

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E
COMUNICAÇÃO – FAAC
CAMPUS DE BAURU

Carolina Sacramoni Barati

**RECLAMAÇÕES E GESTÃO DE CRISE SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS: UM ESTUDO DA EMPRESA WET'N WILD SÃO PAULO**

Bauru/SP

2013

CAROLINA SACRAMONI BARATI

**RECLAMAÇÕES E GESTÃO DE CRISE SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS: UM ESTUDO DA EMPRESA WET'N WILD SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista / UNESP-Bauru, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Maria Eugênia Porém.

Bauru/SP

2013

ORIENTADORA:

Maria Eugênia Porém

Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela Unesp. Especialista em Comunicação, Marketing e Negócios pela Universidade de Marília. Atualmente é professora assistente do curso de Relações Públicas e membro da Assessoria de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), UNESP/Bauru. Atua como professora em curso de especialização e coordena projetos de extensão universitária na Faac/Unesp. Foi gestora da área de Comunicação e Marketing, atuou como coordenadora de curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação Mercadológica, e como assessora da Comissão Própria de Avaliação (CPA) nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB). Possui experiência profissional e de consultoria nas áreas de Comunicação, Relações Públicas, Publicidade e Marketing, com mais de 25 anos de atuação no mercado de Bauru e Região.

BANCA EXAMINADORA:

Celina Marta Corrêa

Graduada em Comunicação Social Habilitação Em Relações Públicas pela Universidade de Bauru (1987), mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1995) e doutora em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2005).

Roseane Andrelo

Graduada em Comunicação Social - habilitação em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1994), mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002) e doutora em Educação Escolar, pela Unesp de Araraquara. Desenvolveu estágio na Université Paris III - Sorbonne Nouvelle, como bolsista da CAPES e atua como professora da graduação da Universidade Estadual Paulista, campus de Bauru.

Bauru, 17 de junho de 2013.

*Dedico este trabalho aos meus pais, Maria e Daniel,
e aos meus irmãos, Guilherme e Fernanda, que
acompanharam e apoiaram a minha jornada
acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Maria e Daniel, que não mediram esforços para investir em minha educação e pelo apoio às minhas escolhas ao longo dos anos em que estive na universidade. Ao meu irmão Guilherme, meu exemplo de disciplina e dedicação, pela ajuda em momentos difíceis e por acreditar nas minhas escolhas. A minha irmã Fernanda, pelo companheirismo e a cumplicidade de sempre.

A minha querida amiga Geisa, que me recebeu em Bauru de braços abertos, pelos anos de convivência e pelas conversas intermináveis. Com quem eu aprendi, além de outras coisas, o que é ter uma família longe de casa.

Aos meus amigos da universidade, em especial aqueles que estiveram presentes nos bons e maus momentos da minha vida ao longo dos quase quatro anos em Bauru. Ao Bruno, sem dúvida meu amigo com o maior coração desse mundo. Sempre disposto a ajudar em tudo que foi preciso, um companheiro de trabalhos, festas e conversas eternas. Um dia ainda trabalharemos juntos.

A Tamires, que sempre compartilhou do meu humor sarcástico, pelas tentativas frustradas de morarmos juntas e pela amizade de sempre. Uma pessoa dedicada e que compartilhou da vida corrida ao longo dos últimos anos. A Natália, pela parceria nos trabalhos e nas festas, pela animação de sempre e pelos bons momentos juntas.

Agradeço a Jamile, pelo companheirismo de sempre, pela indicação de bons remédios e pelo convívio nos últimos anos de curso. Amiga verdadeira, que me encorajou a realizar uma das melhores experiências da minha vida e sempre me ajudou nos momentos de “crises acadêmicas”.

Ao meu namorado Jairo, pelo companheirismo, pelo apoio as minhas escolhas durante todos os anos de faculdade e pela paciência e compreensão de sempre.

Aos meus amigos de Jundiaí, que apesar da distância, proporcionaram bons momentos nas poucas vezes em que nos encontrávamos em nossa cidade. Especialmente as minhas amigas Karina, Laís e Letícia, que entre idas e vindas, estiveram sempre ao meu lado.

A minha querida amiga Marina, com quem eu compartilhei a ansiedade da espera pelo resultado do vestibular, e as experiências da vida fora de casa. Mesmo depois de tanto tempo longe, a amizade nunca mudou.

Aos meus amigos de Portugal, em especial aos companheiros da república lusitana: Thaís, Renato, Paula, Bruna, Anna, Paula, Renata, Yasmin e Marcelo. Pessoas incríveis com quem eu compartilhei descobertas e momentos inusitados, tristes e felizes que fizeram parte dos melhores momentos da minha vida.

Agradeço a equipe do Wet'n Wild por permitir o desenvolvimento deste trabalho e por me auxiliar sempre que solicitado.

Agradeço por fim, a professora Maria Eugênia pela paciência e disponibilidade em me orientar nesse trabalho.

Obrigada a todos que de alguma forma estiveram presentes durante os anos de vida universitária.

BARATI, Carolina S. **Reclamações e gestão de crises sob a ótica das relações públicas: um estudo da empresa Wet'n Wild São Paulo**. 2013. 113f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social: Relações Públicas). Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação, UNESP, Bauru, 2013.

RESUMO

Nas últimas décadas as relações entre as organizações e seus públicos de interesse vêm sofrendo transformações impulsionadas por mudanças econômicas, novas demandas sociais, alterações políticas e pela evolução tecnológica. Esses novos cenários, atrelados à criação de legislações e instituições de defesa do consumidor, colaboram para o aumento da complexidade do relacionamento entre as empresas e seus clientes, surgindo assim uma nova demanda de ações estratégicas que possam atender às relações de consumo contemporâneas. Nesse contexto, surge a necessidade da implementação de ações para tratar do relacionamento pós-venda, que, dentre outras finalidades, prevê a fidelização e a avaliação da satisfação dos clientes, além do atendimento a possíveis reclamações sobre produtos e serviços das empresas. Em sintonia com as novas exigências dos consumidores em um dinâmico cenário comunicacional, este trabalho aborda a gestão de crises especificamente as reclamações sob a ótica das relações públicas. Partindo dos conceitos de relações públicas, a abordagem dos processos de gerenciamento de crise e de reclamações é elaborada com base em uma revisão da literatura e na análise do gerenciamento de reclamações da empresa Wet'n Wild São Paulo. Para tanto, utilizou-se o método de análise documental e de conteúdo, com base em documentos fornecidos pela empresa, a fim de avaliar as suas ações a partir dos conceitos abordados.

Palavras chave: relações públicas; consumidor; reclamações; gestão de crise; reputação.

BARATI, Carolina S. **Reclamações e gestão de crises sob a ótica das relações públicas: um estudo da empresa Wet'n Wild São Paulo**. 2013. 113f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social: Relações Públicas). Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação, UNESP, Bauru, 2013.

ABSTRACT

For the last few decades the relationship between companies and their market has been changing, driven by economic and political changes, new social demand, and by the technologic evolution. This new setting, combined with the creation of laws and regulatory agencies, increased the complexity of the relationship between companies and their customers, creating the need for strategies capable of handling the contemporary market's relationship. This context creates the need for new actions to deal with post-sale customer care to create customer loyalty and evaluate its overall satisfaction, in addition to treating possible complaints about their products and services. Along with the new customer's requirements in a dynamic communicational scenario, this paper addresses public relations' role in managing customer's complaints in light of crisis management. Based on the concepts of public relations, the approach of crisis and complaints management processes is constructed based on literature review and analysis of Wet'n Wild São Paulo's claims management. Therefore, the method used was document and content analysis based on documents provided by the company in order to evaluate their actions based on the concepts covered.

Key words: public relations; customer; complaint; crisis management; reputation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>Figura 1 Ciclo de vida da crise</u>	27
<u>Figura 2 Reclamação de cliente em página do facebook</u>	47
<u>Figura 3 Site reclame aqui</u>	48
<u>Figura 4 Página do site Reclame Aqui em que consta o ranking das empresas mais reclamadas</u>	49
<u>Figura 5 Site Tripadvisor</u>	50
<u>Figura 6 Página de defesa do consumidor no site do jornal O Globo</u>	51
<u>Figura 7 Página “Acidade é sua” do jornal Folha de São Paulo</u>	52
<u>Figura 8 Vídeo “United Breaks Guitars” de Dave Carrol</u>	57
<u>Figura 9 Vídeo “Spoleto” produzido pelo canal Porta dos Fundos</u>	57
<u>Figura 10 Foto aérea do Wet’n Wild São Paulo em 2005</u>	71
<u>Figura 11 Foto aérea do Wet’n Wild com novas atrações e o White Pavilion em 2011</u>	72
<u>Figura 12 Organograma funcional do setor de atendimento ao cliente do Wet’n Wild São Paulo</u>	74
<u>Figura 13 Página de avaliação do Wet’n Wild São Paulo no site Reclame Aqui</u>	98

LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1 Tipologia para as crises</u>	25
<u>Quadro 2 Modelo proposto por Lerbinger (1997)</u>	26
<u>Quadro 3 Características do relacionamento organizacional</u>	65
<u>Quadro 4 Número de reclamações recebidas por canal</u>	78
<u>Quadro 5 Ranking de departamentos por número de reclamações</u>	81
<u>Quadro 6 Motivos das queixas relativas a falhas técnicas e humanas</u>	83

LISTA DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1 Número de ligações de clientes para a empresa</u>	42
<u>Gráfico 2 Primeiro contato do cliente reclamante por canal</u>	43
<u>Gráfico 3 Canais escolhidos após o contato insatisfatório com a empresa</u>	45
<u>Gráfico 4 Reclamações recebidas por canal</u>	79
<u>Gráfico 5 Representação dos reclamantes de cada departamento no total de reclamação recebidas no período</u>	82
<u>Gráfico 6 Queixas por falhas técnicas e humanas em relação ao total de queixas</u> ...	84
<u>Gráfico 7 Representação dos motivos no total de queixas recebidas no período</u>	87
<u>Gráfico 8 Participação dos departamentos no total de queixas por mau atendimento</u>	88
<u>Gráfico 9 Participação dos departamentos no total de queixas por valores</u>	90
<u>Gráfico 10 Participação dos departamentos no total de queixas por fila</u>	91
<u>Gráfico 11 Participação dos departamentos no total de queixas por falta de atendimento</u>	94

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 Diferenças entre a grande e a pequena opinião pública</u>	<u>32</u>
<u>Tabela 2 Comparação entre imagem e reouação corporativa.....</u>	<u>34</u>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE CRISES	18
1.1 Relações públicas: um breve panorama	18
1.2 Gestão de crise	24
1.3 Opinião pública, reputação e gestão de crise.....	30
1.4 As relações públicas na gestão de crise	35
2. RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES: Uma vertente da gestão de crise	39
2.1 Reclamação: o comportamento do público insatisfeito	39
2.2 Os meios e os mediadores do relacionamento entre as organizações e o público insatisfeito	43
2.3 A reclamação na gestão de crise	55
2.4 As relações públicas na gestão de reclamações.....	59
2.4.1. Marketing de relacionamento e relações públicas.....	64
3. A gestão de reclamações do Wet'n Wild São Paulo	67
3.1 Desenvolvimento da pesquisa.....	69
3.2 Wet'n Wild São Paulo: um breve histórico.....	70
3.2.1 Caracterização do setor de atendimento ao cliente do Wet'n Wild São Paulo .	74
3.3 Reclamações: um indicador de riscos latentes	77
3.4 Desafios da gestão de reclamações do Wet'n Wild São Paulo	96
3.5 As relações públicas na gestão de reclamações de clientes do Wet'n Wild São Paulo	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	112
ANEXOS	113

INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por constantes mudanças nos âmbitos político, econômico, cultural e social. Este dinamismo do cenário global contemporâneo foi impactado por evoluções tecnológicas, redemocratização de países e o surgimento de uma demanda pelo desenvolvimento sustentável, que somados a outros fatores, nos colocaram diante de novas formas de relacionamento entre empresas e pessoas.

Buscando soluções inovadoras para acompanhar as evoluções das últimas décadas, as organizações têm investido em ações que visem estreitar o relacionamento com seus grupos de interesse como funcionários, clientes, governos, associações trabalhistas, entre outros públicos envolvidos em suas atividades. Nesse contexto, surgem as atividades direcionadas a um público, que pode ser caracterizado como um dos principais grupos de interesse de uma empresa, os clientes e/ou consumidores.

O relacionamento entre as empresas e seus clientes vem se tornando cada vez mais complexo. A criação de legislações de proteção ao consumidor e o surgimento de instituições específicas para tratar do assunto, como a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), atrelada à democratização da informação, colaboraram para o surgimento de cidadãos cada vez mais conscientes dispostos a exigirem os seus direitos.

Esse novo cenário tem estimulado as organizações a encararem o relacionamento com seus clientes de forma estratégica, não apenas no sentido de efetuar novos negócios, mas também de manter uma boa reputação perante esse público. Atualmente, o relacionamento entre a empresa e seus clientes no momento pós-venda tem se mostrado um importante fator no desenvolvimento de uma boa imagem da instituição.

Os esforços em entender o comportamento do consumidor após a compra ou utilização de um serviço, têm sido cada vez maiores. As empresas procuram compreender a satisfação de seus clientes por meio de atividades como aplicação de pesquisas, ações de cliente oculto e também pela avaliação das reclamações dos consumidores.

A aplicação da legislação de proteção ao consumidor, somada a uma nova postura de consumo, além de clientes cada vez mais informados, fez com que as empresas olhassem as reclamações sobre seus produtos e serviços com mais atenção. Além desses motivos, o aumento da concorrência, e a valorização da reputação como fator de competitividade, aumentou a preocupação em satisfazer os clientes antes, durante e depois da venda.

As reclamações têm sido abordadas como um fator importante no processo de gestão de crises. A facilidade e rapidez com as quais a insatisfação dos clientes é veiculada na mídia, faz com que as empresas estejam cada vez mais preparadas para geri-las. Dessa forma, a avaliação das reclamações, seja na forma de indicadores de riscos, ou como possível fator originário de uma crise, transformou-se em um tema relevante para o gerenciamento de crises.

Nesse contexto surgem as atividades das relações públicas como facilitadoras do processo de gestão do relacionamento entre as empresa e os consumidores insatisfeitos. Atividades como o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), ouvidoria e assessoria de imprensa apresentam-se como um exemplo dos esforços atribuídos a esta área que vem sendo desenvolvidos pelas empresas.

Nesse âmbito, além dos pressupostos e do contexto favorável à análise, o desenvolvimento deste trabalho também foi motivado pelo fato da autora desempenhar atividades na área de gestão de reclamações e atendimento ao cliente da empresa pesquisada.

A partir dessa contextualização, o presente estudo tem como objetivo central verificar a importância das reclamações no contexto da gestão de crises sob a ótica das relações públicas. Este objetivo central desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) compreender o papel das relações públicas na gestão de crises; b) destacar a importância das reclamações dos clientes como uma vertente da gestão de crises; c) estudar um caso prático de gestão de reclamações a partir de uma pesquisa junto a empresa Wet'n Wild São Paulo.

Parte-se do pressuposto de que as reclamações caracterizam conflitos entre as empresas e os clientes, dessa forma, as relações públicas apresentam-se como uma competência comunicacional e estratégica que pode apoiar e fazer avançar o gerenciamento de crises ao estabelecerem uma interface entre os interesses dos clientes e das empresas na perspectiva da gestão do relacionamento.

Dessa forma o estudo estrutura-se em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta um panorama das áreas de relações públicas e gestão de crise, além de um levantamento dos conceitos de reputação e opinião pública, com base em autores como Farias (2011), Ferrari (2011), França (2008), Neves (2002) e Kunsch (2006). Segundo os referidos autores, as crises são situações nas quais os públicos de interesse da empresa são afetados por algo feito pela organização, dessa forma, propõe-se uma análise do processo de gestão de crise a partir das atividades atribuídas às relações públicas.

No capítulo seguinte, faz-se uma abordagem das reclamações de consumidores como uma vertente do processo de gestão de crise. A insatisfação do cliente nas relações de consumo e o seu comportamento pós-compra são analisados a partir de conceitos abordados por autores como Almeida (1995), Vavra (1993) e Wilson (1993). Nesse âmbito, são analisados os papéis dos meios de comunicação, e dos órgãos governamentais, como o PROCON, como mediadores do relacionamento entre a empresa e o público insatisfeito, bem como a importância das atividades de relações públicas na mediação de conflitos entre as organizações e seus clientes.

A partir da explanação desses conceitos, o terceiro capítulo apresenta um levantamento de informações sobre a gestão de reclamações sob a ótica da gestão de crise da empresa Wet'n Wild. A análise foi realizada com base em documentos fornecidos pela organização, que permitiram uma apreciação dos processos de gerenciamento de reclamações e de crises aplicados pela empresa atualmente.

A pesquisa foi desenvolvida por meio da análise documental e de conteúdo, baseada nas metodologias propostas por Duarte (2006), Bardin (2011) e Krippendorf (1990). Especificamente, analisou-se a abordagem dos assuntos pesquisados sobre o olhar da empresa, permitindo assim, uma reflexão a partir das teorias apresentadas ao longo deste estudo e do conhecimento empírico do pesquisador na área em questão.

1. RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE CRISE

1.1. Relações Públicas: um breve panorama

A compreensão da origem da atividade de relações públicas consiste em um fator importante para o entendimento da evolução das práticas desta profissão ao longo dos anos. As primeiras ações de relações públicas foram atribuídas aos imperadores chineses, que apreendiam-se das técnicas de retórica e persuasão para estabelecerem uma comunicação eficaz com seu povo, lhes favorecendo no sentido de manter a ordem e o respeito ao governo.

Apesar da possível origem na antiguidade, foi no início do século XX que as atividades de relações públicas apareceram com o objetivo de desenvolver a comunicação entre uma organização e seus diferentes públicos¹. Durante os primeiros anos do século XX a profissão de relações públicas como é conhecida atualmente, começou a tomar forma, passando de uma atividade caracterizada por discursos persuasivos para alcançar objetivos individuais, para uma atividade complexa de gestão do relacionamento entre uma organização e seus públicos.

O princípio do século XX nos Estados impulsionou a atividade de relações públicas. O período foi marcado pelo surgimento de sindicatos e organizações que faziam frente às práticas abusivas da indústria e protestavam pelos direitos dos trabalhadores. Dessa forma, as empresas passaram a enfrentar os ataques de grupos de pressão como sindicatos e associações trabalhistas, inexistentes ou pouco expressivos até então, forçando-as a repensar o relacionamento entre a organização e seus funcionários, ou público interno.

Nessa época os trabalhadores tiveram importantes conquistas, como a jornada diária de oito horas e o estabelecimento de 1º de maio como o dia internacional do trabalho, o que demonstrou que a preocupação da empresa com a opinião-pública tornava-se cada vez maior.

Além da pressão popular, a imprensa tornou-se um importante meio de divulgação da má conduta das empresas. Os *Mukrakers* (fuçadores de lixo, na

¹ Segundo Neves (2002, p. 72) "Públicos – qualquer coleção de indivíduos, organizados ou não, com interesse em comum". Mas que também podem ser conceituados como *stakeholders*. Segundo Freeman (1984) *Stakeholders* caracterizam-se por indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações.

tradução literal) caracterizam um exemplo do trabalho da imprensa no auxílio da disseminação de informações que influenciavam a opinião pública. Eles eram repórteres que estavam sempre em busca dos “podres” empresariais para as manchetes de seus jornais (NEVES, 2002).

Dessa forma, as organizações viram-se diante de um cenário de pressão cada vez mais complexo, pois além das associações e sindicatos, a imprensa revelava-se um novo aliado às reivindicações populares. Nesse âmbito, algumas empresas investiram em profissionais que fossem capazes de desenvolver melhorias no relacionamento com seus públicos de interesse.

É neste contexto que surge a figura do repórter Ivy Lee (1877-1934), considerado por muitos como fundador das relações públicas modernas. Em sociedade com o agente de imprensa Gerge Parker (1870-1936) o jornalista fundou a Parker & Lee Associates, que se tornou mais tarde uma das três maiores agências de comunicação do país. Em 1906 Lee publicou a chamada Declaração de Princípios, que afirmava que dizer a verdade era a melhor forma de obter a aceitação do público. Segundo Antunes (2009), em seu texto “A Ciência das Relações Públicas”, Lee afirmava que se a verdade podia prejudicar a instituição, a solução consistia em mudar o comportamento da instituição para que a verdade pudesse ser transmitida sem receio. Nascia assim, a era do “público deve ser informado” (ANTUNES, 2009, p. 22).

Nos anos seguintes, especificamente nos anos entre 1910 e 1920, grandes acontecimentos como a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) colaboram para a disseminação do conceito e das práticas de relações públicas no país e no mundo. A fundação do Departamento de Propaganda do Governo dos Estados Unidos (EUA), que pretendia informar e justificar ao público a importância da participação do país na guerra é um exemplo das ações que estimularam a consolidação da profissão neste período (FARIAS, 2011).

Posteriormente surgiram os serviços de imprensa nas organizações governamentais, acompanhadas pela aplicação de pesquisas de opinião pública a fim de compreender a reação da população frente às medidas tomadas pelo governo dos Estados Unidos da época. Paralelo a estes novos setores públicos surgiram empresas privadas de comunicação e relações públicas, que tiveram o crescimento impulsionado após a Segunda Guerra Mundial.

Em meados do século XX, as empresas de comunicação instaladas nos EUA iniciaram a internacionalização de seus serviços com a implantação de unidades em países da Europa e da América Latina. Fator que colaborou para a consolidação e para o desenvolvimento da profissão nessas outras regiões do mundo.

O desenvolvimento econômico e evolução da indústria na América Latina tornaram o cenário favorável ao aumento da demanda pelo profissional de relações públicas. As empresas enfrentavam novos desafios para desenvolver o relacionamento com públicos cada vez mais complexos.

Neste contexto, surgem as primeiras associações de relações públicas na América Latina, e em 1960 acontece a 1ª Conferência Interamericana de Relações Públicas, organizada pelo mexicano Frederico Sanches Fogarty, que deu origem a antiga Federação Interamericana de Relações Públicas (FIARP), que hoje denomina-se confederação Interamericana de Relações Públicas (CONFIARP) (FARIAS, 2011).

Nos anos seguintes aconteceram a 2ª e a 3ª edição da conferência na Venezuela, sede da Fiarp, e posteriormente no Chile, até que em 1963 aconteceu a primeira conferência no Brasil. O país que esteve presente nos três primeiros encontros, colaborou de forma significativa para a evolução da profissão desde o início do século (FARIAS, 2011).

Em 1914 a empresa canadense The São Paulo Tramway Light and Power Co. Ltd., popularmente conhecida como “Light” criou o primeiro departamento de relações públicas no Brasil. A empresa responsável pelo abastecimento de energia e transporte coletivo da capital paulistana, teve o engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo (1876-1933) durante dezenove anos à frente do departamento. Em homenagem a esse pioneiro da profissão no Brasil, o dia de seu nascimento, 2 de dezembro, foi oficializado em 1985 como dia nacional das relações públicas (KUSCH, 1997).

Na área acadêmica, destaca-se, entre outros, o brasileiro Cândido Teobaldo de Sousa Andrade (1919-2003) que impulsionou a criação da Comissão Interamericana para o ensino das Relações Públicas (CIPERP), além de ter presidido a Fiarp nos anos de 1973 e 1974 e ser o fundador do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). (FARIAS, 2011)

Apesar do início das atividades voltadas às relações públicas no Brasil datarem-se do início do século XX, o desenvolvimento da profissão intensificou-se a partir dos anos 1950, quando o país passava por um importante período de avanços sociais, econômicos, políticos e tecnológicos. Desde então, novos pesquisadores e profissionais empenharam-se no aperfeiçoamento das funções e dos conceitos atribuídos às relações públicas, no Brasil e no mundo.

Ao longo dos tempos inúmeros conceitos foram criados a fim de definir as funções das Relações Públicas. Segundo uma pesquisa desenvolvida por Andrade (2003, apud CESCA, 2006, p. 17), já em 1952, apenas nos Estados Unidos, existiam 987 definições de relações públicas. O autor afirma também que, “na realidade há tantas definições e conceitos sobre relações públicas quanto há estudiosos, professores, profissionais e administradores” (ANDRADE, 1993)

No Brasil, a profissão de relações públicas é regulamentada pela lei nº 5.377, de 2 de dezembro de 1967.

A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas (BRASIL, 1968).

Apesar do grande número de definições existentes, os estudiosos e a legislação concordam no sentido de que as relações públicas tratam do relacionamento entre uma organização e seus públicos. Diferente das ações publicitárias ou de marketing, que visam o mercado consumidor, as relações públicas são responsáveis pela gestão do relacionamento com os diferentes públicos de interesse da empresa como, fornecedores, governo, clientes, patrocinadores, entre outros.

Segundo Nogueira (1985, apud PINHO, 2003, p. 10) o objetivo geral das relações públicas é “conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais públicos-alvo, de maneira a assegurar à empresa a criação e a projeção de uma imagem institucional positiva”. Para tanto, o profissional assume um papel estratégico no desenvolvimento ações e aplicação técnicas que visam o estreitamento do relacionamento entre a organização e seus públicos.

Os profissionais de relações públicas estão mais propensos a auxiliar os públicos na construção de imagens positivas sobre a organização na medida em que orientam a se comportar de forma como o público externo espera dela. Em outras palavras, os profissionais de relações públicas contemporâneos devem entender que devem servir aos interesses das pessoas afetadas pelas organizações caso queiram também atender aos interesses dos empregadores para os quais trabalham (GRUNING, 2009, p.19).

Dessa forma, o profissional ratifica-se como mediador estratégico do relacionamento entre as organizações e seus públicos, uma vez que é responsável por analisar e responder às necessidades do público sem deixar de atender aos interesses das empresas.

Segundo França (2008), “a importância do conhecimento preciso das relações das organizações com seus públicos torna-se cada vez mais evidente e é condição obrigatória para o sucesso dos negócios”. Entender os diferentes públicos presentes no dia a dia das organizações é fundamental para que se possa estabelecer um relacionamento estratégico que vise atender suas necessidades de forma a contribuir para os objetivos da empresa.

