar nas redes sociais *online*.

Com isso, mostra-se necessário o amplo estudo dos públicos, visando estabelecer relacionamentos duradouros, contribuindo para a fidelização dos consumidores. Cabe então o estudo do melhor planejamento das organizações frente a essa problemática, no processo de gerenciamento de crise. Como recorte do cenário, temos a *Americanas.com*, maior site brasileiro de comércio eletrônico, em especial sua crise referente a atrasos na entrega de mercadorias e falha no setor de atendimento ao cliente, ocorrida em dezembro de 2010. Com isso, o objetivo do trabalho é compreender como as técnicas de relações públicas poderiam ter sido utilizadas, tanto no planejamento prévio quanto minimizando as consequências no momento da crise.

Este trabalho pretende contribuir para o aperfeiçoamento das técnicas de relações públicas no cenário digital, destacando-se sua eficácia no gerenciamento de crise e reputação. Abre-se, portanto, uma nova faceta frente ao leque de segmentos que a profissão está apta a atuar.

Para a caracterização do cenário e análise destas questões foram utilizados diversos autores, como Turban, França, Pinho, Kunsch e Farias, que enriqueceram o presente trabalho, contribuindo para sua fundamentação teórica. Partindo-se deste

suporte, foi possível o estudo de caso, por meio de coleta de dados em *sites*, *blogs* e no próprio site institucional da empresa.

O trabalho divide-se em quatro partes. O primeiro capítulo refere-se a contextualização do cenário eletrônico, trazendo questões como o surgimento e evolução da Internet, além do estabelecimento do processo de comércio eletrônico. Sendo assim, contempla as mudanças que esse advento trouxe para os consumidores e organizações contemporâneas. Além disso, promove a discussão acerca da reputação *online*.

O segundo aspecto do trabalho vem contemplar a discussão trazida, destacando as Relações Públicas neste ambiente. Para tanto, analisasse o histórico e definições da profissão, bem como suas atividades tradicionais e também relativas ao ambiente digital, denominadas Relações Públicas 2.0. Esse capítulo vem ao encontro ao objetivo do estudo, visando destacar a importância da profissão no âmbito organizacional e na Internet.

O estudo de caso da crise ocorrida no site Americanas.com, apresenta-se no terceiro capítulo. Neste nível são trabalhados desde o surgimento da empresa, sua evolução, até a aquisição de novas organizações e sua recente fusão à B2W. Posteriormente a crise é descrita, evidenciando-se as falhas de logística e posteriormente de comunicação para com seus públicos. Visto isso, apontam-se os resultados negativos que a organização apresentou após os problemas analisados, como queda da taxa de crescimento, do valor de mercado das ações da empresa, multas aplicadas pelo Procon-SP, aliada também as conseqüências para sua reputação e credibilidade.

O último capítulo visa apontar e analisar os erros cometidos pela Americanas.com, desde seus processos internos, até a própria gestão de crise em si, aproximando conceitos pertinentes a esta análise. Relacionam-se também os benefícios que as Relações Públicas proporcionariam à empresa, bem como um planejamento antecipado por parte da organização, visando minimizar os resultados da crise.

Por fim, é apresentada as considerações finais, apontando os itens mais relevantes da análise, bem como os resultados obtidos frente aos objetivos propostos. Dessa forma, visa-se a conscientização do espaço para o profissional no segmento da Web, destacando como a Americanas.com poderia valer-se as técnicas da Relações Públicas.



## **1 A TECNOLOGIA A SERVIÇO DO COMÉRCIO**

Para elaborar a análise de estudo de caso, convém explanar acerca do panorama do comércio eletrônico, bem como suas implicações na comunicação e o papel da tecnologia nesse processo.

### 1.1 Cenário digital

O termo Internet vem de *international network*, duas palavras em inglês que significam rede internacional, ou seja, uma rede pública mundial de computadores interligados, possibilitando o trânsito de informações a qualquer usuário que esteja conectado. A Internet teve sua criação em meados de 1969, desenvolvida pela empresa ARPA (Advantage Research and Projects Agency), nos tempos da Guerra Fria. O projeto inicial chamava-se ArphaNet, tendo como objetivo manter a comunicação entre as bases militares dos Estados Unidos. Hoje, após ampla evolução tecnológica e também transformação dos objetivos, a Internet pode ser encarada como o conjunto de redes de computadores conectados em todo o mundo (PINHO, 2003).

A Internet, por não possuir nenhum órgão ou instituição que a controle, possibilita que a própria comunidade, ou seja, o conjunto de usuários, seja responsável pelos padrões e normas pessoais de acesso. Cada usuário tem possibilidade de acessar o conteúdo que desejar e sem custo relativo ao trânsito de informações. Por permitir a conexão de computadores e, conseqüentemente, de pessoas, o meio digital fornece formas diversas de sociabilidade e interatividade, como por exemplo, o *e-mail*, as comunidades virtuais, *sítes* de relacionamentos, os *chats*, os fóruns, entre outros. Com isso, o internauta tem a possibilidade de ser não somente receptor de informações, mas também de ser emissor, sendo capaz de produzir conteúdos, propiciado por uma comunicação não hierárquica, e interagir com outros usuários e com os próprios *sítes* e mídias sociais.

Kotler (2000, p. 681), neste aspecto, destaca a Internet como “uma malha global de redes de computadores que tornou possível a comunicação mundial instantânea e descentralizada.” Não obstante, de acordo com Farias (2009), a Internet revolucionou as comunicações, permitindo a expansão e divulgação de informações, além de maior interação entre pessoas e computadores. Com isso, o meio torna-se poderosa ferramenta, facilitando e multiplicando a comunicação global entre indivíduos. De acordo com Rodrigues (1999, 204), “as novas tecnologias já

não são meramente instrumentos, mas dispositivos que passam a fazer parte do nosso próprio corpo, a ponto de tenderem a ser praticamente imperceptíveis”. Para se ter uma idéia da dimensão digital, a cada segundo, acontece um milhão de *clicks* nas páginas da Internet (ROSA, 2006).

O constante aprimoramento da tecnologia gera como conseqüência maior rapidez e fácil acesso a diversas informações por meio da Internet, como, por exemplo, banco de dados, informações bancárias, comerciais, entre outras. Para Castells (1999, p.50), “a revolução da tecnologia da informação é, no mínimo, um evento histórico da mesma importância que a Revolução Industrial do século XVIII”, estimulando a descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura, resultando em mudanças em todos os domínios da atividade humana. Do ponto de vista econômico, o potencial da Internet é refletido principalmente por meio do comércio eletrônico.

Pode-se então, neste ambiente digital, realizar qualquer tipo de compra 24 horas por dia, sete dias por semana. Dessa forma, a Internet possibilita que o consumo não fique limitado ao tempo e espaço, e o consumidor possui a comodidade de não precisar sair de casa para realizar suas compras. Tigre (1999) afirma que a Internet representa o fim da geografia, na medida em que ir ao trabalho pode significar o simples fato de ligar o modem.

No Brasil o número de usuários da Internet vem crescendo. O país figura entre os países com maior número de internautas, ocupando a sexta colocação mundial, com cerca de 50 milhões de usuários, conforme mostra tabela 1.

Tabela 1- Os 20 países com maior número de usuários da Internet

#	País ou Região	Usuários	Adoção da Internet	% de usuários	População (2008)	Crescimento dos Usuários (2000 - 2008)
1	<u>China</u>	253,000,000	19.0 %	17.3 %	1,330,044,605	1,024.4 %
2	<u>Estados Unidos</u>	220,141,969	72.5 %	15.0 %	303,824,646	130.9 %
3	<u>Japão</u>	94,000,000	73.8 %	6.4 %	127,288,419	99.7 %
4	<u>Índia</u>	60,000,000	5.2 %	4.1 %	1,147,995,898	1,100.0 %
5	<u>Alemanha</u>	52,533,914	63.8 %	3.6 %	82,369,548	118.9 %
<b>6</b>	<b><u>Brasil</u></b>	<b>50,000,000</b>	<b>26.1 %</b>	<b>3.4 %</b>	<b>191,908,598</b>	<b>900.0 %</b>
7	<u>Reino Unido</u>	41,817,847	68.6 %	2.9 %	60,943,912	171.5 %
8	<u>França</u>	36,153,327	58.1 %	2.5 %	62,177,676	325.3 %
9	<u>Korea do Sul</u>	34,820,000	70.7 %	2.4 %	49,232,844	82.9 %
10	<u>Itália</u>	34,708,144	59.7 %	2.4 %	58,145,321	162.9 %
11	<u>Rússia</u>	32,700,000	23.2 %	2.2 %	140,702,094	954.8 %
12	<u>Canadá</u>	28,000,000	84.3 %	1.9 %	33,212,696	120.5 %
13	<u>Turquia</u>	26,500,000	36.9 %	1.8 %	71,892,807	1,225.0 %
14	<u>Espanha</u>	25,623,329	63.3 %	1.8 %	40,491,051	375.6 %
15	<u>Indonésia</u>	25,000,000	10.5 %	1.7 %	237,512,355	1,150.0 %
16	<u>México</u>	23,700,000	21.6 %	1.6 %	109,955,400	773.8 %
17	<u>Irã</u>	23,000,000	34.9 %	1.6 %	65,875,223	9,100.0 %
18	<u>Vietnã</u>	20,159,615	23.4 %	1.4 %	86,116,559	9,979.8 %
19	<u>Paquistão</u>	17,500,000	10.4 %	1.2 %	167,762,040	12,969.5 %
20	<u>Austrália</u>	16,355,388	79.4 %	1.1 %	20,600,856	147.8 %
	Os 20 Mais	1,115,713,572	25.4 %	76.2 %	4,388,052,548	284.5 %
	Resto do Mundo	347,918,789	15.2 %	23.8 %	2,288,067,740	391.2 %
	Total - Usuários Mundo	1,463,632,361	21.9 %	100.0 %	6,676,120,288	305.5 %

Fonte: E-Commerce Org

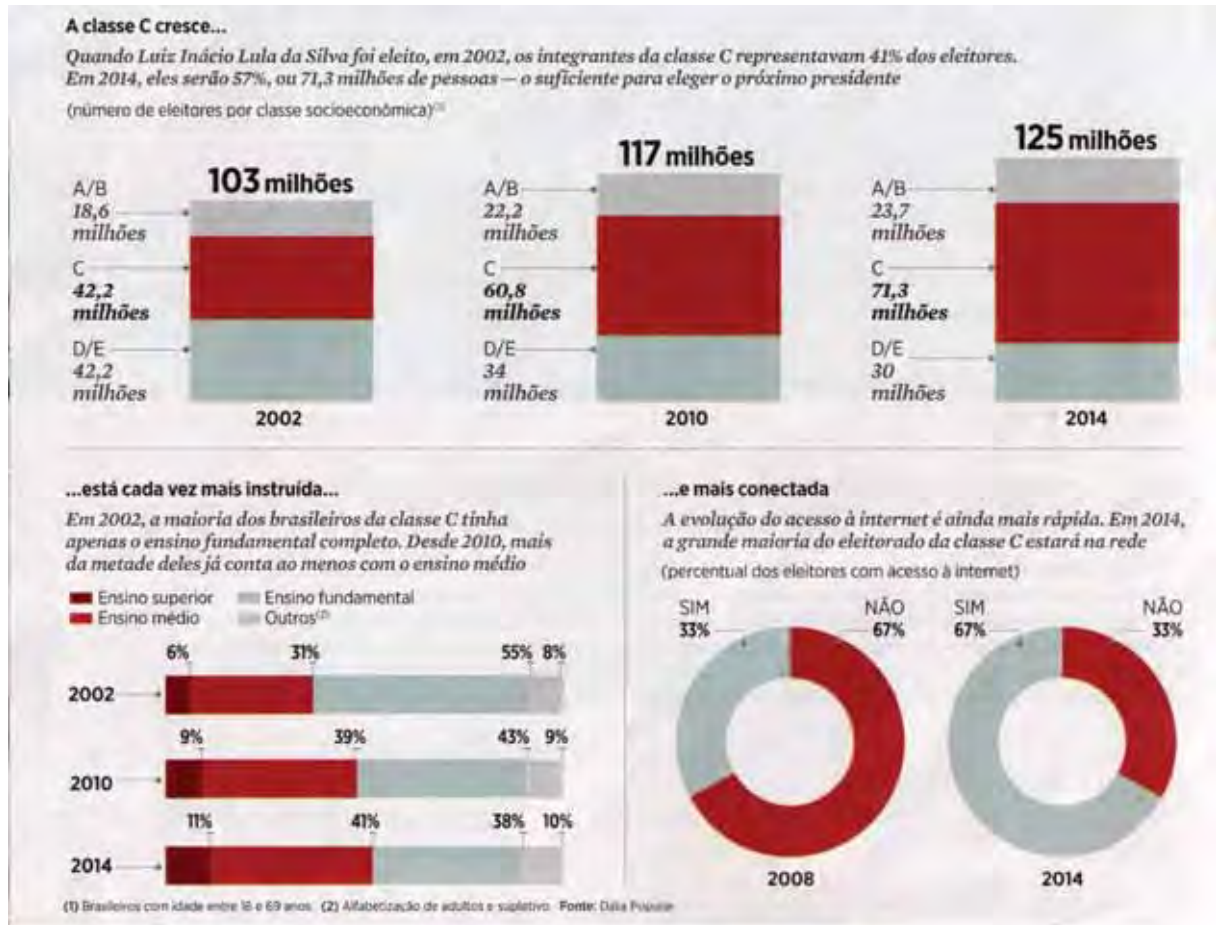
Observa-se, na tabela anterior, que o Brasil possui cerca de 26% de sua população conectada à Internet, representando 3,4% dos usuários mundiais. Além disso, cabe salientar que o número de internautas vem aumentando consideravelmente, alcançando a taxa de 900% de crescimento no período

analisado (2000-2008). Conseqüentemente, esse crescimento trouxe também mudanças nos hábitos de navegação dos brasileiros.

Segundo Fátima Conti (2011), em abril de 2005, “o brasileiro bateu recorde de navegação, passando em média 15 horas e 14 minutos na internet”, passando a ser o primeiro país em termos de tempo de navegação mensal domiciliar, ultrapassando até mesmo o Japão e esses números não param de crescer. De acordo com pesquisa da NielsenNetratings, em 2008, o usuário brasileiro atingiu o patamar de 38 horas e 42 minutos de navegação por mês, com, em média, 60 *sites* mensalmente visitados.

Em contrapartida, cabe salientar que a distribuição desigual de renda no país constitui uma barreira à difusão da Internet. Em resumo, pode-se caracterizar o grande crescimento do segmento *online* perante os brasileiros, porém ainda de forma desigual, necessitando de políticas públicas visando à democracia digital, aproximando assim a tecnologia de uma população mais pobre. Essa inclusão digital seria fundamental para reduzir os índices de exclusão social, democratizando as oportunidades tanto de emprego quanto de informações, educação e direitos. A figura 1 mostra a ascensão da classe C, tornando-se cada vez mais instruída e informatizada.

### **Figura 1- Números da ascensão da classe C no Brasil**



Fonte: EXAME, 2011, p. 30.

Nos dias atuais os computadores são instrumentos fundamentais para as empresas, tratando-se principalmente de questões como agilidade e segurança das informações. As organizações estão cada vez mais necessitando da Internet para realizar transações, tendo em vista o mundo globalizado atual, investindo em recursos e estratégias para sobressair-se no ambiente digital, optando pela implementação do comércio eletrônico.

## 1.2 Comércio Eletrônico

Com o crescente acesso à Internet no mundo inteiro, percebeu-se a necessidade de um novo tipo de estabelecimento de comércio. Esse comércio torna-se diferente dos anteriores, tendo em vista que não há necessidade de presença física tanto do consumidor quanto da empresa. Para as empresas isso significa

vender para um número maior de consumidores, visto que basta a troca de dados via Internet para se fechar negócio. Desta forma, reduzem-se os custos e pode-se planejar toda a logística de produção, estoque e entrega. Para os consumidores, a comodidade e agilidade no processo de compra são os maiores benefícios. Neste contexto o comércio eletrônico figura como um novo meio de negociação, englobando oferta, demanda e a contratação de bens e serviços.

O comércio eletrônico é visto hoje como o principal avanço em termos das grandes invenções da Internet. As primeiras aplicações do *e-commerce* deram-se no início da década de 1970, onde já era possível a transferência eletrônica de dinheiro, limitada, porém, a grandes corporações. A partir dos anos 1990, à medida que a Internet foi popularizando-se, surgiram os *sites* de empresas, propiciando maior competitividade nos negócios. As vendas por meio eletrônico começaram de fato em 1995, nos Estados Unidos e somente cinco anos depois as lojas virtuais começaram a surgir no Brasil. A Internet é vista como um infinito catálogo eletrônico, onde o consumidor tem a possibilidade de escolher o que deseja sem necessitar ir à loja real. Quando o comércio eletrônico surgiu, os brasileiros não tinham o hábito de comprar produtos por catálogo, devido a inflação que vinha assolando a economia dos últimos 40 anos. Sendo assim, o sucesso inicial das vendas no ambiente da *Web* deu-se nos Estados Unidos, onde a compra por catálogo já era muito comum, facilitando a transição para o “catálogo *online*”.

Por se tratar de algo realmente novo, o comércio eletrônico possui várias definições e abordagens de autores. De acordo com Turban (2004, p.3), entende-se comércio eletrônico, ou *e-commerce*, como sendo “o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet”. Já segundo Finkelstein (2004), o comércio eletrônico não inclui somente as transações eletrônicas propriamente ditas, mas também a apresentação eletrônica de bens e serviços; o recebimento de pedidos na Internet e faturamento; a automatização dos pedidos; os pagamentos pela Internet, o gerenciamento de transações e, por fim, a cadeia de abastecimento automatizada. Não obstante, Tigre (1999) destaca que o comércio eletrônico seria a aplicação das tecnologias da informação direcionada para dar suporte aos processos produtivos e transações de bens e serviços. Dessa forma, o *e-commerce* estaria apto a promover o desenvolvimento econômico, transformando seus sistemas. Para Albertin (2000), comércio eletrônico pode ser definido como a realização de toda a cadeia de valores

dos processos de negócio em um ambiente *online*, aplicando-se para tanto as tecnologias de comunicação e informação.

