

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
MARIA FRANCINEIDE NOBRE

O ATENDIMENTO DA ÁREA COMERCIAL DOS CORREIOS OBSERVANDO  
O PODER DE INFLUÊNCIA DO CLIENTE ATRAVÉS DO  
FACEBOOK MARKETING

CURITIBA  
2016

MARIA FRANCINEIDE NOBRE

O ATENDIMENTO DA ÁREA COMERCIAL DOS CORREIOS OBSERVANDO  
O PODER DE INFLUÊNCIA DO CLIENTE ATRAVÉS DO  
FACEBOOK MARKETING

Projeto de pesquisa apresentado como requisito à obtenção do grau de Especialista no curso de MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Prado

CURITIBA  
2016

*À minha família, da qual abdiquei o convívio diário há alguns anos,  
no entanto, sempre a guardei em meu coração.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela saúde e disposição que me permitiu para realização deste trabalho.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que custeou 100% do curso MBA.

À Marta Aparecida Carvalho, a quem devo o incentivo em todas as etapas, desde o início do curso até sua orientação neste.

Às amigas, Adriana Mangolim Oliveira, Ana Lucia Amador Wilin, Jocimara de Oliveira e Regiane Paiter pelo carinho e apoio fundamentais.

Às pessoas com quem convivo que compreenderam todos os momentos de preocupação durante meses.

A todos que de alguma forma contribuíram para realização deste estudo.

*Somos o que fazemos, mas somos, principalmente,  
o que fazemos para mudar o que somos e onde vivemos.*

## RESUMO

O presente estudo refere-se elaboração de uma metodologia de atendimento para a área comercial da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com a utilização das redes sociais através da plataforma *Facebook*. Para alcançar este tema foi necessária a integração do mesmo com diversos assuntos que permeiam a questão do atendimento ao cliente em uma empresa B2B, mesmo porque o *Facebook Marketing* nas empresas não se sustentaria se não houvesse uma base sólida de Gestão do Desenvolvimento do Processo de Vendas, como também, se não houvesse o fundamento sobre o Comportamento do Consumidor, suas opiniões e suas contribuições para o negócio da empresa. A utilização da plataforma *Facebook* pela área comercial da empresa Correios poderá permitir à mesma o acesso ao universo das redes sociais de forma mais efetiva, com a elaboração de estratégias de posicionamentos voltados para o ambiente *on-line*. Entre todas as demais redes sociais existentes, a plataforma *Facebook* foi escolhida para ser um canal de atendimento para a empresa Correios, por dois motivos específicos: ser um dos canais de redes sociais com maior número de usuários no Brasil e ser o canal que possui a melhor ferramenta de mensuração de resultados, o *Facebook Insight*.

Palavras-chave: Redes Sociais - Facebook - Área Comercial - Gestão de Vendas - Comportamento do Consumidor - Canal de Atendimento - Mensuração de Resultados.

## **ABSTRACT**

This study refers to developing a care methodology for the commercial area of correios with the use of social networking through Facebook platform. To achieve this topic was necessary to integrate the same with various issues that permeate the customer service issue in a B2B company, even as Facebook Marketing in companies not be sustained if there was a solid base of Sales Process Development Management but also, if there were the foundation on consumer behavior, their opinions and their contributions to the company's business. Using the Facebook platform for the commercial area of the Post company may allow the same access to the universe of social networks more effectively, with the development of positioning strategies facing the online environment. Among all other existing social networks, the Facebook platform was chosen to be a service channel for the Post company, for two specific reasons: being a social networking channels with more users in Brazil and be the channel that has the best results measurement tool, Facebook Insight.

**Keywords:** Social Networking - Facebook - Marketing - Shopping Area - Sales Management - Consumer Behavior - Channel Service - Measuring Results.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1	OBJETIVO GERAL.....	10
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2</b>	<b>GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE VENDAS B2B</b> .....	14
<b>3</b>	<b>VENDA DE SERVIÇOS <i>VERSUS</i> COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR</b> ....	18
3.1	CONTRIBUIÇÕES DO CLIENTE PARA O “JOGO” DO SERVIÇO.....	20
3.2	FERRAMENTAS PARA OUVIR OS CLIENTES.....	23
3.3	FERRAMENTAS INDIRETAS PARA OUVIR OS CLIENTES.....	28
3.4	FERRAMENTAS VIRTUAIS PARA OUVIR OS CLIENTES.....	30
<b>4</b>	<b>COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR <i>ON-LINE</i></b> .....	33
<b>5</b>	<b>ESTRATÉGIAS E POSICIONAMENTO EM REDES SOCIAIS</b> .....	37
5.1	ESTRATÉGIAS SMM E SMO.....	39
5.2	WOMM ( <i>Word of Mouth Marketing</i> ).....	42
<b>6</b>	<b>O FACEBOOK CONECTANDO CLIENTES NA EMPRESA CORREIOS</b> .....	44
6.1	FACEBOOK NO ATENDIMENTO COMERCIAL DA EMPRESA CORREIOS....	49
6.1.1	Construção.....	54
6.1.2	Engajamento.....	58
6.1.3	Amplificação.....	60
6.1.4	Mensuração.....	63
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	67
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de mais agilidade nos processos de atendimento surge como um dos principais desafios na era digital. A realidade tem se transformado muito rapidamente e as empresas empreendedoras precisam acompanhar essas transformações a tempo real. Ademais, é preciso ser cada vez mais flexível, dinâmico e inovador nas relações comerciais. A inovação tecnológica efetiva é um dos principais desafios no ambiente de negócios atual.