Atualmente, o profissional de relações públicas encontra-se diante de novos paradigmas do relacionamento entre organizações e pessoas. Entender os públicos torna-se uma tarefa cada vez mais complexa, visto que o profissional deve acompanhar o desenvolvimento dos interesses de seus participantes, que tem se revelado cada vez mais dinâmico.

Nos últimos anos, as organizações enfrentaram um rápido processo de mudanças relacionadas a fatores econômicos, socioculturais, políticos e tecnológicos. A globalização dos mercados e a evolução das ferramentas de comunicação revelam um mundo cada vez mais “conectado”.

O mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no mínimo de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p. 23).

Buscar o consenso entre as partes e o equilíbrio de objetivos, desenvolver o relacionamento com grupos cada vez mais heterogêneos e compreender a complexidade da sociedade contemporânea tem exigido cada vez mais dos profissionais que atuam nas relações públicas. “A organização necessita saber o

que acontece entre os grupos que a influenciam para poder atingir de modo objetivo os diversos públicos de seu interesse” (FRANÇA, 2008, p.3), Sendo assim, a necessidade de desenvolver ações de comunicação estratégica que englobem o relacionamento com todos os públicos envolvidos, de forma a aplicar uma comunicação dirigida ao interesse de cada um deles, é um desafio enfrentado diariamente por esses profissionais.

Para as relações públicas, o desenvolvimento da comunicação estratégica visa o posicionamento de uma organização perante seus públicos. Ou seja, tem como finalidade demonstrar a identidade corporativa de uma empresa, seus valores, sua missão e seus objetivos, frente aos grupos que a permeiam. Neste sentido, o profissional deve assessorar as organizações na identificação de oportunidades e problemas que possam influenciar sua imagem institucional.

Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos (KUNSCH, 2006, p.6).

Atualmente os resultados de uma empresa podem ser fortemente influenciados pela forma que ela é percebida pelos seus públicos. Dessa forma, manter um diálogo constante entre organização e pessoas, além de administrar situações de conflito que possam colocar a reputação do empreendimento em risco, tornaram-se essenciais para sua sobrevivência no mercado contemporâneo.

Além de conhecer os interesses e as motivações dos principais públicos, é necessário prever possíveis situações de conflito e gerenciar momentos de crise para manutenção de uma boa reputação da empresa. Segundo Kunsch (2006, p. 235-236), “a atividade de relações públicas é de extrema importância para o enfrentamento de crises, pois é ela que deve assumir a responsabilidade pela coleta de informações e pela organização dos contatos com a imprensa e com os públicos de interesse”.

A identificação de problemas e ameaças à reputação de uma organização caracteriza um novo desafio para o profissional de relações públicas, visto que a facilidade de acesso às ferramentas de comunicação, especialmente as dirigidas,

possibilita uma rápida disseminação de informações sobre acontecimentos negativos relacionados às organizações.

Nesse contexto, a atuação das relações públicas torna-se imprescindível para qualquer organização que pretenda manter-se no mercado contemporâneo. Os momentos de crise exercem uma influência direta sobre a reputação das empresas, e essa por sua vez, pode determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento.

1.2. Gestão de crise

Para entender os processos envolvidos no gerenciamento de crise é importante compreender questão da vulnerabilidade das empresas. Segundo Ferrari (2011), o conceito de vulnerabilidade pode ser definido como “uma situação de fraqueza ou debilidade na qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua *performance*”. Ou seja, situações que possam dar origem a uma crise.

Ainda segundo a autora, a vulnerabilidade está associada à dependência de variáveis sociais, econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, entre outras (FERRARI, 2011). Dessa forma, é possível afirmar que as empresas estão o tempo todo diante da eminência de uma crise, e compreendê-la em sua totalidade torna-se um fator importante no desenvolvimento de métodos de prevenção e gestão das mesmas.

As crises empresariais caracterizam-se por situações que fogem ao controle das organizações de maneira a causar impacto em toda a sua estrutura podendo gerar perdas tangíveis ou prejuízos a sua reputação. Segundo Neto (2010), uma situação de crise caracteriza-se como “um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e gera grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, seus efeitos e consequências”.

Do ponto de vista da comunicação, o conceito de crise engloba:

Acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo e o inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo

a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes (FORNI, 2003 apud CUNHA e GARCIA, 2005, p. 4).

Para compreensão do conceito de crise em um âmbito mais aprofundado, alguns autores detalharam as definições de acordo com a origem ou tipologia. Segundo Lerbinger (1997), existem sete diferentes tipologias para as crises, que são distribuídas em três categorias: crises do mundo físico, de clima humano e de falha administrativa (Figura 1).

Quadro 1 Tipologia para as crises



Fonte: adaptado de Lerbinger (1997)

As crises do mundo físico podem ser caracterizadas por crises naturais, provocadas por fenômenos da natureza sobre os quais o homem não tem controle (LERBINGER, 1997) - como a tsunami que atingiu o Japão em 2011 – e crises tecnológicas, resultado da manipulação de recursos pelo homem (LERBINGER, 1997), como exemplo tempos o vazamento de petróleo de uma das plataformas da *British Petroleum*, que aconteceu em 2010 no golfo do México.

As crises de clima humano são divididas em três tipologias: crise de confronto, de malevolência e de distorção de valores administrativos (LERBINGER, 1997). As crises de confronto ocorrem quando uma associação civil ou Organização Não Governamental (ONG) promove uma ação em prol da defesa de um grupo a

qual representa (LERBINGER, 1997) – as greves promovidas por sindicatos, por exemplo, podem ser enquadradas nessa tipologia. As crises de malevolência acontecem quando grupos, ou empresas, se utilizam de atividade ilícitas para causar danos à imagem de outra empresa (LERBINGER, 1997). Falsificações e boatos são alguns exemplos desse tipo de crise. Já a crise de distorção de valores administrativos caracteriza-se por ações que visam atender apenas a um público, em detrimento dos interesses dos demais (LERBINGER, 1997). Quando a empresa faz cortes de funcionários ou de benefício para manter o lucro esperado por acionistas, pode ser considerada uma crise de distorção de valores administrativos.

Por fim, as crises de falha administrativa englobam duas tipologias (LERBINGER, 1997). A primeira denominada como crise de decepção, que ocorre quando o produto ou serviço anunciado não corresponde ao que é entregue ou executado pela empresa. E a segunda, as crises de má administração, caracterizadas por atos ilegais ou fraudes por parte dos funcionários, geralmente de alto nível hierárquico (LERBINGER, 1997), conforme e apresentado no quadro 1.

Quadro 2 Modelo proposto por Lerbinger (1997)

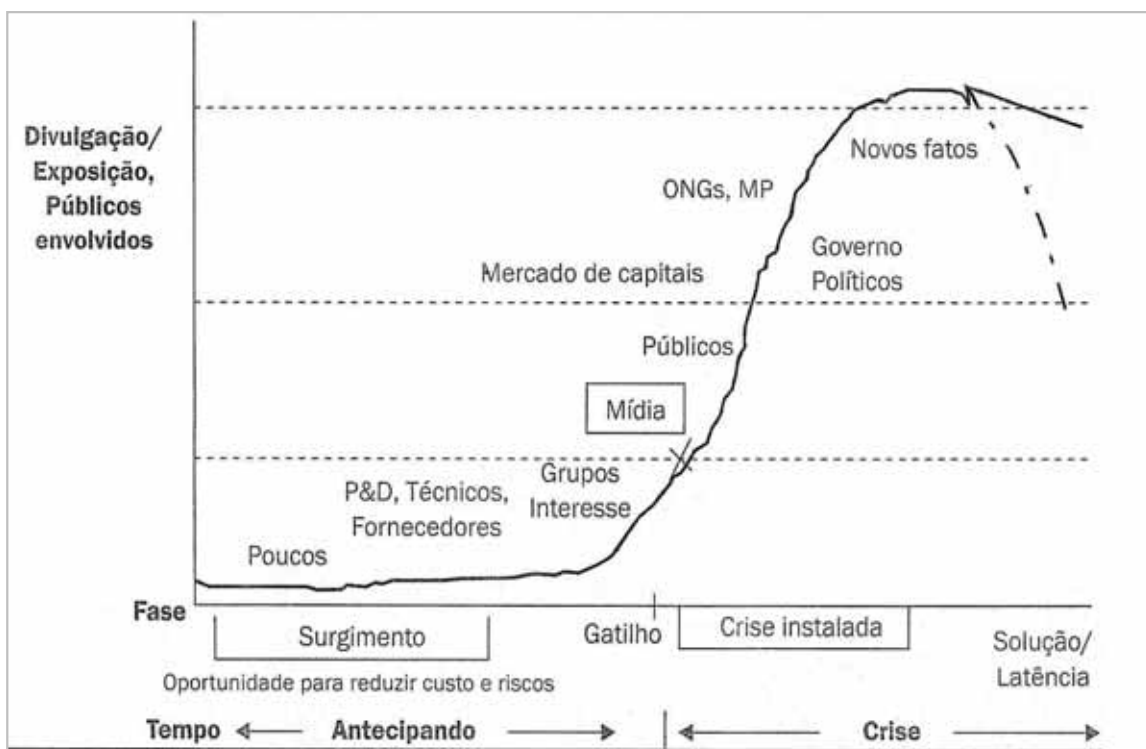
VIOLENTAS	Causas Naturais		- Furacões - Terremotos
	Não Naturais	Intencionais	- Atos Terroristas - Manipulação de produtos com perdas de vidas humanas
		Não Intencionais	- Acidente Aéreo - Explosões - Incêndios - Derramamentos químicos
NÃO VIOLENTAS	Causas Naturais		- Epidemias Virais - Pragas de insetos
	Não Naturais	Intencionais	- Ameaça de bomba - Manipulação de produtos - Formas de posseção pela força - Rumores mal intencionados
		Não Intencionais	- Queda da bolsa - Fracasso nos negócios

Fonte: adaptado de Ferrari (20[- -])

Ao classificar as situações de crise segundo sua origem, o *Institute of Crisis Management* (ICM) define que os principais fatores de uma crise são: acidentes com vítimas, ações legais, ações de defesa do consumidor, defeitos e *recalls*, casos de discriminação, disputas trabalhistas, casos de gerência antiética, catástrofes, fraudes e crimes cometidos por funcionários, entre outras categorias (NETO, 2010).

Para Neto (2010), os diferentes tipos de crise têm em comum o percurso dos fatos ao longo de tempo. No início, o assunto de uma potencial crise é mantido entre alguns poucos funcionários dentro da empresa. Em um segundo momento, o assunto ainda não resolvido começa a afetar públicos próximos à organização, e a empresa se vê obrigada a prestar esclarecimentos a fornecedores ou empresas reguladoras. Aos poucos, mais pessoas tomam conhecimento do assunto, fugindo do controle da empresa, até que chega a mídia, e a partir de então a crise está instalada. Este ciclo pode ser melhor visualizado na figura 2:

Figura 1 Ciclo de vida da crise



Fonte: Neto (2010, p.188)

Segundo o ICM (apud NETO, 2010, p.187-188), em 2008, 51% das crises tiveram origem em decisões gerenciais erradas, e 64% do total das crises eram

relacionadas a assuntos latentes sobre os quais as empresas já tinham conhecimento. Apenas 36% das crises aconteceram de repente com origem em assuntos não detectados anteriormente.

Nesse contexto, é possível afirmar que as empresas são atingidas com maior frequência pelas crises previsíveis ou anunciadas. Fato que pode refletir o despreparo ou a falta de consciência das mesmas em prevenir e gerir situações de risco antes de tomarem uma dimensão que caracterize uma crise. Com a evolução das tecnologias e do acesso às ferramentas de comunicação em massa, como a internet, a velocidade com a qual a informação percorre o caminho proposto por Neto (2010) (gráfico 1), é cada vez maior. O controle das organizações sobre assuntos de risco é menor a cada dia, e a rápida identificação de ameaças que possam desencadear uma crise torna-se a melhor ação de controle dessas situações.

As empresas que possuem um planejamento para a gestão de crise s tendem a lidar melhor com essas situações, minimizando prejuízos financeiros e também blindando sua reputação.

O planejamento de gestão de crise deve ser desenvolvido a partir do levantamento dos possíveis assuntos de risco dos quais a empresa está vulnerável, e deve feito no momento que antecede a crise.

Noventa por cento das causas que vão detonar crises empresariais no futuro existem agora dentro das organizações. Ou estão em processo de gestação, ou já estão prontas e acabadas (...) os outros dez por cento das causas de futuras crises ainda não existem hoje. Serão de outras origens, umas se formão mesmo dentro de casa; outras, fora. Inclusive as de autoria do Sobrenatural de Almeida² (NEVES, 2002, p.55).

Estar preparado para uma crise envolve o desenvolvimento de uma série de ações que possam ser tomadas em relação a cada situação de risco. O planejamento deve contemplar todas as estratégias para prevenção e administração de uma crise instalada, com uma clara definição sobre a posição da organização diante de cada tipo de ocorrência.

² O autor faz uma analogia entre as causas desconhecidas das crises com os fatos inexplicáveis atribuídos ao personagem Sobrenatural de Almeida criado por Nelson Rodrigues: "Todos os fatos inexplicáveis, ele responsabilizava o Sobrenatural de Almeida. Se um time inferior ganhasse de um time superior, se o Bonsucesso ganhasse do Fluminense, por exemplo, ele dizia: O Sobrenatural de Almeida não deixou o Fluminense ganhar, e ajudou o Bonsucesso descaradamente. Era a linguagem dele". Disponível em: <www.nelsonrodrigues.com.br>

A elaboração de um manual de crise, baseado em uma análise sobre a vulnerabilidade da organização, pode ser uma ótima ferramenta da gestão de crises. Nele devem constar as situações de risco as quais a empresa está exposta - bem como as estratégias para preveni-las e administrá-las – os papéis a serem desempenhados pelos gestores da empresa, como porta-voz e os participantes do comitê de crise, e também o posicionamento da instituição diante da imprensa.

Além disso, uma permanente análise de cenários, considerando pontos de vulnerabilidade, fragilidades e ameaças que possíveis cenários possam exercer sobre a empresa deve ser recorrente.

Para que as propostas inseridas no manual de crises possam ser avaliadas, e também aperfeiçoadas, é importante que a organização invista em treinamentos e simulações de situações de risco. Esses exercícios podem variar de acordo com a necessidade de cada empresa, de acordo com os riscos priorizados por cada uma. Contudo, independente da origem das situações, o envolvimento da imprensa pode ser inevitável, e é preciso estar preparado para lidar com este público, que está sempre ávido por informações que possam gerar uma boa pauta.

A comunicação em um momento de crise é imprescindível para que as especulações não distorçam os fatos reais. Neste âmbito as empresas têm investido no chamado *media training*, ou treino de mídia, que nada mais é do que um treinamento que prepara os gestores das empresas para lidarem com a mídia em um momento de crise, fazendo com que ela se torne uma aliada na divulgação das informações de forma clara e transparente.

A lógica da imprensa não é a mesma lógica da empresa. Mais importante do que um bom desempenho perante câmaras, microfones, gravadores e bloquinhos de anotações – armas poderosas dos jornalistas -, o básico para o executivo é entender relacionamento com a imprensa como possibilidade aberta para estabelecer relações com a mídia. Entender a imprensa não consiste em saber como controlar a mídia, modificar a manchete ou ter a primeira página no dia seguinte. Isso até poderá acontecer, por outras circunstâncias, mas não pode se tornar o fim em si de um programa de mídia training (FARIA ; FORNI, 2000, p. 5).

Mais do que um simples “manual de conduta” perante a imprensa em momentos de crise, o *media training* engloba um planejamento de comunicação que envolve o relacionamento entre a empresa e mídia, bem como com os outros públicos de interesse da organização. Desenvolver um bom relacionamento

constante com a imprensa é imprescindível para que em momentos de crise ela se torne uma aliada na minimização dos prejuízos à sua opinião pública.

1.3. Opinião pública, reputação e gestão de crise

Como apontado no ciclo de vida de uma crise (figura 2), proposto por Neto (2010), as crises tomam grandes proporções a partir do momento em que a mídia as divulga. Neste sentido, Neves (2002) diferencia as fases do ciclo de uma crise como crises internas e crises de opinião pública. A primeira caracteriza a primeira fase do ciclo, e pode ser resolvida antes de passar para a segunda etapa. As crises internas são aquelas nas quais o início e a resolução de um problema ocorrem dentro da empresa. Nesses casos, geralmente as crises são de menor proporção, ou contratempos previstos, e que mesmo chegando ao conhecimento do público externo, não causam grande alarde.

As crises com a opinião pública são as que mais preocupam os gestores das organizações, pois além dos possíveis prejuízos financeiros, materiais ou de recursos em geral, a reputação da empresa perante a opinião pública estará em jogo.

Crise empresarial com a opinião pública é uma situação que surge quando algo feito - ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem uma repercussão negativa junto a opinião pública (NEVES, 2002, p. 15).

O avanço da tecnologia e a democratização do acesso à informação tornou maior a possibilidade de uma organização enfrentar uma crise com a opinião pública. Há cinquenta anos uma informação sobre um acontecimento de um acidente grave em uma empresa, por exemplo, só sairia no jornal local no dia seguinte, e poderia levar dias para chegar a localidades mais distantes, sem falar em outros países.

Hoje a facilidade e a rapidez com que as informações são transmitidas ao mundo todo torna eminente o risco de uma crise com a opinião pública. Durante a Primeira Guerra Mundial, as notícias eram transmitidas pelo rádio, e a interpretação dos fatos partia de um locutor. Já em 2001, o mundo todo assistiu ao vivo o início

dos bombardeios ao Afeganistão liderados pelos Estados Unidos após o atentado às torres gêmeas, o *World Trade Center*.

Além da evolução da tecnologia, a opinião pública também mudou. A conquista da democracia e da liberdade de expressão, a concessão e o conhecimento dos direitos dos cidadãos, a criação de grupos de defesa dos direitos das minorias, a disseminação dos conceitos de responsabilidade ambiental, social e do desenvolvimento sustentável fazem parte dessa evolução (NESVES, 2002). Nos dias de hoje, as pessoas estão atentas a postura das empresas diante dessas causas, e mesmo estando longe dos acontecimentos, colaboram para a formação da opinião pública.

A opinião pública é uma questão ampla abordada por diversos estudiosos. Segundo Childs (1949, p.51) “a opinião pública é, evidentemente, uma expressão geral e bastante lata, como muitas outras expressões úteis de nosso idioma (...) só quando se refere a um público específico e a opiniões específicas sobre assuntos definidos é que ela adquire um significado, no sentido de poder ser estudada”.

Segundo Andrade (1993) A opinião pública é constituída por ideias de indivíduos ou grupos, sendo eles a maioria ou não. Ele afirma que a opinião pública está em constante mudança, visto que as ideias baseiam-se em informações que também se alteram ao longo do tempo.

Opinião pública é o produto final do agregado dos impactos individuais de imagens sobre determinado conjunto social. A opinião coletiva desse grupo condiciona a atitude e determina o comportamento dos indivíduos que o compõem. Torna aceitáveis certos padrões e inaceitáveis outros (FARHAT, 1992, p. 5).

Para Poyares (1998, p.77), “a opinião pública é um produto da interação social”, ele afirma que mais do que a soma das opiniões individuais, a opinião pública é resultado de um processo de contrastes e discussões baseados no conhecimento e nas experiências relativas a determinados assuntos.

São muitas as definições sobre o conceito de opinião pública, entretanto “estamos geralmente interessados naquelas coleções de opinião cuja influência sobre o nossos negócios é considerável” (CHILD, 1949, p. 55). Neste âmbito, Neves (2002) define dois tipos de opinião pública que interessa à empresa: grande opinião pública e pequena opinião pública. A primeira engloba todos os públicos existentes

em uma sociedade, neste contexto o público é formado por “uma coleção de indivíduos desorganizados sem identidade de interesses” (NEVES, 2002, p. 72). A grande opinião pública geralmente é a preocupação dos políticos, que acompanham constantemente as pesquisas de aceitação de seu governo e o impacto de suas medidas. Dado a sua amplitude, a grande opinião pública “é algo estruturalmente complexo, difícil de precisar e de compreender” (NEVES, 2002, p. 73),

A pequena opinião pública é a que geralmente interessa para as organizações, ela “reúne apenas os públicos com os quais a empresa se relaciona na sua atividade” (NEVES, 2002, p. 73), ou seja, é infinitamente menos complexa do que a grande opinião pública.

As diferenças entre a pequena e a grande opinião pública estão evidenciadas na tabela 1.

Tabela 1 Diferenças entre a grande e a pequena opinião pública

Grande opinião pública	Pequena opinião pública
Públicos complexos, amplos e heterogêneos	Públicos claramente definidos
Interesses difusos, vagos e imprecisos	Interesses conhecidos e determinados
Interesses a grandes questões da sociedade	Interesses imediatos
Organiza-se com dificuldade e lentamente	Mobiliza-se rapidamente quando seus interesses estão em jogo
Fortemente influenciada pelos veículos de massa	Fortemente influenciada pelos estereótipos negativos

Fonte: Adaptado de Neves (2002, p. 75)

Segundo as reflexões do autor, a pequena opinião pública é aquela com a qual as organizações devem se preocupar. A identificação dos públicos que são afetados ou afetam as ações de uma organização são de extrema importância para compreender a pequena opinião pública e utiliza-la a favor da organização. Manter um bom relacionamento e uma boa reputação perante esses públicos pode ser primordial para a sobrevivência de uma empresa.

A percepção das ações das empresas pela opinião pública é o que define a sua imagem e sua reputação perante seus *stakeholders*, e engana-se quem pensa que esta é uma tarefa fácil. Além das manifestações da opinião pública perante as

atividades desenvolvidas por uma organização, as empresas enfrentam uma imagem um pouco comprometida por questões históricas. Em geral as organizações são vistas como instituições que não agregam valor a sociedade, pensam apenas em seu lucro e não estão preocupadas com as pessoas (NEVES, 2002).

Segundo Nassar (2006, p. 14-15) "O estigma que as empresas carregam é pesado (...) na cabeça das pessoas as empresas sempre tem culpa no cartório". Partindo dessas constatações, é possível afirmar que as organizações geralmente geram certa desconfiança perante a opinião pública apenas por existirem como tal, e cabe a elas desenvolverem estratégias para reverter essa imagem negativa. O fortalecimento de sua reputação perante os públicos é o primeiro passo para estar preparada em momentos de crise quando sua credibilidade está em baixa.

A reputação de uma organização é colocada à prova durante uma crise de opinião pública. Além de possíveis prejuízos financeiros ou materiais, os prejuízos à reputação são considerados os de maior relevância. Na opinião de Justo Villafañe, presidente da Villafañe & Asociados – organização latino-americana especializada em avaliação e gestão dos intangíveis empresariais – a reputação corporativa, que tem uma natureza holística, é o recurso intangível mais importante de uma empresa atualmente porque constitui uma fonte de valor para qualquer companhia³.

Numa crise, se a empresa tiver que perder muito, que esse "muito" seja tudo - dinheiro, tempo, paciência, saúde - menos a reputação. Que seja "dinheiro", por exemplo. "Dinheiro" se recupera de outras formas e mais rápido. "Reputação", pra ser recuperada – quando possível - leva tempo. E não há dinheiro que a recompre. A "reputação" é a única alavanca que uma empresa tem após uma crise para trazê-la de volta ao mundo dos bons (NEVES, 2002, p.23).

Diferente da imagem, a reputação corporativa (tabela 2) representa a história de uma organização e o relacionamento desenvolvido com seus públicos ao longo de sua existência. A imagem por sua vez, caracteriza-se pela ideia que as pessoas formam sobre a empresa. A Villafañe & Asociados define reputação como o reconhecimento que os *stakeholders*⁴ têm sobre o comportamento corporativo de

³ Disponível em: <www.villafane.com>

⁴ Segundo Freeman (1984) *Stakeholders* caracterizam-se por indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações.

uma organização, por meio de uma relação mais ou menos estável. Esta relação é baseada no comportamento real da empresa, e não no que ela diz que faz.

Tabela 2 Comparação entre imagem e reputação corporativa

Imagem Corporativa	Reputação Corporativa
Baseada em percepções	Baseada em resultados
É difícil de manter a objetividade	É verificável empiricamente
Gera expectativas associadas a oferta	Gera valor, consequência da resposta
Caráter conjuntural de efeitos efêmeros	Caráter estrutural e efeitos duradouros
Projeta a personalidade corporativa	É o resultado do comportamento corporativo
É construída fora da organização	É gerada no interior da organização

Fonte: Adaptado de Ferrari (20 [- -])

Nassar (2006) utiliza os bancos para exemplificar a diferenciação entre os dois conceitos. Quando é necessário ir ao banco para pagar uma conta ou resolver alguma pendência, além do próprio ato de pagar contas não ser agradável, logo se imagina um local com filas e burocracias. Este pensamento parte de experiências vividas anteriormente, e do relacionamento entre os bancos e seus clientes. Ir ao banco geralmente não é uma atividade fácil, diferente da imagem transmitida por suas propagandas.

A imagem dos bancos seria uma das sete maravilhas do mundo se os percebêssemos apenas por sua propaganda, recheadas de promessas de um futuro melhor, com canais simpáticos, jovens, felizes e quase sempre brancos, rodeados de crianças alegres, bem alimentadas, loiras e saudáveis (NASSAR, 2006, p.18).

Em suma, há um consenso sobre a importância da questão para o gerenciamento de crises. As organizações devem trabalhar no sentido de compreender os riscos e os públicos envolvidos para desenvolver estratégias de prevenção e saber lidar com situações de crise com a opinião pública. Nesse âmbito, o aumento da preocupação com as relações entre a empresa e seus públicos, e a complexidade atribuída a esses relacionamentos, torna importante a busca por um profissional competente a fim de desenvolver estratégias eficazes.

1.4. As relações públicas na gestão de crises

A evolução tecnológica e as novas demandas sociais, descritas anteriormente, tornaram o relacionamento com os públicos de interesse de uma empresa mais complexo. A relação entre as organizações e seus diversos *stakeholders* transformou-se em um assunto de interesse da opinião pública, e a preocupação com a reputação passou a ocupar um papel de destaque dentro das organizações.