Pode-se classificar o comércio eletrônico quanto à natureza da transação ou por meio do relacionamento entre os participantes. Turban (2004) destaca os três principais tipos:

- *Business-to-business* (B2B): envolve transações entre empresas, como no caso de uma loja de varejo comprando de um fornecedor.
- *Business-to-consumer* (B2C): relativa a negociações entre consumidores individuais e empresas de varejo, como, por exemplo, o *site* *americanas.com*, objeto de estudo do trabalho, que vende seus produtos para consumidores. Esse tipo de comércio eletrônico é também denominado varejo eletrônico ou *e-tailing*.
- *Consumer-to-consumer* (C2C): nesta categoria os clientes vendem diretamente uns aos outros, como nos leilões e classificados *online*.

Por necessitar de poucos recursos de investimento e de funcionários, visto que grande parte do trabalho é feito de forma automatizada, ao contrário de uma loja tradicional de varejo, o comércio eletrônico, ou somente CE, é considerado atualmente o canal mais simples e moderno de vendas. Cada vez mais empresas e pessoas utilizam a Internet para realizar compras e vendas de diversos bens de consumo e serviços. Por meio digital, o internauta consegue realizar a compra desde produtos de informática e eletrodomésticos até obras de arte, possuindo a opção de escolher entre pagar com cartão de crédito, boleto bancário e ainda o *e-cash*<sup>1</sup>. Além disso, a Internet auxilia as organizações no processo de negociação com fornecedores e clientes, buscando a eficiência e fortalecendo a confiança dos públicos envolvidos. Trepper (2001) destaca que,

O *e-commerce* é muito mais do que a mera troca de produtos e serviços por dinheiro pela Internet. É uma tecnologia capacitadora

---

<sup>1</sup> *E-cash* é sigla em inglês que refere-se a *electronic cash*, ou seja, dinheiro eletrônico. Um dos sites mais utilizados no mundo do *e-cash* é o PayPal, onde o usuário adiciona seu cartão de crédito à sua conta no site, possibilitando realizar, por e-mail ou até mesmo celular, pagamentos para empresas e também pessoas físicas de qualquer parte do mundo. Para o usuário este processo torna-se mais seguro, tendo em vista que as lojas virtuais não tem acesso às informações bancárias evitando quebra do sigilo de dados e pagamentos não autorizados, já que o consumidor tem apenas que digitar seu e-mail e senha do PayPal, que o servidor se encarrega de realizar o processo, debitando na sua conta ou parcelando no cartão de crédito.

que permite as empresas aumentar a precisão e eficiência do processamento das transações do negócio. O *e-commerce* é também um meio que possibilita a troca de informações entre a empresa e seus clientes e fornecedores, beneficiando todos os envolvidos. (TREPPER, 2001, p. 13)

O varejo eletrônico oferece diversos benefícios, tanto para as empresas inseridas no meio digital, quanto para os consumidores e sociedade em geral. Turban (2004) destaca os benefícios para as organizações, dividindo-os em diversas categorias:

- Expansão do mercado: utilizando um baixo custo de investimento, uma empresa pode facilmente obter mais clientes e melhores fornecedores, em nível nacional e internacional, permitindo interação com eles.
- Redução de custos: o uso da Internet torna mais barato o processo de comunicação junto aos *stakeholders*<sup>2</sup>, além de diminuir os custos de criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações em papel.
- Melhoria da organização e dos processos de negócios: o CE facilita a criação de soluções, como controle automatizado de produção e estoque, oferecendo vantagens competitivas e aumento do lucro.
- Interatividade: permite a interação empresarial com seus públicos de interesse, tornando rápido o *feedback*.

Para os consumidores, os benefícios são principalmente relativos à conveniência, à velocidade e ao custo. O internauta pode efetuar compras ou transações durante todo o ano, a qualquer hora e dia da semana, sem o esforço de sair de casa. Além disso, o varejo eletrônico torna mais rápido a pesquisa de preço em diferentes lojas. Atualmente há inclusive vários *sites* que trabalham com a comparação de preços (por exemplo, [www.bondfaro.com.br](http://www.bondfaro.com.br)), auxiliando o consumidor no processo de decisão de compra, além de contribuir para a competitividade entre lojas virtuais, o que resulta em melhores preços para o consumidor. Já para a sociedade como um todo, os benefícios deste meio virtual dizem respeito às melhorias no acesso aos produtos e na oferta de serviços

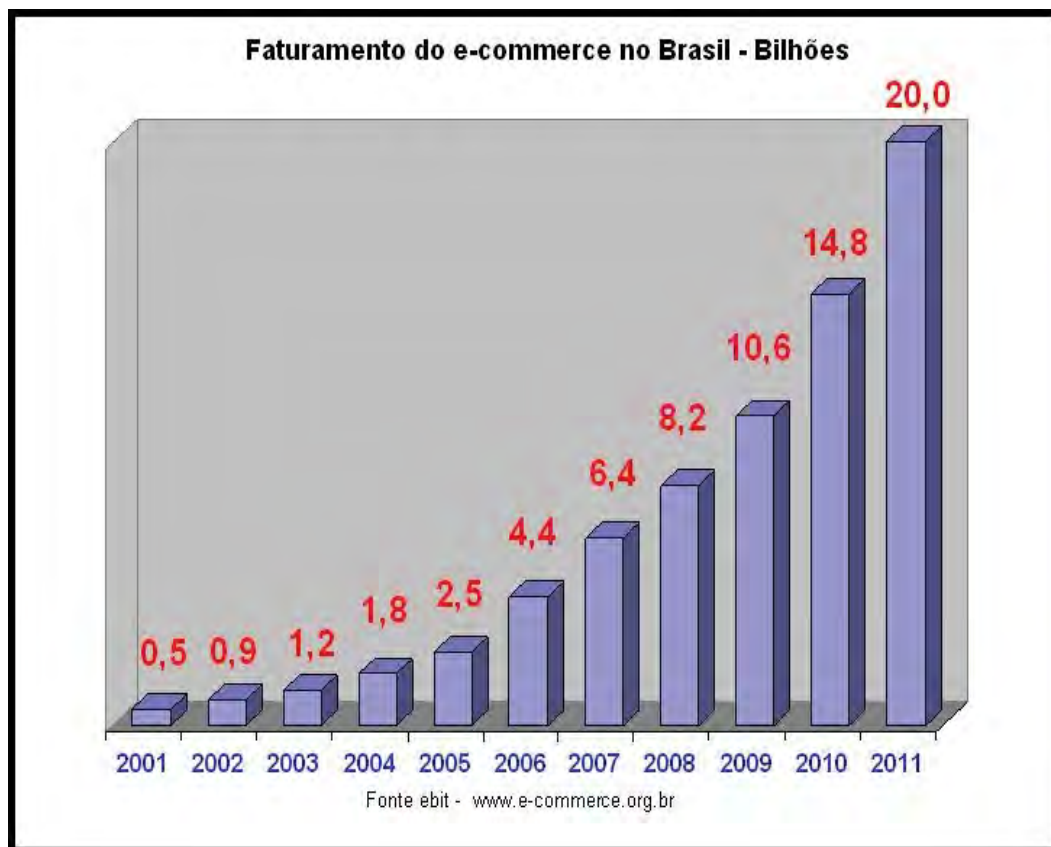
---

<sup>2</sup> Termo em inglês que define todos os indivíduos ou grupos que possuem relação de interesse com as organizações, como acionistas, funcionários, consumidores, governo, mídia, entre outros. (CARROLL, 1998)

públicos, tendo em vista que facilita o acesso a cursos profissionalizantes e até mesmo informações sobre saúde e educação, sendo consequência do próprio desenvolvimento da comunicação eletrônica.

Não obstante, o comércio *online* permite que as pessoas façam compras e trabalhem muitas vezes sem sair de casa, contribuindo para um menor número de veículos nas ruas, influenciando o trânsito e diminuindo a poluição gerada. Por outro lado, pode-se observar algumas limitações do CE, como destaca Turban (2004, p.15): as ferramentas de desenvolvimento de *software* estão em evolução; o acesso à Internet ainda é caro para grande parte da população mundial; existe ainda preocupação com segurança e privacidade de dados pessoais; há necessidade de melhoria de infra estrutura para a entrega de mercadorias adquiridas, entre outros.

No Brasil ainda existem poucos shoppings virtuais, tendo em vista o cenário internacional, mas já mostram crescimento na fatia do mercado. De acordo com análise da empresa e-Bit, como mostra o gráfico 1, a previsão é que o país atinja o patamar de 20 bilhões de reais relativos ao faturamento do *e-commerce* em 2011, uma variação de 35% comparada ao ano anterior:

Gráfico 1 – Faturamento do *e-commerce* no Brasil

Fonte: *E-Commerce Org*

Cabe salientar que esses números não incluem vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões *online*. Com relação aos itens mais vendidos no varejo eletrônico, de acordo com levantamento mensal do e-Bit, a venda de livros, revistas e jornais lidera a lista com 17% do mercado, seguidos de produtos de saúde e beleza (12%), informática (11%), eletrônicos (9%) e eletrodomésticos (6%).

Atualmente, segundo Farias (2009), percebem-se profundas alterações no modo de consumo e a Internet está cada dia mais presente no cotidiano dos consumidores, prestando serviços, divulgando informações e produtos, oferecendo entretenimento, além de atuar como meio de compras. Conseqüentemente, por ser um ambiente diferente do real, a Internet proporciona mudanças no que tange os padrões de comunicação, resultando em um consumidor ativo no estabelecimento das relações comerciais, obtendo controle do mercado de consumo. Com isso, o

que as empresas tendem a buscar hoje vai muito além do conceito de loja eletrônica, em estabelecer um canal de vendas. O que se percebe é a tendência a se estabelecer um canal de relacionamentos com os consumidores, almejando a fidelização e construção de uma imagem corporativa positiva, uma brecha para o trabalho das Relações Públicas.

### 1.3 Consumidor *online*

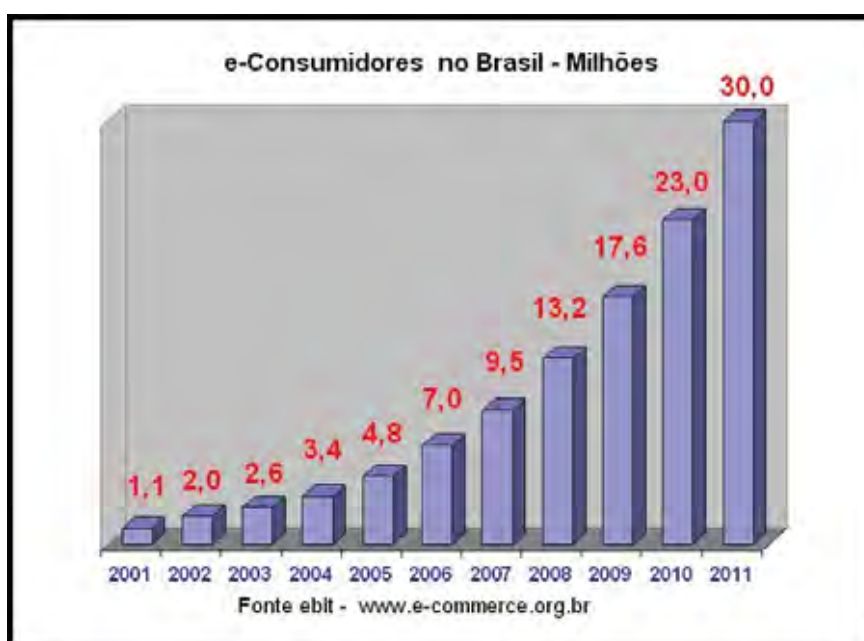
Em um ambiente de negócios cada dia mais competitivo, o consumidor ganha mais destaque e torna-se protagonista da corrida empresarial. Conquistar e fidelizar clientes passam a ser o fator decisivo de sucesso para as organizações, tanto reais quanto virtuais. Para Turban (2004),

Os milhões de pessoas ao redor do mundo que navegam na *Web* são compradores em potenciais dos bens e serviços oferecidos ou anunciados na Internet. Esses consumidores procuram ofertas, itens personalizados, artigos de colecionador, diversão e muito mais. Eles é que mandam: podem buscar informação detalhada, comparar, dar lances e até negociar. (TURBAN, 2004, p.35)

Para que se estabeleça o relacionamento com o consumidor *online*, ou e-consumidor, convém entender o comportamento deste, suas características e aspectos pessoais. Desta forma, processos de relações públicas e marketing podem analisar esse público-alvo de maneira eficaz, produzindo estratégias empresariais para driblar a concorrência. França (2008) destaca que o Parlamento Nacional de Relações Públicas, em documento apresentado no XV Congresso Brasileiro de Relações Públicas de 1998, estabeleceu que cabe à profissão diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos, além de propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos, legitimando a ação das relações públicas. De acordo com Penteado (1993, p.57), “uma empresa só está em posição de realizar um trabalho efetivo de Relações Públicas para o consumidor depois de uma preparação cuidadosa, de dentro para fora (...)”. Da mesma forma, é imprescindível para as empresas ter o conhecimento acerca dos grupos que a influenciam, para desta maneira atingir de forma objetiva os variados públicos de seu interesse.

O número de pessoas que realiza compras virtuais cresce a cada dia, à medida que se perde o receio com relação à falta de segurança e idoneidade das lojas virtuais. Os consumidores, de acordo com Turban (2004), podem ser classificados em compradores organizacionais, ou seja, as empresas que realizam compra para revenda ou até corporações privadas e organizações públicas; e compradores individuais, que são internautas que realizam compras na Internet para uso próprio, sem intenção de revenda. De acordo com pesquisa do e-Bit, disponível no gráfico 2, o número de e-consumidores no Brasil está previsto para 30 milhões em 2011, um aumento de 30% em relação à 2010.

Gráfico 2 – Número de e-consumidores no Brasil



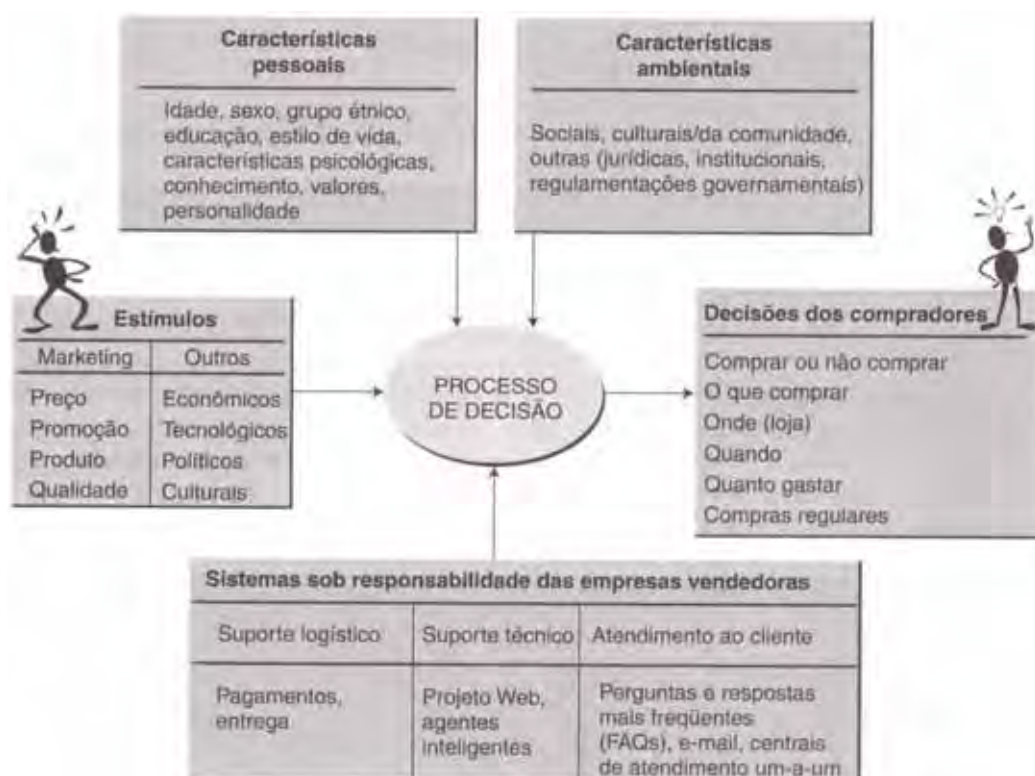
Fonte: E-Commerce Org

Sendo assim, após a visualização dos números absolutos, convém destacarmos as características pessoais dos consumidores *online*. Segundo pesquisa do Instituto Ibope, realizada no fim de 2010, a maioria das pessoas que realiza compras *online* no Brasil são homens (54% dos clientes), pertencentes às classes A e B (juntas representam 61% do *e-commerce*) e possuindo alto grau de escolaridade. Ainda segundo a pesquisa, a idade média do consumidor é de 33 anos (48% dos entrevistados estavam na faixa etária dos 25 a 44 anos de idade), moradores de cidades do Rio de Janeiro e São Paulo (37%) e com gasto médio nas transações eletrônicas de R\$118,00 por mês. Cabe destacar também a ascensão da

classe C aos padrões de consumo, correspondendo sozinha a 35% dos consumidores virtuais.