A área comercial das empresas deve se familiarizar com a tecnologia e fazer uso da mesma como um diferencial de atendimento, tanto para clientes já fidelizados e engajados no mundo digital, quanto para clientes potenciais que buscam respostas rápidas e soluções eficazes para seus negócios.

A proposta deste estudo é apresentar uma metodologia de atendimento para a área comercial dos Correios, que esteja ligada a evolução da era digital. Visar-se-á assim, ter presença *on-line*, traçar estratégias de negócios por meio de uma rede social, interligar-se a empresas já parceiras ou não, compartilhando novidades em tempo real e buscando as soluções esperadas pelos clientes.

Adaptar a empresa Correios a essas transformações pode garantir a manutenção da mesma na era digital, ambiente este cada vez mais desafiador, onde o perfil do consumidor está em constante evolução, cada vez mais informado e exigente, pouco fiel às marcas, cobrando mais agilidade nos processos, requerendo mais atenção no atendimento e buscando novas experiências, entre outras exigências.

Cabe ao perfil empreendedor dos Correios, avaliar que é imprescindível aliar-se à *internet*, já tão presente na maioria dos negócios, tornando-se uma empresa mais competitiva, com um modelo mais criativo de fazer negócios e se destacar no mercado.

O poder e influência do consumidor no atendimento da área comercial dos Correios, de acordo com o novo modelo de atuação *on-line*, têm como base o conhecimento e a satisfação do cliente, como também o fortalecimento da marca Correios, fatores imprescindíveis para ampliação de novos negócios e parcerias de sucesso em busca de lucratividade e valorização do cliente, levando-se em

consideração uma perspectiva cada vez mais tecnológica, onde o consumidor busca o que lhe interessa e não simplesmente o que lhe oferecem, sendo a era digital um dos principais causadores dessa transformação.

Considerando aspectos de gestão, comportamento de consumidor e estratégias, a proposta deste estudo contempla a utilização de pelo menos uma das plataformas existentes nas redes sociais pela área comercial da empresa Correios, a fim de que a mesma interaja com efetividade no meio *on-line*, de forma a fazer com que o cliente participe do processo de vendas e divulgação de serviços e produtos da empresa.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Desenvolver uma metodologia de atendimento para os clientes corporativos da empresa Correios, com vistas ao aprimoramento da excelência no relacionamento “Correios/Cliente”, proporcionando um atendimento de qualidade aos diversos tipos de consumidores existentes no mercado contemporâneo, por meio da área comercial da empresa, buscando novas receitas e novos negócios de maneira dinâmica e inovadora.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar estudo teórico sobre atendimento B2B;
- b) Realizar estudo teórico sobre marketing e vendas de serviços, ligado ao comportamento do consumidor *on-line*;
- c) Realizar estudo teórico sobre marketing digital nas redes sociais;
- d) Projetar uma metodologia de atendimento *on-line* para área comercial dos Correios, através de uma página comercial no canal *Facebook*, alinhado aos valores da empresa e sustentado pelo fortalecimento da marca Correios junto aos clientes, levando em consideração os resultados alcançados, a serem mensurados pela aceitação do novo tipo de atendimento, como também pelos resultados financeiros obtidos através de métricas de mensuração existentes no canal.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com as linhas de gestão do Plano Estratégico Correios 2020, para alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial, é de suma importância que seja implantado um sistema de avaliação de desempenho global da empresa. Para tanto, deve-se considerar as necessidades das partes interessadas, em especial de imagem e de satisfação dos clientes, consolidando assim um modelo de monitoramento sistematizado das expectativas do mercado. Ressalta-se, ainda, a grande influência que o cliente possui, considerando todos os recursos que a mídia oferece na atualidade, podendo impactar, positiva ou negativamente, no estabelecimento de uma marca.

Com o início do ciclo 2015/2018, período de revisão do referido Plano Estratégico e definição de novas ações, os Correios devem considerar a relevância de um estudo voltado ao atendimento da satisfação dos clientes, tendo em vista o “estrago”, provavelmente irreversível, que um único cliente insatisfeito pode causar, levando em consideração os diversos canais de propagação existentes.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), um dos objetivos do Projeto de Melhoria da Gestão é o conhecimento sobre o cliente e o mercado, por meio da consolidação de um acompanhamento, visando melhoria na avaliação dos critérios que definem o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial. A interação entre Correios, clientes e mercados criará um valor sustentável. Lucro para os Correios, satisfação e confiabilidade para o cliente. Estar-se-á em busca da sinergia necessária.