As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade de hoje. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele a um novo comportamento institucional das organizações perante a opinião pública. Elas passam a se preocupar sempre mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. E, nesse contexto a atuação das relações públicas será fundamental, pois caberá a essa atividade a função de uma auditoria social. Isto é, terá de saber avaliar as reações da opinião pública para traçar as estratégias de comunicação (KUNSCH, 1997, p. 141).

A disseminação de uma boa reputação da organização depende do relacionamento da empresa com seus diferentes públicos, e o relações públicas apresenta-se como um profissional com competência e habilidades para desempenhar ações estratégicas de comunicação integrada para mantê-la positiva. Segundo Nassar (2006, p. 119) “A publicidade, a rainha das ferramentas de comunicação de todo o século XX, sozinha é, hoje, insuficiente para revelar o conjunto de valores que faz com que uma empresa seja única”. Dessa forma, as relações públicas devem pensar na comunicação empresarial de forma a abranger os diferentes públicos de uma organização, a fim de desenvolver um bom relacionamento com a empresa e conseqüentemente uma boa reputação.

A relação entre os diferentes tipos de comunicação dentro de uma empresa – institucional, interna e mercadológica – chamada de comunicação integrada, é importante em todos os processos envolvidos na gestão de crises. Segundo Nassar (2006) a comunicação para dentro ou para fora da empresa é um sistema único que gera percepções (boas ou ruins) para os diferentes públicos da organização, pois “todas as pessoas da empresa, do porteiro ao presidente, são os grandes construtores da imagem das organizações” (NASSAR, 2006, p. 28).

Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, e da comunicação interna, que formam um conjunto harmônico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997, p. 115).

Nesse contexto, a comunicação integrada assume um importante papel desde a prevenção até a administração de crises instaladas, sendo as relações públicas responsáveis por desenvolvê-la de forma eficaz a fim de alertar e preparar as organizações para situações de risco.

A moderna abordagem na análise de cenários de riscos de imagem e de reputação trabalha uma etapa anterior ao gerenciamento de uma crise corporativa. A abordagem preventiva e estratégica sempre foi menos custosa para as organizações. O “apagar de incêndios” ou colocar a “tranca após o ladrão já ter arrombado a porta” revela-se uma ação desastrosa e custosa para os cofres das empresas. Organizações conectadas num mundo on line e real time, não podem mais abrir mão de processos de prevenção e redução de riscos de forma integrada e sistêmica. Nesse olhar, a integração dos movimentos da comunicação se faz valiosa e fundamental (GAULIA, 2013, p.?).

A comunicação integrada é uma competência importante no desenvolvimento de planos para prevenção de crises e também para elaboração de estratégias para a gestão das mesmas.

Apesar do cuidado em detectar previamente situações de risco, todas as organizações estão sujeitas a passarem por uma crise inesperada, e em um momento como esse é essencial que todas as ações operacionais e comunicacionais trabalhem de forma sinérgica a fim de amenizar os prejuízos da crise.

A partir do momento em que a crise é inevitável, cabe às relações públicas desempenhar um importante papel no processo de gestão de crise, tendo a função de desenvolver uma comunicação clara e transparente entre a organização e seus *Stakeholders*. A empresa *Kraft Foods* tem um bom exemplo da participação das relações públicas e da comunicação integrada na gestão de uma crise bem sucedida.

No dia 1º de abril de 2002 a *Kaft Foods* recebeu a informação de que um menino de sete anos havia se machucado com um brinquedo que era distribuído dentro dos ovos da marca *Trakinas*, aparentemente o menino havia ferido um dos

olhos, mas ainda não havia informações confirmadas. Imediatamente a empresa acionou o Grupo de Situações Especiais, responsável pela gestão de crises, que deslocou um representante para acompanhar a família da vítima até o hospital e um relações públicas a fim de lidar com a imprensa (NEVES, 2002).

A empresa transferiu o menino do SUS (Sistema Único de Saúde) para um hospital particular, acionou o melhor oftalmologista da região e deslocou um médico da *Kraft* para acompanhar os procedimentos. A criança foi operada imediatamente e o profissional de relações públicas elaborava diariamente um boletim sobre seu estado. Ao mesmo tempo, a empresa iniciou uma grande operação de *recall* dos outros ovos que foram vendidos, mobilizando 3 mil vendedores. Outra equipe avisou aos funcionários de todas as fábricas da empresa, por um sistema de comunicação interna, e a empresa fez inserções em jornais, rádios e na televisão solicitando aos clientes que haviam comprado o produto para entrarem em contato com a empresa (NEVES, 2002).

Uma equipe de serviço de atendimento ao cliente (SAC) com 50 pessoas foi treinada em caráter de urgência para receber todas as ligações, e outra equipe foi de casa em casa para trocar os brinquedos. A empresa agiu de forma rápida e precisa no atendimento à vítima, e nos esforços para evitar que um novo acidente pudesse acontecer (NEVES, 2002).

O case da empresa *Kraft Foods* é um bom exemplo de uma empresa que estava preparada para administrar um momento de crise, e ainda mostra a importância do papel do relações públicas no relacionamento com a imprensa. Contudo, vale lembrar que a maioria das organizações não possui um plano eficiente para a gestão de crises e o profissional de comunicação enfrenta uma série de desafios para demonstrar sua importância dentro dele. Segundo Forni, em entrevista para a revista *Organicom*, “geralmente a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado”, ou seja, não participa do processo de prevenção e é chamado para apagar o incêndio quando a situação já fugiu do controle.

Nenhuma crise de opinião pública pode ser adequadamente administrada se o responsável pelas comunicações na empresa não tem poder de influência no processo. Infelizmente é o que acontece, os responsáveis pela comunicação são os últimos a saber (NEVES, 2002, p. 103).

A transmissão tardia de informações estratégicas e a falta de autonomia podem ser alguns desafios enfrentados pelos profissionais de comunicação. Contudo, a profissão vem sendo reconhecida como função estratégica no planejamento e na execução e ações eficazes na gestão de crises. A visão holística atribuída ao profissional tem lhe permitido desenvolver planos integrados que envolvam as diversas áreas de uma organização, entre eles está o desenvolvimento de ações de relações públicas no serviço de atendimento ao cliente.

Isto porque, segundo Neves, (2002) o serviço de atendimento ao cliente é um excelente radar de vulnerabilidades da empresa, dessa forma, uma importante fonte de informação para a gestão e prevenção de crises. Ou seja, é pelo SAC que os consumidores e o público em geral se conectam as empresas, muitas vezes sendo o primeiro contato direto do cliente com uma organização. Cabe às relações públicas utilizar-se deste setor na coleta e análise de dados para o desenvolvimento de ações corretivas, preventivas ou de melhoria, que devem ser feitas a partir das sugestões e reclamações de seus *stakeholders*.

A internet tem se mostrado uma importante plataforma de comunicação entre a empresa e seus clientes, e ao mesmo tempo, tornou-se um desafio para os gestores do relacionamento com consumidores. No que diz respeito às reclamações e avaliações de clientes, as organizações tem enfrentado o desafio de administrá-las publicamente, em redes sociais e sites especializados. E gerir essa ameaça constante à reputação da empresa, além de utilizá-la como base para novas ações, revelou-se um novo desafio às relações públicas.

2. RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES: UMA VERTENTE DA GESTÃO DE CRISE

2.1. Reclamação: o comportamento do público insatisfeito

A insatisfação do consumidor em relação a determinado produto⁵ ou serviço pode ter uma série de consequências, entre elas estão: o abandono ou boicote da marca, a divulgação por meio do boca-a-boca e a reclamação, sendo essa última o objeto principal deste estudo.

As reclamações podem ser motivadas por falhas em produtos ou processos que gerem a insatisfação do consumidor. Segundo Kotler (2001, p.53) a satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado, em relação às expectativas da pessoa”.

Dessa forma, a insatisfação surge da comparação entre as expectativas geradas antes da relação de consumo e a avaliação posterior à utilização de um produto ou serviço. Segundo Almeida (1995) a satisfação do cliente se forma a partir da comparação entre o que ele viu e o que ele esperava ver. Sendo assim, compreender as expectativas das pessoas tem um valor significativo no processo de satisfação dos consumidores. Para Kotler (2001), as expectativas são o resultado de uma série de fatores que têm influência sobre o indivíduo, sendo resultado de um conjunto de informações provenientes de experiências anteriores, recomendações de amigos e da própria publicidade das empresas.

Nesse contexto, a reclamação pode ser um dos comportamentos adotados por consumidores quando as expectativas geradas antes da compra ou da utilização de um produto não correspondem à experiência real. Contudo, a reclamação é uma atitude tomada pela minoria dos consumidores. Segundo Neves (2003, p, 223) “Estatísticas mundiais dizem que 95% dos clientes não reclamam”. Ou seja, eles simplesmente abandonam os serviços das empresas sem se manifestar. E, isto é muito ruim para as empresas, uma vez que sem a manifestação

⁵ Entende-se que o produto vai além do bem tangível. Inclui, dessa forma, objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, ideias ou combinações desses elementos (BASTA et al, 2004).

negativa dos clientes elas não possuem referências reais sobre a entrega do seu produto e, não adquirem com isso, bases para gerar melhorias.

Esses números podem ser justificados pelo fato de que a insatisfação não é o único fator responsável pelo ato de reclamar. Essa atitude também pode ser influenciada pelo grau de relevância do problema, e também do relacionamento entre o cliente e a empresa. Além disso, reclamar é um ato desagradável e estressante, no qual o cliente antecipa a reação negativa da empresa. Geralmente as respostas esperadas são desculpas mal fundamentadas ou a discussão. Segundo Neves (2003), o consumidor passa por diversas fases desde a insatisfação até a reclamação.

A decepção de ver a coisa não funcionando, a humildade que lhe dá a remota esperança de que o erro seja seu, a raiva quando se sente enganado, a decisão de voltar a loja, a tentativa de reembulhar o nunca mais embrulhável, a procura desesperada da nota de compra, às vezes já na lata de lixo, a logística da viagem até a loja, a longa espera no telefone. Depois a adrenalina injetada na corrente sanguínea, o rubor nas faces, os dentes cerrados, os músculos enrijecidos, a espuma no canto da boca a taquicardia (NEVES, 2003, p. 224).

Além desses fatores, Neves (2003) também afirma que a sociedade brasileira é avessa ao conflito, dessa forma, tem-se um fator cultural como possível influencia das atitudes do consumidor brasileiro diante da insatisfação após uma relação de consumo. Em outros países é comum haver mobilizações para que as pessoas não comprem os produtos de empresas que não respeitam o consumidor, enquanto “na sociedade brasileira, o boicote é pouco usado, e a principal reação do consumidor quando se sente lesado, ameaçado, ou descontente é deixar de comprar o produto” (NEVES, 2002, p. 97).

Em uma pesquisa realizada com consumidores do Rio de Janeiro em 1998, notou-se que ao detectarem um defeito em um produto, as pessoas tendem a se preocupar com a legitimidade da queixa antes de reportá-la a empresa, ou tomar qualquer tipo de atitude. Elas pedem opiniões de outras pessoas e comparam com casos semelhantes para confirmarem a legitimidade do problema. Um dos entrevistados pediu que alguns colegas do trabalho experimentassem o leite que havia tomado, pois queria confirmar a suspeita de que o mesmo estaria estragado (CHAUVEL, 2000).

Outra constatação da pesquisa revelou que os consumidores pertencentes a classes econômicas mais altas tendiam a ser menos inseguros e reclamavam mais. Enquanto os entrevistados de classes mais baixas tendiam a pensar que o defeito deu-se por mau uso, e evitavam a reclamação por medo de serem mal atendidos. Os clientes, em geral, preocupam-se também com a apresentação de documentos que comprovem a reclamação. A perda da nota fiscal, por exemplo, leva muitos consumidores a desistirem de recorrer aos seus direitos.

A pesquisa também revelou que o fator que mais influenciou o comportamento de queixa do público foi a percepção da probabilidade de sucesso da ação. Os compradores que estimam que suas chances de sucesso são reduzidas tendem a optar pela divulgação boca a boca e abandonar o fornecedor, sem lhe dar a oportunidade de resolver o problema. Segundo Wilson (1993), um consumidor satisfeito reporta sua satisfação a três pessoas, enquanto um cliente insatisfeito conta a trinta e três pessoas a má experiência.

A partir das informações apresentadas, conclui-se que o consumidor avalia uma série de variáveis - relevância do problema, relacionamento com a empresa, probabilidade de ser atendido, legitimidade da queixa e coleta de provas – antes de fazer a sua reclamação. Segundo Vavra (1993, p. 151) “quem reclama está de alguma forma comunicando, subliminarmente, que pretende continuar cliente, ao contrário daquele que fica insatisfeito e se cala, e quem se manifesta espera que suas queixas ou sugestões sejam aproveitadas”.

Após a decisão de reclamar, as empresas geralmente são as primeiras a serem procuradas para a resolução do problema. Em uma pesquisa⁶ realizada pela Diretoria de Estudos e Pesquisas da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) de São Paulo, no mês de novembro de 2008, 98,1% das 274 pessoas entrevistadas alegaram ter procurado a empresa para resolverem os seus problemas antes de recorrer ao PROCON. Dessas, 82% disseram ter ligado três vezes ou mais para a instituição para tentarem resolver a situação, de acordo com o gráfico 1.

⁶ Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br>>

Gráfico 1 Número de ligações de clientes para a empresa



Fonte: Adaptado de PROCON (2008, p.6)

Recentemente, outra pesquisa⁷ realizada pela empresa Cristina Panella Planejamento e Pesquisa no final de 2012, também constatou que a maioria dos consumidores insatisfeitos procura em primeiro lugar a empresa, seja de forma pessoal ou pelo telefone, para manifestarem suas reclamações, conforme é demonstrado no gráfico 2. "O consumidor quer, antes de mais nada, ser ouvido!" Afirma Panella (2013, p.1).

Os dados da pesquisa foram colhidos por meio de um questionário online respondido por 3 mil internautas de todo o país entre os dias 18 de outubro e 5 de novembro. A pesquisa também revela que 67% dos entrevistados conversa sobre o problema com os familiares enquanto aguardam uma resposta, 40% falam com amigos e 27% fazem as críticas negativas junto a colegas de trabalho. Ou seja, a espera gera o marketing boca-a-boca negativo.

⁷ Disponível em: <<http://www.cristinapanella.com.br>>

Gráfico 2 Primeiro contato do cliente reclamante por canal



Fonte: Panella (2013, p.?)

Em suma, as duas pesquisas revelam que, na maioria das vezes, a procura por terceiros para a solução das queixas acontece após o contato insatisfatório com a empresa responsável pelo produto ou serviço. Ou seja, uma reclamação não atendida pode gerar custos processuais que não existiriam caso o primeiro atendimento fosse eficaz. Dessa forma, somado aos custos adicionais, a má gestão da reclamação pode ter como consequência a perda de um cliente, que segundo Wilson (1993), citado anteriormente, poderá reportar a insatisfação para outras 33 pessoas.

O número apresentado por Wilson (1993) refere-se à divulgação boca-a-boca, sendo assim, ele pode aumentar de forma exponencial quando se fala da divulgação em meios de comunicação como a internet e a televisão.

Atualmente, a eficiência da utilização da mídia e de mediadores como o PROCON, para a solução dos conflitos, tem influenciado e transformado o comportamento de clientes insatisfeitos e também das empresas.

2.2. Os meios e os mediadores do relacionamento entre as organizações e o público insatisfeito

Durante o século XX, o Brasil passou por uma série de mudanças nos âmbitos econômico, governamental e social. Surgiram novas demandas de uma sociedade que se revelava cada vez mais complexa, como o surgimento de grupos organizados em prol de interesses comuns, como associações e sindicatos. Nesse

contexto, iniciaram-se os primeiros esforços do governo para criação de órgãos e leis de proteção ao consumidor, revelando uma nova demanda impulsionada pela evolução das relações de consumo.

Na década de 1970, especificamente no ano de 1976, o Governo do Estado de São Paulo foi pioneiro na criação do primeiro órgão público de proteção ao consumidor do país, o Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor, ou como é comumente conhecido até hoje, o PROCON⁸. Nessa mesma década o Governo Federal sancionava leis para implementação de normas para os segmentos de alimentos, saúde e habitação e houve a criação, em 1973, do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia, o INMETRO. Posteriormente, na década de 1990, o país teve um marco na consolidação da proteção ao consumidor com a criação da lei conhecida como Código de Defesa do Consumidor, sancionada em 11 de setembro de 1990⁹.

O PROCON, por sua vez, tornou-se um ícone da defesa do consumidor no país, ultrapassando oito milhões de consumidores atendidos em 2011¹⁰. A fundação tem como principal objetivo, equilibrar e harmonizar as relações entre consumidores e fornecedores. Para tanto, a instituição disponibiliza o atendimento e orientação ao cliente, desenvolve palestras e cursos gratuitos e mantém um site com informações e cartilhas de conscientização sobre os direitos do consumidor. Na página do PROCON é possível encontrar um cadastro com o número de reclamações registrado por empresa, bem como o índice de respostas e o ranking das empresas mais reclamadas por segmento. É possível encontrar também, uma série de pesquisas que podem orientar clientes e empresas sobre a regulamentação dos relacionamentos de consumos no país¹¹.

Como apresentado anteriormente, uma das pesquisas realizadas pelo PROCON (2008), e disponibilizada em sua página, mostrou que 89% dos consumidores procuraram a fundação após uma experiência insatisfatória na resolução da questão junto à empresa. E segundo Panella (2013) as instituições de defesa do consumidor são as mais procuradas após a falta de solução por parte da empresa.

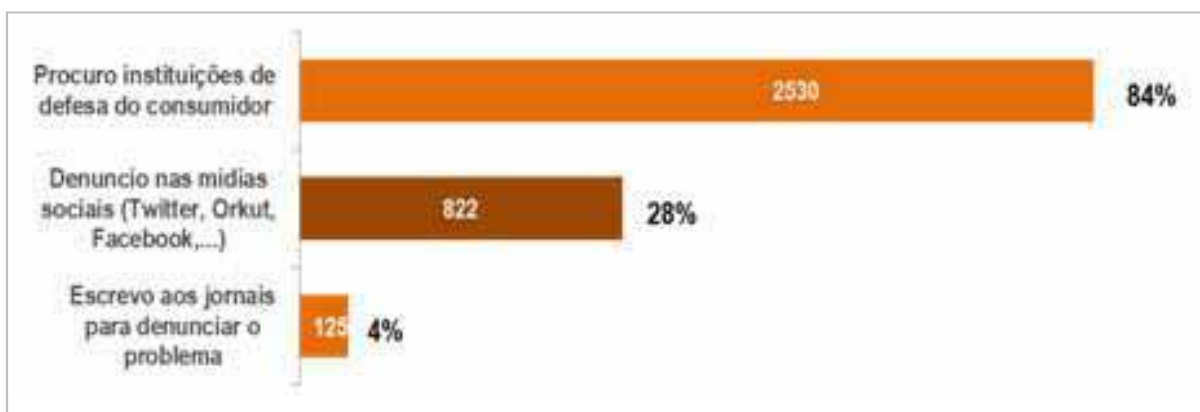
⁸ Dados retirados do site oficial do PROCON São Paulo <<http://www.procon.sp.gov.br>>

⁹ Disponível em: <www.procon.sp.gov.br>

¹⁰ Disponível em <<http://www.procon.sp.gov.br>>

¹¹ Disponível em: <www.procon.sp.gov.br/reclamacoes.asp>

Gráfico 3 – Canais escolhidos após o contato insatisfatório com a empresa



Fonte: Panella (2013, p.?)

Dessa forma, conclui-se que o serviço de atendimento ao cliente das empresas geralmente é o primeiro canal procurado pelo cliente para fazer a reclamação. Contudo, quando esse contato não surte efeito, as pessoas tendem a recorrer a mediadores como instituições de defesa do consumidor, ou a mídia para pressionar a empresa a resolver o problema.

Além da página do PROCON, os governos de outros estados também mantêm uma série de sites e portais para informar o consumidor sobre seus direitos. Esses, em sua maioria, não expõem as reclamações dos consumidores, mas têm o objetivo de informar sobre seus direitos e orientá-los caso esses sejam desrespeitados por alguma empresa.

No Rio de Janeiro, a Comissão Permanente de Defesa do Consumidor (ALERJ), pertencente à Assembleia Legislativa do Estado, possui um site¹² no qual o cidadão pode manifestar sua reclamação e receber as orientações por e-mail. A página da ALERJ é repleta de notícias sobre conquistas recentes do consumidor, e casos que estão em andamento. Além disso, os usuários têm acesso à legislação e a informações sobre os direitos dos consumidores.

Outro bom exemplo da utilização da internet para orientação dos consumidores é o blog¹³ do promotor de justiça do ministério público do Rio de Janeiro, Rodrigo Terra, que atua na área de defesa do consumidor do ministério público estadual. A página é mantida pelo promotor e não tem vínculo com o

¹² <www.alerj.rj.gov.br>

¹³ <www.mercadoconsumidorsa.com.br/blog/>

governo. Nela, os consumidores têm suas dúvidas sobre legislação respondidas e também são orientados sobre como agir mediante os casos expostos.

Algumas instituições sem fins lucrativos também fazem parte da mediação do relacionamento entre clientes e empresas. Questões que envolvem a defesa do consumidor mobilizam associações de todo o país que também mantêm pontos de atendimento e informações online disponíveis para o cidadão. Este é o caso da *Proteste*, Associação Brasileira de Defesa do Consumidor.

A instituição é caracterizada como uma entidade civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover a defesa dos consumidores e cidadãos. A *Proteste* oferece uma série de informações e notícia em seu site¹⁴ e também é responsável pela publicação mensal de uma revista que leva o nome da instituição. Além disso, a associação possui assessores dispostos a atender o cidadão gratuitamente, de forma pessoal ou virtual.

A democratização do acesso à internet fez com que instituições como essa, e até mesmo o governo, investissem recursos em canais online, fazendo com que a internet se tornasse uma grande aliada na defesa do consumidor. Além dos sites informativos, cada dia aumenta o número de pessoas que utilizam mídias sociais, sites, blogs ou jornais para manifestarem suas reclamações publicamente, a fim de alertar outros compradores e pressionar a empresa a solucionar o problema.

Ao compreender a reclamação como uma ameaça à reputação da empresa, os clientes têm visto a mídia como uma arma poderosa. Segundo Panella (2013), entre os clientes mais jovens, de 20 a 29 anos, 31% dizem que recorrem às mídias sociais para manifestarem suas insatisfações. Podemos citar como exemplo uma página do facebook demonstrando claramente a insatisfação de um cliente com a empresa LG, conforme é apresentado na figura 4.

A preocupação das empresas em manter uma boa reputação faz com que os clientes utilizem a mídia como uma opção, sem custo e sem burocracia, para a resolução dos seus problemas. A criação de sites e portais para registro das reclamações dos clientes, e para avaliação de empresas, é um reflexo desse novo comportamento dos consumidores.

¹⁴ <www.proteste.org.br>

Figura 2 Reclamação de cliente em página do facebook

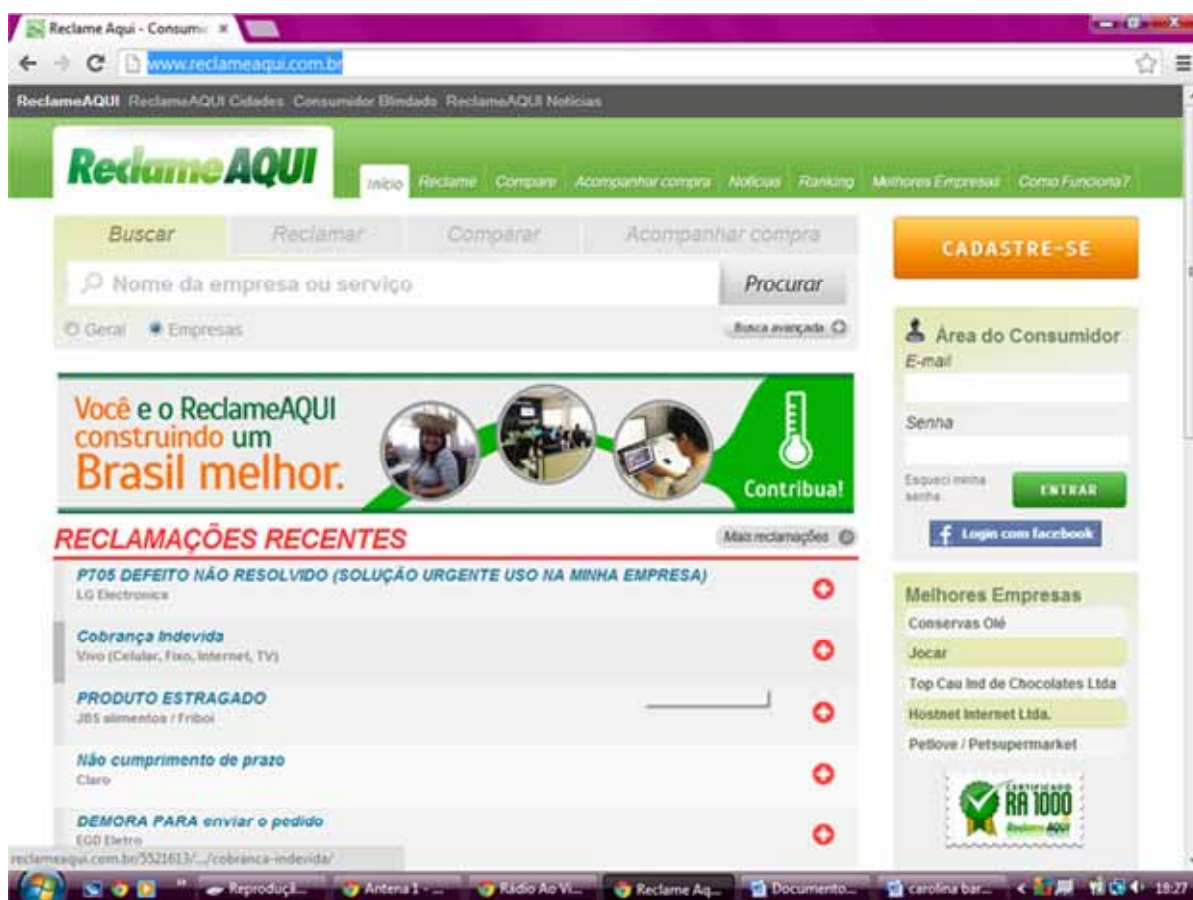


Fonte: <https://www.facebook.com/carolinabarati#!/pages/Boicote-Aos-Produtos-Da-LG-Eletronics-no-Brasil/257562220964105?fref=ts>

Um dos maiores sites de registro de reclamações do país é o Reclame Aqui¹⁵. O site, criado no ano de 2000 (figura 5), possibilita que os usuários cadastrados registrem suas reclamações sobre produtos ou serviços prestados por empresas de todo o país. O serviço é gratuito tanto para as empresas quanto para os clientes, e as publicações ficam disponíveis para serem pesquisadas por qualquer usuário que queira obter informações sobre as reclamações de uma organização.