No que concerne ao comportamento do cliente digital, as variáveis que auxiliam e, conseqüentemente, influenciam o processo de decisão de compra devem ser levadas em consideração no estudo. A figura 2 ilustra estes aspectos:

**Figura 2- Modelo de comportamento do consumidor CE**



Fonte: TURBAN, 2004, p. 116

De acordo com esse modelo, a tomada de decisão de compra é ativada no consumidor devido a estímulos como os do marketing, além de fatores econômicos, culturais, entre outros, conforme se observa no quadro à esquerda. Esse processo é então influenciado por variáveis como características pessoais do indivíduo, ambiente de compras, tecnologia utilizada, logística do comércio eletrônico e também demais fatores, os quais o vendedor controla. Cabe destacar a importância das variáveis ambientais, mais especificamente as sociais, no ambiente do CE. Os consumidores são influenciados por interações sociais, como uma rápida conversa com familiares e colegas de trabalho, por exemplo. As comunidades da Internet,

como fóruns, Orkut, Twitter, passam a ser de extrema importância para o *e-commerce*, pois os tópicos discutidos acabam refletindo no processo de compra dos participantes nesses grupos.

Kotler e Armstrong (2002) classificam os papéis que as pessoas desempenham no processo de decisão de compra:

- Iniciador: indivíduo que primeiramente pensa na idéia, ou sugere, de comprar determinado bem ou serviço;
- Influenciador: a pessoa cujo conselho ou até mesmo visão possui peso sobre a tomada do processo de decisão de compra;
- Decisor: indivíduo que toma a decisão de compra - o que comprar, onde comprar, quanto comprar;
- Comprador: aquele que de fato realiza a compra real;
- Usuário: aquele que consome ou utiliza o produto ou serviço adquirido.

Essa classificação auxilia os profissionais da área de comunicação na análise e no direcionamento adequado de propaganda e marketing, a fim de tornarem as ações desenvolvidas eficazes. Uma das metas é fazer com que o consumidor se convença que o produto oferecido é de sua necessidade, para que a partir daí o indivíduo sinta-se atraído a realizar a compra.

Uma vez que a percepção do consumidor segue padrões em constante mutação, diferenciar o fornecimento de produtos e serviços, para melhor vendê-los, requer soluções especiais de marketing. A relação entre o que é ofertado via *Websites* e as diferentes perspectivas do consumidor, leva à necessidade de reinterpretar a experiência de compra (...).(FARIAS, 2009, p.16)

A experiência de consumo pode ser encarada como rotineira ou extraordinária, na medida em que a compra pode ser associada na mente do consumidor de forma meramente utilitária ou de forma altamente prazerosa (GUPTA; VAJIC, 2000). O consumidor passa a ser considerado então como uma unidade de produção da experiência, já que é ele quem irá realizar a interpretação do processo de compra. Com isso, fatores como o *layout* do *site*, a dinâmica de funcionamento, a rapidez e facilidade para finalizar a compra devem ser levados em consideração, já que podem ser responsáveis pela satisfação e prazer ao realizar a

compra virtual. Para Westbrook e Oliver (1991, p.85), “a satisfação não é o prazer sentido durante a experiência da compra, mas é a interpretação da avaliação se esta experiência foi tão boa quanto deveria ser”.

A experiência do consumo se estende por um período de tempo, no qual pode ser dividido em: experiência pré-consumo, experiência da compra, componentes essenciais da experiência e lembrança da experiência de consumo, constatando que o enfoque nas organizações tem que ir muito mais além do ato de comprar. Fatos como receber o produto antes da data prometida pela loja virtual ou ganhar um bônus pela compra, por exemplo, são associados à surpresa e alegria. Dessa forma, o consumidor sente-se mais a vontade no ambiente da *Web* e, certamente no *site* da organização, proporcionando maior satisfação perante a empresa, gerando assim fidelização e disseminação de uma imagem corporativa positiva. Como os consumidores tendem a ter contato com informações das pessoas que conhecem, o boca a boca ganha importância na medida em que tende a ser mais confiável do que as informações presentes nas ações de publicidade. De acordo com Solomon (2002, p.267), “se pensarmos durante um dia normal, provavelmente concordaremos que grande parte do que discutimos com amigos, familiares e colegas de trabalho têm relação com produtos”.

A diferença, nos dias de hoje, é que o indivíduo tem a possibilidade de contatar diversas pessoas em questão de segundos, produzindo o boca a boca *online*, por meio de comunidades virtuais, *chats*, fóruns e mídias sociais. A organização, portando, necessita estar atenta às mudanças na forma de lidar com os públicos, além de desenvolver novas estratégias capazes de prosperar neste novo cenário comercial.

#### 1.4 Organizações e reputação *online*

Ao longo dos anos, o ambiente empresarial tem passado por diversas transformações. Com o notável avanço da tecnologia, as organizações contemporâneas buscam se modernizar e acompanhar este novo cenário digital. Neste ambiente, um dos aspectos mais importantes é o surgimento da possibilidade de realização de negócios e transações *online*, além do comércio eletrônico. O componente básico, a Internet, é considerada infra-estrutura pública de acesso fácil, livre e de baixo custo (ALBERTIN, 2000a). Como benefício da *Web* para as

organizações, podemos destacar a facilidade de contato com clientes a fim de entender suas necessidades e hábitos de compra. Dessa forma, segundo Turban (2004), a empresa pode interagir com seus e-consumidores (por meio do *site* institucional e mídias sociais), estabelecer relacionamentos, oferecer um ótimo serviço de atendimento e, por fim, fidelizá-lo, garantindo a denominada *e-loyalty*, ou seja, fidelidade do cliente a um *e-tailer*.

Além do citado, pode-se destacar que a Internet auxilia na construção de imagem organizacional tanto positiva quanto negativa, além da simplificação de processos comerciais, aumento da produtividade, redução do *time-to-market* (tempo entre a concepção de uma idéia e sua execução), além de um maior acesso a informações e flexibilidade. Auxiliadas pela troca de informações *online*, as empresas melhoram sensivelmente a integração logística a montante, devido à possibilidade de coordenação da produção ao longo da cadeia produtiva (TIGRE, 1999, p.85). Quando comparadas às empresas físicas (chamadas também de empresa de tijolo e cimento), as organizações virtuais apresentam benefícios. Pode-se observá-los no quadro 1.

#### Quadro 1- Comparativo empresas de tijolo e cimento versus empresas digitais

<u>Empresas de tijolo e cimento</u>	<u>Empresas digitais</u>
Vendas em lojas físicas	Vendas on-line
Produtos tangíveis	Produtos digitais
Estoque físico/plano de produção	Previsão de estoque on-line e colaborativa
Catálogos impressos	Práticos catálogos eletrônicos
Mercado físico	Mercado eletrônico
Uso de VANS e EDI tradicional	Utilização da Internet e de extranets
Leilões físicos e limitados	Leilões on-line em qualquer lugar e a qualquer momento
Entrega por meio de transporte ou encomendas	Infomediários eletrônicos, serviços de valor agregado
Faturas impressas	Faturas eletrônicas
Concorrência apresentada em papel	Leilões reversos on-line e sistema de proposta eletrônica
Produção acelerada após a previsão de demanda	Produção sob encomenda, iniciada mediante pedidos
Produção em massa	Produção personalizada
Comissão de marketing baseada em volume físico	Marketing afiliado virtual
Divulgação boca a boca, lenta e limitada	Marketing viral explosivo
Cadeia de suprimentos linear	Cadeias de suprimento baseadas em concentradores (hubs)
Necessidade de grande quantidade de capital para a produção em massa	Necessidade de pouco capital para pedidos sob encomenda
Necessidade de custos fixos altos para manter a fábrica	Baixos custos fixos para operações de fábrica
Disparidade freqüente na proposição de valor percebida pelos clientes (custo > valor)	Equilíbrio perfeito na proposição de valor percebida pelo consumidor (custo = valor)

Fonte: TURBAN (2004, p.26)

Sendo assim, as empresas de hoje devem agir com maior rapidez, a fim de estabelecer estratégias para a plena utilização da tecnologia disponível. Com isso as empresas operam cada vez mais sob pressão, trabalhando na criação de novos produtos, de forma mais rápida e gastando menos recursos. O CE está em processo de consolidação e por isso deve-se investir em esforços contínuos de melhoria e reengenharia dos processos de negócios, garantindo a sobrevivência da empresa no ambiente atual.

Tendo isso em vista, segundo Albertin (2000a), é necessário avaliar e prevenir acerca dos riscos envolvidos para as empresas, embora nem todas estejam em um mesmo patamar de desenvolvimento tecnológico, apesar do crescimento do CE no Brasil. A Pesquisa FGV de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro<sup>3</sup>, nos mostra que as aplicações do comércio *online* já são utilizadas por cerca de 60% das empresas. A pesquisa também mostrou que os esforços e gastos em aspectos eletrônicos já refletem na própria estrutura organizacional, com a criação de departamentos especializados e contratação de novos profissionais. Além disso, grande parte das empresas utiliza a Internet predominantemente para realizar processos relativos ao atendimento ao cliente. Atualmente é fácil perceber nas organizações os diferentes canais como *chats online*, buscando o atendimento ao consumidor de forma rápida e interativa.

O ambiente atual tem fornecido, tanto para empresas quanto para os próprios indivíduos, a possibilidade de comunicar-se, trocar informações e realizar transações comerciais eletrônicas, possibilitados por canais diversos como *blogs*, mídias sociais, fóruns etc. Para se ter uma idéia da dimensão do ambiente *Web*, a figura 3 mostra o que acontece em apenas um minuto na Internet:

---

<sup>3</sup> Pesquisa de campo, por meio de questionário, realizada entre julho de 1999 e março de 2000, com amostragem de 150 empresas de vários setores. Disponível em ALBERTIN (2000a)



empresarial para garantir vantagem competitiva, buscando neutralizar possíveis crises.

O arsenal de tecnologia hoje disponível na palma de nossas mãos, e a complexa malha científica que nos envolve, ganhou um contorno revolucionário a partir do momento em que duas palavras simples (na verdade, dois feitos extraordinários) se tornaram algo totalmente corriqueiro: interatividade e convergência são os dois mantras do novo universo que passou a existir de uma década para cá. (ROSA, 2006, p.84)

Com base nisso, é possível monitorar praticamente tudo, auxiliado pela possibilidade de convergir as informações disponíveis na *Web*, desde produtos, idéias, crises, entre outros. Com isso, torna-se fundamental levar em consideração a tecnologia em qualquer planejamento empresarial, principalmente nos que envolvam comunicação, imagem e reputação, tendo em vista que hoje uma informação pode alcançar proporções mundiais em termos de segundos, produzindo graves conseqüências em termos de percepção negativa. No mundo atual, extremamente veloz e competitivo, não basta ser conhecido, é preciso também despertar confiança no cliente e, sem uma boa reputação, não há confiança. Rosa (2006) afirma que a propaganda deixou de ser a alma do negócio e esta agora é a reputação; não basta mais somente informar, o desafio atual é convencer.

A reputação por si só não garante o sucesso de determinada empresa, mas a ausência de uma boa reputação pode determinar seu fracasso, já que reputação é a percepção que os outros (clientes, empresas concorrentes etc.) tem de você (empresa, líder). Por isso, o estudo a fundo do tema é tão importante. Deve-se elaborar continuamente estratégias para defender, lutar e alcançar uma imagem organizacional positiva junto a seus públicos, realizando, por meio de profissionais capacitados, a gestão de imagem.

## **2 RELAÇÕES PÚBLICAS NO AMBIENTE DIGITAL**

Tendo em vista a complexidade do cenário abordado, cabe às Relações Públicas assumir frente ao trabalho de reputação. Sendo assim, convém destacar primeiramente a evolução da profissão.

## 2.1 Histórico

De forma literal, “Relações Públicas” constituem a tradução da expressão inglesa “*Public Relations*”, que significa, em tradução exata, “relações com o público”. Embora a profissão e sua denominação sejam consideradas recentes, o termo em inglês apareceu pela primeira vez antes da Primeira Guerra Mundial, como título de um capítulo do relatório de uma companhia americana de telefonia; esse capítulo explanava acerca das relações da empresa com seus assinantes, bem como as formas como era realizado esse relacionamento.

As Relações Públicas, em sua concepção atual, surgiram no século XIX, consolidando-se a partir do século XX, porém algumas de suas técnicas são utilizadas desde épocas remotas. Pode-se afirmar que as técnicas de relações públicas eram aplicadas na comunicação interpessoal, nos discursos dos imperadores, na arte da negociação política, jurídica e militar, entre outros. Sendo assim, a atividade acompanhou todo o desenvolvimento da civilização humana, sendo utilizada até mesmo na persuasão para se aderir ao movimento das Cruzadas.

Com o passar dos anos, formas mais aperfeiçoadas de relações públicas foram se desenvolvendo, abandonando-se, em parte, a falta de respeito pela verdade e realidade. De 1890 a 1900, nos Estados Unidos, começaram a ser criados departamentos internos de comunicação e agências de assessoria de imprensa e relações públicas, termo na asserção atual.

Em 1906, surge a figura do americano Ivy Ledbetter Lee, até então redator de anúncios para jornal. Lee foi contratado para solucionar uma greve conflituosa em uma empresa de mineração e também na companhia de estradas de ferro da Pensilvânia. Porém, seu êxito está associado às ações de relações públicas que desenvolveu em 1914 para melhorar a imagem do empresário John D. Rockefeller Jr. O empresário era um dos personagens mais odiados da história dos negócios, vindo

à tona diversos casos de corrupção, violência e até assassinatos no ambiente dos negócios petrolíferos.

Ivy Lee teve a seu crédito não apenas a transformação da “imagem” – o que poderia ser confundido com uma forma de propaganda – mas a transformação do próprio homem, que se dispôs a colocar os seus cabedais ao serviço da humanidade através da Fundação Rockfeller, que hoje conhecemos. (PENTEADO, 1993, p. 12)

Após o destaque de Lee, as Relações Públicas tomaram outra forma, passando a ser utilizada também por organizações e políticos, buscando informar, persuadir, negociar e fomentar a compreensão entre entidades e seus públicos. Possibilitada pelas empresas interessadas na atividade, surgem então os primeiros cursos superiores em Relações Públicas, no ano de 1971, buscando um aperfeiçoamento das técnicas de investigação dos públicos.

No Brasil, segundo Kunsch (1997), as Relações Públicas surgiram em 30 de janeiro de 1914, quando a empresa canadense de eletricidade *The São Paulo Trainway Light and Power Company Limited*, hoje Eletropaulo, criou um departamento da profissão, tendo à frente Eduardo Pinheiro, patrono das relações públicas no país. Nos anos 1950, com o surgimento das transmissões televisionadas; dos conglomerados de jornais e revistas; e da consolidação das agências de comunicação, as Relações Públicas ganham destaque como atividade empresarial. Além disso, a profissão foi modificando-se e um dos fatores que contribuíram foi a vinda das multinacionais para o Brasil, trazendo uma visão de valorização da comunicação.

Em 1951 surgem os primeiros departamentos de Relações Públicas, com autenticidade nacional, como, por exemplo, na Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda-RJ. Nos anos seguintes fundam-se empresas como a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda, em São Paulo, sendo a primeira empresa a prestar serviços de comunicação social no país.

Nos anos de 1960 e 1970, a atividade continuou a firmar-se e legitimar-se, com a criação do Conselho Federal de Relações Públicas, além dos regionais e sindicatos, contribuindo para a consolidação das relações públicas como profissão. O ano de 1967 merece destaque, visto que criou-se o primeiro curso superior de Relações Públicas na USP, o primeiro Congresso Mundial de Relações Públicas,

além de ter sido baixada a lei 5.377, disciplinando a profissão e colocando o Brasil como o primeiro do mundo a fazer uma legislação própria sobre a profissão.

A partir de 1980, têm-se o auge da comunicação organizacional, com a reabertura política do Brasil, quando empresas e instituições começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com os *stakeholders* deveriam ser realizadas de forma democrática. Para Kunsch (1997, p. 64), a partir de então, “as relações públicas passaram, assim como toda a comunicação, a ser uma área estratégica imprescindível para ajudar empresas a enxergar e detectar as oportunidades e ameaças.”

## 2.2 Definição e Atividades

Por ser uma profissão relativamente nova, a definição de relações públicas torna-se complicada à medida que abrange diversas atividades, possuindo uma infinidade de conceituações.

Com a maior das simplicidades, Relações Públicas é uma técnica de aceitação social. Como sabemos que técnica nada mais é do que o conjunto dos processos de uma arte, podemos esclarecer melhor o nosso pensamento afirmando que Relações Públicas é o conjunto dos processos da arte de se obter aceitação social. (PENTEADO (1993, p. 2)

Para França (2008), as Relações Públicas dizem respeito à atividade cujo objetivo principal é a consolidação da marca da empresa, promovendo o conceito corporativo e estabelecendo relacionamentos planejados com os públicos estratégicos. Sendo assim, segundo o autor, em síntese a atividade de relações públicas é o estabelecimento de relacionamentos estratégicos da organização frente a seus públicos. Penteado (1993) acrescenta que, em sua definição atual, as Relações Públicas atuam com êxito a serviço de um país, uma organização, entidade e até mesmo idéia, estimulando-as e concretizando-as frente à opinião pública.

De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas, a definição conceitual da profissão deve ter entendida como

Relações Públicas são a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo que visa estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os públicos aos quais esteja direta ou indiretamente ligada. (SIMÕES, 1995, p. 82)

Com isso, pode-se observar que a própria definição da profissão por vezes é diferente entre os autores, visto que a área cada vez mais se concretiza e delimita, assumindo facetas até então não estudadas. Sendo assim, deve-se buscar não somente conceitos, mas principalmente o entendimento dos aspectos gerais que norteiam a profissão.

Como funções das Relações Públicas, pode-se citar, de acordo com a Resolução Normativa N°43 de 22 de agosto de 2002:

- Elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar o planejamento estratégico da comunicação; comunicação corporativa; campanhas de informação e motivação dirigidas aos *stakeholders*;
- Produzir materiais que contenha caráter institucional, boletins, *newsletters*, murais, entre outros, sejam impressos ou eletrônicos;
- Elaborar planejamento para relacionamento com a imprensa, definindo estratégias para abordagem e realizando a distribuição de informações sobre a organização;
- Desenvolver estratégias de comunicação institucional por meios audiovisuais, eletrônicos e de informática, Internet e Intranet;
- Coordenar e planejar pesquisas de opinião pública, além de analisar os resultados e proferir diagnósticos;
- Realizar, acompanhar e avaliar auditorias e pesquisas de opinião, imagem, clima e perfil organizacional.