No cenário atual, a necessidade de desenvolvimento e inovação é algo iminente, sendo apropriada a elaboração de uma estratégia de atendimento voltada para o cliente, de forma a atender suas especificidades.

Com o novo modelo de atuação da área Comercial da empresa Correios, é extremamente interessante que exista um grupo de trabalho, voltado para um canal de atendimento *on-line* com o cliente, onde haja interação em tempo real com o consumidor e, acima de tudo, fazendo a diferença na opinião do mesmo, através da excelência no

atendimento prestado, com o objetivo de desenvolver o relacionamento, almejando solidificar a relação entre a empresa e o cliente.

De acordo com o Plano de Gestão da Excelência da empresa Correios (PEG), elaborado em 2015, algumas oportunidades de melhoria não foram priorizadas, entre elas destaca-se o resultado de insatisfação, relativo aos clientes e ao mercado, sendo pertinente um canal de atendimento voltado para este fim, no entanto, ao mesmo tempo, interligado com a forte tendência digital que existe no mercado.

Torna-se necessário, que os objetivos estabelecidos para o desenvolvimento deste projeto sejam alinhados com a identidade corporativa, linhas de negócios e de gestão e suas estratégias para conduzir a empresa Correios à concretização das ambições estabelecidas com o intuito de contribuir para torná-la uma empresa de classe mundial.

## **2 GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE VENDAS B2B**

O processo de vendas envolve aspectos emocionais e técnicos. Por questões históricas, aceita-se que há um predomínio dos aspectos emocionais sobre os técnicos, como consequência, entende-se que o impacto do relacionamento entre comprador e vendedor é determinante no sucesso de uma negociação (ALVAREZ, 2015).

O novo ambiente de mercado traz um desafio para o gestor de vendas: a formação da estrutura de sua equipe, do sistema de trabalho e dos controles das atividades. O modelo para organizar a força de vendas deve se dirigir da visão mais estratégica para a mais operacional e do mais geral para o mais específico (ALVAREZ, 2015).

Na perspectiva de Alvarez (2015), quatro decisões críticas devem ser tomadas na gestão de vendas:

1. Eficiência de atendimento: refere-se à definição dos canais nos quais atuar e qual a forma mais eficiente de atender esses clientes – vendedores próprios, representantes comerciais, televendas, atendimento virtual ou distribuidores e atacadistas.
2. Arquitetura da força de vendas: refere-se a como organizar os canais – tipo de negócio, linha de produto, segmento, tamanho de clientes, regiões ou, ainda, se não haverá filtros nos canais.
3. Tamanho e alocação da força de vendas: refere-se à definição de quantos e quais tipos de vendedores serão necessários e como serão alocados em termos de clientes e de áreas geográficas.
4. Processo de vendas: refere-se ao tipo de atendimento, visitação, tempo alocado por cliente e atividades a serem desenvolvidas para o atendimento.

Levando em consideração tais decisões, a atividade de venda deve ter um sistema de atendimento e trabalho definido pela empresa. A forma de trabalho deve estar adequada e atender às demandas da empresa e esta, por sua vez, se ajustar e atender as necessidades e demandas do cliente, de acordo com a evolução de sua realidade.

As variáveis de um processo de organização da força de vendas dificultam a criação de um modelo ideal, ainda assim, busca-se o mais adequado para cada situação em particular, sempre considerando tanto a perspectiva da empresa, no que se refere ao *mix* de produtos/serviços, frequência de consumo, tipo de negociação e abrangência de mercado, quanto à perspectiva dos clientes em relação ao domínio do uso do produto, a satisfação em torno dos serviços prestados, à localização e aos diversos perfis existentes no mercado (ALVAREZ e CARVALHO, 2008)

Para Silva e Zambon (2012), no que tange a decisão de escolha dos canais de vendas, o ambiente competitivo faz com que as empresas em todos os setores e estágios de negócios busquem alternativas para ampliar sua presença de mercado ou para garantir sua sobrevivência. Para os fornecedores, esse novo ambiente abre uma nova possibilidade de ampliar as vendas com novos segmentos e novos clientes, trazendo maiores desafios quanto ao atendimento a clientes que possuem as mais variadas formas de trabalho.

A venda para empresas exige uma quantidade de esforços de pesquisas, planejamento e entrevistas de vendas mais elaboradas e demoradas, por esse motivo, a quantidade de empresa atendidas por vendedor tende a ser pequena, fazendo com que o custo de cada visita seja alto. No entanto, é importante ter em mente que tal custo será considerado investimento quando o fornecedor conseguir demonstrar seu produto de forma eficiente ao cliente, caso contrário o custo será considerado um gasto que deverá ser reavaliado (CHURCHILL e PETER, 2005, apud SILVA e ZAMBON, 2012).