¹⁵ <www.reclameaqui.com.br>

Figura 3 Site Reclame Aqui



Fonte: www.reclameaqui.com.br

Além das reclamações, o site disponibiliza notícias e dicas sobre defesa do consumidor, além de manter um ranking (figura 6) com as melhores e piores empresas no atendimento às reclamações. As instituições são avaliadas de acordo com o índice de respostas, o índice de solução do problema, a média das notas dadas pelos consumidores ao atendimento e o índice de novos negócios, ou de clientes que voltariam a fazer negócio com a empresa. O site classifica as organizações como: não recomendadas, regular, bom, ótimo e selo RA 1000¹⁶.

¹⁶ O Selo RA 1000 é uma classificação atribuída a empresas que possuem índice de resposta igual ou superior a 90%, índice de solução igual ou superior a 90%, possuir média das avaliações (dadas pelo consumidor) igual ou superior a 7 (com no mínimo 10 avaliações), possuir índice de novos negócios igual ou superior a 70%. Disponível em: http://www.reclameaqui.com.br/como_funciona/ajuda/?id=14

Figura 4 Página do site Reclame Aqui em que consta o ranking das empresas mais reclamadas

The screenshot shows the ReclameAqui website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'Início', 'Reclame', 'Comparar', 'Acompanhar compra', 'Notícias', 'Ranking', 'Melhores Empresas', and 'Como Funciona?'. Below the navigation is a search bar with the text 'Nome da empresa ou serviço' and a 'Procurar' button. To the right of the search bar is a 'CADASTRE-SE' button. Below the search bar is a banner with the text 'Você e o ReclameAQUI construindo um Brasil melhor.' and a 'Contribua!' button. The main content area is divided into two columns. The left column is titled 'Mais reclamadas do dia (01/06/2013)' and contains a table with the following data:

Rank	Empresa	Reclamações
1º	Oi (móvel, Fixo, Internet, Tv)	114
2º	Net Tv e Banda Larga (virtual)	108
3º	Vivo (celular, Fixo, Internet, Tv)	92
4º	Claro	76
5º	Tim Celular	66
6º	Sky	62

The right column is titled 'Mais reclamadas da semana (26/05/2013 até 01/06/2013)' and contains a table with the following data:

Rank	Empresa	Reclamações
1º	Vivo (celular, Fixo, Internet, Tv)	982
2º	Oi (móvel, Fixo, Internet, Tv)	943
3º	Net Tv e Banda Larga (virtual)	876
4º	Tim Celular	749
5º	Claro	608
6º	Sky	518

Below the tables, there is a 'Melhores Empresas' section with a list of companies: Xalongo Brinquedos, Cadence Eletrodomésticos, Rigor Alimentos, Época Cosméticos, and Yaki-Itano. At the bottom of the page, there is a 'CERTIFICADO RA 1000' logo.

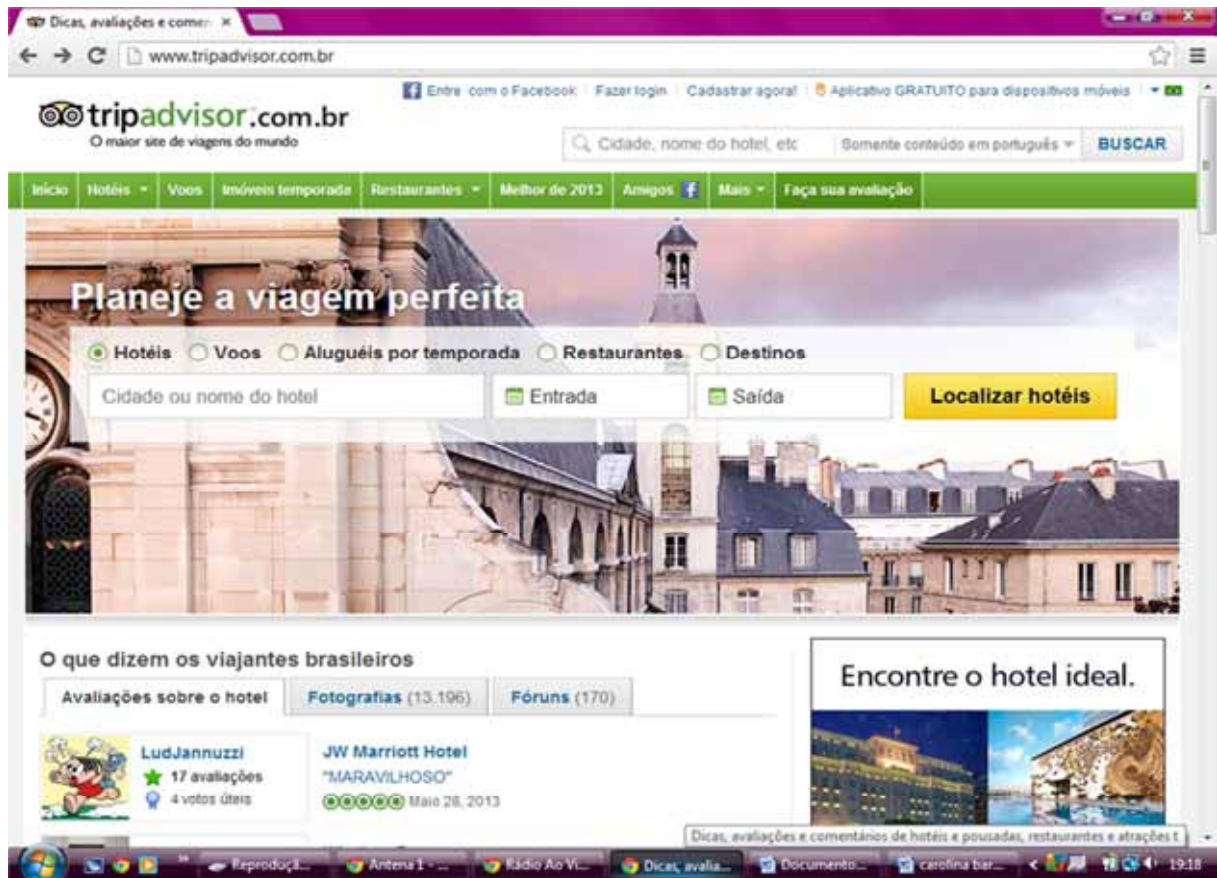
Fonte: www.reclameaqui.com.br

O site é utilizado como fonte de pesquisa por muitos internautas que pretendem conhecer a reputação das empresas antes de fazer uma compra ou utilizar alguns serviços, e ter uma má reputação, pode significar a perda de um novo negócio. As empresas, por sua vez, têm uma boa autonomia no acesso às informações e no registro da resposta. Os administradores do site disponibilizam um canal de atendimento a empresa, e no geral, agem de forma imparcial, o que reitera a credibilidade do site perante clientes e organizações.

O site Tripadvisor (figura 7) representa outro canal importante de reclamações ou avaliações de serviços e produtos relacionados a viagens e turismo. A página disponibiliza um espaço para que os usuários descrevam suas experiências, e avaliem atrações turísticas e hotéis em todo o mundo, tornando-se um ótimo conselheiro de viagens, como proposto pelo nome do site. Esse canal é um importante meio de coleta de informações sobre empresas da área de turismo, da qual será falado mais adiante. E apesar das informações não serem direcionadas

diretamente às empresas, e não se tratarem exclusivamente de reclamações, elas servem de um excelente termômetro no que diz respeito à satisfação dos clientes.

Figura 5 Site Tripadvisor



Fonte: www.tripadvisor.com.br

Outro meio que tem se mostrado eficaz para solução de problemas são as redes sociais. Em 2011 uma consumidora que enfrentava problemas com seu carro há quatro anos decidiu divulgar seu problema por meio da internet. Após inúmeras tentativas insatisfatórias de solução junto à empresa, a cliente criou um site (www.meucarrofalha.com.br), perfis nas redes sociais e um canal no youtube para reclamar os seus direitos como consumidora (PROCON,2011).

O site teve mais de 700 mil acessos, e as reclamações da cliente ganharam força frente à montadora. A empresa entrou com uma ação judicial que obrigou a consumidora a retirar os canais da internet, mas valeu a pena. Em março

de 2011 a consumidora fechou um acordo com a empresa no qual ela recebeu o dinheiro pago pelo carro e uma indenização por todos os danos sofridos¹⁷.

Os jornais e portais de notícia também representam um canal importante na mediação entre os reclamantes e as empresas. Os casos de insatisfação dos clientes tornaram-se uma pauta interessante para venda de jornal, dessa forma, as empresas responsáveis pela publicação de jornais utilizam-se desse cenário para venderem seu produto. “Com o advento dos direitos do consumidor, os jornais ampliaram suas colunas de “carta do leitor” e, numa inteligente jogada de marketing, alguns veículos chegaram até a criar muros de lamentações especializados na acolhida do piche e das catarses de seus leitores” (NEVES, 2003, p. 273).

Esse é o caso do jornal *O Globo* que disponibiliza uma página exclusiva para a defesa do consumidor (Figura 8). Os consumidores que se sentirem lesados podem enviar um e-mail ao jornal, que se encarregará de entrar em contato com a empresa solicitando a resolução do caso. Ao receber uma reclamação, o jornal entra em contato com a empresa responsável, por meio de uma mensagem, ou que pode ser chamada também de intimação. Os responsáveis da empresa recebem um e-mail no qual o jornal informa que se o cliente não obtiver uma resposta em até quinze dias, o nome da empresa será divulgado no jornal *O Globo* junto aos nomes de outras instituições que não respondem aos clientes¹⁸.

Figura 6 Página de defesa do consumidor no site do jornal O Globo



Fonte: www.oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor

¹⁷ Disponível em: <www.procon.sp.gov.br>

¹⁸ Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/>>

Outro grande jornal, *Folha de São Paulo*, também mantém uma área direcionada a reclamações de clientes. Na página “a cidade é sua”, o jornal publica reclamações recebidas de seus leitores, e todas são acompanhadas de uma nota final com a resposta dada pela empresa responsável. Vale ressaltar que na figura a seguir (figura 9) uma das empresas que patrocina a página também protagonizava uma reclamação no momento do acesso.

Figura 7 Página “A cidade é sua” do jornal *Folha de São Paulo*

The screenshot shows the 'A cidade é sua' page on the Folha de São Paulo website. The page is divided into several sections:

- Navigation Bar:** Includes links for Opinião, Política, Mundo, Economia, Cotidiano, Esporte, Cultura, FE, Tão, Ciências, Saúde, Blogs, and more.
- Header:** Features the newspaper's name 'FOLHA DE S. PAULO' and the slogan 'UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL'. It also displays the date 'DOMINGO 10 DE MAIO DE 2013' and the price 'R\$ 2,20 por unidade'.
- Advertisements:** Several ads are visible, including one for TIM (Telefonia Móvel) with the text 'PORTAS ABERTAS' and 'Veja o que a TIM está fazendo para oferecer o melhor serviço.', and another for Mercedes-Benz advertising the 'Novo B 200 Turbo 2013'.
- Content Sections:**
 - cotidiano:** A section titled 'A cidade é sua' containing 'telefones úteis' (useful numbers) and a headline 'Loja sobre preço de produto não entregue, diz leitora' (Store about price of product not delivered, says reader).
 - notícias:** A list of recent news items with dates and brief descriptions.
 - especiais:** Special coverage links for 'Veja a cobertura completa do julgamento do Carandiru' and 'Veja a cobertura completa da tragédia em Santa Maria'.

Fonte: www.folha.uol.com.br/cotidiano/acidadeesua

Além dos jornais, as emissoras de televisão também se utilizam da postura de “defensores dos consumidores” em seus programas. O Quadro “Atenção Consumidor” do programa *Fantástico*, da Rede Globo, exibido aos domingos, caracteriza um bom exemplo desses casos na televisão. Nele, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), faz alguns testes com as principais marcas de determinados produtos, a fim de verificar se os mesmos encontram-se

dentro dos padrões estabelecidos pela legislação. O programa exibe o nome das marcas reprovadas, como um alerta aos consumidores, e ao final de cada teste, apresenta a resposta que as empresas enviaram ao serem notificadas.

O quadro do *Fantástico* baseia-se em testes feitos por uma instituição governamental que regulamenta as normas estabelecidas para cada produto, o que garante a credibilidade das ações apresentadas pelo programa. No entanto, outras emissoras têm abordado as reclamações de uma forma sensacionalista, como é o caso do “Programa da Tarde” da rede Record.

Durante o programa é apresentado um quadro de entrevistas a consumidores que estão enfrentando problemas com alguma empresa. O quadro não é uma novidade, pois teve início nos anos 90 e era protagonizado pelo atual apresentador Celso Russomano, no extinto programa jornalístico *Aqui Agora* do SBT. Atualmente a entrevista é apresentada no “Programa da Tarde” da rede Record, e o Celso Russomano mantém um site¹⁹ com informações e vídeos, além de um espaço para o cidadão cadastrar sua reclamação. Durante o quadro ele acompanha o consumidor até o local onde houve o problema, tenta falar com os donos das empresas, telefona para os responsáveis e faz de tudo para solucionar o problema do entrevistado.

Neste âmbito, a utilização das manifestações negativas pela mídia pode se tornar uma pauta importante para o aumento da audiência, e apesar de muitas vezes resolver o problema do participante, faz com que a situação do cidadão se torne um produto da televisão.

Não obstante, a imparcialidade da mídia, e o sensacionalismo são fatores que podem colaborar para que uma reclamação torne-se uma crise com a opinião pública, o que pode acarretar em prejuízos para a reputação das empresas. Segundo Neves (2002, p. 137) “uma boa crise está para um repórter assim como uma decisão de campeonato está para o jogador de futebol”.

Como apresentado por Neto (2010), a crise toma uma proporção incontrolável após a divulgação por parte da imprensa e o mesmo ocorre com as reclamações. Nesse momento, as empresas devem adotar boas estratégias para lidar com os jornalistas, pois “nas questões discutidas em público, é necessário gerenciar também a mídia (...) normalmente gasta-se mais tempo com ela do que

¹⁹ <www.celsorussomano.com.br>

com o problema em si” (NEVES, 2002, p. 137). Em uma comparação engraçada Neves (2003, p. 273) afirma que “chamar a imprensa para brigar, é causar confusão em baile funk, melhor não”.

Nesse contexto, quando a resolução dos possíveis conflitos entre a empresa e o cliente insatisfeito acontece dentro da empresa, ou seja, sem a divulgação na mídia ou utilização de outros mediadores, a proporção da crise pode ser menor. Como abordado anteriormente, as pesquisas revelam que a empresa é a primeira a ser procurada pelos clientes que buscam soluções para o problema apresentado por um produto ou serviço, e estar preparado para atendê-los pode evitar crises de proporções maiores.

Segundo Neves (2002), quando o consumidor fica insatisfeito com o produto adquirido, mas tem a sua queixa atendida de forma eficaz pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), geralmente ele não deixa de ser cliente da empresa, e até mesmo torna-se fiel à marca. Dessa forma, as empresas que mantêm a qualidade do SAC tendem a lidar melhor com as reclamações sem a necessidade de expor-se na mídia ou enfrentar possíveis processos judiciais.

Outro importante canal de comunicação das empresas é o ombudsman ou ouvidoria, como é mais comumente conhecido. O profissional que desempenha esse papel tem a função de representar os interesses dos clientes dentro da empresa por meio do atendimento dos consumidores insatisfeitos, e o desenvolvimento de melhorias dentro da empresa.

Segundo Giagrande e Figueiredo (1997, p. 69) “a importância do trabalho do ombudsman não se resume somente ao melhor atendimento às queixas dos clientes, mas também deve prevenir e antever as possíveis reclamações, procurando amenizá-las ou eliminá-las”. Dessa forma, o papel desse profissional não pode se limitar apenas ao atendimento dos clientes que reclamam, sua função abrange o desenvolvimento de estratégias a partir da análise das informações recebidas, a fim de prevenir ou solucionar problemas que possam gerar reclamações.

Nesse âmbito, as empresas que possuem os serviços de SAC e de ombudsman bem estruturados, geralmente estão sempre atentas às demandas apresentadas por seus clientes. Sendo assim, as organizações que possuem canais diretos e eficientes de comunicação com os consumidores, e possuem estratégias

de melhoria baseadas na opinião de clientes, podem evitar que as reclamações tomem grandes proporções a ponto de se tornarem crises.

Os canais apresentados são uma amostra dos novos meios e mediações que vêm sendo utilizados pelo consumidor para obter informações, manifestar sua insatisfação ou iniciar um processo jurídico contra uma empresa. A criação de inúmeros canais como esses em todo o país demonstram a importância atribuída ao assunto, além de alertarem as empresas sobre a preparação de estratégias para atender aos consumidores insatisfeitos e ainda corresponder às expectativas dos outros públicos envolvidos no processo.

2.3. A reclamação na gestão de crise

A criação e aplicação cada vez mais rigorosa da legislação de proteção ao consumidor, somada a criação de diversas organizações dispostas a auxiliar o cidadão na luta pelos seus direitos, além de clientes cada vez mais informados, têm influenciado o aumento da relevância atribuída às reclamações. Além desses fatores, o aumento da competitividade, a valorização da reputação e a preocupação em satisfazer os clientes, fez com que as empresas olhassem as manifestações negativas que envolvem sua marca com mais atenção.

Nesse âmbito, as reclamações têm aparecido como um fator importante no processo de gestão de crises seja na forma de indicadores de riscos, ou como fator originário de uma crise.

Qualquer organização despreparada para enfrentar situações de conflito com públicos de interesse pode passar por crises internas muito graves. Nesse ambiente empresarial e comercial de alta tecnologia, os desafios se multiplicam, dentre eles a necessidade de rapidez em passar informações, de dar respostas, de transparência e honestidade em admitir erros. Também a escolha de canais de informação e de comunicação que atinjam a todos os públicos torna-se cada vez mais importante. Deixar algum público de fora, não ser ágil ou não se manifestar, podem significar erros estratégicos, pois se a empresa não emitir a informação, alguém fará isto, com ou sem a ajuda da organização (DORNELLES, 2012, p.1).

Inicialmente as reclamações podem representar a perda de um cliente, mas a recorrência da insatisfação dos clientes e o mau relacionamento com clientes insatisfeitos, em longo prazo, podem levar a empresa a gastar muito dinheiro para

reconquistar sua credibilidade perante seus *stakeholders*. Segundo Kotler (2001), o custo para manter um cliente da empresa é cinco vezes menor do que o custo de conquistar um novo cliente. Além disso, o novo cliente poderá demorar anos, até comprar na mesma proporção que o cliente antigo. Dessa forma, não dar ouvidos as reclamações pode gerar um grande prejuízo, o que pode originar uma crise financeira.

A reclamação representa um dos fatores que influenciam a reputação das organizações, e segundo Neves (2000, p. 14) “a falta de credibilidade de uma empresa significa perda de competitividade”. Sendo assim, o acúmulo de reclamações sem solução pode afetar de forma negativa a reputação das empresas, influenciando seus resultados. Kotler (1999, p. 17) afirma que “os clientes que se zangam com a má qualidade não voltam e, além disso, falam mal da empresa”. Ou seja, além de perder um cliente, a organização pode enfrentar uma crise de reputação.

Um exemplo de uma crise de reputação oriunda da má gestão de uma reclamação é o caso do músico Dave Carrol, que teve seu violão quebrado durante uma viagem em 2008. O músico partiu em um voo, da companhia americana Unite Airlines, da cidade de Halifax no Canadá para a cidade de Nebraska, nos Estados Unidos. Durante uma conexão em Chicago o artista notou que os funcionários transportavam o violão sem nenhum cuidado, e ao chegar ao seu destino final, constatou que o violão tinha sido quebrado²⁰.

Após inúmeras tentativas de solucionar o problema com a empresa, e nove meses de reclamações, Dave pagou pelo conserto de seu violão e compôs uma música sobre os transtornos enfrentados. A canção se chama “United Breaks Guitars”, ou United quebra violões na tradução para o português. O músico postou o vídeo no youtube e hoje já acumula mais de 13 milhões de visualizações. Em 2011 a companhia pediu que Dave retirasse o vídeo da Web e em troca pagaria os prejuízos com o violão, mas ele não aceitou²¹.

²⁰ Disponível em: <<http://www.davecarrollmusic.com/music/ubg/story/>>

²¹ Disponível em: <<http://www.davecarrollmusic.com/music/ubg/story/>>

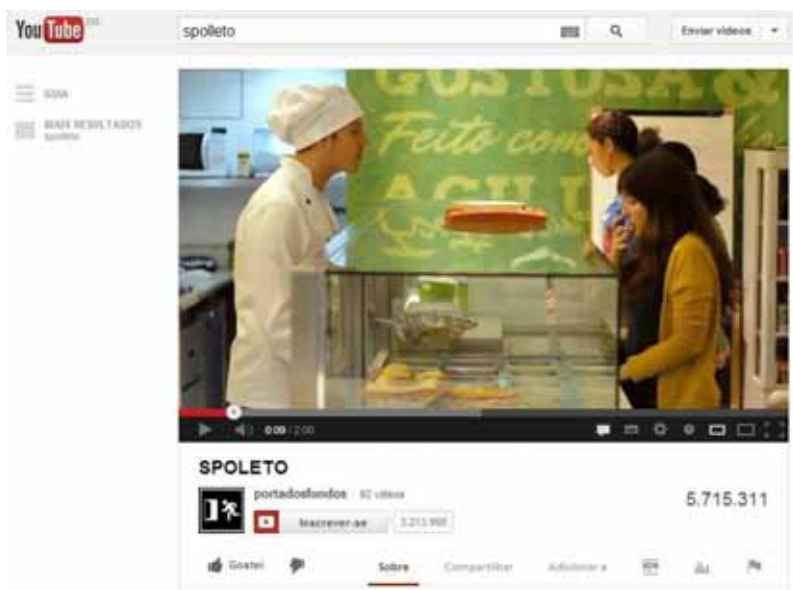
Figura 8 Vídeo “United Breaks Guitars” de Dave Carrol



Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>

Outro caso interessante aconteceu no Brasil. A rede de franquias do restaurante Spoleto teve o mau atendimento exposto por um vídeo²² produzido por atores de um canal de comédia do youtube, o Porta dos Fundos. O vídeo, postado em agosto de 2012, é uma sátira do mau atendimento recebido nos restaurantes da rede e até o momento soma mais de 5 milhões de visualizações.

Figura 9 Vídeo “Spoleto” produzido pelo canal Porta dos Fundos



Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>

²² Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>>

Diante do sucesso do vídeo, a rede de restaurantes optou por uma resposta ousada, e pode-se dizer muito criativa e oportunista. A empresa contratou o canal para produzir um vídeo²³ no qual aparece o funcionário sendo mal educado em outras empresas, passando por um treinamento e repetindo a postura ao trabalhar no Spoleto novamente.

Ao final do vídeo a rede apresenta uma mensagem dizendo que isso não deve acontecer e pede aos usuários que informe a empresa se foi mal atendido em alguma de suas franquias para que lhes ajude a melhorar. A ação teve uma repercussão positiva na mídia e foi comentada por veículos especializados em comunicação. O vídeo teve mais de 3 milhões de acesso e, apesar de não haver o valor exato, sabe-se que a contratação do canal custa em média R\$200 mil por vídeo²⁴.

Apesar das possíveis consequências negativas, as reclamações podem ser encaradas como um importante meio de coleta de dados sobre a situação da organização perante seus públicos, além disso, possíveis riscos de uma crise podem ser detectados a partir das queixas dos clientes. “Bernays sustentava que as corporações deveriam ouvir empregados, acionistas e as massas para entender seus pleitos, motivações, queixas e estarem preparadas para crises e recriminações públicas” (NEVES, 2002, p. 74).

A quantidade de reclamações recebidas por uma empresa nem sempre representa um cenário ruim. Segundo Neves (2003, p. 225) “o número de reclamações pode ser alto, não porque a empresa está piorando, mas porque as pessoas acham que vale a pena reclamar, enquanto a diminuição das reclamações pode significar que as pessoas achem que não adianta reclamar”.

[...] pesquisas, telefonemas, SACs, mensagens na internet; qualidade e teor das reclamações, comentários negativos e positivos, material na imprensa, cartas do leitor, etc. Tudo isso são insumos para a reavaliação da estratégia, para dosagem das ações e material para análise futuras (NEVES, 2002, p.209).

Dessa forma, o monitoramento das manifestações negativas e a satisfação do cliente após uma reclamação é um importante indicador da eficiência

²³ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>>

²⁴ Informações da entrevista concedida pelo diretor de marketing do grupo Spoleto, Antonio Moreira Leite, ao jornal Estadão. Disponível em: <<http://estadao.br.msn.com/economia/o-humor-na-web-como-estrat%C3%A9gia-de-marketing>>

da gestão de reclamações, e pode evitar que a situação se alastre a ponto de se tornar uma crise de imagem. Segundo Neves (2003) diminuir o número de reclamações não pode ser o objetivo principal da empresa. Ou seja, as reclamações são um importante termômetro de crises da empresa, mas uma boa gestão é fundamental para que o indicador seja utilizado a favor das organizações.

2.4. As relações públicas na gestão de reclamações

Profissionais de diferentes áreas da comunicação social e da administração têm acompanhado o aumento da demanda e do interesse por estudos relacionados ao comportamento dos públicos e dos consumidores. Além da necessidade de compreender os hábitos de consumo para o desenvolvimento de ações que visam o aumento das vendas, esses profissionais enfrentam o desafio de desenvolver métodos para que as empresas conquistem e mantenham um bom relacionamento com os seus clientes.