Com isso, o profissional de relações públicas é visto como um gestor da comunicação, administrando relacionamentos com os públicos e desenvolvendo estratégias organizacionais. Afasta-se a idéia, muitas vezes difundida, dos profissionais serem encarados somente como promotores de eventos, ganhando-se então um viés mais importante no âmbito empresarial e, conseqüentemente, mais espaço no mercado de trabalho.

Segundo Simões (1995), as Relações Públicas podem ser enquadradas em quatro escolas, ou seja, pensamentos:

- 1- Relações Públicas são um meio de comunicação;
- 2- Relações Públicas são uma via de mão dupla;
- 3- Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua;
- 4- Relações Públicas visam integrar interesses.

Neste sentido, a atividade é vista como a gestão política da empresa. Para Kunsch (1997), as Relações Públicas situam-se em relação à organização social como um todo, produzindo influências no contexto social, político, econômico e cultural.

Para Lesly (1995), a atividade de relações públicas atua de forma estratégica na organização, sendo uma ferramenta gestora para que esta atinja seus objetivos. Esses objetivos têm como base a busca pelo prestígio ou imagem favorável, campanhas institucionais, relacionamento com a imprensa, entre outros. Assim, a profissão busca planejar e traçar estratégias para que consiga obter o resultado esperado pela organização. Assim, é de fundamental importância a análise e o mapeamento dos públicos, para que se estabeleça uma integração entre empresa-público, mantendo um bom canal de comunicação e relacionamento.

As relações públicas, em uma empresa, não tem em mira, unicamente, informar os seus públicos, mas, precipuamente, conseguir estabelecerem eles uma verdadeira comunhão de idéias e de atitudes, por intermédio da comunicação. (ANDRADE, 1993, p. 104)

Com o advento da Internet, torna-se então necessária uma adequação da profissão à essa nova realidade. Admite-se que a posição do relações públicas não esteja de fato consolidada em algumas organizações, porém, com os avanços tecnológicos, cada vez mais a atividade ganha força, abrindo espaço no mercado de trabalho. Sendo assim, a busca pela comunicação com o público, bem como o estabelecimento do relacionamento, ganham novos ares devido ao ambiente digital, fazendo com que o profissional busque novas ferramentas para gerar uma boa imagem corporativa.

### 2.3 O Relações Públicas 2.0

Com a Internet, aumentam-se o poder e a velocidade de transmissão de informações, e conseqüentemente as organizações ficaram mais expostas, bem como seus produtos, serviços e políticas. Tendo isso em vista, faz-se necessário, portanto, um profissional que seja capaz de analisar rapidamente este cenário e desenvolver estratégias que surtam efeito neste ambiente *online*, ou seja, o relações públicas 2.0.

Entendemos que as Relações Públicas 2.0 se caracterizam pela atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações com seus públicos na rede mundial de computadores, especialmente no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais. (TERRA, 2010, p. 101)

Com isso, é necessária a remodelação e readequação das técnicas de relações públicas, buscando dessa forma o crescimento e fortalecimento das relações e interações com os públicos, visando à transparência organizacional.

Segundo Pinho (2003), a Internet possui inúmeras vantagens para a técnica de relações públicas, como por exemplo: condição de mídia de massa (podendo ser também dirigida); ferramenta eficaz para a comunicação com a imprensa; capacidade de localização do público de interesse; presença em tempo integral; eliminação das barreiras geográficas; busca ágil de informações e administração da comunicação em situações de crise.

Por outro lado, por ser uma tecnologia ainda em desenvolvimento, a Internet apresenta algumas limitações. As restrições do ambiente *online* devem ser estudadas, evitando assim que as Relações Públicas estejam despreparadas para este meio. Sherwin & Ávila (1999) apontam nove fraquezas do uso do meio eletrônico para as Relações Públicas:

- 1- As estratégias de relações públicas não devem ser exclusivas da Internet;
- 2- A Internet não substitui o papel, o telefone ou uma visita;
- 3- A Internet pode não alcançar todos os públicos;

- 4- Pode ser complicada para muitas pessoas;
- 5- Inicialmente pode ser dispendiosa;
- 6- A Internet requer esforços contínuos;
- 7- A Internet apresenta problemas de segurança;
- 8- Todas as vozes na Internet têm a mesma força;
- 9- A Internet é um recurso limitado.

Obviamente em 1999, ano desse estudo, questões como limitação e falta de segurança da Internet eram apontados como fraquezas com relação às ações de relações públicas no meio eletrônico. Porém, com o avanço da Internet, houve a difusão da banda larga, ou seja, a transmissão de dados em alta velocidade, contribuindo para a diminuição da lentidão no tráfego gerado, além da inclusão de protocolos e certificados, resultando em *sites* mais seguros. Rosa (2006) destaca que,

o problema é que a realidade imposta pelo novo ambiente social em que passamos a viver é algo ainda tão recente que nem sempre é percebida – e considerada – na hora de tomar decisões, na hora de planejar, na hora de prever cenários, na hora de desenvolver estratégias. (ROSA, 2006, p. 74)

Atualmente, para as organizações, a *Web* mostra-se como agente facilitador do estabelecimento de uma comunicação efetiva para com seus públicos, tendo em vista sua agilidade, atendendo ao caráter não-linear da comunicação e oferecendo a oportunidade para a realização da comunicação e do marketing *one-to-one*.

Segundo Pinho (2003), o marketing *one-to-one* funciona com o princípio contrário ao da comunicação de massa. Baseado em informações obtidas do internauta, pode-se ajustar a comunicação a ele destinada, resultando em uma comunicação “personalizada” e mais eficaz. Turban (2004) destaca que as questões-chave do marketing *one-to-one* são: personalização dos produtos, segmentação de conteúdos, fidelidade do cliente e confiança da empresa. A figura 4 representa os relacionamentos como uma via de mão dupla, característica dessa nova forma de marketing, apontando os aspectos que o tange.

**Figura 4- Modelo de marketing *one-to-one***



Fonte: TURBAN, 2004, p.120.

Além disso, é vantajoso para a empresa estar presente na Internet, seja por meio de *site* institucional, comercial ou até mesmo das mídias sociais, oferecendo informações detalhadas sobre produtos ou serviços para seus consumidores, abrindo canais de compra *online* e atendimento ao cliente, entre outros.

Com as facilidades do ambiente digital, como a interatividade, as organizações acabam tornando-se mais expostas, visto que não se tem mais controle das informações devido à sua velocidade de transmissão. As Relações Públicas, então, estabelecem-se como fundamentais nas organizações, tendo em vista que a mídia produzida pelos internautas ganha cada vez mais espaço, necessitando de constante monitoramento e posicionamento da empresa na *Web*.

Os conteúdos desenvolvidos em *blogs*, *sites* e mídias como Orkut, Facebook e Twitter, passam a ser essenciais na reputação das organizações, bem como de seus produtos e serviços, influenciando e estimulando o boca a boca *online*. De acordo com Terra (2010, p. 106), “as discussões envolvendo marcas, produtos e

serviços estão em pauta e atingem audiências da *Web*, corroborando para influenciá-las nos juízos de valor e decisões de compra.” Com isso, ganha-se espaço para a realização de trabalho de comunicação organizacional juntamente com os internautas tentando fortalecer laços e fidelizar consumidores, buscando neutralizar os comentários negativos à respeito da organização.

Apesar da importância das ferramentas da Internet para a comunicação organizacional na atualidade, não existe uma fórmula ou padrão que possa ser seguido para se planejar esta comunicação. O posicionamento da empresa no ambiente digital deve ser pautado, em linhas gerais, na transparência e na rapidez de informações. Além disso, é preciso saber o que dizer e planejar como dizê-lo, para que assim a organização mostre-se de forma relevante, tanto em seu *site* institucional, quanto nas mídias sociais (Terra, 2010).

Não obstante, a Internet facilita o levantamento de percepções dos consumidores frente a produtos ou empresas, contribuindo para a análise das principais falhas ou queixas apontadas. Dessa forma, as redes sociais *online* podem ser fontes de informação para as empresas, permitindo o levantamento de suposições, de avaliações de determinado produto, entre outros. Com isso, a empresa que souber se utilizar da gama de possibilidades tecnológicas possui certa vantagem competitiva frente às concorrentes, bem como consegue gerar ressonâncias e lealdades com clientes, fazendo-os “falar bem” da empresa em seus comentários nas mídias sociais, *posts* em *blogs* etc.

Segundo pesquisa realizada pelo IBOPE Inteligência e apresentada na *Campus Party* em 2009, 46% dos entrevistados dizem realizar a leitura de comentários de outros internautas antes de fazer compras, tanto no comércio eletrônico quanto em lojas reais. Esse número supera o de usuários que procuram informações em visitas a *site* oficial da empresa que pretendem realizar a compra (40% dos entrevistados) e o de que buscam informações em portais (33%).

Nas mídias sociais, os internautas trocam livremente informações uns com os outros, e muitas vezes acabam realizando comentários sobre determinadas organizações, seus produtos e serviços. França (2008, p. 31) complementa que “quanto maior for a participação e crescimento da empresa no mercado, maiores serão os interesses afetados, e maior será o número de grupos atingidos que reagirão favorável ou desfavoravelmente”. Visto isso, Pinho (2003), salienta que é evidente que os grupos de discussão na Internet são primordiais no processo de

decisão de compra, na medida em que se confia muito mais no que é dito por usuários comuns (princípio da experiência anterior) do que é mostrado pela empresa (propaganda nem sempre fiel).

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), por meio de pesquisa com 191 funcionários, de 61 agências de relações públicas, constatou que 90% dos entrevistados afirmaram conhecer de “moderado a muito” o conceito de comunicação digital. Dos participantes, 85% estão na faixa etária até 40 anos e 45% dizem considerar as redes sociais como essenciais para o planejamento da comunicação de seus clientes. Entre os serviços mais oferecidos pelas empresas pesquisadas estão o desenvolvimento e produção de conteúdo para mídias sociais, além do monitoramento destas.

O papel das Relações Públicas 2.0 pode ser encarado como formar os públicos das organizações neste novo ambiente, gerando conceitos e atendendo-os de forma à compreensão correta dos fatos, evitando assim arranhões de imagem corporativa. Para isso, o relações públicas precisa mapear os pontos de encontro com o público e desenvolver estratégias para que o relacionamento com o cliente esteja em constante expansão. Cabe, com isso, às Relações Públicas o estudo das possibilidades midiáticas disponíveis para o delineamento de um planejamento de comunicação baseado em estratégias inovadoras, possibilitando a promoção da organização e visibilidade desta frente à opinião pública. Essa demanda transforma, portanto, as práticas da profissão, adequando-as aos suportes digitais e às suas particularidades.

### **3 ESTUDO DE CASO- Americanas.com**

Com base no discorrido até agora, cabe o estudo de caso acerca da crise das Lojas Americanas no comércio eletrônico. Os problemas da empresa vêm ocorrendo desde dezembro de 2010, gerando ainda hoje desdobramentos.

### 3.1 Caracterização da organização

As Lojas Americanas foram fundadas em 1929, pelos americanos John Lee, James Marshall, Glen Matson e Batson Borger. O grupo partiu dos Estados Unidos em direção à Argentina, em uma viagem de navio, com o objetivo de analisar o mercado latino para que se pudesse abrir uma loja com baixíssimos preços, o que já fazia sucesso na América do Norte. Nesta viagem acabaram conhecendo os brasileiros Aquino Sales e Max Landesmam, que os convidaram para conhecer a cidade do Rio de Janeiro.

Ao chegarem à cidade, puderam observar que, em geral, as lojas existentes eram especializadas em determinados itens, além de vender seus produtos com valor bem elevado. Analisando os cariocas, os americanos notaram que havia muitos militares e funcionários públicos, fazendo com que apesar de estável, a renda fosse modesta. Sendo assim, acreditaram que o tipo de estabelecimento que tinham interesse em abrir, uma loja diversificada com preços mais acessíveis, se enquadraria perfeitamente no Rio de Janeiro.

Com isso, inaugurou-se em 1929 a 1ª Lojas Americanas, em Niterói (RJ), com o slogan “Nada além de dois mil réis”. Apesar do temeroso fracasso nos primeiros momentos, a loja prosperou e, no final do primeiro ano de funcionamento, expandiram-se, totalizando quatro lojas (três no Rio de Janeiro e uma em São Paulo).

A partir de 1940, a empresa tornou-se uma sociedade anônima, com capital aberto. Em 1982, acionistas do Grupo Garantia entraram como controladores da Lojas Americanas, proporcionando um caráter mais empresarial à organização e alavancando as vendas. Nos anos de 1994 e 1995, a empresa concretizou a formação do Wal Mart Brasil S/A, com 40% de participação, sendo o restante da Wal mart Store Inc. Porém, em 1997, os diretores da Lojas Americanas decidiram vender a participação no Wal Mart Brasil S/A, concentrando-se os esforços na própria

empresa, à medida que aumentava o número de concorrentes internacionais no mercado brasileiro.

No fim do ano de 1999, as Lojas Americanas iniciaram a venda de produtos por meio da Internet, criando-se então a Americanas.com. No ano seguinte, a empresa do ramo do comércio eletrônico teve seu capital aumentado, devido a subscrições realizadas pelas empresas Chase Capital Partners, The Flatiron Fund, AIG Capital Partners, Next Internacional, Global Bridge Ventures e Mercosul Internet S/A, totalizando 40 milhões de dólares, possuindo então participação de 33% no capital social da Americanas.com

A partir deste momento, a rede teve como principal característica a expansão do número de lojas físicas, fortalecendo a presença da empresa nas diversas regiões do Brasil. Além disso, foram abertas também as três primeiras lojas “Americanas Express”, lojas compactas de bairro. Não obstante, em 2004 foi concluído o novo Centro de Distribuição em Barueri, na região de São Paulo, visando abastecer tanto as lojas físicas, como oferecer suporte também às Americanas.com. Ainda em expansão, no ano seguinte, a rede adquiriu o Shoptime, canal de TV e *site* de comércio eletrônico, além de firmar parceria com o Banco Itaú, criando a Financeira Americanas Itaú – FAI, ou simplesmente Americanas Taií.

Com essa junção de marcas à rede e com o avanço das vendas por meio eletrônico, surge então a necessidade de criação de uma empresa para a administração do braço de comércio eletrônico da Lojas Americanas S.A. Com isso, em 2006, cria-se a B2W – Companhia Global do Varejo, produto da fusão entre a Americanas.com e o *site* Submarino, também do ramo das vendas *online*. Com isso, a B2W passa a responder, no ano de sua fundação, uma fatia de 54,5% do mercado do comércio eletrônico brasileiro, que na época possuía receita anual de 4,4 bilhões de reais.

Além do Shoptime e do Submarino, a Lojas Americanas anunciou, em 2007, a aquisição da BWU, empresa detentora da marca Blockbuster no Brasil, aumentando seu número de lojas pertencentes à rede. Mais além, a empresa passou a atuar também com o mercado de compra de ingressos e viagens *online*. Com isso, a B2W possui em seu portfólio as marcas: Americanas.com; Submarino; Shoptime; Ingresso.com; Submarino Finance; B2W Viagens e Blockbuster, atuando por meio da Internet, televendas, catálogos, TV e quiosques. A figura 5 representa os

segmentos da Lojas Americanas, com suas empresas controladas e coligadas, representando também a porcentagem de sua participação.

**Figura 5- Empresas controladas e coligadas à Rede Americanas**



Fonte: Lojas Americanas S.A.

O sortimento de produtos comercializados pela rede é variado, com destaque para linhas básicas de vestuário, utilidades domésticas, brinquedos, eletrodomésticos, livros, CDs e DVDs. No setor de comércio eletrônico da empresa, pode-se destacar também a variedade de produtos, com 500 mil itens, sendo considerada a maior empresa *online* da América Latina, líder do segmento B2C.

Atualmente, as Lojas Americanas S.A possui mais de 1500 funcionários, 579 lojas, abastecidas por três centros de distribuição<sup>4</sup>, estando presente em 23 estados e no Distrito Federal, conforme mostra a tabela 2:

<sup>4</sup> Os centros de distribuição das Lojas Americanas estão presentes em Barueri, na grande São Paulo; no Rio de Janeiro; e em Recife. O núcleo de abastecimento de São Paulo é o maior deles, possuindo mais de 57 mil m<sup>2</sup>, atendendo cerca de 278 lojas físicas, além das compras realizadas via Americanas.com. Os três centros juntos têm capacidade de despachar cerca de um milhão de encomendas por mês.

**Tabela 2- Localização da Lojas Americanas no Brasil**

Estado	Quant. de Lojas	Região
Espírito Santo	10	Sudeste 361 lojas
Minas Gerais	36	
Rio de Janeiro	112	
São Paulo	203	
Paraná	26	Sul 55 lojas
Rio Grande do Sul	15	
Santa Catarina	14	
Alagoas	5	Nordeste 93 lojas
Bahia	21	
Ceará	22	
Maranhão	6	
Paraíba	6	
Pernambuco	21	
Piauí	1	
Rio Grande do Norte	7	
Sergipe	4	
Distrito Federal	21	Centro-Oeste 51 lojas
Goiás	18	
Mato Grosso	8	
Mato Grosso do Sul	4	
Amazonas	4	Norte 19 lojas
Pará	10	
Rondônia	2	
Tocantins	3	
<b>TOTAL</b>	<b>579</b>	

Fonte: Lojas Americanas S.A.

O cenário no mercado de varejo no Brasil apresenta-se como muito competitivo, já que grupos nacionais ganham cada vez mais força com a chegada de investimentos estrangeiros. Com isso, faz-se necessário constante desenvolvimento

de estratégias e melhorias dos processos de logística e tecnologia da informação, tornando-se um diferencial que representa vantagem competitiva, resultando em entregas mais rápidas de produtos, processos de compra *online* facilitado, entre outros.