Durante todo o período de relacionamento com os clientes, a preocupação de ouvir suas necessidades deve ser estimulada constantemente pela busca do entendimento da solução que o produto/serviço oferecido ou utilizado representa aos mesmos. Não ouvir o cliente é perdê-lo ou ainda tê-lo como fonte de publicidade negativa (SILVA e ZAMBON, 2012).

Para Alvarez e Carvalho (2008), as mudanças ocorridas no ambiente de mercado, com uma maior competição e com a evolução tecnológica, tornaram os produtos e serviços tecnicamente mais parecidos e com preços semelhantes. Contudo,

os consumidores passaram a ser mais preparados no sentido de procurar fornecedores para o atendimento de necessidades de longo prazo.

De acordo com Churchill e Peter (2005, apud ALVAREZ e CARVALHO, 2008), a preocupação para o levantamento das necessidades do cliente, de suas orientações e expectativas de negócios, possibilitará o desenvolvimento de ofertas ao mesmo. É necessário entender o cliente em suas relações com o mercado e buscar soluções que atendam esse relacionamento.

A venda para empresas, o foco no mercado *business to business*, deve ter uma postura proativa em vendas para o desenvolvimento dos clientes, e sua prospecção deve basear-se em localizar empresas e buscar soluções que melhorem o processo ou o potencial de seus ganhos, sendo fundamental entender quais aspectos o cliente mais valoriza (CHURCHILL e PETER, 2005, apud SILVA e ZAMBON, 2012).

Alvarez (2015) complementa que, há ainda o crescimento contínuo e sólido do comércio eletrônico. Além de representar um novo meio de compras, traz uma mudança na experiência do consumidor, o que influencia não apenas as compras pela internet, mas a postura dos fornecedores, que deverão se preocupar em apresentar aos clientes não somente produtos e serviços como também uma experiência memorável em seu processo de compra. Decorrente deste cenário, um dos pilares para o gerenciamento do relacionamento com o cliente, é a estratégia de valor para o cliente, que traz consigo, o desafio de entender o que é esse valor e como entregá-lo.

Para Goldstain (2000, apud CANDELORO e JUNGTON, 2012), o conceito de valor provém, inicialmente, de uma abordagem econômica. O valor dos produtos e serviços em função de sua utilidade é um pressuposto básico da teoria econômica clássica que é colocado no contexto de troca, em que o valor de um bem ou serviço para o consumidor é representado pelo preço que o mesmo está disposto a pagar e que se relaciona com a utilidade ou satisfação promovidos, ainda que a natureza dessa satisfação não seja especificada.

A constatação de que desejos e necessidades são crescentes é bem representada pela hierarquia de valor para o cliente, apresentando esta, quatro níveis ou atributos: básicos, esperados, desejados e inesperados, sendo que um atributo nada

mais é do que algo que atende a um desejo do cliente, isto é, algo que lhe representa valor. (ALBRECH, 1997 apud HOFFMAN e BATESON, 2008).

- Nível de atributos básicos: atributos essenciais da experiência;
- Nível de atributos esperados: atributos associados ao que o cliente acostumou considerar parte do processo;
- Nível de atributos desejados: atributos que o cliente não espera, mas conhece e aprecia se os mesmos fizerem parte do processo;
- Nível de atributos inesperados: atributos desconhecidos, mas que adicionam valor para o cliente, além do que já é conhecido e esperado.

É sensato destacar ainda que os atributos valorizados pelos clientes não se prendem a elementos intrínsecos dos produtos e serviços demandados, mas sim a toda a experiência que venha fazer parte do processo, principalmente a qualidade do atendimento. A esse respeito, pode-se considerar o conceito de produto apresentado por McDonald (2008, apud HUTT e SPEH, 2010), quando afirma que “um produto (ou serviço) é a experiência total do cliente ou consumidor ao tratar com uma organização”.

Muitas organizações nunca verão a verdade invisível, porque não conseguem interpretar os sinais enviados pelos clientes. Elas são vitimadas por uma espécie de miopia com respeito ao contato ao cliente e não conseguem enxergar além das transações comuns e repetitivas com seus clientes para sentir os fatores subjetivos que levam as pessoas a escolher da maneira que o fazem. Essas organizações não olham além de seus narizes quando tomam decisões a respeito do que oferecerão ao cliente e com que apresentação (ALBRECHT, 1993, p.101, apud SILVA e ZAMBON, 2012).

Sendo assim, estimular os clientes a se pronunciarem, ouvi-los, interpretá-los, compilar suas falas e tomar medidas no sentido de cumprir suas expectativas, necessidade e desejos, certamente trará à unidade produtora ou ao fornecedor um ganho imensurável no resultado do processo de vendas e no atendimento ao cliente.