Neste contexto, satisfazer as necessidades do cliente pode ser considerado um dos objetivos principais das organizações. Sendo assim, pode-se afirmar que o estudo sobre a satisfação dos consumidores é uma ferramenta importante para direcionar os esforços de uma empresa sob o ponto de vista de seus públicos. Contudo, quando a experiência de consumo não corresponde às expectativas geradas pelo público, o resultado é a insatisfação, que em alguns casos pode gerar reclamações e conflitos com as organizações.

Mais do que a fidelização de clientes, o processo de gestão de reclamações colabora para a formação da reputação da empresa perante os públicos de interesse. A postura da empresa diante das críticas reflete seus valores e seu comportamento perante a sociedade. Dessa forma, “um papel essencial das relações públicas é administrar relações de conflito entre a organização e seus públicos, por meio de uma comunicação simétrica de duas mãos, que busca o equilíbrio e a compreensão” (KUNSCH, 1997, p. 142).

Segundo Nassar (2006, p. 27) “Quem se comunica mal, geralmente não entende direito e responde mal às demandas daqueles com quem se relaciona (...) a comunicação transformou-se em um indicador de desempenho de pessoas, de grupos, de empresas de instituições e até mesmo de países”. Nesse contexto,

Dornelles (2012) enumera algumas ações atribuídas ao profissional de relações públicas na gestão de crises:

- Definir o “discurso” da empresa
- Organizar uma assessoria de imprensa permanente
- Trabalhar a marca da organização
- Desenvolver programas de responsabilidade social e de sustentabilidade.
- Promover programas de aproximação com as lideranças de opinião
- Fazer pesquisas periódicas
- Promover pesquisas internas ou sistemas de coleta de opiniões para captar reclamações e insatisfações dos funcionários
- Estabelecer políticas e programas de comunicação interna.
- Implantar serviços de Ouvidoria.
- Implantar sistema de SAC – serviço de atendimento ao cliente.
- Organizar a memória empresarial – histórico
- Produzir materiais online
- Produzir materiais de apoio: fotos, filmagens, depoimentos, comunicados, contra pontos, levantamentos, clippings, etc.
- Organizar e promover sistematicamente media trainings
- Construir manuais de crise

Algumas das atividades proposta por Dornelles (2012) estão diretamente ligadas às reclamações dos clientes. Sabe-se que a comunicação funciona de forma integrada, e que qualquer atividade é fundamental para o bom funcionamento da organização, contudo, analisar-se-ão algumas ações que permitem o relacionamento direto com o público insatisfeito.

Com os avanços das ferramentas de comunicação, serviço de atendimento ao cliente, mais conhecido como SAC, passou de um balcão de informações para um atendimento complexo por meio de diversos canais. Hoje é possível contatar as empresas através de ligações, e-mails e redes sociais. Segundo Neves (2003) pesquisas informam que já existem mais de 2 mil empresas com SAC cujo índice de solução de problemas é de 86%.

O SAC transformou-se em um importante meio de comunicação entre a empresa e seu público, passando a atender não apenas reclamações, mas a todas

as necessidades de informação dos públicos de uma empresa. Sendo assim, a função do SAC vai além da prestação do serviço ao consumidor, atualmente o serviço se tornou uma importante fonte de informações sobre o perfil dos clientes das organizações.

Nesse sentido, a implantação do sistema de SAC deve estar alinhada aos objetivos e valores da empresa, para que o serviço não corra o risco de tornar-se um simples balcão de informações. O serviço tornou-se um importante aliado das relações públicas, revelando-se uma importante ferramenta de pesquisa para melhoria de processos e da qualidade dos produtos. Contudo, o profissional ainda enfrenta alguns desafios na implantação desse sistema, uma vez que algumas empresas geralmente não o reconhecem como área estratégica.

Segundo Neves (2003), é errôneo pensar que adotar políticas de atendimento custa barato e pode ser realizado com recursos já disponíveis. O segredo está em encarar essa atividade como investimento e não como gasto simplesmente.

Preconceito de lado, o empresário inteligente viu-se diante de uma verdadeira mina de ideias, sugestões, *feedbacks*, informações sobre hábitos, comportamentos, desejos, etc. Antes ele gastava fortunas em pesquisas para saber o que o consumidor pensava. Com o novo relacionamento, a informação lhe chega de forma muito mais barata, rápida e sincera (NEVES, 2003, 222).

Nesse contexto, surge a figura do *ombudsman* ou do setor de ouvidoria, como também é conhecido. A missão dessa área, ou desse profissional, é ouvir e representar os interesses dos clientes dentro da empresa, ou seja, não basta apenas receber e analisar as informações que chegam por meio dos serviços de atendimento, é preciso direcioná-los no sentido de buscar melhorias de interesse dos consumidores dentro da empresa.

Para que o trabalho desse setor seja eficaz, é necessário desempenhar um papel junto a outros setores, a fim soluções aos problemas apresentados pelos consumidores. Quando as reclamações são ouvidas, mas não há reação por parte da empresa em relação ao assunto exposto, a função e a empresa perdem a credibilidade perante o público.

Segundo Neves (2003, p.227) “quando a empresa cria dentro dela um representante dos interesses do cliente, ela gera uma expectativa positiva no

mercado”. Ou seja, se as expectativas do mercado não forem atendidas, o público ficará insatisfeito.

Um serviço efetivo de atendimento vai muito além de se instituir um setor de reclamações isolado, onde os atendentes decoram frases gentis, tais como “bom dia, é um prazer atendê-lo”. É essencial definir a filosofia e as políticas de ação e rever paradigmas arraigados na cultura empresarial (ZULZKE, 1997, p. 46-57).

O serviço de *ombudsman*/ouvidoria requer sinergia e envolvimento de muitos departamentos e para que o retorno consumidor tenha o retorno esperado. Além disso, o profissional deve ser qualificado para que possa desempenhar a função de excelência no atendimento e ao mesmo tempo saber lidar com o público interno a fim de promover melhorias. Neves (2003, p. 275) propõe que para desempenhar a função de *ombudsman* “os ingredientes são: consciência de bem servir, profissionais preparados, paciência, telefones desocupados, registro de ocorrências, diagnóstico correto, educação, resposta rápida, transparência e sensibilidade”.

Tratar de reclamações requer um esforço conjunto de diversos departamentos, existem situações complexas envolvendo direitos de consumidores, interesses mercadológicos, reputação da empresa e repercussão jornalística, e nesses casos, por exemplo, é necessário o envolvimento de departamentos como, marketing, jurídico e até mesmo da presidência.

Para que os departamentos possam trabalhar em sinergia, é necessário que as ações de comunicação interna também estejam alinhadas aos objetivos e valores da empresa. As ações de relações públicas que envolvem o público interno são de extrema importância para a reputação da empresa, e auxiliam na identificação de riscos que podem originar uma crise.

Aos poucos se descobre que as curvas que medem a satisfação do público interno e a satisfação dos clientes andam juntas. Outra descoberta: grande parte das queixas dos funcionários estão ligadas as reclamações dos clientes. Eles – os funcionários – são excelentes ouvidores (NEVES, 2003, 374).

Nesse contexto, além de colaborar para que os diferentes setores desenvolvam suas atividades de acordo com as estratégias propostas pela empresa, a comunicação interna pode revelar-se uma importante fonte de informações sobre a

opinião dos consumidores. Segundo Wilson (1993, p. 33) “Os comentários gerados dentro de seu próprio negócio afetam a moral da companhia, o desempenho nas vendas, a motivação e o lucro”.

Em momentos de crise, o público interno torna-se uma fonte alternativa de informações para a imprensa, e a forma como a comunicação interna é desenvolvida pode auxiliar na postura diante da mídia. Segundo Neves (2003) os funcionários são excelentes divulgadores da empresa em tempos de paz, e em momentos de crise “não se pode jogar fora este exército de militantes do marketing boca-a-boca” (p. 319), pois o maior gerador de boatos é o público interno.

Nesse âmbito, outra importante atividade das relações públicas é a assessoria de imprensa. Como visto anteriormente, as reclamações podem tomar grandes proporções quando são divulgadas na mídia, e quando o problema não é solucionado através dos serviços de SAC ou ouvidoria, cabe ao assessor administrar as consequências de uma crise de reputação. Segundo Viana (2001, p.168) “qualquer fenômeno negativo que ganhe repercussão na mídia alcança dimensões surpreendentes, causando estragos que escapam aos valores de indenização, em geral pesadas, para golpear a reputação das empresas”.

A assessoria de imprensa intermedia o relacionamento entre a empresa e a mídia em momentos de crise, mas vale ressaltar que suas ações podem ser desenvolvidas de forma preventiva, ou seja, antes que a crise aconteça. Segundo Garcia (2004, p.58), “nem todas as empresas aprenderam a conviver com a imprensa e tirar o melhor proveito desse relacionamento; no entanto, algumas empresas já desenvolveram seus manuais de relacionamento com a mídia”.

Manter um bom relacionamento com os principais veículos de comunicação, não torna a empresa imune à divulgação de notícias negativas a seu respeito, mas pode permitir que os mesmos tornem-se aliados na reconstrução da reputação da organização. Assim como o *ombudsman*, a assessoria deve trabalhar de acordo com os interesses dos principais públicos de uma empresa. Dessa forma, será possível prevenir possíveis situações de crise, ou lidar de forma eficiente com a mídia caso ela seja inevitável.

O assessor de imprensa passou de um “escritor de release”, para aquele que interage de forma estratégica com os diferentes públicos da organização. E o trabalho em conjunto com outras atividades desempenhadas pelo profissional de

relações públicas – como o SAC, a ouvidoria e a comunicação interna – permite que as organizações estejam preparadas para enfrentar momentos de crise.

Credibilidade, reputação, bons antecedentes, um estoque de boa vontade entre os principais públicos não cria imunidade mas ajuda muito a sair de uma crise (...) se tiver credibilidade, mesmo culpado, encontrará mais tolerância (NEVES, 2002, p. 22).

Em suma, as diversas atividades de relações públicas, quando desempenhadas de forma sinérgica de acordo com as estratégias da empresa, podem colaborar para o desenvolvimento de um bom relacionamento com consumidores insatisfeitos e com o melhor aproveitamento da reclamação como um poderoso indicador de riscos de crises. Além de prevenir, as ações geralmente fazem com que as empresas tenham um melhor desempenho em momentos de crise.

2.4.1. Marketing de relacionamento e relações públicas

A relação entre as organizações e consumidores geralmente é abordada por estudos relacionados ao marketing. A importância da satisfação e fidelização dos clientes é algo comum na literatura dessa área, e tratá-la sobre a ótica das relações públicas requer a interação entre essas duas áreas.

É comum encontrar informações sobre as atividades relacionadas as reclamações em literaturas de marketing de relacionamento, e ao mesmo tempo, sua importância vem sendo abordada por estudiosos de relações públicas. Dessa forma, vale ressaltar que apesar das semelhanças, algumas diferenças podem ser encontradas entre as atividades dessas áreas.

Segundo Kunsch (1997), as relações públicas enfatizam o aspecto institucional e o marketing o aspecto mercadológico. Ou seja, o marketing de relacionamento está focado na fidelização e retenção dos clientes para funções comerciais, enquanto as relações públicas trabalham no sentido de desenvolver um bom relacionamento e uma boa reputação perante esse público.

Segundo Chauvel (2000, p.47) “os indivíduos, mesmo aqueles que não são seus clientes, são afetados por suas ações e podem reagir a elas. A venda

constitui um momento dentro de um relacionamento mais amplo desenvolvido ao longo do tempo”. Ou seja, a relação comercial não está isolada, ela afeta ou é afetada por um conjunto mais amplo de relacionamentos da empresa.

Para identificar a percepção dos profissionais, e as possíveis semelhanças e diferenças entre o marketing de relacionamento e as relações públicas, Bonfardini (2006) realizou uma pesquisa entre alunos e professores dos cursos de graduação de administração e comunicação da Univates, no Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa são apresentados de forma sucinta no quadro 2 a seguir.

Quadro 3 Características do relacionamento organizacional

Características	Relações Públicas	Marketing de Relacionamento
Objetivo da organização	Formar imagem positiva e opinião favorável	Criar relacionamento (troca relacional)
Horizonte de tempo	Longo Prazo	Longo Prazo
Públicos	Principalmente, <i>Stakeholders</i>	Principalmente, clientes
Tipo de relacionamento	Institucional entre organização e públicos	Comercial entre comprador e vendedor
Perspectiva do relacionamento	Social e qualitativa	Econômica e quantitativa
Nível organizacional	Estratégico	Estratégico

Fonte: Bonfardini (2006, p. 9).

Os resultados da pesquisa mostraram que as duas áreas envolvem características semelhantes e, de certa forma, uma acaba por influenciar e complementar as atividades da outra. Nesse sentido, França (1997, p.10) afirma que:

(...) relações públicas não é uma atividade puramente institucional. É também uma atividade mercadológica na medida em que estabelece as melhores formas de relacionamento com o mercado e, ao mesmo tempo, cria melhores oportunidades de vendas, gerando um “clima de negócios”, de compreensão, de aceitação da empresa e de seus produtos pela projeção que relações públicas faz de um conceito positivo da empresa, de seus produtos e de seus negócios.

Dessa forma, pode-se concluir que não há um limite que separa as duas atividades, mas sim uma série de ações integradas que podem percorrer caminhos

diferentes, mas são desempenhadas de acordo com os mesmos objetivos estabelecidos por uma organização.

3. A GESTÃO DE RECLAMAÇÕES DO WET'N WILD SÃO PAULO

Neste capítulo apresenta-se um mapeamento preliminar da gestão de reclamações da empresa Wet'n Wild São Paulo a fim de desenvolver um estudo exploratório a partir dos conceitos apresentados neste estudo. A pesquisa contempla os dados das reclamações recebidas pela empresa durante um período de seis meses, de novembro de 2012 a abril de 2013, de acordo com o canal de comunicação utilizado e do motivo da insatisfação do visitante.

Neste âmbito, pretende-se identificar a participação de cada meio de comunicação no total de queixas recebidas, bem como os principais motivos de insatisfação apresentados pelos clientes do parque ressaltando a importância das reclamações na gestão de crises sob a ótica das relações públicas. Para tanto, desenvolveu-se uma análise documental e de conteúdo com base em relatórios, reclamações e no plano de crise atual da empresa. Além desses documentos, foi realizada uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) com a responsável pela área de atendimento ao cliente do parque a fim de compreender os processos e a estrutura dessa área. entrevista com a responsável pela área de atendimento ao cliente do parque.

Segundo Duarte (2006, p.271) “a análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos”, dessa forma, o método escolhido contempla a análise das informações concedidas pela empresa por meio de relatórios, textos e manuais.

A análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos. Consegue dessa maneira introduzir novas perspectivas em outros ambientes, sem deixar de respeitar a substância original dos documentos (DUARTE, 2006, p. 276).

A partir da afirmação de Duarte (2006), supõe-se que os documentos não podem ser analisados de forma isolada, sendo necessária a contextualização do conteúdo selecionado. Dessa forma, a entrevista concedida pela coordenadora do departamento colaborou para que os documentos pudessem ser analisados a partir dos atuais processos de gerenciamento de reclamações, da estrutura de atendimento ao cliente e da gestão de crise praticadas atualmente pela empresa.

A partir da seleção, organização e apreciação dos documentos, pretende-se desenvolver uma análise de conteúdo a fim de utilizar uma abordagem quantitativa dos dados fornecidos. Segundo Krippendorf (1990) a análise de conteúdo possui três características fundamentais:

- a) Orientação fundamentalmente empírica, exploratória, vinculada a fenômenos reais e de finalidade preditiva;
- b) Transcendência das noções normais de conteúdo, envolvendo as idéias de mensagem, canal, comunicação e sistema;
- c) Metodologia própria, que permite ao investigador programar, comunicar e avaliar criticamente um projeto de pesquisa com independência de resultados (KRIPPENDORF, 1990, apud DUARTE, 2006, p. 286).

Nesse contexto, a escolha deste método objetiva a utilização do conhecimento empírico do pesquisador e a utilização da categorização estabelecida pela organização de acordo com as necessidades identificadas internamente. Dessa forma, as reclamações são agrupadas por motivos da insatisfação, sendo essas divididas em duas categorias:

- a) Reclamações relativas a falhas humanas
- b) Reclamações relativas a falhas técnicas ou processo pré-estabelecido

Nesta pesquisa, as metodologias de análise documental e de conteúdo apresentam-se de forma complementar. Sendo a primeira utilizada para a organização e apresentação do conteúdo, e a segunda para o desenvolvimento de uma análise crítica das informações a partir da categorização do conteúdo.

O objetivo da análise documental é a apresentação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 2011, p.52).

No decorrer deste capítulo serão abordadas as características gerais da empresa – histórico, visão, missão, valores etc. – além de eventos pontuais que possam contextualizar as reclamações recebidas no período analisado. Essas, por sua vez, serão classificadas de acordo com os motivos de insatisfação apresentados pelos consumidores, sendo analisadas a partir do contexto das ações de relações públicas e da gestão de crise existentes na organização.

3.1. Desenvolvimento da pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa foram selecionados documentos primários e secundários que fornecessem informações institucionais, históricas, sobre as reclamações e sobre a gestão de crises da empresa, além de uma entrevista realizada com a coordenadora de marketing, atual responsável pelo setor de atendimento ao cliente e gestão de reclamações da empresa.

Segundo Duarte e Barros (2006), a análise documental pode ser caracterizada pela utilização desses dois tipos de documentos. Os primários referem-se aos materiais internos da empresa, enquanto os secundários são aqueles que foram feitos por terceiros, como matérias de jornais, revistas ou portais online.

A utilização de ambos os tipos de documentos, justifica-se pelo fato de que, além dos dados referentes a reclamações, as informações produzidas dentro e fora da empresa colaboram para uma melhor contextualização do período analisado. Dessa forma, foram utilizados materiais sobre a empresa produzidos durante seis meses, no período de novembro de 2012 a abril de 2013.

Primeiramente, foram selecionados documentos que continham informações históricas e técnicas sobre o Wet'n Wild. As fichas técnicas, como são denominadas pela empresa, contemplam informações sobre a fundação do empreendimento e toda a sua história até os dias de hoje. Os documentos também apresentam informações técnicas como a área construída, as atrações, informações sobre o tratamento de água e o clima.

Após a análise das informações institucionais, a pesquisa partiu para a análise de documentos primários e secundários relacionados a reclamações de clientes, que tivessem sido produzidos no período de análise. Além desses, procurou-se analisar outros documentos que apresentassem informações relevantes para a contextualização do período. Segundo Duarte e Barros (2006):

Além da pesquisa do objeto específico faz-se necessária a apuração paralela e simultânea de informações que complementem os dados coletados. A contextualização é imperativa para o pesquisador que pretenda concretizar um projeto de análise documental (DUARTE ; BARROS, 2006, p.275).

Dessa forma, visando uma análise holística sobre o assunto, foram utilizados documentos como: calendário operacional, releases e textos produzidos no período, informações publicadas em redes sociais, procedimentos internos, plano de crise, relatórios de reclamações de clientes, publicações sobre reclamações, entre outros documentos produzidos no período pesquisado. Além desses, a entrevista concedida pela responsável da área permitiu a exploração das reclamações com base acontecimentos, procedimentos e ações que permeiam o assunto.

3.2. Wet'n Wild São Paulo: um breve histórico²⁵

A história dos parques aquáticos com a marca Wet'n Wild teve início nos Estados Unidos, na década de 70. Em 1962 Geroge D. Millay, formou um grupo para projetar e operar o famoso parque sobre a vida marinha, o *Sea World* em Orlando, na Florida. Nos anos 70 Millay deixou o *Sea World* para se dedicar ao projeto Wet'n Wild, que se tornaria em 1977 o primeiro parque temático que envolvia água nas atrações.

O Wet'n Wild Orlando foi inaugurado em 1977, e após o sucesso do empreendimento, iniciou-se a expansão para outros estados dos Estados Unidos - Texas em 1983 e Las Vegas em 1984 - e também para outros países - Austrália em 1986 e México em 1997. No Brasil, as atividades do parque aquático iniciaram com a construção do primeiro Wet'n Wild em Salvador no ano de 1996, seguido pela construção de mais dois complexos no estado de São Paulo, em 1998, e no Rio de Janeiro, em 1999. Dos três parques instalados no Brasil, apenas o de São Paulo mantém-se operante. Os outros dois parques foram fechados devido a problemas financeiros.

Localizado na cidade de Itupeva, a 30 minutos da capital paulista, o Wet'n Wild São Paulo foi inaugurado no dia 10 de outubro de 1998. O parque surgiu por meio de uma parceria entre a *Wet'n Wild International* e a Método Engenharia S.A., totalizando um investimento de R\$ 45 milhões para realização do projeto.

²⁵ Desenvolvido com base em: www.wetnwild.com.br e BALDACCI et al. (2007).

A construtora, Método, atuou na estruturação do complexo e na captação de recursos, enquanto a detentora mundial da marca desenvolveu o projeto arquitetônico e operou o parque logo após a sua inauguração. Atualmente os acionistas do Serra Azul Water Park S.A., razão social do parque, são a Funcef (Fundo de Pensão da Caixa Econômica Federal) e FIP Serra Azul (Fundo de Investimentos e Participações).

Figura 10 Foto aérea do Wet'n wild São Paulo em 2005



Fonte: arquivo cedido pela empresa

A localização privilegiada do parque proporciona uma temperatura média de 24°C e 300 dias de sol durante o ano todo. Além do clima favorável, a proximidade da capital e de outras importantes cidades do interior paulista, como Campinas, permite um alto fluxo de visitação, sendo recebidas em média 400 mil pessoas por ano.

Apesar do clima quente da região, até o ano de 2011 o parque operava no período de agosto a maio, ficando fechado nos meses mais frios (junho e julho). A partir de 2012 o parque investiu em um moderno sistema de aquecimento das piscinas, o que garantiu a abertura também nos meses de inverno com os 7 milhões de litros d'água quentes.

Atualmente o parque abre durante o ano todo, variando apenas os dias de abertura durante a semana de acordo com o fluxo de visitantes. Nos meses de

dezembro, janeiro e fevereiro, o parque mantém-se aberto ao público durante todos os dias, de segunda a segunda, e nos meses restantes opera de forma reduzida.

O complexo conta atualmente com 24 atrações, além de uma infraestrutura com quiosques de alimentação, estacionamento, posto médico, lojas e vestiários, construídos em uma área de 116 mil metros quadrados com capacidade para receber até 12 mil pessoas por dia. Os visitantes que adquirem os ingressos do têm direito a um dia para brincar no parque, que atualmente não possui serviço de hospedagem.

Além das atrações oferecidas, em 2011 foi inaugurado um complexo de eventos dentro do parque, o White Pavilion. Foram investidos R\$9,5 milhões na construção de um espaço de 2,2 mil metros quadrados para shows, casamentos, formaturas, e eventos em geral, com capacidade para 3.600 pessoas em pé ou 2.500 sentadas. A criação do espaço proporcionou ao parque a entrada em outro nicho de mercado, o de eventos, o que possibilitou a captação de recursos também nessa área.

Figura 11 Foto aérea do Wet'n Wild com novas atrações e o White Pavilion em 2011



Fonte: arquivo cedido pela empresa

Ao longo dos anos o parque tem investido em novas atrações e ações para manter e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Dentre essas ações, encontram-se os treinamentos relacionados a segurança oferecidos aos funcionários. Uma das grandes preocupações do Wet'n Wild é garantir a segurança dos visitantes e funcionários, para tanto, os salva-vidas do parque são certificados pela Jeffi Ellis, uma instituição especialista em treinamentos para salva-vidas de parques aquáticos sediada nos estados unidos.

A empresa americana, que iniciou suas atividades nos anos 1980, desenvolveu o curso nacional de treinamento para salva-vidas de piscinas e parques aquáticos (*National Pool & Water Park Lifeguard Training*), além de um programa de gerenciamento de riscos em parque aquáticos. A organização treina e audita as atividades do Wet'n Wild São Paulo desde a sua inauguração, e além do Brasil, está presente em vários outros países como México, China, Espanha, entre outros.

A preocupação com a segurança garantiu que nos anos de funcionamento do parque não ocorresse nenhum acidente grave ou com vítima fatal. Em 2012, a Fundação Dom Cabral, especialista no desenvolvimento de executivos e empresários que atualmente desenvolve uma consultoria junto ao Wet'n Wild, reconheceu a segurança como um dos pontos fortes da empresa, ao iniciar uma formação para os gestores e coordenadores do parque. A partir do início dos cursos ministrados aos funcionários, a fundação estabeleceu projetos e metas que deveriam ser cumpridos nos próximos três anos, e entre eles estão as metas referentes a reclamações, o projeto que prevê e o desenvolvimento de um plano de gerenciamento de riscos e a criação de um plano de crise.

A meta estabelece que o número de reclamações não pode ultrapassar 0,02% do público recebido. Ou seja, se a média anual de visitantes for atingida, 400 mil pessoas, o número máximo de reclamações recebidas no mesmo período deve ser de 80. Enquanto o projeto de gerenciamento de riscos tem como objetivo a implementação de um plano de gestão de crises para que todos estejam preparados para uma possível crise.

O desenvolvimento desses projetos em parceria com a Fundação Dom Cabral, tem impulsionado a busca por conhecimento nas áreas de gestão de reclamações e de crise. Dessa forma, os esforços em manter a excelência na prestação de serviços têm estimulado a participação dos gestores e dos funcionários

em projetos que visam manter a empresa em constante atualização e desenvolver melhorias no trabalho desenvolvido pelo parque.

3.2.1. Caracterização do setor de atendimento ao cliente do Wet'n Wild São Paulo

Como complemento à análise documental e de conteúdo, foi realizada uma entrevista a fim de compreender a estrutura na qual as reclamações estão inseridas. A entrevista foi concedida pela coordenadora do departamento de marketing, que atualmente é uma das pessoas responsáveis pelo atendimento aos clientes e pela área de gestão de reclamações.

A partir das respostas apresentadas, foi possível constatar que atualmente a empresa não possui um departamento específico de atendimento ao cliente. Todas as atividades relacionadas a esse serviço são geridas pelo departamento de marketing, e estão sobre responsabilidade de funcionários específicos. De acordo com os dados apresentados na entrevista, o organograma funcional do setor de atendimento ao cliente pode ser representado na figura 12 a seguir.