Além disso, o aumento da competitividade é benéfico para o consumidor, tendo em vista a briga dos concorrentes pelo preço mais baixo. Não obstante, as organizações devem investir em qualidade no atendimento ao consumidor e transparência junto a seus públicos por meio de mídias tradicionais e também digitais. E são exatamente nestes pontos que as Americanas.com apresentaram grandes falhas, no final do ano de 2010, gerando uma grave crise de reputação e credibilidade e produzindo ressonâncias ainda hoje.

### 3.2 Entendendo a crise

A expectativa de qualquer consumidor que realiza sua compra, tanto *online* quanto *offline*, é que a mercadoria adquirida chegue no prazo combinado. O grupo B2W, monopólio do comércio eletrônico, parece que se esqueceu dessa premissa em dezembro de 2010, momento das compras de Natal, gerando uma grave crise.

Com o mercado aquecido pela proximidade do final do ano e o *e-commerce* expandindo-se no Brasil, era evidente que as empresas necessitariam de um planejamento antecipado, buscando atender todos os consumidores. Somente no ano de 2010, as compras virtuais tiveram crescimento de 40%, resultando em 40 milhões pedidos. Não obstante, o *ticket* médio também aumentou em 40% em relação ao ano anterior, ou seja, o consumidor, além de comprar mais, está comprando produtos mais caros (por exemplo, geladeiras e televisores), logo isso resulta, para as empresas, a necessidade de um novo planejamento, pois os itens mais caros, normalmente, estão em menor quantidade no estoque e têm maior dificuldade de serem transportados. Somente a B2W, no período de dezembro, chegou a processar até 65 mil pedidos *online* por dia.<sup>5</sup>

Até novembro de 2010, a Americanas.com, líder do mercado do varejo eletrônico, continuava atendendo seus consumidores de forma normal. Porém, com a proximidade do Natal, os pedidos começaram a apresentar problemas, como atraso na entrega e divergências dos produtos comprados e entregues. O sistema

---

<sup>5</sup> Dados obtidos segundo pesquisa da empresa e-Bit.

da empresa mostrou-se deficiente, à medida que a empresa, no momento da compra, prometia determinada data para entrega, todavia, após a confirmação da compra, outro prazo, mais estendido, era fornecido.

A situação só conseguiu ser relativamente normalizada em junho de 2011, porém a empresa até hoje apresenta problemas. Visto isso, muitos consumidores desistiam da compra, devido à insatisfação quanto à data de entrega, afinal, quem gostaria de comprar um presente de Natal e este chegar dois meses depois do período festivo? Com certeza nenhum consumidor gostaria de passar por esta situação, tendo em vista que o mínimo que se espera de uma compra *online* é que ela seja entregue no prazo estipulado inicialmente.

Com isso, instalou-se outro problema: a dificuldade do consumidor para entrar em contato com a Americanas.com, por meio da Central de Atendimento, seja por telefone, *e-mail*, *chat online* etc. Simplesmente o internauta não conseguia informações sobre o produto que não chegara ou sobre o procedimento para cancelamento da compra realizada. Os atendentes prometiam somente registrar a reclamação e retornar assim que conseguissem localizar no sistema o andamento do produto. Se isso já não bastasse, esse retorno prometido, de fato, nunca acontecia, sendo necessário o cliente tentar contato novamente com a Central de Atendimento.

A demora para corrigir os problemas de entregas demonstrou a falta de planejamento da empresa em tecnologia, logística e distribuição. Além disso, o despreparo do setor de comunicação, visto que nenhuma informação era dada para consumidores, nem notas explicativas à imprensa ou nos meios eletrônicos que a empresa fazia-se presente. O *site* Americanas.com continuava a vender mercadorias, mesmo tendo ciência de seus problemas, omitindo aos desavisados a crise que estava ocorrendo.

Na época, nem o *site* institucional, nem o comercial continham informações sobre os problemas ocorridos, juntamente com a explicação e resolução para eles. O *site* da B2W, ao contrário do esperado pelos consumidores, dava destaque às premiações que a empresa recebera. Esse posicionamento demonstra a omissão de informações referentes aos problemas de entregas, uma tentativa de mudar-se o foco, ressaltando a qualidade da empresa.

Para o diretor do Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), Alexandre Diogo (EXAME, 2010, p.47), “o consumidor até entende que pode

enfrentar dificuldades com uma empresa, mas não tolera que seu problema não seja resolvido”. Isso foi o que aconteceu com os clientes da B2W: insatisfação com a demora da entrega dos produtos adquiridos, aliada à frustração da falta de informações.

Para os executivos próximos à empresa, a postura adotada pela B2W resulta de sua cultura organizacional, fruto da fusão entre Submarino e Americanas.com. Antes da fusão, o *site* Submarino tinha como prática enviar um novo produto para o cliente ao sinal de qualquer problema com a entrega, valorizando a satisfação deste. Essa política resultou em baixos índices quanto aos números de reclamação na Fundação Procon de São Paulo, autarquia que responde pelo maior mercado consumidor brasileiro, sendo um dos menores números apresentados no setor de *e-commerce*. Por outro lado, a Americanas.com tinha como premissa o oposto: os atendentes eram orientados a fazer o rastreamento de todo o processo da compra, desde a solicitação do pedido, autorização do pagamento, liberação para a transportadora e contato com esta, para que a partir daí fosse dado um parecer ao consumidor, o que levaria cerca de uma semana. Com a junção dos dois *sites*, o sistema de gestão da Americanas.com prevaleceu.

Até mesmo na composição da diretoria da B2W, pode-se observar que não restou nenhum alto executivo do Submarino. Segundo a Revista Exame,

Quando a fusão foi fechada, a diretoria do Submarino entregou aos representantes da Americanas.com uma lista de 36 nomes de executivos que eram considerados essenciais para o bom funcionamento do negócio. A recomendação era que eles fossem mantidos na nova empresa que surgia. Apenas seis meses depois, 35 deles já haviam deixado a B2W – o último a sair foi o diretor de operações Armando Marchesan, que deixou a companhia um semestre depois. (EXAME, 2011, p.45)

De acordo com a B2W, em esclarecimento tempos depois da crise, em uma tentativa de isentar-se da culpa, o grande problema da demora nas entregas foi a falta de transporte aliada às inundações na região Sudeste. A empresa perdeu, ao longo de 2010, duas transportadoras que prestavam serviço. Além disso, no ano anterior mais uma, a Transportadora Americana, deixou de trabalhar para o grupo. Francisco Magri (EXAME, 2011, p. 43), gerente de operações da Transportadora, explica os motivos da quebra de contrato com a rede de varejo eletrônico, “a política da B2W é pagar de 30% a 50% menos que o valor médio do frete (...) e os

pagamentos são feitos de 60 a 90 dias após a entrega, enquanto a média do mercado é de 30 dias.” Com essa política de redução de custos pagos às transportadoras terceirizadas, muitas abriram mão dos fretes, buscando empresas que pagavam o preço de mercado. O golpe final, segundo a B2W, veio no último trimestre do ano, com um comunicado dos Correios, no qual a estatal, por falta de recursos humanos, não atenderia a demanda combinada com a empresa, ou seja, quase metade das encomendas da companhia teria que ser entregues por outro meio. Sendo assim, a empresa ficou somente com os operadores de logística regionais, não dando conta da demanda de fretes da loja.

Não obstante, outro problema foi apontado pelo grupo B2W como sendo responsável pelos atrasos de encomendas: a tecnologia. O governo de São Paulo, estado onde se localiza o principal centro de distribuição dos produtos da organização, determinou que todas as empresas adotassem a nota fiscal eletrônica a partir de 1º de janeiro de 2011. Fato é que a B2W simplesmente perdeu o prazo para implementação do sistema, o que só foi concluído duas semanas após. Sendo assim, com a impossibilidade da emissão das notas fiscais eletrônicas, as mercadorias ficavam retidas no centro de distribuição até a regularização do sistema, fazendo com que a empresa ampliasse os prazos de entrega prometidos no *site*. Oficialmente, a empresa nega o atraso na regularização do sistema eletrônico de notas fiscais, afirmando apenas que o sistema “ficou parado” por uns dias.

Essas falhas apontam o grave problema da empresa, o planejamento. A tecnologia parece, por estar aliada à complexidade do sistema organizacional, retida nas mãos de técnicos, fugindo ao controle da empresa. A falta de planejamento prévio nos mostra também a fragilidade da organização com problemas logísticos, com pouco investimento prévio para épocas como o Natal, que já são esperados grandes vendas e fluxos de mercadorias.

### 3.3 Desdobramentos

Evidente que, em situações de crise, as empresas saem com arranhões. Segundo Pinho (2003, p.173), “as crises representam uma grave ameaça à integridade ou à reputação de empresas e produtos, em situações geralmente causadas por disputas legais, roubo, acidente ou incêndio”. O autor ainda complementa que na atual sociedade da informação, esses eventos recebem

imediate cobertura dos meios, tanto tradicionais quanto digitais, provocando significativos prejuízos financeiros e de reputação. Sendo assim, os desdobramentos da crise da Americanas.com com certeza provocaram diversos prejuízos à organização.

Como resultados, pode-se destacar primeiramente os protestos junto ao Reclame Aqui, maior *site* brasileiro de reclamações. As três marcas da B2W (Shoptime, Submarino e Americanas.com) acumularam juntas 25.400 queixas em 2010, 115% a mais que no ano anterior<sup>6</sup>. Terra destaca a importância do Reclame Aqui,

Outro serviço que foi potencializado ou teve de se modificar em função do advento das mídias sociais foi o serviço de atendimento ao cliente. O Reclame Aqui, um serviço online de reclamação, registra cerca de 600 mil visitas por mês, tem mais de 8.800 empresas e 360 mil usuários cadastrados. (TERRA, 2010, p.102)

Juntamente às queixas no Reclame Aqui, protestos também foram levados ao Procon-SP. Segundo dados da instituição, entre novembro de 2010 e janeiro de 2011, a B2W apresentou 1023 reclamações fundamentadas no estado de São Paulo, totalizando 21% do total. Como comparação, cabe salientar que em 2006, ano de fundação da companhia, foram registradas somente 131 queixas junto ao órgão. Quando esse número é analisado nacionalmente, o Sistema Nacional de Informações de Defesa ao Consumidor (SINDEC), que reúne informações de 147 Procons do país, salienta que somente em janeiro deste ano foram 1860 queixas contra a B2W, um número quatro vezes maior que o volume apresentado no ano anterior.

Esse aumento do número de queixas no Procon pode ser explicado também pela facilitação do processo. No dia 21 de outubro de 2010, o órgão começou a realizar procedimentos de reclamação pelo Atendimento *Online*, facilitando o processo que anteriormente só era realizado pessoalmente, por telefone ou carta. A reclamação realizada *online*, em um primeiro momento atenderá somente reclamações referentes ao comércio eletrônico, tendo em vista que no primeiro semestre de 2010, das 63 mil notificações enviadas ao Procon-SP, 2,7 mil eram referentes ao *e-commerce*. Entre os principais problemas dos consumidores, pode-

<sup>6</sup> A Americanas.com ainda hoje lidera o ranking das empresas em número de reclamações dos últimos 12 meses no site Reclame Aqui. Além disso, a organização possui também o maior número de queixas dos últimos 30 dias, com um total de 2.946. Lista completa do ranking das empresas vide Anexo A.

se citar a demora na entrega do produto, a discrepância entre o item solicitado e o entregue e a dificuldade em cancelamento do pedido. De acordo com Roberto Pfeiffer, diretor executivo da regional de São Paulo do instituto, “ao melhorar a qualidade do atendimento e diversificar os canais, o Procon-SP estimula os consumidores a defender os seus direitos. É uma forma, acima de tudo, de promover a cidadania” (REVISTA PROCON, 2010, p. 15)

O número de reclamações contra a organização acabou por chamar a atenção do Ministério Público do Rio de Janeiro, que determinou, no dia 10 de fevereiro, cumprimento dos prazos combinados aos consumidores, sob pena de multa de R\$ 500,00 a cada reclamação fundamentada. Além disso, devido a quantidade de reclamações, o Procon aplicou quatro multas à empresa, totalizando 3,5 milhões de reais. Tempos depois, em 17 de maio de 2011, perante a reincidência das reclamações, a Justiça do Rio de Janeiro determinou a suspensão das vendas da Americanas.com, até a solução definitiva dos problemas de entrega, que até a data ainda não estava regularizada por completo.

Com as diversas queixas, aliadas a multas e ao desgaste frente ao órgão de defesa ao consumidor, a B2W sofreu conseqüências financeiras. As ações da companhia sofreram queda de 32%, e o valor da empresa gira em torno de 3,5 bilhões de reais, menos da metade do registrado no ano de sua fundação. Além disso, o faturamento da empresa no ano passado cresceu somente 7%, resultando em 4,5 bilhões de reais, enquanto o comércio eletrônico movimentou 15 bilhões de reais no mesmo ano, uma taxa de 40% a mais do que em 2009.

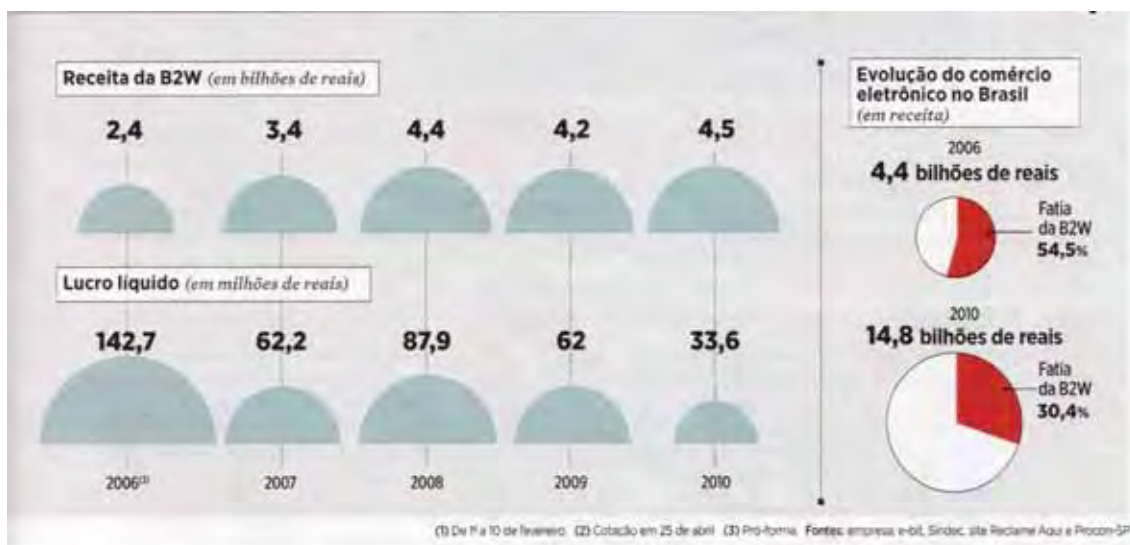
Atualmente, as três marcas da B2W somam juntas somente 30,4% do mercado do *e-commerce* brasileiro, em contrapartida à fatia de 54,5% no ano de fundação da empresa. A perda de espaço no mercado representa não somente a entrada de concorrência, mas também a deficiência de fidelização dos clientes, motivada pela recente crise. Esses números resumem a desvalorização da companhia, obtendo o pior desempenho a curto prazo de sua história, sendo ilustrado pelos gráficos 3 e 4:

Gráfico 3- Queda das ações da B2W



Fonte: EXAME, 2011, p. 39

Gráfico 4- Evolução da receita, lucro e mercado da B2W



Fonte: EXAME, 2011, p. 39

Devido à crise de proporções gigantescas financeiramente e a dificuldade de se retornar à normalidade, a Lojas Americanas, controladora da B2W, decidiu realizar mudanças na alta administração da empresa, outro resultado da crise. Em janeiro deste ano, a empresa realizou a substituição de Ronney Pastro por Márcio Cruz à frente da diretoria comercial. Além disso, no mês seguinte, o executivo Thimóteo de Barros, que fazia parte da diretoria financeira da B2W e também da Lojas Americanas, assumiu a diretoria de operações da B2W. Para um ex-diretor da Lojas Americanas (EXAME, 2011), isso demonstra um claro movimento de tentar “colocar ordem na casa”, buscando acertar os setores responsáveis pela crise.

Porém, o maior sinal de que a empresa não ia bem foi o anúncio da presidente da B2W, Anna Saicali, sobre a capitalização de um bilhão de reais. O valor, segundo a presidente, seria investido principalmente em tecnologia e logística, os dois responsáveis, de acordo com a companhia, pela crise.

Não obstante, tão ou mais grave que o problema com relação à logística de entregas, foi o posicionamento da companhia. O consumidor lesado tentava de todas as formas o contato para solucionar seu problema, porém todos os canais disponíveis (telefone, *e-mail*, *chat online*, ouvidoria) apresentavam demora no atendimento. Quando muito, após longa espera, o canal funcionava, entretanto, os atendentes simplesmente anotavam as reclamações e informações básicas referentes ao pedido, prometendo checar e retornar com o esclarecimento, e este também não vinha. Esse fato é explicado pela política da empresa em se rastrear todo o processo da venda e só a partir de então dar um parecer ao cliente. A problemática é que este processo leva tempo, e o consumidor prejudicado necessita ao menos de um posicionamento claro e rápido da empresa.