### 3 VENDA DE SERVIÇOS VERSUS COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Ao departamento de marketing de uma empresa é exigido o entendimento dos clientes e que a construção da organização seja moldada em volta dos mesmos. Esse requisito é particularmente importante para serviços que, em muitas ocasiões, tendem a ser operações dominadas pelo o cliente, em vez de orientadas para ele. Por esta razão, atualmente é mais importante do que nunca entender os clientes, a maneira como decidem entre as alternativas de serviços e como avaliam esses serviços uma vez que tenham recebido (HOFFMAN e BATESON, 2008).

Hoffman e Bateson (2008) afirmam que, para comercializar serviços com eficiência, os gerentes de marketing devem entender os processos de pensamento usados pelos clientes durante cada um dos estágios do processo. O comportamento do consumidor deve ser considerado como um dos principais fatores de imposição de objetivos estabelecidos para os serviços, sendo importante considerar a avaliação desse comportamento durante as três fases do processo, a pré-compra, consumo e pós-consumo. São elas:

- ***Fase pré-compra (escolha)***

Os clientes tentam minimizar os riscos a serem assumidos na fase da compra, levando em consideração as incertezas e consequências da mesma. Neste momento, o objetivo é assegurar que o serviço oferecido seja aquele percebido como a alternativa menos arriscada.

Nesta fase, a comunicação ofertada deve transmitir informações importantes para redução da incerteza, oferecendo tranquilidade através do conhecimento da realidade de sua empresa como também do cliente.

As consequências mencionadas acima geralmente são de três tipos: financeiras, sociais e de desempenho.

As financeiras podem ser minimizadas por comunicações que asseguram devolução de valores no caso de algo não sair como planejado, já as sociais podem ser reduzidas enfatizando aos clientes que outros já utilizam. No que se refere às consequências de desempenho, precisam ser claramente comunicadas para que o

cliente entenda o que aconteceria se a execução não fosse bem-sucedida. A comunicação tem um papel mais relevante no sentido tranquilizador nas dimensões social e de desempenho.

O misto de comunicações no processo pode ser baseado na geração de valores através de referências boca a boca positivas, tendo em conta que uma empresa é boa em determinados atributos e que são esses atributos que devem ser levados em consideração, utilizando-se de artifícios como relações públicas e publicidade para aumentar o impacto positivo e conseqüente redução dos riscos percebido pelos clientes nos aspectos mencionados.

- ***Fase de consumo***

Durante este estágio, o cliente torna-se um participante ativo do processo de produção e é de extrema importância que ele desenvolva esse papel com sucesso. A consequência disso é a melhora na eficiência da operação e satisfação dos mesmos, conseguindo alcançar outros clientes pela visibilidade dessa eficiência.

A comunicação pode ser usada para divulgação do desempenho bem-sucedido, levando em consideração a participação do cliente no ambiente do serviço, surgindo assim, uma oportunidade ampla de canais de comunicação.

- ***Fase pós-consumo***

Neste momento o consumidor realiza a comparação de suas expectativas prévias de desempenho com o desempenho real percebido. Essas expectativas advêm de várias fontes, como por exemplo experiências anteriores com a empresa prestadora do serviço, concorrentes ou alguma outra forma de comunicação que abranja os aspectos do *mix* de comunicação da empresa. Pode-se mencionar como prática estratégica, a exposição de testemunhos de clientes em campanhas de divulgação.

A preocupação com uma forma de comunicação que facilite a criação de uma rede boca a boca deve ser inerente a todo processo de vendas. Clientes satisfeitos e estratégias promocionais encorajam a rede consumidora à utilização dos serviços oferecidos por uma empresa, sendo que a satisfação do consumidor é desenvolvida através da comparação das suas expectativas iniciais com as percepções do resultado alcançado no processo de prestação dos serviços, como também a análise do

cumprimento do que foi prometido inicialmente. Prometer algo que a empresa não possa cumprir, em um primeiro momento, aumenta as expectativas do cliente e posteriormente diminui sua satisfação, à medida que tais promessas não são cumpridas. Devem-se considerar duas situações negativas: clientes desapontados, com certeza, contam a outros a sua experiência, aumentando o efeito adverso, e funcionários da linha de atendimento ao cliente são dispostos para explicações aos mesmos, como também resolução de problemas causados pelo não cumprimento do combinado, com o objetivo de minimizar o impacto negativo a longo prazo. No entanto, esses funcionários são deslocados de sua função principal para justificar uma situação que não deveria ter acontecido (HOFFMAN e BATESON, 2008).

Levando em consideração os fatores mencionados, podemos considerar utilizar-se dos clientes como porta-vozes da empresa, ou seja, uma sugestão de comunicação para a mesma de muita valia. Estar constantemente alerta para sugestões e ideias da base de clientes permitirá a descoberta de suas necessidades, e responder a essas necessidades de maneira oportuna e profissional fará com esses mesmos clientes tornem-se propaganda perpétua para a empresa. Dada a importância das fontes pessoais de informação na escolha entre as alternativas de serviço, ter clientes que falam bem da empresa para outros é um recurso inestimável.