Figura 12 Organograma funcional do setor de atendimento ao cliente do Wet'n Wild São Paulo



Fonte: elaborado pela autora

A figura 12 representa apenas as funções que estão diretamente ligadas ao serviço de atendimento ao cliente (SAC), dessa forma, outros setores dentro ou fora do departamento do marketing, mesmo aqueles que mantêm contato direto com os consumidores no dia a dia, não estão representados.

Com base nos dados fornecidos na entrevista, apresentam-se aqui algumas características e funções relacionadas ao atendimento ao cliente de cada cargo apresentado no organograma (figura 12).

- a) Auxiliares de marketing – responsáveis pelo atendimento telefônico do parque e por responder os e-mails enviados ao wetcenter – nome dado ao e-mail do fale conosco disponibilizado no site;
- b) Estagiário de marketing – auxilia no desenvolvimento de ações de relacionamento com clientes, no acompanhamento dos serviços das auxiliares e atende a pedidos de cancelamentos, reembolsos e prorrogação da validade de ingressos;
- c) Analista de marketing – responsável direto pela coordenação e pelo acompanhamento do serviço de atendimento ao cliente desenvolvido pelas auxiliares e pela estagiária. É responsável também pelo atendimento às reclamações dos clientes e desenvolvimento de relatórios e análises de resultados periódicos;
- d) Coordenador de marketing – responsável pela coordenação dos serviços de marketing em geral. No que diz respeito a parte operacional do atendimento aos clientes, é responsável pela autorização de reembolso de valores e cancelamento de ingressos, além de avaliar e aprovar possíveis respostas e ações às reclamações;
- e) Subgerente de marketing – responsável pelo gerenciamento das atividades do departamento de marketing. Também é responsável pela análise de possíveis respostas e ações às reclamações, mas no geral, não desempenha funções junto ao atendimento dos clientes;
- f) Gerente de marketing e vendas – responsável pela gestão dos departamentos de marketing e vendas. Geralmente interfere apenas em casos que envolvam clientes na ausência do subgerente ou da

coordenadora ou em casos críticos que não possam ser resolvidos pelos mesmos;

- g) Diretor de operações – é responsável pela gestão da área de operações do parque, ou seja, todas as atividades operacionais envolvidas no funcionamento do parque – salva-vidas, operação de atrações, manutenção, entre outros. É responsável pela análise das reclamações junto ao analista bem como pela aprovação de ações às queixas que envolvam a área operacional.

De acordo com as informações levantadas, atualmente existem quatro funcionários envolvidos diretamente no atendimento ao cliente e às reclamações – uma analista, dois auxiliares e um estagiário – o restante dos cargos apresentados no organograma são aqueles que apesar de não operacionalizar o atendimento, avaliam e aprovam as ações proposta pelo analista.

Durante a entrevista, a coordenadora afirma que além dos cargos que estão diretamente ligados à gestão do atendimento, os gerentes de todas as áreas do parque participam do processo de gestão de reclamações. Quando uma queixa é recebida, os fatos são apurados junto aos gestores do departamento responsável pelo problema citado pelo cliente. Após essa primeira análise, o analista propõe algumas soluções a serem aprovadas pela coordenação, pela gerencia ou pela direção.

Apesar de haver vários níveis hierárquicos no atendimento aos clientes, a aprovação das respostas às reclamações pode ser feita desde o analista até a direção, sem necessidade de passar por todos. De acordo com a entrevista, o teor das reclamações é que decide quem será responsável pela aprovação.

Em casos mais corriqueiros, geralmente o analista encarrega-se da resposta. Já em situações mais complexas, que envolvam legislação ou falhas graves, a posição a ser tomada é avaliada pelos gestores ou pela direção. Atualmente não há uma classificação precisa dos níveis de queixas que devem ser atendidos por cada gestor, dessa forma, as avaliações geralmente são feitas pelo responsável pela área reclamada.

Apesar de atender os clientes insatisfeitos, e elaborar as análises e os relatórios acerca das reclamações, na maioria dos casos, o analista não tem autonomia para aprovar as providências a serem tomadas. Contudo, segundo a

entrevistada, a avaliação das possíveis respostas é sempre feita em conjunto com o analista.

No geral, os funcionários envolvidos nesse setor acumulam outras funções relacionadas a áreas diferentes. Em alguns momentos a demanda por outros serviços pode atrapalhar o bom andamento do setor de atendimento, entretanto, segundo a coordenadora, a empresa está investindo esforços em ações de melhoria do atendimento, como treinamentos, programas de incentivo e desenvolvimento de procedimentos para orientar e melhorar o atendimento ao cliente em geral e principalmente o atendimento às reclamações.

3.3. Reclamações: um indicador de riscos latentes

A partir dos conceitos abordados no decorrer deste trabalho, apresenta-se neste item o levantamento das informações referentes às reclamações de clientes do Wet'n Wild São Paulo a partir dos procedimentos metodológicos selecionados e utilizados para esta análise. Neste primeiro momento foram utilizadas apenas a análise documental e de conteúdo a fim de descrever a situação das reclamações no período.

A coleta dos dados referentes às reclamações dos clientes do parque foi feita a partir de relatórios mensais desenvolvidos pela empresa durante seis meses, sendo o período analisado de novembro de 2012 a março de 2013. Além da apreciação dos resultados apresentados pelos relatórios, as informações também foram obtidas por meio da avaliação dos textos originais das queixas enviadas pelos clientes durante o mesmo período.

Segundo os dados contemplados nos relatórios, o Wet'n Wild recebeu 242.366 visitantes no período de novembro de 2012 a março de 2013. Desses, 153 apresentaram alguma queixa sobre os produtos ou serviços do parque, o que representa 0,1% do público total do período, ou seja, a cada 1.600 clientes, um fez uma reclamação. Considerando os dias em que o parque manteve-se aberto ao público, 127 ao todo, houve em média pouco mais de uma reclamação por dia (1,2).

As reclamações do período foram recebidas por cinco canais de comunicação classificados pela empresa como:

- a) Wet Center – e-mail informado no site para contatos em geral, e para o qual são enviadas as mensagens do formulário do “fale conosco” disponibilizado na página da empresa;
- b) Reclame Aqui – site para publicação de reclamações dos clientes e resposta das empresas (analisado no capítulo anterior);
- c) Bilheteria – formulário impresso disponível no balcão de informações para que os visitantes possam documentar sugestões, elogios e reclamações;
- d) Redes Sociais – sites de relacionamento nos quais a empresa está cadastrada (facebook e twitter);
- e) E-mail – outros e-mails da empresa.

De acordo com as informações apresentadas nos documentos, cada reclamação foi enviada por apenas um canal, como apresentado quadro 3 a seguir.

Quadro 4 Número de reclamações recebidas por canal

Canal	Número de reclamações
Wet Center	56
Reclame Aqui	36
Bilheteria	28
e-mail	24
Redes sociais	9
Total de reclamações	153

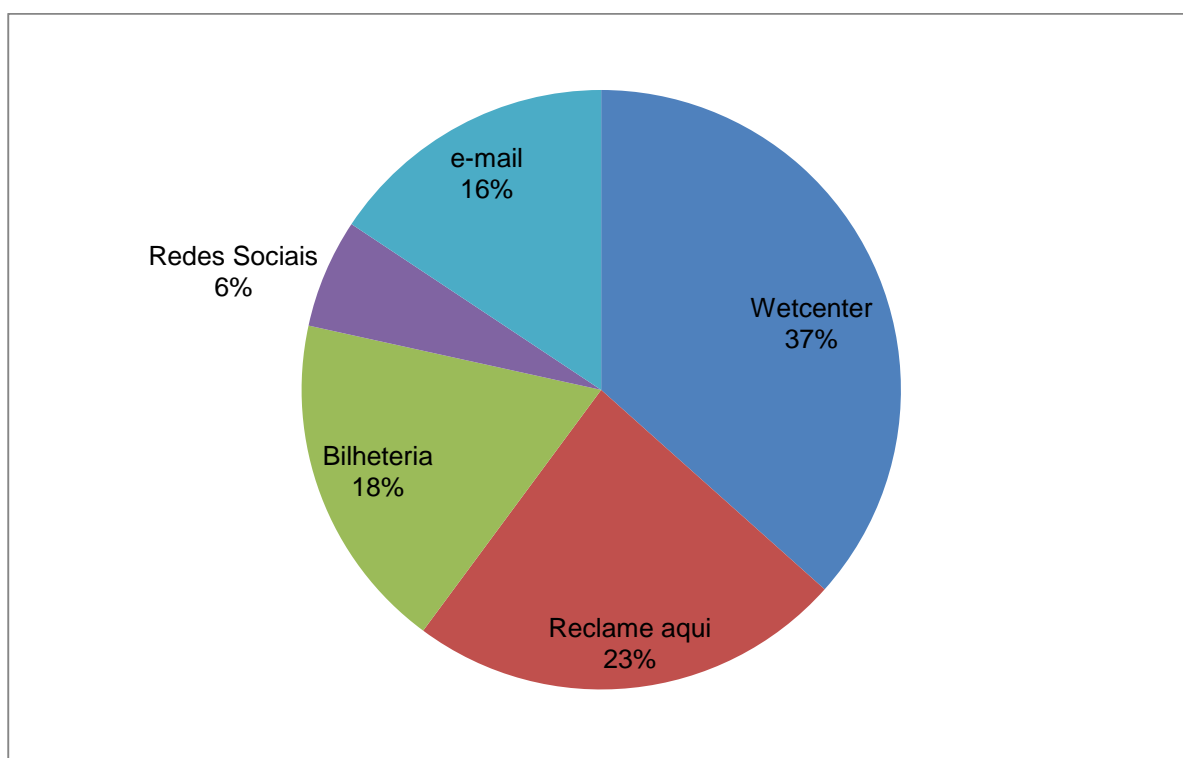
Fonte: elaborado pela autora

Vale ressaltar que o único canal considerado que não é utilizado por meio da internet, é o canal “bilheteria”, ou seja, formulários disponíveis no balcão de informações. Neste sentido, é interessante analisar que a participação desse canal representa apenas 18% das reclamações recebidas, enquanto os canais online representam os 82% restantes. Dessa forma, é possível verificar que a internet é o canal de preferência dos reclamantes, fato que pode ser justificado pela facilidade de acesso a este tipo de tecnologia e também pelo fato de que a maioria dos consumidores prefere evitar conflitos. Segundo Damata (1983, apud CHAUVEL,

2000, p. 126), "a sociedade brasileira parece ser avessa ao conflito (...) tudo indica que no Brasil, concebemos os conflitos como presságios do fim do mundo".

Segundo os procedimentos de gestão de reclamações adotados pela empresa, as reclamações feitas por telefone não são computadas nos relatórios, uma vez que são poucas as queixas recebidas por esse meio, e quando acontecem, os clientes são orientados a formalizá-la por e-mail. Dessa forma, são computadas como reclamações apenas os contatos recebidos pelos cinco canais citados acima, como apresentado no gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4 Reclamações recebidas por canal



Fonte: elaborado pela autora

Os canais com maior representação no recebimento de reclamações são o site Reclame Aqui e o Wet Center, somando 60% das reclamações recebidas no período. O site Reclame Aqui tem sido utilizado como o primeiro canal de contato por alguns clientes. O gerenciamento eficiente das reclamações publicadas no site influencia a reputação atribuída à empresa pela página, dessa forma, as respostas às reclamações publicadas no site costumam ser mais rápidas e mais elaboradas.

Antes de apresentar o conteúdo das reclamações, é interessante relatar que ao receber uma queixa, a empresa a classifica segundo o departamento

responsável pelo fator reclamado. Dessa forma, o parque mantém um ranking com os departamentos citados nas reclamações, sendo esses:

- a) A & B ou Alimentos e Bebidas – departamento responsável por todas as lanchonetes localizadas dentro do parque;
- b) Arrecadação – departamento responsável pelos seguintes serviços: estacionamento, bilheterias, catracas, aluguel de boias e armários, balcão de informações e lojas internas;
- c) Financeiro – no que diz respeito aos clientes finais, o financeiro é responsável pelo cancelamento de ingressos, reembolso de valores e cobrança de alguns serviços via boleto quando necessário;
- d) Geral – classificam-se como gerais as reclamações que referem-se a procedimentos pré-estabelecidos pelo parque ou queixas que não estão relacionadas à responsabilidade de algum departamento específico;
- e) Limpeza – departamento responsável por total limpeza do parque
- f) Manutenção – departamento responsável pela manutenção das atrações e de todos os equipamentos do parque, exceto computadores ou equipamentos relacionados a área de tecnologia da informação;
- g) Marketing – departamento responsável por toda comunicação externa e parte da comunicação interna do parque;
- h) Atendimento – departamento responsável pelo atendimento telefônico;
- i) Operações – departamento responsável pelos operadores de atrações, salva-vidas e abertura e fechamento das atrações do parque;
- j) Piscinas – departamento responsável pelo tratamento da água das piscinas;
- k) Posto médico – posto de atendimento médico do parque;
- l) Segurança – departamento responsável por toda segurança do parque, inclusive a revista dos visitantes na entrada do parque;
- m) Sistemas – departamento responsável pela área de tecnologia da informação;

- n) Vendas – departamento responsável pela venda de ingressos, produtos e serviços do parque;
- o) White Pavilion – salão de eventos do parque considerado como um departamento a parte.

Segundo as informações contidas nos relatórios de reclamações mensais, o ranking do total de reclamantes²⁶ (quadro 4) por departamento no período analisado, sendo classificado do maior número de reclamantes para o menor, apresenta-se da seguinte forma:

Quadro 5 Ranking de departamentos por número de reclamações

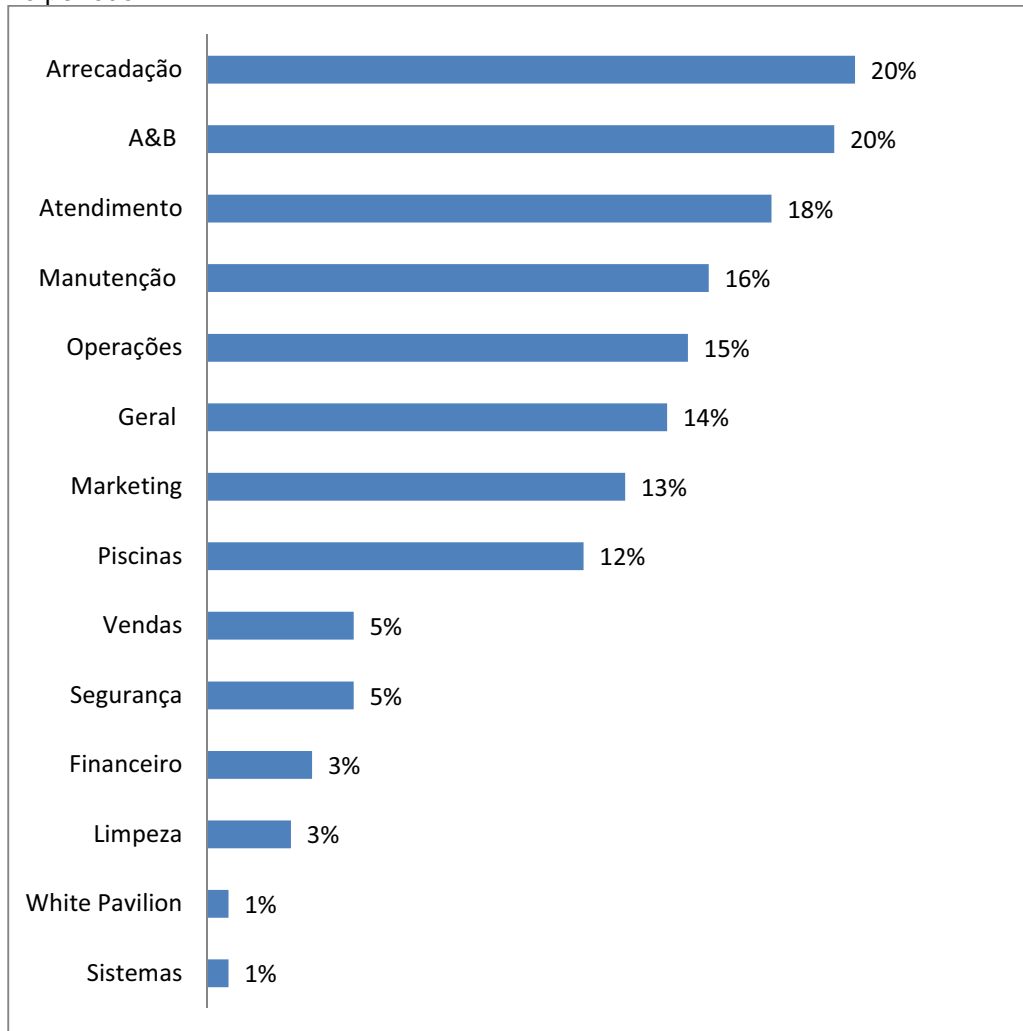
Colocação	Departamento	Nº de reclamantes
1º	Arrecadação	31
2º	A&B	30
3º	Atendimento	27
4º	Manutenção	24
5º	Operações	23
6º	Geral	22
7º	Marketing	20
8º	Piscinas	18
9º	Segurança	7
10º	Vendas	7
11º	Financeiro	5
12º	Limpeza	4
13º	Sistemas	1
14º	White Pavilion	1

Fonte: elaborado pela autora

Para uma melhor visualização do ranking de departamentos por número de reclamantes, o gráfico 5 representa o número de clientes que reclamaram por departamento relativo ao total de reclamações recebidas no período (153). Vale ressaltar que os clientes geralmente fazem queixas relacionadas a mais de um departamento.

²⁶ A palavra reclamante é utilizada para representar o indivíduo que reclama, ou seja, um reclamante é igual a um cliente que reclamou.

Gráfico 5 Representação dos reclamantes de cada departamento no total de reclamações recebidas no período



Fonte: elaborado pela autora

Dessa forma, é possível constatar que os departamentos que possuem relacionamento direto com os visitantes, ou seja, que atendem o cliente pessoalmente ou por telefone, são responsáveis pelo maior número de reclamações registradas no período. Os departamentos de arrecadação, A & B, atendimento e operações representam juntos 73% das reclamações.

Segundo os procedimentos de gestão de reclamações, cada reclamação recebida de um cliente é computada como 01 reclamação e 01 reclamante, nos relatórios mensais. Entretanto, os clientes geralmente reclamam de mais de um problema em suas mensagens, e para mensuração dessas reclamações o departamento as denomina como queixas. Para entender melhor, uma reclamação

pode conter mais de uma queixa, por exemplo: o mesmo visitante reclama que o lanche estava frio e que o atendimento foi ruim, essa mensagem será computada como uma reclamação, um reclamante e duas queixas (lanche frio e mau atendimento).

Os dados dos relatórios e as informações contidas nas reclamações apresentaram um total de 239 queixas contempladas nas 153 reclamações recebidas durante os seis meses analisados. As queixas apresentadas foram divididas por 26 motivos, sendo esses divididos em queixas relacionadas a falhas técnicas e queixas relacionadas a falhas humanas, de acordo com a tabela a seguir.

Quadro 6 Motivos das queixas relativas a falhas técnicas e humanas

Falhas Técnicas	Falhas Humanas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade do produto 2. Valores 3. Atração em manutenção 4. Temperatura da água 5. Qualidade da água 6. Problemas técnicos do site 7. Falta de produto 8. Equipamento quebrado 9. Intensidade da atração 10. Revista 11. Proibição da entrada de alimentos 12. Sistema em manutenção 13. Qualidade do público 14. Acidente 15. Parque fechado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mau atendimento 2. Informações sobre promoção 3. Falta de Atendimento 4. Cobrança Indevida 5. Fila 6. Qualidade do serviço 7. Problemas de informação no site 8. Furto 9. Atrações Fechadas 10. Omissão de Socorro 11. Demora no atendimento

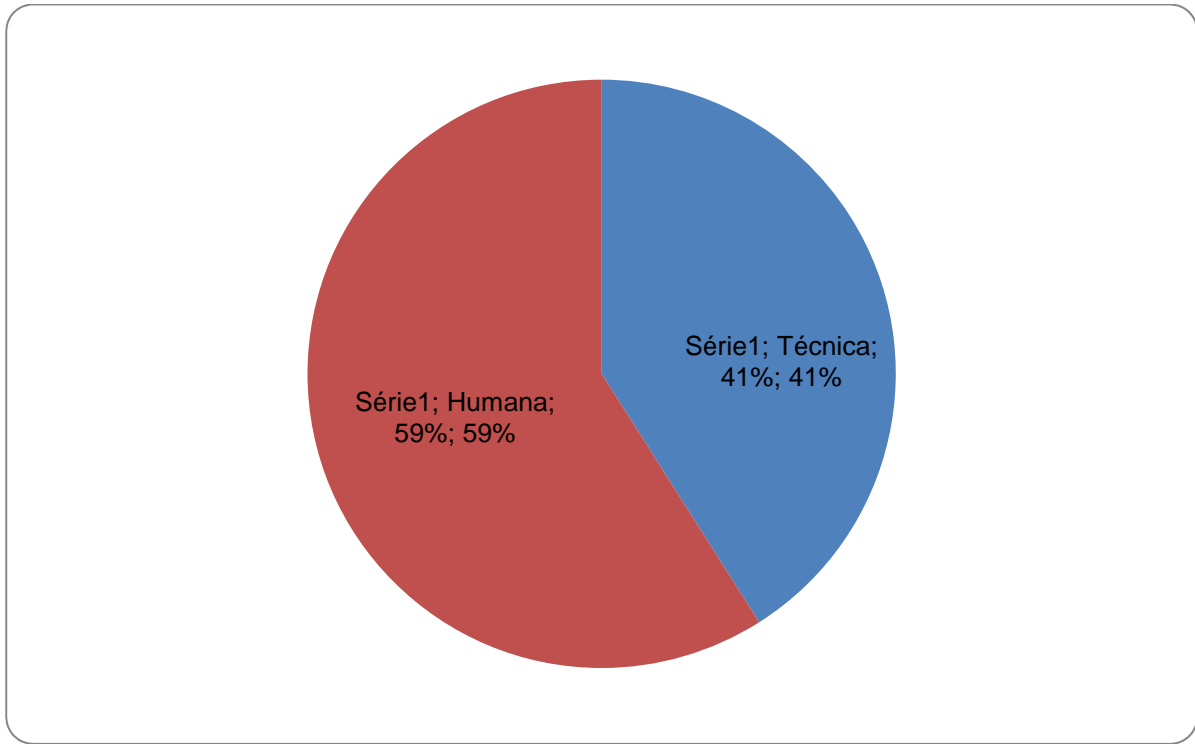
Fonte: elaborado pela autora

Para fazer essa divisão, a empresa busca as causas que desencadearam o motivo reclamado, dessa forma, os motivos de queixa que têm origem em falhas de equipamentos ou procedimentos pré-estabelecidos pela organização são considerados como falhas técnicas. Já as falhas humanas, são aquelas que ocorrem devido ao desenvolvimento incorreto do serviço por parte dos funcionários, por erros ou por decisões que incorreram na insatisfação dos clientes.

Dos 26 motivos de queixa apresentados, 54% estão relacionados a falhas técnicas, enquanto as falhas humanas são responsáveis por 46% dos motivos de reclamações. Apesar de haver uma maior variedade de motivos de falha técnica, as

reclamações sobre falhas humanas são mais frequentes, como ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 6 Queixas por falhas técnicas e humanas em relação ao total de queixas.



Fonte: desenvolvido pela autora

Das 239 queixas contempladas pelas reclamações, 98 referem-se a falhas técnicas e 141 a falhas humanas. A classificação das reclamações por motivos foi uma forma encontrada pela empresa de mensurar as causas das queixas a fim de avaliar os pontos com mais problemas. Para compreender melhor a definição dos motivos feita pelo parque, tem-se a seguinte classificação:

a) Motivos relacionados a falhas técnicas:

- Qualidade do produto – qualquer queixa referente a problemas com produtos oferecidos pelo parque (alimentação e produtos das lojas);
- Valores – reclamações sobre o valor de qualquer produto ou serviço oferecido pelo parque (alimentação, aluguéis, ingressos, atrações, entre outros);

- Atração em manutenção – qualquer atração de estiver em manutenção preventiva ou por falha de equipamento.
- Temperatura da água – temperatura da água independente de estar aquecida ou não (a água não é aquecida nos meses pesquisados);
- Qualidade da água – queixas sobre qualquer alteração na cor, cheiro ou outros fatores que afetem a qualidade da água das piscinas;
- Problemas técnicos do site – problemas relacionados ao site do parque (erros, páginas fora do ar, entre outros);
- Falta de produto – ausência de produtos como, alimentos, bóias, armários, entre outros;
- Equipamento quebrado – falhas em equipamentos que não sejam atrações (chuveiros, elevador, máquinas dos quiosques de alimentação, entre outros);
- Intensidade da atração – queixas relacionadas a atrações com intensidade alta;
- Revista – procedimento aplicado pela segurança na entrada do parque;
- Proibição da entrada de alimentos – o porte de alimentos é proibido nas dependências do parque;
- Sistema em manutenção – problemas relacionados a sistemas informáticos como máquinas de cartão de crédito e sistema de ingressos;
- Qualidade do público – queixas referentes ao perfil dos visitantes do parque;
- Acidente – acidentes que não estejam relacionados a falhas humanas ou problemas nas atrações;
- Parque fechado – dias da semana nos quais o parque não abre ao público.