Pesquisa recente sobre o atendimento ao cliente, realizada pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), a pedido da Revista Exame, destacou as melhores e piores empresas de todos os setores na visão do relacionamento com o consumidor. O estudo, realizado com cerca de três mil entrevistados, entre setembro de 2010 e janeiro deste ano, destacou que as empresas que mais perderam posições em relação ao levantamento anterior foram Americanas.com e Submarino. De acordo com Alexandre Diogo, presidente da IBRC, o *site* Submarino caiu da terceira para a 41ª posição e a Americanas.com, outra marca da B2W, da nona para a 45ª (EXAME, 2011). Isso mostra que, cada vez

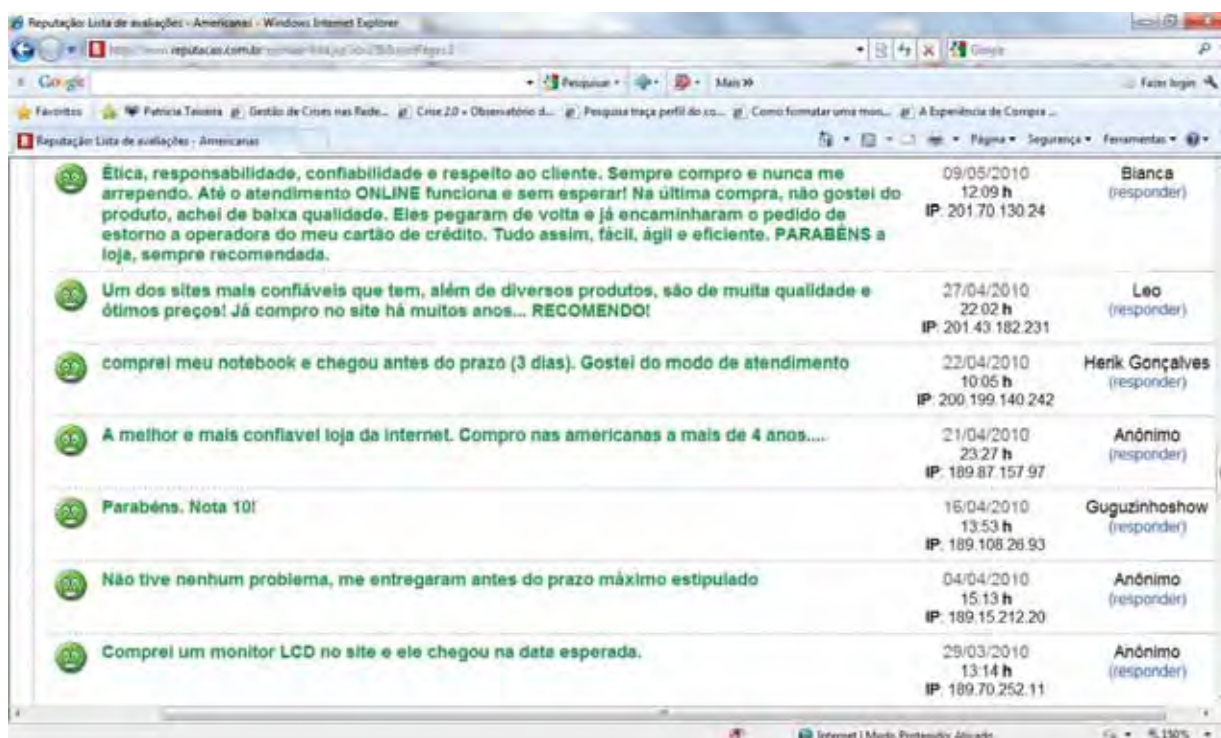
mais o consumidor está atento aos seus direitos, assim como exige ser bem atendido.

Com isso, gera-se, além do financeiro, o prejuízo quanto à reputação e imagem da organização. A Internet hoje é grande ferramenta para o consumidor manifestar sua insatisfação com produtos e empresas. Por ser um meio extremamente interativo e veloz, as informações são transmitidas para inúmeras pessoas em curtíssimo período de tempo. O ambiente digital, com particularidade dos *blogs* e redes como o Twitter, Orkut e Facebook, vem cada vez ganhando destaque nos relacionamentos entre organizações e clientes. Os números referentes às empresas crescem a cada dia, à medida que muitas delas passam a utilizar o ambiente digital para informar, vender e manter contato com seus *stakeholders*.

Em uma crise atual, como ocorreu com a B2W, a Internet possui o maior poder de ressonância em comparação com outros meios. O alcance do boca a boca *online* é gigantesco, produzindo crises altamente destrutivas à imagem organizacional.

Cabe complementar que antes do advento das redes sociais *online*, o consumidor insatisfeito usava o “fale conosco” da empresa, ou em raros casos procurava o Procon. Porém, hoje o internauta utiliza as mídias *online* e “fala para todos”, repercutindo de forma rápida. Além disso, por sua característica de memória, o que é dito fica registrado, mesmo após a resolução dos problemas causadores das tensões. A figura 6 demonstra a percepção sobre a Americanas.com dos consumidores antes da crise:

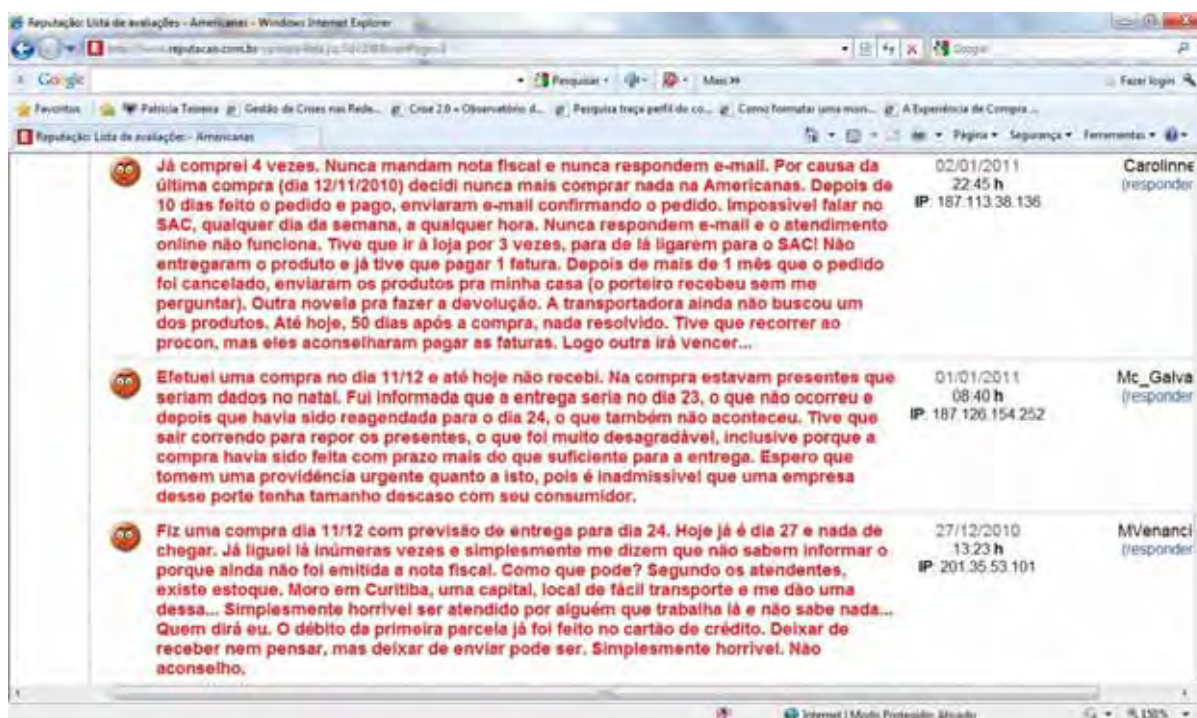
Figura 6- Opinião dos consumidores da B2W antes da crise



Fonte: [www.reputacao.com.br/opinioao-lista.jsp?id=236&currPage=2](http://www.reputacao.com.br/opinioao-lista.jsp?id=236&currPage=2)

Os comentários a respeito da empresa presentes na figura são referentes à qualidade do procedimento de entrega, bem como de atendimento ao cliente. Os consumidores, além disso, recomendam a Americanas.com, exaltando suas qualidades de empresa ética e de respeito ao cliente. Com certeza essas recomendações são de extrema importância, visto que os as opiniões estão presentes em um *site* com ampla abrangência e os clientes levam em conta as experiências de outros na tomada da decisão de compra. Em contrapartida, após a crise, pode-se observar na figura 7 os comentários negativos a respeito da companhia, presentes no mesmo *site*:

Figura 7- Opinião dos consumidores da B2W após a crise



Fonte: [www.reputacao.com.br/opinioao-lista.jsp?id=236&currPage=1](http://www.reputacao.com.br/opinioao-lista.jsp?id=236&currPage=1)

Como se não bastasse, em janeiro deste ano, uma reportagem da rede de TV RBS, feita em Santa Catarina, mostrou a forma como a Americanas.com vinha lidando com as queixas de seus consumidores. As personagens da reportagem eram um casal de empresários que há um mês tentava receber os móveis encomendados para seu recém-inaugurado escritório de paisagismo. A assessoria de imprensa da companhia, ao ser procurada pela reportagem, prometeu uma solução para o caso. Pouco antes da divulgação da matéria, a TV RBS teve acesso ao *e-mail* enviado ao casal pela *ombudman* da B2W, Carlota Araújo. Na mensagem, Carlota oferecia três mil reais aos clientes, em troca da não veiculação da reportagem, o que não foi aceito. A matéria foi exibida e o vídeo foi parar na Internet. Até o dia 30 de outubro, o vídeo foi assistido no YouTube por mais de 100 mil internautas.<sup>7</sup>

Ainda hoje existem páginas e tópicos relativos à crise, que por sinal, ainda não se resolveu por completo. A figura 8 exemplifica as comunidades em mídias sociais aversas à Americanas.com, onde os usuários debatem sobre os problemas referentes às suas compras e divulgam suas queixas para outros internautas.

<sup>7</sup> Vídeo completo da reportagem disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=z1qVxbAfafo>>

Figura 8- Comunidade Americanas.com nunca mais



Fonte: Facebook

Atualmente, o pior resultado de uma crise é referente à reputação da organização, tendo em vista que esta é a mais duradoura e é por meio desta que se afeta a parte financeira: se uma empresa é tida como ruim por várias pessoas, logicamente suas vendas vão diminuir, afetando a parte econômica. O caso da B2W exemplifica essa premissa, visto que devido aos atrasos de entrega de pedidos, foi gerada grande revolta por parte dos clientes, afetando a reputação da companhia e, posteriormente, sua parte financeira.

Nos dias de hoje, as mídias sociais contribuem para a disseminação de desabafos de clientes insatisfeitos.

De acordo com Patrícia Teixeira<sup>8</sup>,

A internet passou a ser o palco da crise (...) as pessoas utilizam as redes sociais como forma de desabafo e, no caso de uma reclamação contra um produto ou mau atendimento, elas partem para a comunicação online somente depois de tentar resolver seu problema diretamente com a empresa. Por isso, é muito importante alinhar a gestão e o gerenciamento de crise nos espaços *offline* e *online*. (TEIXEIRA, 2011, s/p)

<sup>8</sup> Patrícia Teixeira é diretora da Trixe Comunicação Empresarial – agência especializada em reputação e imagem empresarial – e mestre em Comunicação Organizacional com pesquisa sobre gestão e gerenciamento de crise.

Antigamente, o internauta recorria ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da empresa, ao Procon e, quando muito, mandava *e-mails* ao círculo de amigos falando mal da empresa. Hoje isso é feito por meio das mídias sociais, com alcance muito maior. Cabe, então, a empresa perceber a tempo os indícios para uma possível crise, estando já preparada para seus desdobramentos. A Americanas.com cometeu e ainda vem cometendo diversos erros, contribuindo para a perda de sua reputação, até então idônea no *e-commerce*.

## 4 ANÁLISE

Após a caracterização da empresa, bem como a explicação acerca da crise que abateu a Americanas.com, juntamente com os resultados, convém analisar os erros da empresa frente à situação. Para tanto, salienta-se a importância da figura do profissional de relações públicas, sendo responsável pelo gerenciamento de crise.

#### 4.1 Erros na administração da crise

Nenhuma organização está imune a crises, porém a B2W, sob a ótica de sua maior marca, a Americanas.com, produziu um desastroso planejamento logístico e de comunicação. Com isso, as queixas alastraram-se, produzindo os resultados vistos anteriormente. Cabe então analisar os erros cometidos pela empresa, que, se realizados de forma a contento, contribuiriam para a manutenção da reputação da companhia.

De acordo com Patrícia Teixeira (2011), a crise se origina de um risco não administrado, calculado, minimizado ou prevenido. A situação de crise ocorre, portanto, quando um fato gera desdobramentos, relevância, evidência e proporções diante dos diferentes públicos. Pode-se complementar, também, que a crise provoca impacto na imagem e reputação, clima organizacional, estabilidade financeira, produzindo dúvida quanto à integridade e credibilidade da empresa.

Teixeira (2011, s/p) destaca cinco principais tipos de crise:

- 1- Fenômenos da natureza: provocada por enchentes, terremotos, entre outros;
- 2- Ambiental: vazamentos, contaminação, desmatamento etc;
- 3-Social- ligada à ética: acidentes de trabalho e desvio de verbas, por exemplo;
- 4-Crise de produto: resultantes de defeitos, prazos de entrega não cumpridos, entre outros fatores;
- 5- Financeira: ligada à falência, queda de valor das ações, por exemplo.

Pode-se analisar, então, a crise da Americanas.com como sendo um impacto referente ao produto, visto que surgiu uma deficiência no processo de entrega. Wilcox, Ault & Agee (1989) destacam três posicionamentos de uma empresa perante

uma crise. A primeira delas, e a menos indicada, é o comportamento arredo da empresa frente às informações, negando que existam problemas. A organização então assume postura de recusa em atender à mídia, dessa forma ferindo gravemente sua imagem. A segunda atitude destaca-se por gerenciar a crise por meio de informações parciais e imprecisas, deixando a credibilidade da empresa em questão. A mais recomendada é a terceira postura, visto que consiste em uma política de comunicação transparente e franca. A organização, enquanto apura o problema, mantém a mídia sempre bem informada, assumindo os problemas e apresentando informações e soluções para eles.

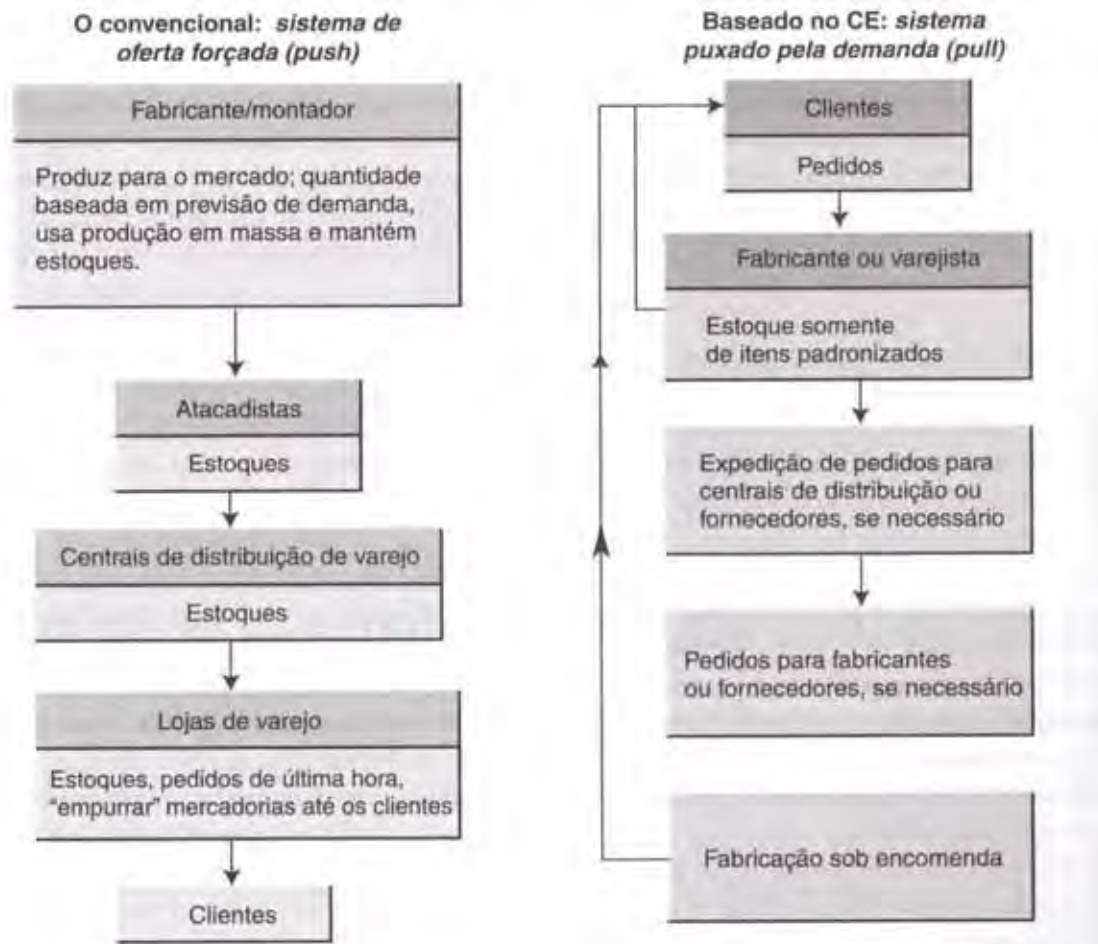
A Americanas.com pareceu, sob esta análise, adotar perante a crise a primeira postura, visto que se absteve totalmente de comentários sobre os problemas de entrega de mercadorias, buscando que o assunto com o tempo fosse perdendo força. Porém, isso não aconteceu, já que além dos problemas de logística não se solucionarem, os consumidores revoltaram-se frente ao descaso da empresa no atendimento ao cliente. Nas situações de crise, a comunicação é fundamental para a organização afetada esclarecer as causas dos problemas, além de atender os públicos que foram afetados com isso.

A estrutura do *e-commerce* pode ser muito benéfica para o B2C (comércio entre empresa e consumidor) visto que propicia a diminuição dos gastos com mão-de-obra, já que grande parte do processo é automatizada. Porém, cumprir pedidos e entregá-los no prazo correto, em um mercado totalmente novo, acabam se tornando uma problemática para as organizações. Os atrasos com relação à entrega de pedidos podem ter diversos fatores como a incapacidade de prever antecipadamente a demanda, dificuldade na terceirização dos mecanismos de entrega, implementação tardia de tecnologia adequada etc.