Para Hoffman e Bateson (2008), o aumento da participação do cliente no processo de prestação do serviço tornou-se uma estratégia para aumentar a oferta de serviços disponíveis e assim prover uma forma de diferenciação do mesmo, permitindo que aos clientes tornarem-se cocriadores do processo.

### **3.1 Contribuições do Cliente para o “jogo” do serviço<sup>1</sup>**

- ***Focalize ou vacile no mercado***

Clientes de segmentos diferentes do mercado têm expectativas diferentes. Uma vez que as expectativas sejam identificadas, todas as políticas e práticas da empresa, de

---

<sup>1</sup> Fonte: Adaptado de David E. Bowen e Benjamin Schneider, *Winning the Service Game* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995 apud SILVA e ZAMBON, 2012).

recursos humanos a operações e de finanças a marketing, precisam adaptar-se ao segmento de mercado – ou a empresa vacilará.

- ***Reconheça que a qualidade começa com necessidades***

Os clientes são levados a satisfazer suas necessidades em nível mais fundamental do que o nível que os leva a satisfazer suas expectativas. Tenha interesse de satisfazer, não de violar, as necessidades do cliente.

- ***Reconheça que violar necessidades significa perder um cliente***

Se você desagradar um cliente não satisfazendo suas expectativas, ainda poderá se recuperar. Se desagradar clientes violando suas necessidades básicas, você os perderá.

- ***Respeite a necessidade de segurança do cliente***

As empresas de serviços precisam (1) apresentar indícios de que os clientes estão seguros; (2) assegurar estabilidade e previsibilidade na oferta de serviços; (3) preparar-se para crises que possam ameaçar os clientes; (4) descobrir meios de dizer aos clientes que a empresa sabe mais do que eles sobre como satisfazer suas necessidades de segurança.

- ***Respeite a necessidade de justiça do cliente***

Serviço, procedimentos e maneira interpessoal de tratar os clientes devem fazer com que eles se sintam tratados com justiça.

- ***Esclareça a função de coprodução do cliente***

As empresas de serviços devem definir que função elas querem que seus clientes exerçam. Prover os clientes com previsões realistas de serviço pode ajudar os clientes a tomar decisões mais bem informadas sobre a própria função de coprodução.

- ***Melhore a habilidade do cliente por meio de seleção e treinamento***

Uma análise da função de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) do funcionário temporário revela as habilidades necessárias para exercer essa função. Essas habilidades devem vir com o cliente que você escolhe para servir ou ser fornecida a ele por meio de treinamento. O treinamento muitas vezes é a única alternativa. Criar programas de treinamento e informações é um investimento na qualidade do serviço.

- ***Motive os clientes a participar***

Os clientes devem ver claramente a conexão entre seus esforços de coprodução e a obtenção das valiosas recompensas disponíveis. As recompensas devem ser desejadas pelos clientes e eles precisam entender os comportamentos necessários para obtê-las.

- ***Realize avaliações do desempenho do cliente***

Acompanhar os erros do cliente proporciona à empresa a oportunidade de adotar ações corretivas para melhorar a clareza da função, a habilidade e a motivação do cliente.

- ***Procure indícios de que os clientes poderiam fazer mais***

Existem muitos indicadores de possibilidades para aumentar o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço – clientes ociosos enquanto esperam, picos e vales nas solicitações de serviço e clientes que não estão utilizando o pessoal de serviço disponível.

- ***Conte com clientes como substitutos para liderança***

Os funcionários usam os clientes como fonte de boa sensação e os clientes oferecem uma fonte de orientação para os funcionários. A pesquisa mostra que os funcionários realmente extraem boas sensações dos clientes – mas a orientação fornecida por eles pode gerar insatisfação no funcionário. Os clientes podem ser treinados para serem uma fonte de boas sensações para os funcionários como também fornecerem orientação a eles.

- ***Faça que os clientes sejam cocriadores do sistema de prestação de serviço***

Os clientes podem servir como criadores de políticas e procedimentos como também produtores dos próprios serviços. Podem ainda envolver-se em decisões a respeito de pessoal, marketing e operações. O envolvimento de clientes dessa maneira aprofunda o relacionamento entre as empresas de serviço e os clientes e torna ambos mais eficazes.

### 3.2 Ferramentas para ouvir os clientes

De acordo com Silva e Zambon (2012), ferramenta é o termo utilizado para designar dispositivos ou mecanismos, físicos ou intelectuais, que permitam a realização de uma tarefa. No caso da pesquisa de marketing, denominam-se ferramentas os dispositivos que podem ser usados para captar os dados objetivados. Importante mencionar que cada tipo de pesquisa, requer um tipo de ferramenta diferente. As principais ferramentas são<sup>2</sup>:

- **Grupos focais**

Ou *focus group*, é uma ferramenta de pesquisa qualitativa que tem como objetivo o levantamento das motivações do grupo. É uma boa escolha quando o objetivo é entender a visão do cliente sobre produtos, marcas e conceitos.