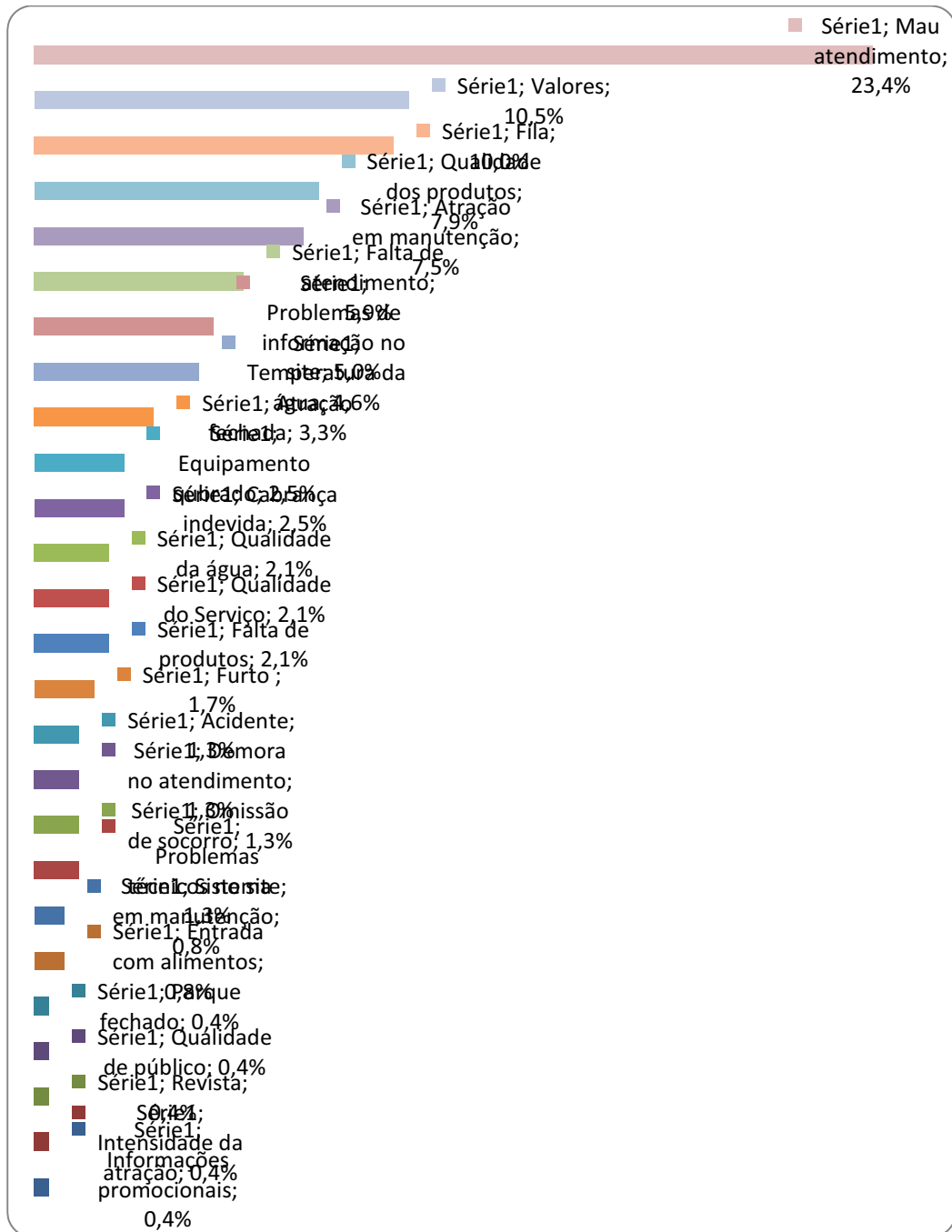
b) Motivos relacionados a falhas humanas:

- Mau atendimento – qualquer queixa sobre a ineficiência dos atendimentos e a postura dos funcionários;
- Informações sobre promoção – informações promocionais que incorrem ao erro ou dúvida por parte dos clientes;
- Falta de Atendimento – ausência de atendimento pessoal, online ou por telefone;
- Cobrança Indevida – queixas sobre valores cobrados em duplicidade ou de compras inexistentes;
- Fila – filas enfrentadas pelos visitantes em atrações ou outros serviços do parque como alimentação e aluguéis;
- Qualidade do serviço – geralmente relacionada ao serviço de limpeza (não caracteriza mau atendimento);
- Problemas de informação no site – informações incorretas ou falta de informações na página do parque na internet;
- Furto – furtos de bolsas, carros ou outros em geral que ocorram nas dependências do parque;
- Atrações Fechadas – fechamento de atrações que não esteja relacionado à manutenção.
- Omissão de Socorro – queixas de visitantes que não foram socorridos por salva-vidas quando necessário;
- Demora no atendimento – longo tempo de espera pelo atendimento na bilheteria, nos quiosques ou em outros serviços do parque mesmo quando não há fila.

Dos motivos de queixa apresentados pelos visitantes, os mais freqüentes são: mau atendimento, fila, valores, qualidade do produto, atrações em manutenção; falta de atendimento; temperatura da água e problemas com informações do site. Juntos, esses motivos foram responsáveis por 179 queixas, o que representa 75% do total.

O restante das queixas está relacionado a problemas que ocorreram com pouca frequência ou que possivelmente não representam grande relevância aos visitantes do parque. A participação de cada motivo de queixa pode ser verificada no gráfico a seguir.

Gráfico 7 Representação dos motivos no total de queixas recebidas no período



Fonte: elaborado pela autora

Dos oito motivos de queixa mais citados, quatro são referentes a falhas técnicas e quatro a falhas humanas, sendo o mau atendimento o campeão das reclamações. Para possibilitar uma melhor avaliação dos principais motivos que

geram a insatisfação dos clientes do parque, a seguir tem-se o detalhamento dos principais motivos de queixa apresentados nas reclamações.

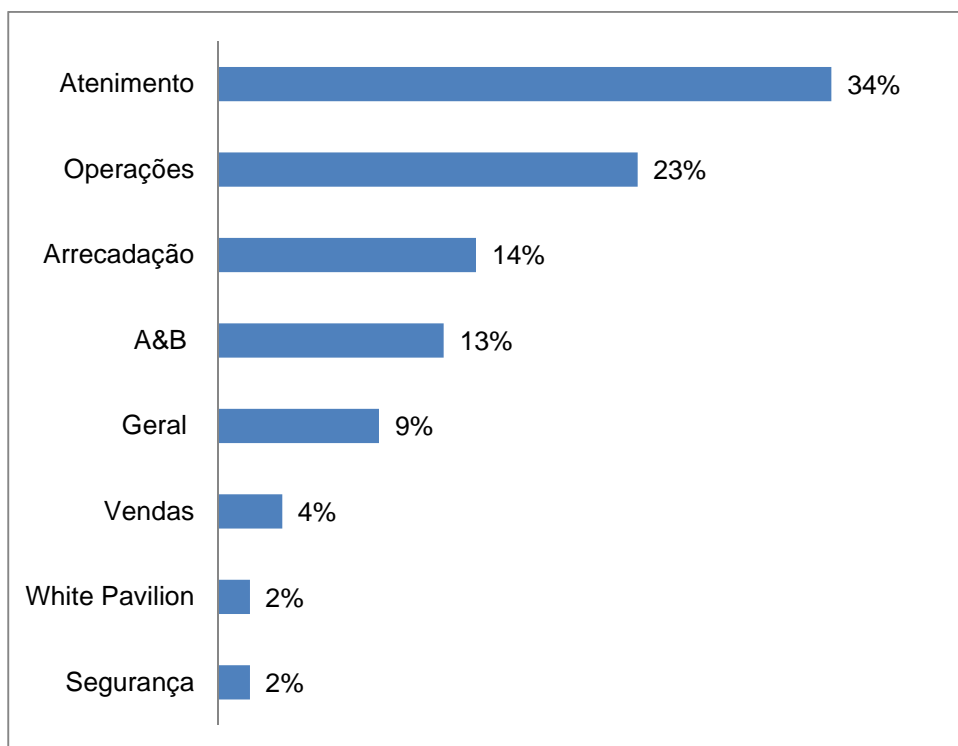
a) Mau atendimento

De acordo com as informações levantadas, o mau atendimento é o principal motivo de queixa apresentado pelos clientes do Wet'n Wild. Ao analisar o conteúdo das reclamações, percebe-se que, apesar de conter outras queixas, o mau atendimento geralmente é o fator que desencadeia o ato de reclamar. Abaixo tem-se um trecho de reclamações que contempla a insatisfação de uma cliente em relação ao atendimento.

“Realmente estou decepcionada com vocês, que péssimo atendimento de Vocês” (Trecho de reclamação recebida em 06/02/2013).

Em algumas das reclamações sobre o atendimento os visitantes especificam o local e o funcionário com o qual tiveram algum tipo de problema. Dessa forma, é possível identificar os setores nos quais existe um déficit na qualidade do atendimento. No gráfico 8 é possível identificar os pontos críticos do mau atendimento.

Gráfico 8 Participação dos departamentos no total de queixas por mau atendimento



Fonte: elaborado pela autora

O setor de atendimento é o principal responsável por esse tipo de queixa. De acordo com as informações analisadas, as reclamações sobre o mau atendimento desse setor referem-se a informações incorretas transmitidas aos clientes. São poucos os casos nos quais as reclamações são originadas por mau comportamento dos funcionários da área.

Nos departamentos de operações, arrecadação, A&B e segurança, as reclamações geralmente estão ligadas ao comportamento dos funcionários. A maioria dos reclamantes alega que os funcionários atendem com má vontade e não são simpáticos, como no exemplo abaixo retirado de uma reclamação recebida no período analisado.

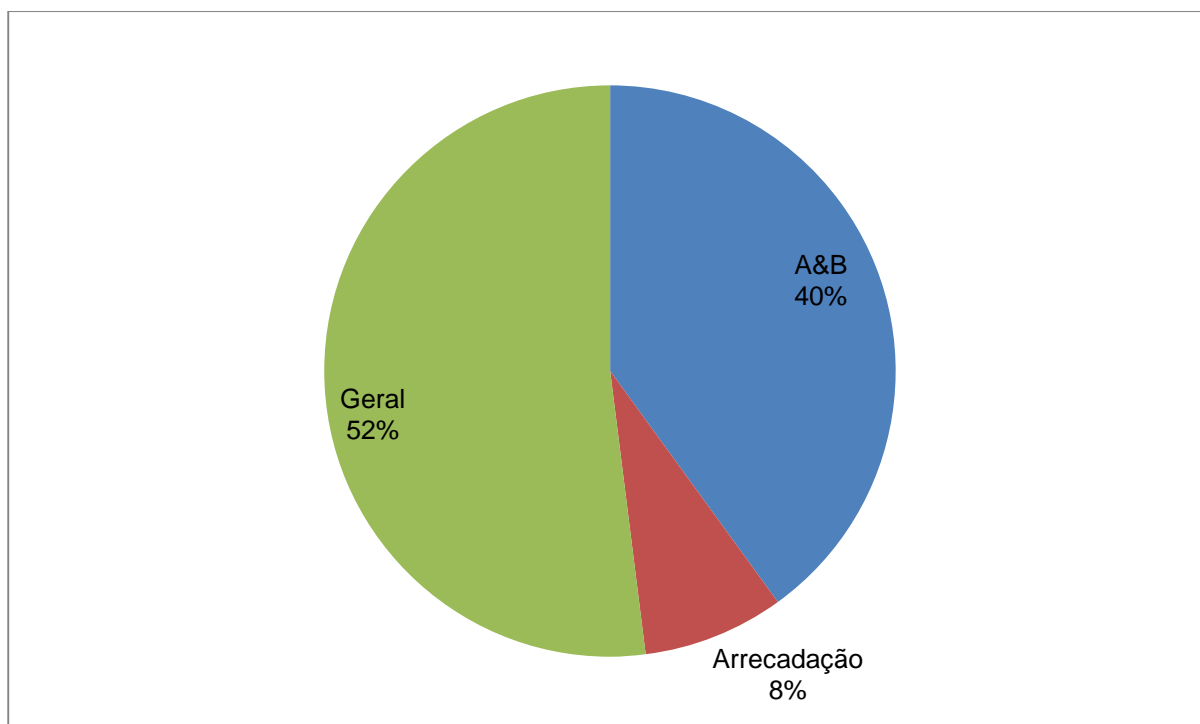
“Os funcionários que atendem as filas das diversões deveriam ser um pouco mais simpáticos e educados” (trecho de uma reclamação recebida em 01/04/2013)

O departamento de vendas e o White Pavilion receberam poucas reclamações sobre mau atendimento no período. Sendo que essas referem-se a equívocos cometidos no momento em que as informações do departamento foram transmitidas ao cliente. Assim como as reclamações sobre o setor de atendimento, as queixas não caracterizam mau comportamento dos funcionários.

b) Valores

As reclamações sobre os valores ficaram em segundo lugar no ranking dos motivos de queixa mais citados no período. Ao analisar os relatórios da empresa verifica-se que os visitantes geralmente reclamam dos valores dos ingressos, dos alimentos e de serviços relacionados a aluguéis, como exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 9 Participação dos departamentos no total de queixas por valores



Fonte: elaborado pela autora

Um ponto interessante verificado nas reclamações classificadas como queixas sobre valores é que na maioria dos casos as queixas referem-se ao custo benefício de produtos e serviços oferecidos pelo parque. Ou seja, os clientes não

reclamam do valor em si, mas compreendem que a qualidade dos produtos não faz jus ao valor pago. Essa situação pode ser verificada em alguns exemplos citados abaixo.

“Pelo preço que é cobrado, chega a mais de R\$ 100,00 aos finais de semana, pelo menos deveria ter uma área de água quente. Da maneira como está realmente o custo/benefício não vale a pena” (trecho de uma reclamação recebida em 09/01/2013).

“Fica aí meu depoimento para você que pretende perder seu tempo num lugar que oferece serviços de segunda com preços de primeira” (Trecho de uma reclamação recebida em 09/01/2013).

“Foi visitar o parque no último dia 27/12, onde paguei R\$ 356,00 de entrada, valor este que exige excelência no atendimento, mas já de início foi contrariado, pois solicitei nota fiscal do serviço e me foi negada” (Trecho de uma reclamação recebida em 10/01/2013).

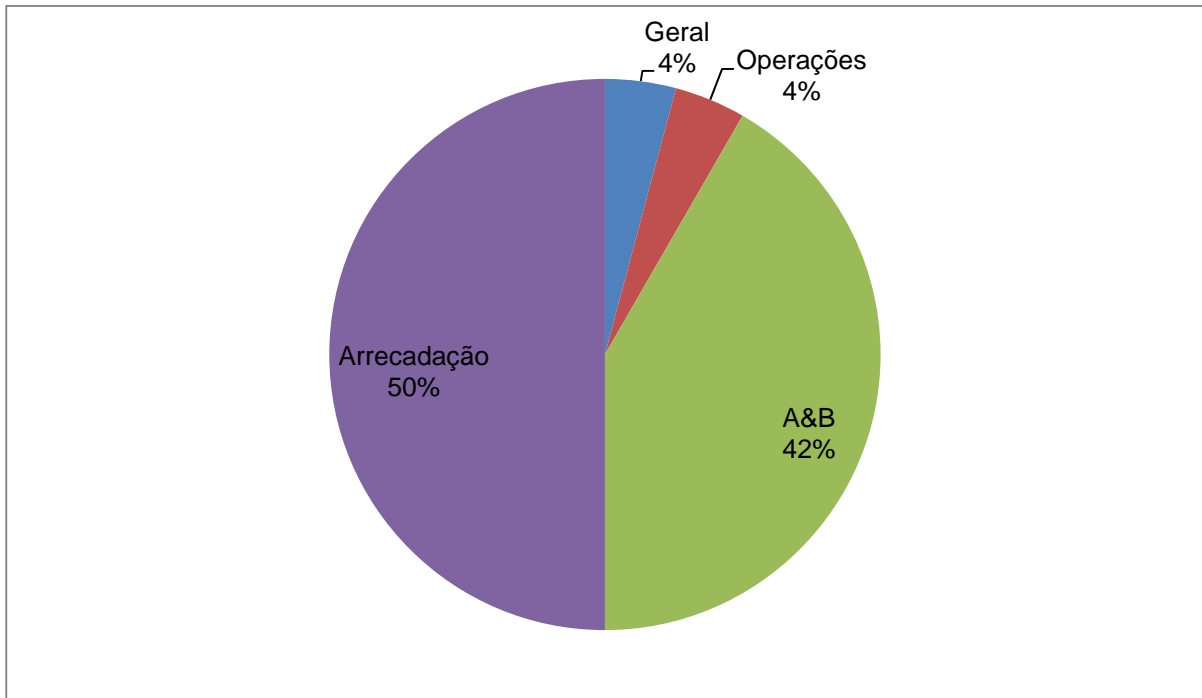
“Achei os preços dos armários muito caros, e muito desorganizado, não consegui guardar meus objetos e acabei levando no carro, acho que por ser cobrado o parque deveria sim ter armários disponíveis para todos” (trecho de uma reclamação recebida em 14/03/2013).

Dessa forma, as reclamações relativas a valores geralmente estão relacionada qualidade do produto, do serviço ou do mau atendimento, ou seja, as os outros principais motivos de queixa.

c) Fila

As reclamações referentes às filas para utilização dos serviços do parque ocorrem com mais frequência nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, em dias nos quais o parque atinge picos de público. Os principais motivos de queixa são as filas enfrentadas na entrada do parque, no serviço de alugueis e nos quiosques de alimentação, como demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 10 Participação dos departamentos no total de queixas por fila



Fonte: elaborado pela autora

Após a análise das reclamações, constatou-se que apesar de os dias de movimento ocasionarem filas também nas atrações, as reclamações sobre esse departamento são a minoria. No geral, as pessoas ficam insatisfeitas com as filas da bilheteria por atrasarem o passeio, e o mesmo aplica-se a alimentação, com o acréscimo de uma necessidade fisiológica a ser saciada, a fome. Abaixo tem-se dois trechos atribuídos a queixas sobre filas.

“Vocês não devem proibir comida, pois vocês não dão estruturas suficientes para os clientes comerem, pois a fila é enorme” (trecho de uma reclamação recebida em 13/03/2013).

“Fiquei pasmo com as enormes filas geradas pela falta de funcionários. A fila para locação de armários era absurda e mesmo assim vários caixas desativados” (trecho de uma reclamação recebida em 09/01/2013).

d) Qualidade do produto

Todas as reclamações sobre a qualidade de produtos recebidas no período analisado estão relacionadas a produtos oferecidos pelos quiosques de alimentação do parque.

Isso significa que, após enfrentar uma fila demorada, e pagar um valor alto, de acordo com a opinião do consumidor, por uma refeição, a qualidade do produto não corresponde à expectativa do cliente. O resultado desse conjunto de fatores são reclamações que envolvem todos os motivos citados anteriormente. Abaixo tem-se o trecho de algumas queixas recebidas.

“Bem, a minha insatisfação com o parque citado se dá pelo motivo dos produtos de péssima qualidade oferecido ao clientes. Estive agora em janeiro com a minha família e achei um absurdo os lanches que nos foram vendidos.” (trecho de uma reclamação recebida em 14/01/2013).

“A alimentação oferecida por vocês é péssima, fala sério. É caro, ruim, e o atendimento então nem se fala” (trecho de uma reclamação recebida em 08/02/213).

“Gastamos mais de R\$ 100,00 de lanches que vieram com hambúrgueres duros, batatas cheias de gorduras e refrigerantes quentes e sem gás, péssimo!” (trecho retirado de uma reclamação recebida em 22/04/2013).

A maioria das reclamações sobre a qualidade dos produtos envolvem outros problemas enfrentados pelo visitante no dia da visita. Receber uma alimentação ruim depois de todo tempo e dinheiro gasto e ainda ter sido mal atendido, geralmente é a gota d'água que desponta a reclamação.

e) Atrações em manutenção

As reclamações sobre as atrações em manutenção geralmente estão relacionadas a falhas técnicas inesperadas ou, em sua minoria, a manutenção preventiva programada. As queixas relacionadas a esse motivo são de responsabilidade do departamento de manutenção, como demonstrado abaixo.

Assim como nas queixas sobre a qualidade dos produtos, as reclamações sobre a manutenção das atrações também envolvem a questão do custo benefício. Geralmente os visitantes alegam que pagaram o ingresso inteiro e não tem culpa de ter que utilizar apenas parte do parque devido a algumas atrações estar em manutenção. Além disso, os reclamantes geralmente citam o motivo campeão de reclamações, o mau atendimento, como os exemplos a seguir.

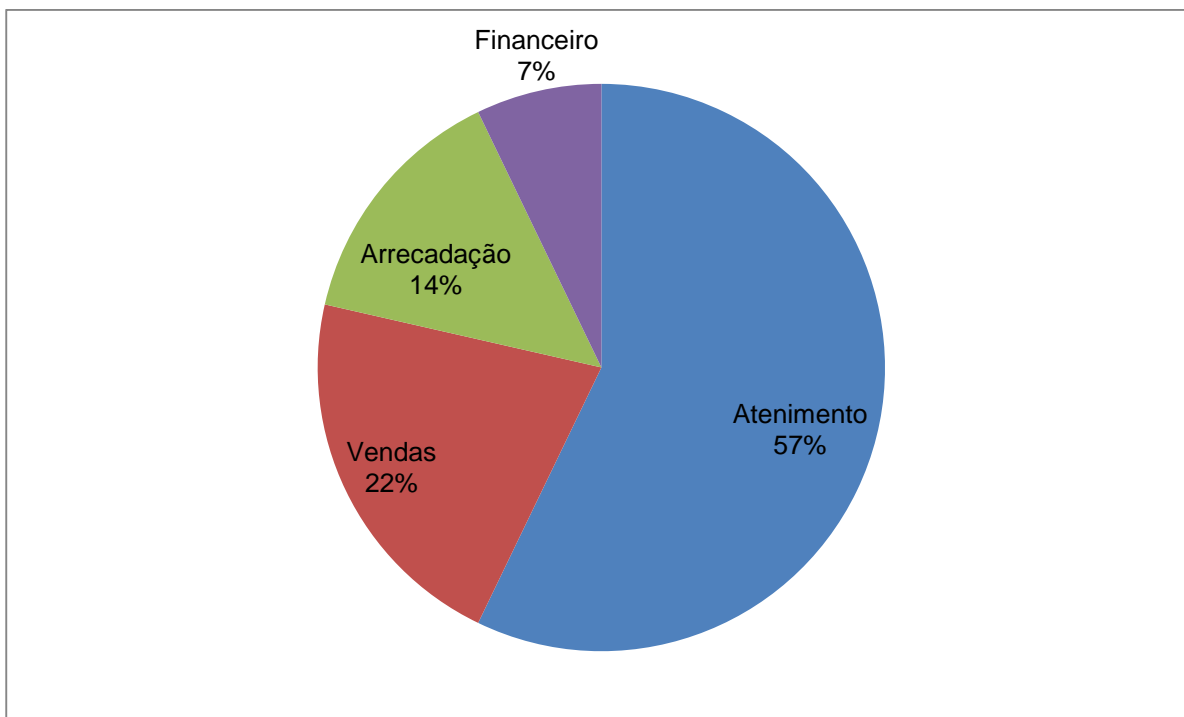
“(...) Ahhh outra coisa, não vi as ondas da piscina funcionar, e a água não é aquecida, estava gelada” (Trecho de uma reclamação recebida em 05/04/2013).

“Sou um cliente antigo e ativo do parque, sempre vou com minha família e sempre levo novos amigos comigo...visito em média, de 06 a 8 vezes ao ano e sempre em 8 ou 10 pessoas.Mas dessa vez (02/03/2013), não foi satisfatório. Brinquedos em manutenção, mas o pior foi o atendimento....todos os membros da equipe, sem exceção, com péssimo atendimento, mal humor e terrível vontade de trabalhar...” (trecho retirado de uma reclamação recebida em 04/03/2013)

f) Falta de atendimento

A maioria das reclamações sobre falta de atendimento refere-se ao departamento de atendimento. Os consumidores alegam que não foram atendidos ao ligarem para o parque ou não tiveram seus e-mails respondidos. As queixas relativas aos outros departamentos geralmente são feitas devido à falta de retorno ao cliente por parte dos departamentos. A participação de cada departamento pode ser visualizada no gráfico a seguir.

Gráfico 11 Participação dos departamentos no total de queixas por falta de atendimento



Fonte: elaborado pela autora

Diferente do mau atendimento, as queixas que são classificadas como falta de atendimento, caracterizam aquelas nas quais os clientes reclamam por não conseguir contato com a empresa, como o exemplo abaixo.

“liguei e mandei e-mail mas o parque não me deu nenhuma posição do cancelamento” (Trecho de uma reclamação recebida em 08/03/2013).

g) Temperatura da água

De acordo com os procedimentos apresentados pela empresa, as águas das piscinas do Wet'n Wild São Paulo são aquecidas no período de maio a agosto quando a temperatura externa estiver abaixo de 19°C. Contudo, apesar das reclamações analisadas não compreenderem o período de águas aquecidas, a temperatura da água é o oitavo motivo de queixas dos clientes.

Como as informações sobre o período de aquecimento das águas está disponível nos meios de comunicação utilizados pelo parque, alguns consumidores, cientes da informação, enviam suas reclamações em tom de sugestão, como o exemplo abaixo.

“A minha crítica é sobre a água ser muuuuito gelada, fora do normal.. No verão tudo bem a água ser natural mas acabando o verão o parque deveria aquecer. Mesmo com o calor de sábado” (trecho de uma reclamação recebida em 01/04/2013).

h) Informações do site

O departamento de marketing é responsável pela atualização constante de todas as informações do site. Dessa forma, todas as reclamações sobre as informações contidas no site são de responsabilidade desse departamento.

Este tipo de queixa ocorre quando as informações do site estão incorretas ou geram expectativas que não correspondem à realidade da empresa, conforme os exemplos abaixo.

“No site dá a impressão que o setor do cascão é fechado e aquecido. Minha esposa não suporta água fria. Assim fomos direto ao setor. Chegando lá constatamos que é tudo água fria” (trecho de uma reclamação recebida em 09/01/2013).

“Através do site, verifiquei os locais para venda de ingressos. Fui em dois indicados e pasmem: “no momento não estamos mais vendendo!!” (trecho retirado de uma reclamação recebida em 08/03/2013).

Após o levantamento das informações a partir da classificação aplicada pela empresa, foi possível mensurar os principais fatores de risco que compreendem o relacionamento entre o Wet'n Wild e seus clientes. Apesar das reclamações tratarem-se de algo subjetivo, que depende das expectativas de cada consumidor, a recorrência de algumas queixas possibilita a avaliação dos produtos e serviços da empresa.

Apesar de alguns motivos serem citados em muitas reclamações, como detalhado acima, os problemas apontados por elas não são contemplados pelo plano de crise da empresa. Ao analisar o manual de gerenciamento de riscos e crises elaborado pelo parque, constatou-se que o foco deste material é a segurança.