Um fator típico do CE, porém, é que ele se baseia no modelo puxado pela demanda (*pull*), que começa com um pedido, freqüentemente customizado. É o contrário do varejo tradicional, que usualmente começa com uma produção a ser estocada e, em seguida, “forçada” (*push*) até os clientes. No caso do modelo puxado pela demanda, esta é mais difícil de prever, devido à falta de experiência e às mudanças na preferência do consumidor. Outro fator de atraso é que, no modelo de demanda B2C, as mercadorias precisam ser entregues na porta do cliente, ao passo que, no varejo de “tijolo-e-cimento”, grandes quantidades de mercadorias são expedidas para as próprias lojas. (TURBAN, 2004, p.351)

As diferenças entre o modelo *pull* e o *push* podem ser explicadas por uma série de itens em conjunto, representados na figura 9:

**Figura 9- Diferenças entre as cadeias de suprimento de oferta *pull* e *push***



Fonte: TURBAN, 2004, p. 352.

Visto isso, os pedidos realizados por meio eletrônico necessitam de amplo planejamento, evitando problemas no atendimento de pedidos e logística. O Conselho de Gerenciamento de Logística dos Estados Unidos (TURBAN, 2004, p.351), define logística como “processo de planejamento, implementação e controle de fluxo e armazenamento eficientes e efetivos de bens, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (...)”. Além disso, o atendimento a pedidos refere-se, além da entrega dos produtos no prazo correto, a prestar os serviços relacionados ao atendimento ao cliente.

A Americanas.com cometeu o erro da falta de planejamento antecipado, sendo analisado sob as premissas cadeia de suprimentos típicas do comércio eletrônico, além da logística e do atendimento aos pedidos. Turban (2004) destaca que o maior problema do atendimento a pedidos no *e-commerce* é a falta de uma previsão correta de demanda, visto que ela pode mudar rapidamente devido a variáveis como mudança no comportamento do consumidor, concorrência, confiança dos consumidores, aliada também ao mercado novo e expansão nas vendas *online*. Além disso, há a necessidade de coordenar as diversas atividades ao longo da cadeia, como automatização dos centros de distribuição e implantação de tecnologia para a análise dos pagamentos autorizados, acelerando o processo e produzindo uma continuidade na cadeia.

No que tange o atendimento ao cliente, a B2W cometeu durante a crise outra falha. Atualmente, o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) é decisivo para qualquer organização, visto que é perante o atendente que o cliente tem o primeiro contato com a empresa. Com isso, o departamento de relacionamento com o cliente deve ser orientado a oferecer informações de forma objetiva e verdadeira aos consumidores muitas vezes furiosos.

(...) o consumidor está extremamente informado de seus direitos, tem gostos definidos e exige ser atendido com produtos e serviços que atendam as suas necessidades (...) o SAC contribui para assegurar a lealdade à marca, promovendo o contato com o consumidor de forma interativa, prestando informações úteis e rápidas, buscando reverter situações de atrito. (PINHO, 2003, p. 132-35)

Turban (2004, p.128) destaca que o SAC “é uma série de atividades elaboradas para aprimorar a satisfação do cliente (...) no ciberespaço, o SAC melhora o serviço tradicional por meio de comunicações mais fáceis e resolução mais rápida dos problemas dos clientes (...)”. Além disso, o *e-service*, serviço de atendimento ao cliente pela Internet, ao buscar a satisfação do cliente e informá-lo de modo respeitoso, pode até mesmo evitar a difamação da empresa nas redes sociais *online*. O autor ainda salienta que o *e-service* pode ser analisado dividindo-o em quatro partes, ou fases:

1- Conquista do cliente (suporte pré-compra): fornecendo informações para clientes em potencial, reforçando a marca da empresa, encorajando-os a realizar a compra;

2- Suporte ao cliente durante a compra: oferece ao consumidor um ambiente de compra informativo, eficiente e produtivo;

3- Satisfação do cliente (expedição da compra): garantir entrega no prazo, mantendo o consumidor informado acerca do processamento do pedido;

4- Continuidade do suporte ao cliente (pós-compra): produzir informação e oferecer suporte, mantendo o bom relacionamento entre o consumidor e a empresa, visando à fidelização deste.

Mais uma vez, é apontada uma falha no gerenciamento da crise que abateu a Americanas.com, desta vez com referência ao mau funcionamento das centrais de atendimento como um todo, desde por meio telefônico até mesmo *online*. A companhia adotou uma postura de evitar informar o público sobre o problema com o setor logístico da empresa. Os atendentes da organização apenas diziam estar com problemas de atraso, prometendo uma posição em 48h. Porém, esse retorno não acontecia, caracterizando omissão de informações ao consumidor descontente. Com isso, a crise se aprofundou devido ao desrespeito e desconsideração com o cliente lesado, sendo alvo de ataques nas comunidades virtuais.

Por essa falta de comunicação e relacionamento com os clientes, a Americanas.com até então empresa idônea do setor do *e-commerce*, sofreu graves problemas quanto à imagem. Para Rosa (2006, p. 171), a “crise de imagem, portanto, não é o território da dúvida, mas de uma certeza hostil (e negativa) que enfraquece ou neutraliza a certeza positiva que imantava uma imagem até então positiva”.

A Internet contribuiu para a depreciação da credibilidade da B2W, devido à sua ampla utilização nos dias de hoje, tornando-se um dos principais canais onde a empresa deve focar sua informação. Tendo em vista que as pessoas procuram o meio para obter informações quanto à qualidade de uma organização ou produto, assim como notícias a respeito das crises, a organização em questão deveria investir mais na *Web*. No momento da crise, nem o *site* institucional da Americanas.com e da B2W, nem seus canais no YouTube e Twitter, traziam informações sobre os problemas enfrentados nas entregas. Segundo Pinho (2003,

p.177), “nos momentos de crise, o *site* da empresa costuma ser procurado por seus públicos como uma fonte de informação; portanto, deve apresentar dados atualizados e importantes para o esclarecimento dos navegantes.” As próprias características na Internet favorecem as crises: a conexão favorece a disseminação da informação aos públicos; a fragmentação e descontextualização auxiliam na construção de sentidos diferentes, produzindo mal entendidos; e a velocidade propicia a diminuição do tempo para refletir e averiguar fatos, favorecendo os boatos.

Pinho (2003, p. 178) destaca ainda que no ambiente *online* “a disseminação dos boatos é incrivelmente rápida e a empresa deve, com a mesma presteza, publicar em seu *site* informações criteriosas que refutem qualquer rumor.” Porém, no caso da companhia B2W, as informações sobre os atrasos na entrega eram verídicas, então, muito mais presteza e transparência da comunicação organizacional era demandado da empresa.

Numa situação de crise, uma das primeiras atitudes que a organização deve tomar é reconhecer a sua responsabilidade pelos prejuízos causados, mesmo desconhecendo a causa do fato. Toda providência a ser tomada deve ser centrada na verdade, sanando o maior número de dúvidas de forma correta, eficiente e ágil. (GIL, 2006, p. 6)

Apesar da crescente exposição das empresas frente às mídias sociais, algumas delas conseguiram se sobressair, melhorando consideravelmente o padrão de relacionamento com seus clientes. Segundo pesquisa do IBRC (EXAME, 2011, p.48), o Citibank, ao lado da Livraria Saraiva, Itaú-Unibanco e American Express, está entre as organizações que mais subiram no *ranking* das melhores em atendimento ao cliente, passando da 48ª para a 10ª colocação. O sucesso frente ao público está ligado à mudança que a empresa passou: uma equipe de 20 funcionários foi destacada somente para rastrear as reclamações que chegavam pelo call center, mapeando as recorrências. Além disso, os funcionários deixaram de ser penalizados pelas reclamações dos clientes, passando a ser bonificados com base no índice de solução de problemas e satisfação do consumidor. Com isso, a solução para a queixa tornou-se quase que imediata, visto a mobilização para reportar e sanar o problema. Paula Cardoso, diretora executiva de varejo do Citibank

destaca que “quase metade dos elogios que chegam ao nosso call center hoje foi originada de reclamações por parte dos consumidores” (EXAME, 2011, p. 48).

Para Marcílio Pousada, presidente da Saraiva, o sucesso da empresa na pesquisa deu-se ao planejamento referente às entregas dos pedidos do final de ano. A livraria começou a se preparar cedo para o Natal, designando funcionários específicos para realizar o acompanhamento e monitoramento pessoalmente com as transportadoras. Além disso, a empresa investiu em contratação de 250 funcionários extras para trabalhar em seu centro de distribuição, evitando assim falta de mão-de-obra no período mais aquecido do mercado.

Baseado nisto, as empresas líderes do *ranking* da pesquisa do Instituto IBRC produziram passos para uma empresa relacionar-se bem com seus consumidores, melhorando sua imagem. A figura 10 ilustra os seis itens destacados pelas empresas consultadas:

Figura 10- Seis passos para uma empresa melhorar sua imagem



Fonte: EXAME, 2011, p.46-7.

Para Rosa (2006), o desafio de preservar a reputação nos tempos de hoje requer o alinhamento a duas premissas fundamentais. A primeira diz respeito ao ambiente *online*, tendo em vista sua novidade e interconexão. A chamada Revolução Tecnológica provocou mudanças na esfera pública, lançando novos desafios no campo da credibilidade de pessoas físicas e jurídicas. A segunda premissa defendida pelo autor é de que, embora essa nova forma de visibilidade seja extremamente poderosa, existe pouca reflexão sobre as mudanças que ela causa, principalmente dos líderes que possuem a missão de construir e zelar a imagem organizacional. A tecnologia está tão impregnada nas ações diárias que falta uma análise nos desdobramentos desses fatos neste novo território social.

Sabe-se que o mundo moderno apresenta novos riscos e que atitudes que antes poderiam passar despercebidas hoje têm menor possibilidade de não aparecer. Mas na hora em que se pode evitar futuros problemas à reputação, ou seja, na hora de agir, muitos simplesmente esquecem como anda funcionando o mundo à nossa volta e, instintivamente, recorrem ao instrumental psíquico que poderia ser apropriado até um tempo atrás, mas que hoje tem apenas outro nome: erro de avaliação. (ROSA, 2006, p. 93)

Tendo em vista a análise dos erros da Americanas.com no processo de conter a crise, pode-se afirmar então que esta cometeu um erro de avaliação, não levando em consideração a nova premissa de imagem que o ambiente digital impõe. Além disso, a companhia deveria antever o problema com as transportadoras, buscando novas formas de entrega de produtos, evitando assim toda a crise gerada por este fato. Outro deslize da empresa foi continuar vendendo seus produtos e prometendo datas, sabendo que estas não seriam cumpridas. Se a empresa avisasse os consumidores de antemão sobre o prazo real de entrega de mercadorias no final de ano, a crise de reputação talvez não ocorresse. Uma outra proposta seria o cancelamento de novas vendas para o Natal, já que não havia possibilidade real de entrega no prazo. Faltou aí bom senso no que tange à ética empresarial, visando, a grosso modo, apenas o lucro da companhia.

Assim como as propostas apontadas pelas empresas líderes em relacionamento com o cliente para melhorar a imagem organizacional, faz-se necessário a adoção de posturas diferentes, tanto da organização, quanto da comunicação, podendo-se apontar a figura do profissional de Relações Públicas no gerenciamento de crise.

#### 4.2 Relações Públicas como gestor de crise *online*

Visto os erros que a Americanas.com mostrou no momento da crise, pode-se destacar a necessidade de um planejamento antecipado destas situações. A companhia mostrou sua falta de preparo, na medida em que demorou para resolver o problema com relação às entregas de produtos. Outra atitude que evidencia a deficiência de planejamento prévio foi a descontinuidade da comunicação da empresa com seus *stakeholders*, visto que os consumidores não eram informados sobre a crise. Com isso, a companhia teve diversos prejuízos, tanto no âmbito

financeiro, quanto em sua reputação. Conseqüentemente, necessita-se, então, analisar as formas para a preservação da boa imagem de uma empresa, destacando-se a figura do Relações Públicas.

Para Rosa (2006, p. 135), “criar uma reputação é construir uma imagem que provoque uma percepção, que desperte a fé. É algo muito mais amplo, complexo e mesmo subjetivo do que empregar ‘modernas’ técnicas de comunicação, propaganda ou relações públicas”. Sendo assim, o planejamento de gestão de crise deve ser pautado no foco com o público, tendo em vista que a imagem é a visão que os demais constroem de nós. Essa percepção muitas vezes é deixada para trás pelas organizações, dando ênfase somente a alguns grupos de interesse, acionistas, por exemplo, ou até mesmo focando sua comunicação em propagandas visando a novos consumidores.

O grande desafio, portanto, é distinguir quais grupos pertencem ao escopo da organização, garantindo relacionamento contínuo com esses públicos, com o intuito de criar um conceito favorável da empresa (FRANÇA, 2008, p.96). O autor ainda destaca que

Essa relação deve ser planejada e bem-gerenciada de acordo com que o público pode oferecer; deve haver a preocupação em manter o contato, em dar informações, em verificar se estão sendo bem recebidas e entendidas segundo a intenção da empresa. (FRANÇA, 2008, p. 99)

No momento que os públicos são atingidos, cabe às técnicas de comunicação a formação de uma imagem organizacional positiva. Penteado (1993) destaca que a imagem de uma empresa não se constrói com espaços, mas sim por meio de um fluxo contínuo entre os canais de comunicação, passando por todos os públicos e, por fim, chegando aos consumidores. É evidente que as Relações Públicas possuem a capacidade de levar até os públicos todas as informações para projetar uma percepção favorável da empresa, abrindo e mantendo canais de comunicação com os grupos de interesse.

Com a implementação da Internet, a comunicação social como um todo vive também um momento de transformações. Os consumidores estão cada vez mais buscando no ambiente digital informações a respeito das empresas e produtos, e por isso manter uma boa relação é fundamental. Segundo Sherwin & Ávila (1999, p.6), 81% dos internautas usam a rede para pesquisar novos produtos ou serviços,

sendo que 84% destes sentem que o meio digital as ajuda a tomar melhores decisões.

Sendo assim, as modificações das relações proporcionadas pelas novas ferramentas da comunicação via Internet, como as comunidades virtuais, estão resultando em um aumento na demanda de profissionais especializados que tenham um amplo conhecimento, sendo capazes de trabalhar e desenvolver a comunicação empresa-público por meio da rede. Além disso, em um momento em que crises se alastram pela *Web*, faz-se necessário um profissional capaz de anteceder o problema, monitorando as mídias, e planejando, com isso, o gerenciamento de crises.

O relações públicas é o profissional que deve saber executar bem todos os instrumentos da *Web*, sendo um usuário eficiente dos mesmos. As relações públicas precisam estar na rede, informando e, conseqüentemente, auxiliando uma infinidade de pessoas na tomada de decisão.

No mundo altamente interconectado da atualidade, onde tudo pode ser divulgado instantaneamente, a presença do profissional de relações públicas é cada vez mais indispensável, já que diariamente o comportamento – individual ou organizacional – afeta um maior número de públicos e também é afetado por eles. (GIL, 2006, p.1)

Não obstante, o profissional precisa informar as diferentes audiências, em diferentes mídias, em diferentes plataformas, em diferentes suportes e em diferentes linguagens. Sendo assim, o profissional será um facilitador da comunicação, objetivando fidelizar os públicos, garantindo seu relacionamento com estes. Além disso, é gabaritado, por toda sua interdisciplinaridade, para assumir frente no processo de mediação e monitoração do ambiente da *Web*. Sendo assim, caberia ao relações públicas, aliado a outros profissionais, esse processo de comunicação, gerindo essas informações digitais, cruzando-as com resultados obtidos no ambiente *offline*, tendo como objetivo a adequação da comunicação da organização, além do posicionamento desta no que tange à imagem corporativa e à reputação.

Conforme Rosa (2006, p. 249): “Reputação vem da palavra latina *putus*, que significa puro, sem mistura. Cuidar de uma reputação, portanto, é dedicar-se a algo na origem ligado à pureza”. Com isso, cabe trabalhar para que esse conteúdo não entre em contato com o que lhe é estranho, tornando-o impuro. Conseqüentemente, as novas tecnologias impõem um alto grau de antecipação e sensibilidade, para

perceber qualquer espaço, deslize ou sinal de que há uma falha, o que pode contribuir para se evitar dimensões posteriores maiores. Quase sempre, os abalos de reputação são antecidos por comentários e rumores, cabendo então analisá-los a fundo, considerando-os mais do que simplesmente comentários casuais.

A própria natureza da rede mundial oferece características que favorecem o trabalho de relações públicas. (...) As características de velocidade e de instantaneidade da Internet também são positivas, pois o profissional de Relações Públicas tem a possibilidade de responder de imediato a situações de crise, de reagir logo às notícias e de capitalizar rapidamente certas situações favoráveis. (PINHO, 2003, p. 17)

A vantagem das Relações Públicas é justamente o apuro da sensibilidade e do tato, gerando capacidade de pesar as opiniões, sentindo-as e avaliando-as em seus aspectos positivos e negativos (PENTEADO, 1993, p. 107). Com isso, a atividade tem o intuito de projetar uma imagem favorável da empresa para com seus públicos, por meio de planejamento. Cabe destacar que este é um trabalho contínuo e não somente a elaboração de um simples manual.

Para tanto, a Internet é uma ferramenta muito influente e de grande utilidade para a execução de técnicas e funções de relações públicas, melhorando a administração do relacionamento da companhia, além de auxiliar no processo de implementação de estratégias de comunicação. A reputação hoje torna-se digital, exigindo com isso uma análise contínua do cenário, traduzindo o ambiente atual. De acordo com Pinho (2003, p. 246), "(...) na era da interconexão mais do que nunca precisamos interconectar as diversas áreas de conhecimento sobre a imagem e trazê-las para o nosso dia-a-dia."