Normalmente, os grupos são formados com um máximo de 15 pessoas e um mínimo de 6, e a participação é motivada e moderada por um mediador, que conduz o grupo à discussão de um tema. As seções normalmente são gravadas, com o intuito de se permitir a avaliação não só da expressão oral dos participantes, mas também como fisicamente reagem na discussão e ao uso de produtos.

Por exemplo, Burlamaqui e Santos (2006) acompanharam um *focus group* com o objetivo de verificar se os portais turísticos brasileiros têm aproveitado as oportunidades que a internet oferece no que tange aos estímulos sensoriais. Os resultados apontaram como pontos negativos a presença de propagandas e a dificuldade de navegação. Além disso, os textos foram considerados “pesados” para internet. Como pontos positivos, destacaram-se o contato com a cultura local, os hotéis e os pontos turísticos pelas fotos e a divulgação dos preços, o que reduz a insegurança e aumenta a tangibilidade. A maior parte das pessoas ainda manifesta insegurança para fechar negócios pela internet (SILVA E ZAMBON, 2012, p. 110).

É necessário salientar que a análise de um grupo tão pequeno de pessoas não produz dados que possam ser entendidos como a expressão de todos os clientes que possuem aquelas características. No entanto, a possibilidade de aprofundar as

---

<sup>2</sup> Seleção a partir da visão de Sheth et al. (2001), Matar (2005), Malhotra et al. (2005) e Whiteley e Hessian (1996) apud SILVA e ZAMBON, 2012.

motivações dos clientes é importante. Caso haja a necessidade de testar a abrangência do posicionamento, a unidade produtora pode fazer uma pesquisa quantitativa na sequência.

- **Visitas a clientes**

O objetivo das visitas a clientes é a observação *in loco* de como o cliente se relaciona com os produtos de uma unidade produtora.

Visitar clientes se transformou em tarefa obrigatória para executivos de marketing em algumas empresas. Por exemplo:

A Procter & Gamble, encontrou o ponto de percepção da qualidade que se transformaria na porta de entrada para o mercado de sabão em pó para classe C, um mercado bilionário, visitando moradores de uma pequena cidade do interior do Nordeste. Percebeu-se que essa classe de consumidores comprava sabão em pó para perfumar a roupa, e o aroma preferido era Seiva de Alfazema (RAMIRO, 2006 apud SILVA e ZAMBON, 2012, p. 110).

Outro exemplo de inovação advinda do processo de pesquisa por meio de visita a clientes intermediários foi protagonizado pela General Electric, em Bangalore, na Índia:

Como o maior problema de saúde do país está ligado às doenças cardíacas, e tendo em vista o baixo poder aquisitivo da população, a empresa desenvolveu um eletrocardiograma que é vendido por um terço do preço do tradicional. O equipamento é simples, funcional e enxuto. Tem somente os botões necessários, usa impressora de baixo custo e cabe em uma mochila. A inovação reduziu o custo do exame para próximo de um dólar por paciente (The Economist, 2010, apud SILVA e ZAMBON, 2012, p 111).

Em visitas a ex-clientes, pode-se entender o porquê da quebra do relacionamento. Pode ser uma oportunidade para reconquistá-los ou para evitar a perda de novos clientes.

O interessante da pesquisa por meio de visitas a clientes é que ela torna possível o envolvimento de pessoas de todas as áreas da unidade produtora. A visão dos pontos de percepção da qualidade, por diferentes profissionais de processos diferenciados da organização pode enriquecer o seu processo de inovação. No entanto, também se exigem altas doses de humildade e real vontade de ouvir de todos os envolvidos, dado que não somente elogios advirão do contato.

- **Aplicação de entrevistas**

Denomina-se aplicação de entrevistas as pesquisas com roteiros estruturados, do tipo questionários. Entrevistas são interessantes principalmente para as pesquisas do tipo quantitativo, em função da padronização das perguntas e das possibilidades de resposta, que podem garantir o agrupamento seguro dos dados obtidos.

Parte das pesquisas de opinião pública é realizada por meio de aplicação de entrevistas; no mesmo sentido, grande massa dos resultados de pesquisas eleitorais é obtida com a realização desta ferramenta.

Um bom exemplo de mercado é a pesquisa do Instituto Vox Populi, encomendada pelo Grupo Máquina (2009). Nessa pesquisa, foram ouvidas 2.500 pessoas, com o objetivo de identificar como o brasileiro se informa e qual o seu comportamento na frequência de consumo de mídia, especialmente após o surgimento e consolidação da internet como fonte de informação e relacionamento. Resultados apontam que a televisão é vista por praticamente todos os entrevistados, somando 99,3%, seguida pelo rádio (83,5%). A terceira mídia mais consumida é o jornal impresso (69,4%). Ainda sobre impressos, as revistas são consumidas por 51,1% dos entrevistados. Quanto à internet, foram apontadas como canais para informação os sites de notícias e blogs de jornalistas (52,8%), as redes sociais – Twitter, Orkut, Facebook, etc (42,7%) -, a versão on-line dos jornais impressos (37,4%) e a versão on-line das revistas impressas (22,8%) (SILVA e ZAMBON, 2012, p. 112).