O manual contém, por exemplo, procedimentos que devem ser adotados em caso de acidentes, como afogamento com vítima em estado grave, e rotas de evacuação para incêndios ou vazamento de substâncias tóxicas. A ênfase dada à

segurança fez com que nos quinze anos de existência, nenhum acidente grave ou com vítima fatal ocorresse no parque.

Contudo, apesar de fornecer dados sobre os procedimentos operacionais para situações de emergência, o manual carece de informações sobre comunicação em momentos de crise e não contempla outros riscos que não sejam aqueles relacionados à segurança. Os possíveis conflitos entre a empresa e o público insatisfeito ainda ficam de fora dos fatores de risco considerados pelo parque.

Dessa forma, é possível afirmar que a área de relacionamento com o consumidor, possivelmente, ainda não é reconhecida como uma área estratégica pelos gestores da empresa. Desde o atendimento telefônico até o recebimento de reclamações, percebe-se por meio dos procedimentos analisados, que os departamentos de SAC e atendimento em geral, ainda não estão devidamente estruturados e não possuem autonomia para tratar do relacionamento com o consumidor que reclama.

3.4. Desafios da Gestão de Reclamações do Wet'n Wild São Paulo

A partir das reclamações apresentadas, e da análise da entrevista concedida pela coordenadora do setor de marketing, foi possível verificar que a área de atendimento ao cliente enfrenta uma série de desafios para desenvolver um trabalho de qualidade. De acordo com o organograma funcional do SAC apresentado anteriormente, a área de atendimento ao cliente pertence ao departamento de marketing. Contudo, o departamento responsável pela comunicação interna e pelo treinamento dos funcionários é o departamento de Recursos Humanos.

Dessa forma, o desencontro entre as informações recebidas dos clientes e as que são repassadas aos funcionários, apresenta-se como um obstáculo para a melhoria dos serviços relacionados ao atendimento. O contato constante com clientes insatisfeitos possibilita a percepção das melhorias necessárias para a satisfação dos mesmos, contudo a falta de uma comunicação interna eficiente pode prejudicar o processo de transmissão das informações, de forma que elas não sejam utilizadas no desenvolvimento de treinamentos e novos projetos de melhoria.

Embora as dificuldades existam em todas as empresas, naquelas em que as pessoas se comunicam mais e melhor, os problemas dificilmente viram crises e, normalmente já vem com uma solução. Essa é a diferença (NASSAR, 2006, p.19).

O reconhecimento da comunicação interna como uma área estratégica ainda é um desafio enfrentado pelos profissionais do departamento de marketing. Como essas atividades são atribuídas ao departamento de recursos humanos, as atividades que poderiam ser atribuídas às relações públicas limitam-se ao atendimento do cliente insatisfeito e o repasse das informações ao RH para o desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação interna.

O atendimento às reclamações é feito por apenas uma pessoa que também acumula outras funções. Apesar do número de reclamações recebidas ser pequeno perto de outros serviços básicos como telefone e energia, e até mesmo relativamente ao número de pessoas recebidas pelo parque, o trabalho com um quadro pequeno de funcionários não possibilita o acompanhamento das ações pós-atendimento das reclamações.

Como visto anteriormente, as queixas representam uma importante fonte de informações sobre problemas relacionados aos produtos e serviços da empresa. Nesse âmbito, as atividades das relações públicas não podem se resumir ao atendimento dos consumidores insatisfeitos, elas devem contemplar as sugestões e o acompanhamento de melhorias, além da cobrança de soluções efetivas, por parte dos outros departamentos, aos problemas apresentados pelos clientes do parque.

Em relação ao serviço de atendimento telefônico, ou atendimento ao cliente, segundo as informações concedidas pela entrevistada, a empresa enfrenta um desafio constante, a rotatividade de funcionários. A troca frequente dos auxiliares de marketing dificulta o amadurecimento e a autonomia desse setor, que hoje é subordinado ao departamento de marketing. Além disso, o acúmulo de funções operacionais do gestor da área dificulta a aplicação de treinamentos constantes, que nesse caso, são de responsabilidade do próprio departamento de marketing.

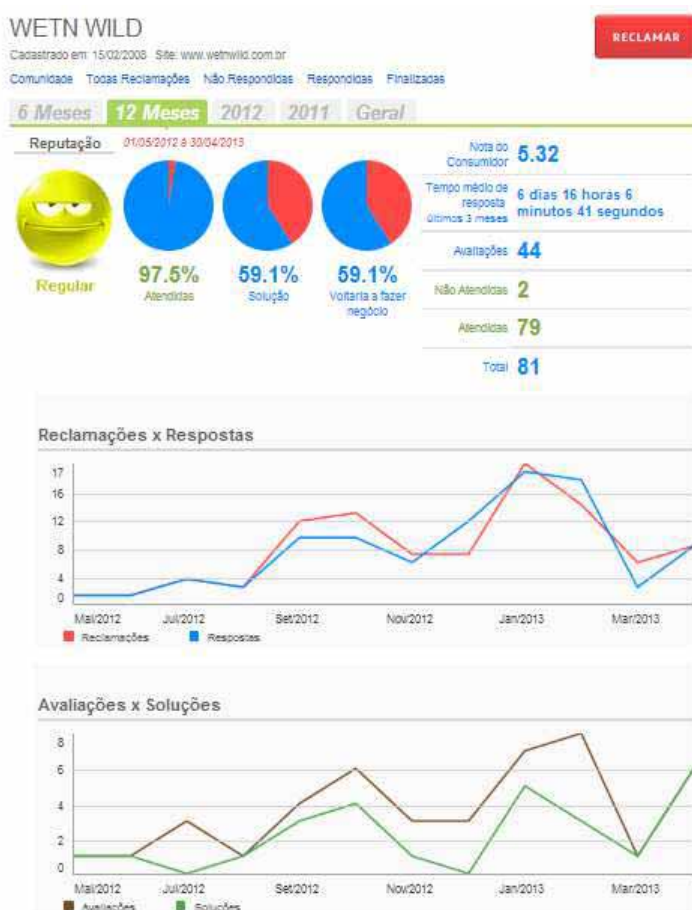
Outro ponto frágil relacionado às ações de relações públicas é a assessoria de imprensa. Segundo a coordenadora, hoje o serviço é prestado por uma empresa terceirizada e o plano de crise não prevê atividades relacionadas ao *mídia training*. Além de não contemplar os conflitos com clientes como situações de

risco, o que representa o tema central deste estudo, o plano de crise também não prepara a empresa para o relacionamento com a imprensa.

Retomando o ponto de partida desta análise, as reclamações, a empresa tem dado passos importantes para melhorar o atendimento aos reclamantes e utilizar as informações para mensurar a satisfação de seus visitantes. A classificação dos motivos de reclamações apresenta um fator relevante para a mensuração de resultados e análise dos pontos críticos apresentados pelos clientes.

Segundo os relatórios avaliados, a reputação do parque no site Reclame Aqui tem apresentado tímidas melhorias nos primeiros meses deste ano. Contudo, a avaliação do parque continua como regular como representado na figura 13.

Figura 13 Página de avaliação do Wet'n Wild São Paulo no site Reclame Aqui



Fonte: www.reclameaqui.com.br

Outro importante passo para a melhoria dessas atividades foram as metas instituídas pela consultoria da Fundação Dom Cabral. Como dito anteriormente, a fundação desenvolverá uma série de projetos de melhoria durante os próximos três anos. Dentre os projetos encontra-se o desenvolvimento de um

manual e um treinamento de atendimento a reclamações que será aplicado a todos os funcionários, além do aperfeiçoamento do plano de crise da empresa.

Nesse contexto, o Wet'n Wild encontra-se em um momento de mudanças que podem colaborar para o desenvolvimento do setor de atendimento ao cliente. A visibilidade dada às reclamações desde o início do ano fez com que esse assunto despertasse o interesse da direção do parque, e como consequência, as atividades desenvolvidas por essa área ganharam o apoio dos gestores do parque.

3.5. As relações públicas na gestão de reclamações de clientes do Wet'n Wild São Paulo

Com base no levantamento dos dados feito a partir dos documentos fornecidos pelo parque e da pesquisa realizada com a coordenadora da área, é possível analisar a situação das ações de relações públicas aplicadas atualmente pela empresa na gestão de reclamações e na gestão de crises.

Como abordado no início desta pesquisa, o processo de gestão de crise compreende desde a avaliação de riscos e o desenvolvimento de ações preventivas até a elaboração de planos de ação para situações de crise instalada. Dentre essas atividades, encontra-se a gestão de reclamações, que envolve no âmbito das relações públicas, entre outras atividades, o atendimento ao cliente e os serviços de ombudsman ou ouvidoria.

Atualmente o Wet'n Wild conta com quatro funcionários que atuam diretamente no atendimento aos clientes e às suas reclamações. Como abordado anteriormente, apesar do número de reclamações não ser alto em relação a outras empresas, o número reduzido de pessoas, a falta de autonomia e o acúmulo de funções muitas vezes representam obstáculos no desenvolvimento de melhorias para o setor.

De acordo com os dados informados pela coordenadora de marketing, hoje o departamentos de SAC e ombudsman não possuem um planejamento ou uma estrutura claramente estabelecida. O departamento está caminhando para uma estrutura mais bem definida e ainda conta com alguns desafios a serem superados, entre eles está a alta rotatividade dos funcionários do atendimento e o acúmulo de funções dos funcionários do setor.

Em relação ao atendimento específico das reclamações, a coordenadora afirma que a área vem despertando o interesse da direção da empresa. Contudo, o departamento ainda enfrenta dificuldades na aplicação dos resultados em melhorias efetivas. Segundo a entrevistada, apesar dos gestores preocuparem-se com as reclamações, eles ainda encaram-nas como algo negativo, e não como uma oportunidade de avaliar os serviços.

Segundo Kunsch (1997), as relações públicas tem o papel de administrar conflitos a fim de estabelecer o equilíbrio nos relacionamentos. Dessa forma, cabe a área responsável pelo atendimento às reclamações desenvolver não somente estratégias para o atendimento ao cliente, mas também aquelas que possam estimular um bom relacionamento com funcionários, mais precisamente com os gestores, para que os dados colhidos por meio das reclamações possam refletir em melhorias para a empresa.

Nesse contexto, as relações públicas esbarram em outro desafio, o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz. Neves (2003) aponta para o fato de que geralmente as reclamações dos clientes refletem as reclamações dos próprios funcionários da empresa, dessa forma, a comunicação interna apresenta-se como uma ação importante para correção de possíveis falhas.

No decorrer da pesquisa foi possível analisar que a maioria das reclamações está relacionada ao mau atendimento ou a falhas humanas. Sendo assim, a melhoria da comunicação interna pode colaborar para a diminuição desses números. De acordo com a entrevista, hoje a comunicação interna está sobre responsabilidade do departamento de recursos humanos, dessa forma, apesar de ter uma boa percepção dos pontos a serem melhorados, o departamento de marketing ainda não atua na comunicação junto aos funcionários.

A colaboração entre os dois setores pode ser decisiva para a elaboração de um plano eficaz de comunicação interna. Dessa forma, o desempenho das ações de relações públicas em sintonia com as atividades do setor de recursos humanos pode colaborar de forma significativa para a redução das reclamações sobre o mau atendimento. Nesse sentido podem-se desenvolver treinamentos, planos de incentivo e programas que reconheçam talentos e mantenham os funcionários motivados.

Apesar de tratar-se de áreas distintas, a comunicação com clientes e com funcionários devem caminhar juntas e ser desenvolvidas com base em objetivos e

metas estabelecidas pela empresa. A mesma premissa se aplica a assessoria de imprensa, outra importante área das relações públicas na gestão de crises.

O serviço de assessoria de imprensa do Wet'n Wild é prestado por uma empresa terceirizada localizada na cidade de São Paulo. Conforme apontado pela coordenadora, a distância e falta de conhecimento do negócio muitas vezes fazem com que as ações da assessoria não sejam satisfatórias. Além disso, a falta de profissionais do parque focados nessa área faz com que ela ainda seja pouco explorada.

Com base nos aspectos analisados anteriormente, sabe-se que hoje a mídia tem um importante papel na formação ou na destruição da reputação de uma empresa. Dessa forma, reavaliar as ações relacionadas à assessoria de imprensa, desenvolver um plano estratégico e aplicar atividades de *media training*, pode colaborar para um bom desempenho na prevenção e na gestão de crises do Wet'n Wild.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos conceitos apresentados neste estudo é possível afirmar que o relacionamento das empresas com seus públicos de interesse tem enfrentado

mudanças ao longo das últimas décadas. Dentre os fatores que influenciaram essas mudanças, estão a democratização da informação, a evolução tecnológica, o valor atribuído à reputação das organizações e, no que diz respeito à relação entre a empresa e seus clientes, a criação de instituições e legislações de proteção ao consumidor.

Com clientes cada vez mais exigentes em meio a um alto número de concorrentes, as empresas têm se preocupado com fatores que influenciem a sua competitividade. Dessa forma, zelar por uma boa reputação para manter a credibilidade da empresa perante seus *stakeholders* fez com que algumas organizações aprimorassem as atividades de relacionamento com os mais diversos públicos, entre eles, os consumidores.

Nesse âmbito, o estudo das atividades envolvidas no atendimento e na avaliação das reclamações de clientes da empresa Wet'n Wild revela que um bom relacionamento entre empresas e clientes que reclamam possibilita o levantamento de informações importantes sobre a satisfação dos consumidores em relação aos serviços e produtos oferecidos pela organização. Dessa forma, a avaliação constante das informações recebidas e o aprimoramento das técnicas de atendimento são importantes para manter a credibilidade da empresa.

Atualmente, a ausência de profissionais experientes, a falta de autonomia do setor responsável pelo atendimento às reclamações e a alta rotatividade dos funcionários do serviço de atendimento ao cliente, são os principais desafios encontrados pelo setor. Entretanto, apesar de conter alguns pontos a serem melhorados, o setor vem conquistando cada vez mais espaço dentro da empresa.

A classificação das reclamações a partir dos motivos de queixa possibilitou a mensuração dos problemas apresentados pelos visitantes de forma clara e de fácil percepção. A apresentação dos dados a partir de números e estatísticas permitiu uma melhor compreensão da importância do assunto por parte da direção da empresa. Contudo, apesar da boa qualidade da apresentação dos resultados, a interferência do setor de atendimento no desenvolvimento de melhorias em outros departamentos ainda é pequena.

Segundo informações colhidas na entrevista, alguns gestores da empresa, em geral, ainda enfrentam as reclamações como algo negativo, e não as reconhecem como uma importante colaboração gratuita de alguns poucos consumidores para a avaliação dos serviços do parque.

Segundo Neves (2003), apenas 5% dos clientes insatisfeitos reclamam, ou seja, se a teoria estiver correta o número de reclamantes do período, possivelmente representa um total de aproximadamente 3.060 visitantes insatisfeitos, o que passaria de 0,1% para 1% do total de pessoas recebidas pelo parque no período analisado.

Se considerarmos a afirmação de Wilson (1993), na qual cada cliente conta sobre sua insatisfação para outras 33 pessoas, a má reputação do parque teria sido reportada pelo boca-a-boca a aproximadamente 100 mil pessoas em apenas seis meses, número que representa em média um quarto de todo o público recebido durante um ano.

Apesar dos números parecerem altos, esses conceitos contemplam apenas os casos nos quais as informações são transmitidas por conversas entre amigos, vizinhos, parentes ou pessoas próximas ao consumidor. Logo a proporção que as reclamações podem atingir ao serem divulgadas na mídia podem ser muito maiores e mais devastadoras. Com a facilidade de acesso e a rapidez na transmissão de informações, esses números poderiam aumentar significativamente a ponto de prejudicar os resultados da empresa.

Como apontado ao longo deste estudo, a reputação compreende um dos ativos intangíveis de uma empresa e pode influenciar o seu desempenho. Portanto, encarar as queixas como fatores de risco a uma boa reputação, é o mesmo do que encará-las como ameaças aos resultados de uma organização.

Entretanto, as reclamações não se transformam em situações de crise apenas quando envolvem processos judiciais ou ações de grande repercussão na mídia. As queixas dos clientes servem como uma avaliação constante dos serviços prestados pela empresa, e quando não são tratadas de forma satisfatória, podem interferir de forma negativa na reputação e nos resultados de uma empresa em longo prazo.

A partir do objetivo central apresentado como posposta desta investigação, conclui-se que as reclamações de clientes representam uma importante vertente da gestão de crises, tendo as relações públicas um papel estratégico na administração dos conflitos.

Vale ressaltar que este estudo não pretende esgotar a discussão ou fazer uma avaliação integral das experiências sobre a gestão de reclamações ou da gestão de crise a partir da pesquisa apresentada, mas apresentar uma abordagem

prática a partir dos conceitos abordados na literatura sobre o assunto, a fim de explorar esta área, que muitas vezes não é encarada de forma estratégica pelas organizações.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Marco António. **A ciência das Relações Públicas: história, conceitos e técnicas**. Disponível em: <<http://www.maaconsulting.com.sapo.pt>> Acesso em: 24 abr. 2013.

ANDRADE, Cândido T. S. **Para entender Relações Públicas**. 4. Ed. São Paulo: Loyola, 1993.

ANDRADE, Cândido T. S.; FORTES, Waldyr G. **Relações públicas: o que não é e o que é!** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0267.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

BALDACCI, Bruno, et al. **PGE Wet'n Wild**. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola Superior de Propaganda e Marketing para conclusão do curso de graduação de publicidade e propaganda com ênfase em marketing. São Paulo, 2007.

BARDIN, Lawrance. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BASTA, D. et al. **Fundamentos de marketing**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BOICOTE AOS PRODUTOS DA LG ELETRONICS NO BRASIL. Disponível em: <<https://www.facebook.com/carolinabaratil#!/pages/Boicote-Aos-Produtos-Da-LG-Eletronics-no-Brasil/257562220964105?fref=ts>> Acesso em: 23. Abr. 2013.

BONFARDINI, Gerson J. **O Relacionamento das Organizações com Públicos: uma abordagem comparativa entre as relações públicas e o marketing de relacionamento**. Lajeado, RS: Unirevista, 2006

BUENO, Wilson C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003

CARDOSO, Claudio. **Comunicação Preventiva: um sonho de futuro**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=827&ID_COLUNISTA=97> Acesso em: 11. Mai. 2013.

CELSO RUSSOMANO. Disponível em: <www.celsorussomano.com.br> Acesso em: 12. Mai. 2013.

CESCA, Cleusa G. G. (Org.). **Relações Públicas e suas Interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

CHAUVEL, Marie Agnes. **Consumidores Insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas**. Rio de Janeiro: Muad, 2000.

CHILDS, Harwood e. **Relações Públicas, Propaganda e Opinião Pública**. 4. ed. Nova Iorque: Chapman & Hall, 1949.

COMISSÃO PERMANENTE DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Disponível em: <www.alerj.rj.gov.br> Acesso em: 4. Mai. 2013.

CUNHA, Manoela S. GARCIA, Marcella F. O. **Gerenciamento de Crises Empresariais: um estudo sobre os procedimentos da Vivo Brasília para administrar as intervenções da Anatel e PROCON em maio de 2004**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Educação superior de Brasília. Brasília: IESB, 2005.

DAVE CARROL. Disponível em: <<http://www.davecarrollmusic.com/music/ubg/story/>> Acesso em: 20. Abr. 2013.

DORNELLES, Maria G. **A comunicação nas Crises de Imagem: reflexões sobre casos de crises informacionais ocorridas no ambiente de ensino**. Disponível em: <www.intercom.org.br> Acesso em: 18. Mai. 2012.

DOTY, Dorothy I. **Divulgação Jornalística e Relações Públicas**. São Paulo: Cultura, 1995.

ESTADÃO. Disponível em: <<http://estadao.br.msn.com/economia/o-humor-na-web-como-estrat%C3%A9gia-de-marketing>> Acesso em: 3. Mai. 2013.

FARHAT, Said. **O fator opinião pública, como se lida com ele**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

FARIA, Arnaldo M.; FORNI, João José. **Manual de Imprensa: guia para entender e aperfeiçoar o relacionamento com a imprensa**. Disponível em: <<http://jforni.jor.br/forni/files/Manual%20de%20Imprensa-Guia%20para%20entender%20e%20aperfei%C3%A7oar%20o%20relacionamento%20com%20a%20imprensa.pdf>> Acesso em: 4. Mai. 2013.

FARIAS, Luiz Alberto (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Sílvia. **Contribuições para o conceito de opinião pública**. Campinas, 1995. Disponível em: <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/50629/mod_resource/content/1/figueredo_cevellini.pdf> Acesso em: 11. Mai. 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <www.folha.uol.com.br/cotidiano/acidadeesua> Acesso em: 1. Mai. 2013.

FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**: depoimento. [1º semestre de 2007]. São Paulo: *Revista Organicom*. Entrevista concedida a Organicom.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2008.

GARCIA, Maria Tereza. **A Arte de se Relacionar com a Imprensa: como aprimorar o relacionamento com os jornalistas e fortalecer a imagem de sua empresa**. São Paulo: Novatec, 2004.

GAULIA, Luiz Antônio. **Riscos de reputação na comunicação integrada**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=870&ID_COLUNISTA=27> Acesso em: 5. Mai. 2013.

GIAGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 1997.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

KELLER, Kátia. **Comunicação Organizacional: sobrevivência empresarial**. Jundiaí, SP: Literarte, 2005

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 6. Ed. São Paulo: Atlas: 2001

_____. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas e Modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2006

_____. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Kunsch.PDF> Acesso em: 1. mai. 2013.

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997

MERCADO CONSUMIDOR SA. Disponível em: <www.mercadoconsumidora.com.br/blog/> Acesso em: 1. Mai. 2013.

MIRSHAWKA, Vitor. **Criando Valor para o Cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MOURA, Cláudia Peixoto (org.). **História das relações Públicas: fragmentos da memória de uma área**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Lazule, 2006.

NELSON RODRIGUES. Disponível em: www.nelsonrodrigues.com.br. Acesso em: 24. Abr. 2013.

NETO, Belmiro R. S. **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010

NEVES, Roberto C. **Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000

_____. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las.** Reio de Janeiro: Mauad, 2002.

_____. **Imagem Empresarial: como as organizações [e as pessoas podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.** 3. ed. Rio de janeiro: Mauad, 2003.

O GLOBO DEFESA DO CONSUMIDOR. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/>> Acesso em: 25. Abr. 2013

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crises.** Disponível em: < <http://tinyurl.com/8ourdap>>. Acesso em: 4. mai. 2013.

PANELLA, Cristina. **Os caminhos da reclamação.** Disponível em: <<http://www.cristinapanella.com.br>> Acesso em: 22. Abr. 2013.

PINHO, José B. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse.** São Paulo: Summus, 2003.

POYARES, Walter R. **Imagem Pública: glória para uns, ruína para outros.** São Paulo: Globo, 1997.

PRATES, Carlos. **Gestão de Crise: a atuação da secretaria de comunicação do estado da Bahia durante a greve da PM em 2012.** Monografia apresenta para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação organizacional Integrada da Universidade Católica de Salvador: Salvador, 2012.

PROCON. **Relatório de Pesquisa: Serviço de Atendimento ao Consumidor em empresas prestadoras de Serviço.** Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br>> Acesso em: 2. Mai. 2013.

RECLAME AQUI. Disponível em: <www.reclameaqui.com.br> Acesso em: 23. Abr. 2013.

ROSÁRIO, Artur Manuel D. **O tratamento das Reclamações e a Recuperação de Clientes: um estudo longitudinal no call Center do Millennium BCP.** Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/46040/2/tesefinal.pdf>> Acesso em: 12. mai. 2013.

SIMÕES, Roberto P. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas.** São Paulo: Summus, 2006.

SPOLETO. Porta dos fundos. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>> Acesso em: 15. Abr. 2013

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIPADVISOR. Disponível em: <www.tripadvisor.com.br> Acesso em: 25. Abr. 2013.

UNITED BREAKS GUITARS. Dave Carrol. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>> Acesso em: 2. Mai. 2013.

VAVRA, Terry. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

VIANA, Francisco. **De Cara com a Mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIEIRA, Roberto. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas.** Rio de Janeiro: Muad, 2004

VILLAFANE, Justo. La Comunicacion Intangible. Disponível em: <<http://www.villafane.com/index.html>> Acesso em: 2. Mai. 2013.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas.** 4. Ed. São Paulo: Summus, 1986.

WET'N WILD. Disponível em: <www.wetnwild.com.br>. Acesso em: 5. Abr. 2013.

WILSON, Jerry R. **Marketing boca a boca**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1993.

ZULZKE, Maria Lucia. **Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BRASIL. Senado Federal. **Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968**.

APÊNDICE A

Roteiro utilizado para realização da entrevista com a coordenadora do departamento de marketing do Wet'n Wild São Paulo.

1. Como está estruturado o serviço de atendimento ao cliente (SAC) do Wet'n Wild.
2. Qual é o perfil dos funcionários envolvidos diretamente no atendimento aos clientes e às reclamações.
3. Você acredita que o serviço de SAC e de atendimento às reclamações seja visto de forma estratégica pelos gestores da empresa.
4. Como está estruturado o serviço de assessoria de imprensa do parque.
5. Qual é a participação do departamento de marketing na gestão de crise.
6. Qual é a participação da gestão de reclamações no plano de crise da empresa.
7. Quais são os desafios encontrados no processo de gestão das reclamações.

ANEXO A



Itupeva, 25 de Maio de 2013

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

A empresa Serra Azul Water Park S/A (Wen't Wild São Paulo), representada aqui por Bruno Baldacci, RG 30733990-7, CPF 318317398-01, autoriza a aluna Carolina Sacramoni Barati, RA 831931, devidamente matriculada no curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Faculdade de Artes Arquitetura e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, UNESP – Bauru, a desenvolver o trabalho de conclusão de curso sobre Went'n Wild São Paulo, bem como apresentar o nome da empresa no desenvolvimento do trabalho.



Bruno Baldacci
Gerente de Marketing



Wet'n Wild

Av. Serra Azul, 1000 - Serra Azul - Itupeva - SP - Brasil - CEP: 13295-000
Tel: 11 4496-8000 • 11 4496-8074
www.wetnwild.com.br