No que tange à administração de crises, as Relações Públicas devem garantir a coesão da comunicação das organizações, trabalhando para a eficácia da gestão de crise. Kunsch (2003) destaca que a área de relações públicas deveria fazer parte da gestão de crise, desenvolvendo um planejamento visando contornar danos e conseqüências maiores. Porém, normalmente o profissional da área é chamado apenas para "apagar o incêndio", ou seja, consertar a crise depois de ter tomado seus desdobramentos.

No momento da crise instaurada, tendo em vista as diferentes informações e opiniões nos momentos de conflito, cabe ao profissional da área equilibrar as diferenças com os públicos, buscando para isso os pontos de interesse em comum

nos quais pode-se propor um acordo. Com isso, tenta-se evitar desdobramentos maiores, mediante a negociação entre empresa e público, buscando-se soluções boas para ambos os lados.

Pinho (2003, p. 175) destaca cinco objetivos que o profissional de Relações Públicas deve levar em consideração na comunicação em um período de crise, evitando assim desdobramentos maiores:

1- Apresentar e manter uma percepção precisa e positiva da empresa em toda e qualquer situação;

2- Apresentar sempre informação atualizada, exata e oportuna, valendo-se de dados consistentes, visando esclarecer todas as questões em aberto, dificultando assim o surgimento de boatos;

3- Manter-se acessível à mídia, atendendo os canais que procurarem a empresa;

4- Coletar e monitorar as notícias acerca da crise presentes nos meios de comunicação, detectando imediatamente informações equivocadas;

5- Manter o apoio de investidores, consumidores, governo, empregados e comunidade.

Porém, benefícios maiores para a organização dizem respeito ao planejamento engajado, contínuo e antecipado das crises. A função de planejar estrategicamente é garantida às Relações Públicas, de acordo com a Resolução Normativa nº 43. No entanto, há a necessidade de formação de uma equipe com profissionais de diversas áreas da empresa, buscando a integração com os demais setores, além da alta administração.

Segundo Teixeira (2011), grande parte dos resultados negativos gerados por crises, dizem respeito à falta de organização e preparo das empresas. A prevenção de crises depende assim, de um plano de gerenciamento, onde são apontadas questões como quem será o porta-voz da organização, quais são as possíveis crises e em que setor elas se localizam, quais meios utilizados para refutar a crise, entre outros. Sendo assim, pode-se destacar que as organizações não percebem que seu negócio possui riscos e que, atualmente, a Internet auxilia no processo de propagação destas falhas; não estando, portanto, preparadas para lidar com questões como a crise no ambiente digital e a reputação *online*. Visto isto, pode-se

então entender o motivo da demora de algumas empresas para posicionar-se, já que falta preparo de antemão tanto na análise do cenário atual, quanto aos erros já anunciados da própria organização.

Para Teixeira (2011), o gerenciamento de crise é um processo complexo e trabalhoso, não podendo ser realizado durante uma situação de crise, sendo necessário uma prévia gestão. O processo pode ser dividido, para melhor análise, em quatro diferentes fases: *Issue Management*; planejamento e percepção; gerenciamento da crise; e pós-crise. A primeira etapa, o *Issue Management* ou gerenciamento de problemas, consiste em um plano digital de comunicação, tendo como função mapear todos os riscos da organização, identificar a comunicação realizada no momento atual, apontar os *stakeholders* da organização etc. Portanto, o objetivo desta fase é levantar informações e estabelecer um *ranking* da probabilidade das falhas percebidas na empresa tornarem-se crises.

Após o *Issue Management*, cabe analisar quais riscos podem ser evitados, prevenidos e minimizados. A partir deste ponto, a segunda etapa se firma, com o objetivo de estabelecer um comitê interno de crise. O planejamento e percepção torna-se de fato um passo importante no gerenciamento de crise, a medida que, com a formação do comitê, passa-se a trabalhar uma prevenção com os departamentos, analisando as redes sociais *online*, para estabelecer diretrizes de posicionamento da organização frente a situações de crise. Com isso, respostas são elaboradas para os problemas em potenciais da empresa, além da determinação do porta-voz, do posicionamento da comunicação *online* institucional e do estabelecimento de treinamentos com os representantes da empresa frente às situações problemáticas e seus desdobramentos.

A terceira etapa consiste no gerenciamento de crise em si, ou seja, no momento que esta ocorre. Visto o estabelecimento das fases anteriores, esta tem como objetivo informar o público, trazendo notícias relevantes e transparentes, que de fato responda aos questionamentos destes. Além disso, o gerenciamento de crise deve estar envolvido também na comunicação por meio da *Web*, buscando minimizar e até mesmo refutar quaisquer rumores.

Por fim, o pós-crise é realizado para a análise dos reflexos e desdobramentos da crise, buscando recuperar a reputação da organização. Nesta etapa, são desenvolvidas estratégias de comunicação contínua visando reconstituir a

credibilidade da empresa frente aos públicos e, também, mensuração dos efeitos causados pelos problemas enfrentados.

Neste processo, destaca-se a posição do relações públicas no âmbito da gestão de imagem, que, juntamente com uma equipe multidisciplinar, tem a missão de elaborar e conduzir o gerenciamento de crises.

Não basta que o diretor ou consultor interno de RR.PP. esteja situado em posição correta no organograma da empresa. (...) Ele deve fazer-se ouvir e estar sempre atento para alertar a administração sobre possíveis erros, orientando-a sobre a maneira de evitá-los. (ANDRADE, 1993, p. 166)

Antes do advento da Internet, e logicamente, das mídias sociais, o profissional necessitava recolher informações por meio de pesquisas de opinião, grupos focais, entre outros. Atualmente, o profissional teve facilitado seu trabalho, visto que os próprios consumidores dizem suas opiniões sobre empresas, produtos e serviços. Por outro lado, o incremento da tecnologia tornou mais complicado o monitoramento das mídias, visto o número de internautas que possuem *blogs* e contas em *sites* como Facebook e Twitter ser gigantesco. Com isso, o relações-públicas ganha espaço no mercado, sob a função também de analista das redes sociais.

Por fim, cabe evidenciar a importância das Relações Públicas no gerenciamento de crise, bem como no trabalho árduo de investigação dos problemas latentes nas organizações, buscando com isso preparar-se para situações adversas. Não obstante, cabe ressaltar a importância da atividade também no resgate da reputação, fato que a Americanas.com terá de passar. Com isso, a reputação e a credibilidade passam a ser trabalhadas de forma contínua por meio da divulgação dos cases de sucesso da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os avanços da tecnologia estão presentes em praticamente todos os processos da vida moderna. Com isso, o comércio eletrônico ganha cada dia mais espaço, visto que o ato da compra também teve suas modificações, resultando assim no denominado *e-commerce*. A nova forma de adquirir produtos e serviços está sendo bem aceita, com altas taxas de crescimento, tendo em vista que torna-se mais rápida e cômoda comparado à compra tradicional presencial. No comércio eletrônico o consumidor pode realizar compras a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer dia da semana, sem o desconforto de sair de casa. O meio digital possui ainda facilidades quanto à comparação de preços entre lojas em questão de segundos, fazendo com que o mercado de vendas *online* torne-se mais competitivo.

Com a chamada Revolução Tecnológica, as organizações tomaram ciência da necessidade de modernização. Além disso, exige-se uma leitura rápida das transformações do mercado, garantindo assim, melhores condições de competir no mercado. Nos dias de hoje, praticamente toda empresa possui *site* institucional, ou ao menos um *e-mail* de contato.

Tendo em vista a concorrência, busca-se cada vez mais a fidelização dos e-consumidores. Atualmente o consumidor possui grande relevância no processo de compra. Para tanto, o bom relacionamento com esse público é de extrema necessidade, garantindo consumidores fiéis e satisfeitos com a empresa.

As mídias sociais neste processo destacam-se, já que o que é dito tem grande ressonância. Nos tempos modernos, um internauta insatisfeito torna-se o principal problema de uma empresa. O consumidor descontente, por meio das mídias sociais, tece comentários a respeito de sua queixa com relação ao produto ou marca, atingindo e influenciando sua rede de amigos. Rapidamente o comentário toma grandes repercussões, tendo conseqüências negativas para a organização em questão.

A Americanas.com, em dezembro de 2010, enfrentou estes problemas nas redes sociais *online* e em sites como o Reclame Aqui, especializados em queixas de consumidores. Os resultados, como vistos, foram desastrosos: perda de lucro; diminuição de faturamento; desvalorização das ações da empresa; processos junto aos consumidores e órgãos como o Procon; multas, entre outros.

A organização estudada cometeu diversos erros, considerados fatais em qualquer crise. Além de omitir informações acerca da crise, suas causas,

conseqüências e soluções; falhou no setor de atendimento ao consumidor, que representa atualmente a vitrine da empresa.

As crises podem ocorrer por diversos fatores, independentemente do tamanho ou importância da empresa. Quase sempre as crises não podem ser evitadas, somente previstas e trabalhadas no sentido da diminuição do impacto que ela irá causar. O principal agravante de uma crise é não saber administrá-la. No que tange o grupo B2W, fica evidente que não houve preparação para a crise, fato que contribuiu para os negativos desdobramentos.

Toda organização está sujeita a ter que passar por situações de queixas, porém espera-se ética e transparência por parte da organização, fazendo com que esses problemas não assumam forma, transformando-se em crise. Pode-se evidenciar que o silêncio é a pior declaração de uma organização frente a um momento turbulento.

Tanto a imagem, quanto a reputação devem ser encarados como vantagem competitiva frente aos concorrentes. Por meio de uma comunicação estratégica e transparente, a organização pode destacar seus valores corporativos, fortalecendo sua credibilidade e conceito perante os públicos. Com isso, faz-se necessário um planejamento antecipado por meio da gestão de crise.

No processo de gerenciamento, fica caracterizada a importância de uma equipe permanente, composta por alguns dos diversos setores da empresa, podendo ser liderados pelo relações públicas. Esse comitê seria responsável pelo levantamento de problemas latentes, elaborando estratégias para minimizar os riscos envolvidos no processo. Além disso, a equipe deve planejar e delegar as funções dos colaboradores em determinadas situações de crise, determinando o porta-voz da empresa, por exemplo.

A função de liderança no processo de gestão de crise, ficaria, dependendo do aspecto do problema, a cargo do profissional da área de relações públicas. O profissional possui a habilidade de desenvolver estratégias de relacionamento com os diversos públicos da organização, utilizando do conhecimento da Internet como meio de aproximação.

Como resultado do estudo, pode-se perceber a importância que as Relações Públicas teriam no processo de administração da crise da Americanas.com. Erros como a falta de estrutura para transporte e implementação de tecnologia poderiam ser previstos anteriormente, caso houvesse uma equipe permanente de avaliação de

riscos. Ao ser procurada sobre a presença de profissionais da área de relações públicas na empresa, a assessoria de imprensa da B2W simplesmente não retornou.

Mesmo após a crise instaurar-se, as Relações Públicas tornam-se necessárias no processo de informar os públicos envolvidos pelas diferentes mídias que a empresa faz-se presente. Além disso, contribuiria para a facilitação no estabelecimento de canais para o atendimento ao consumidor. Sendo assim, com as técnicas de relações públicas, buscar-se-ia a informação objetiva e transparente acerca dos problemas enfrentados pela Americanas.com, acarretando com isso uma prevenção considerando os resultados negativos.

Pode-se destacar a questão da ganância da empresa, pois ao invés de assumir uma postura ética, preferiu continuar vendendo sem resolver os problemas relativos a entrega dos produtos. Com isso, temos a disputa pela maximização dos lucros, encarando a sociedade como numérica. Para tanto, faz-se necessária a adoção de uma postura de gestão administrativa e comunicação integrada.

## REFERENCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, Out/Dez 2000a. São Paulo, v.40, n.4, p. 94-102.

\_\_\_\_\_. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, C. Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Ed. Loyola, 1993.

**B2W**. Disponível em: <<http://www.b2winc.com>> Acesso em: 12/10/2011, às 17h56.

CARROLL, Archie B. Stakeholders strategy for public relations. **The Public Relations Strategist: Issues and Trends that affect management**, vol.3, n.4, p. 38-40, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. v.1 A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

**CONTI, Fátima**. Disponível em: <<http://www.cultura.ufpa.br/dicas/net1/int-his.htm>> Acesso em: 08/09/2011, às 17h45.

**EXAME**. Ano 45, 991 ed., n.8. 04/05/2011. Ed. Abril.

**E-BIT**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>> Acesso em: 12/09/2011, às 23h12.

**E-COMMERCE ORG**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br>> Acesso em: 10/09/2011, às 10h20.

**FACEBOOK**. Disponível em: <<http://www.facebook.com/Page/americanascom-nunca-mais/197853086894182>> Acesso em 25/10/2011, às 16h35.

FARIAS, Salomão Alencar de (org.). **Marketing Online**: o consumidor na Internet. Recife: Ed. Universitária UFPE, 2009.

FINDELSTEIN, Maria Eugenia Reis. **Aspectos jurídicos do comércio eletrônico**. Porto Alegre: Síntese, 2004.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

GIL, Aline da Silva. A importância da atividade de Relações Públicas no gerenciamento de crise – estudo de caso da TAM voo 402. **RP em Revista**, ano 4, n.16. Salvador, 2006.

**GO-GLOBE**. Disponível em: <<http://www.comunicadores.info/2011/06/16/infografico-o-que-acontece-em-60-segundos-na-internet>> Acesso em: 20/08/2011, às 09h47.

GUPTA, S.; VAJIC, M. **The Contextual and Dialectual Nature of Experience, New Service Development, Creating Memorable Experiences**. Sage, 2000.

**IBOPE**. Disponível em: <<http://www.veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/classes-a-e-b-sao-responsaveis-por-61-das-compras-on-line-no-brasil>> Acesso em: 03/09/2011, às 23h45.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG G. **Principles of marketing**. 9 ed. Upper Sadde River, NJ: Prentice Hall, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Relações Públicas e Modernidade**: novo paradigma na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

**LOJAS AMERICANAS S.A.** Disponível em: <<http://www.americanas.com.br>> Acesso em 12/10/2011, às 17h30.

**NIELSENNETRATING.** Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>> Acesso em: 12/09/2011, às 23h15.

**PAYPAL.** Disponível em <<http://www.paypal.com>> Acesso em 10/10/2011, às 16h31.

PENTEADO, J.R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PINHO, J.B. **Relações Públicas na Internet.** São Paulo: Summus, 2003.

**RECLAME AQUI.** Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br>> Acesso em 02/11/2011, às 14h45.

**REPUTAÇÃO.** Disponível em: <<http://www.reputacao.com.br/opinião-lista.jsp?id=236>> Acesso em 19/10/2011, às 14h23.

**REVISTA PROCON-SP,** outubro, novembro e dezembro de 2010, ed. 21.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Comunicação e Cultura:** a experiência cultural na era da informação. Lisboa, Portugal: Editorial Presença, 1999.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento:** imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SHERWIN, Gregory R.; AVILA, Emily N. **Connecting online:** creating a successful image on the internet. Central Point, Oregon: The Oasis Press, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas:** função política. 4 ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo, sendo. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

**TEIXEIRA, Patrícia.** Disponível em: <<http://www.patriciateixeira.com.br>> Acesso em: 24/10/2011, às 12h47.

TERRA, Carolina. In: CHAMUSCA, Marcelo; CARVALHAL, Márcia (Org.). **Relações Públicas digitais**: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais. Salvador: Edições VNI, 2010.

TIGRE, Paulo Bastos. In: LASTRES, Helena M. M; ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TREPPER, Charles. **Estratégias de e-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WESTBROOK, Robert; OLIVER, Richard. The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. **Journal of Consumer Research**. Vol 18, n.1, junho de 1991, p. 84-91.

WILCOX, Dennis L.; AULT, Phillip H.; AGEE, Warren K. **Public Relations**: strategies and tactics. 2 ed. Nova York: Harper & Row, 1989.

**YOUTUBE**. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=z1qVxbAfafo>> Acesso em: 25/09/2011, às 09h14.

## **ANEXOS**

ANEXO A – *Ranking* do site Reclame Aqui das empresas que mais tiveram queixas dos últimos 12 meses e dos últimos 30 dias.

## Mais reclamadas nos últimos 30 dias

1° Americanas.com - Loja Virtual	<b>2946</b>
2° Groupon	<b>2810</b>
3° Tim Celular	<b>2483</b>
4° Claro	<b>2049</b>
5° Submarino	<b>1818</b>
6° Telefônica - Speedy -tv	<b>1551</b>
7° Oi Telefonía - Velox	<b>1547</b>
8° Wal Mart (loja Virtual)	<b>1359</b>
9° Net Tv e Banda Larga (virtua)	<b>1328</b>
10° Banco Santander	<b>1309</b>

## Mais reclamadas nos últimos 12 meses

1° Americanas.com - Loja Virtual	<b>26664</b>
2° Tim Celular	<b>26555</b>
3° Claro	<b>16852</b>
4° Submarino	<b>14255</b>
5° Telefônica - Speedy -tv	<b>13375</b>
6° Compra Fácil (soc. Com. Imp. Hermes S.a)	<b>12401</b>
7° Oi Telefonía - Velox	<b>12174</b>
8° Net Tv e Banda Larga (virtua)	<b>12128</b>
9° Groupon	<b>9396</b>
10° Banco Santander	<b>8972</b>

## Mais reclamadas nos últimos 12 meses

1° Americanas.com - Loja Virtual	<b>26664</b>
2° Tim Celular	<b>26555</b>
3° Claro	<b>16852</b>
4° Submarino	<b>14255</b>
5° Telefônica - Speedy -tv	<b>13375</b>
6° Compra Fácil (soc. Com. Imp. Hermes S.a)	<b>12401</b>
7° Oi Telefonía - Velox	<b>12174</b>
8° Net Tv e Banda Larga (virtua)	<b>12128</b>
9° Groupon	<b>9396</b>
10° Banco Santander	<b>8972</b>

Fonte: Reclame Aqui