A ferramenta entrevista tem como vantagem a obtenção de dados padronizados e de informações que possam refletir as opiniões da população. Como principal desvantagem, perde-se a profundidade. As motivações são alcançadas por ferramentas como o *focus group*.

- **Entrevistas em profundidade**

Para Malhotra e Zikmund (2006, apud SILVA e ZAMBON, 2012), esse instrumento qualitativo tem o objetivo de entender as motivações dos respondentes em sua essência. A ideia é a mesma dos *focus group*, mas o processo de inquirição é individual.

As entrevistas em profundidade são excelentes meios para descobrir os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes dos clientes em relação a questões delicadas, que não seriam partilhadas com um grupo.

A Gillette usou entrevistas em profundidade para entender a experiência da depilação, e percebeu que o uso de lâminas era diferente entre homens e mulheres no que diz respeito à extensão da área depilada e à periodicidade. Mas existiam outras particularidades. Mulheres se depilavam no banho e raspam áreas difíceis de enxergar, enquanto que homens ficavam frente a espelhos bem iluminados para raspar o rosto. O Gillette Sensor for Women foi desenvolvido a partir os resultados da pesquisa, que constatou que as mulheres gostavam das lâminas dos homens, mas temiam se cortar com elas. Por isso, o cabo do aparelho é maior e possui sulcos para impedir que lâmina escorregue e produza cortes. Além disso, as lâminas têm angulação diferentes das masculinas (MALHOTRA et al, 2005 apud SILVA e ZAMBON, 2012, p 113).

É importante ressaltar que a entrevista em profundidade é um instrumento subjetivo para ouvir clientes, o que implica na consideração da perspectiva da pessoa analisada. Assim, é uma pesquisa que necessita de entrevistadores muito capacitados.

- ***Painéis de clientes***

Quando se fala em painéis de clientes, trata-se do uso de agrupamentos que são usados para obtenção de informações históricas para organização. Obtêm-se dados quantitativos de um grupo de clientes que se dispõem, livre e voluntariamente, a participar por um período de tempo (normalmente o mínimo é um ano), com o intuito de possibilitar à organização a comparação da evolução do quadro.

Um exemplo é o painel da Nielsen Mensuração do Varejo. A empresa acompanha a dinâmica dos mercados com informações coletadas a partir do código de barras dos produtos, ou através de auditorias em lojas. Participam lojas de varejo de todos os tamanhos e canais. As informações possibilitam o cálculo da participação de mercado das empresas e a tomada de decisões para os fabricantes e compradores quanto ao portfólio de produtos e serviços (NIELSEN, 2010 apud SILVA e ZAMBON, 2012, p. 114).

Como vantagens, os painéis proporcionam informações objetivas e confiáveis por um custo menor, dado que a amostra permanece estável. Como desvantagem, pode-se apontar a mesma limitação da aplicação de entrevistas: os dados obtidos são quantitativos, portanto, perde-se em profundidade no que tange ao entendimento das motivações dos clientes que participam da pesquisa.

- ***Experimentos***

A ferramenta experimentos está relacionada à busca do que não pode ser racionalizado. Por exemplo, quando acorda, o leitor coloca no chão o pé direito ou o

esquerdo? Provavelmente você não tinha pensado nisso, e a tentativa de racionalizar poderia trazer vieses.

Em alimentos e bebidas, as organizações fazem testes de paladar cego para detectar preferências não relacionadas à marca ou aparência.

Em 2009, a Kaiser fez uma pesquisa com o Instituto Datafolha para avaliar a preferência por marcas de cerveja (Teste das Cervejas, 2009). O resultado foi interessante: quando avaliados os produtos, sem que o pesquisado visse as marcas que experimentava, havia um empate técnico entre todas as cervejas (SILVA e ZAMBON, 2012, p. 114).

Existe uma técnica que se constitui na associação de palavras ou na finalização de histórias que contenham os elementos pesquisados, o processo ajuda a captar os sentimentos não racionalizados das pessoas. Por exemplo, pode-se mostrar uma fotografia de um casal com taças nas mãos e pedir ao cliente que crie uma história sobre a cena – o que o casal pensa, o que está bebendo, o que fazia antes daquele momento e o que fará depois. Essas informações podem ser usadas para elaboração de apelos de comunicação mais focados nas expectativas do consumidor.

Carey (2009) relatou uma experiência conduzida pela Universidade de Nova York, que visava entender o impacto dos comerciais na avaliação de um programa de TV. 87 estudantes assistiram a um episódio de uma nova série: grande parte deles o assistiu como ele foi originalmente transmitido, com comerciais intercalando os blocos do programa, os demais viram o programa direto, sem interrupções. Depois de terminada a transmissão, os estudantes avaliaram o quanto havia gostado da nova série, usando uma escala de 11 pontos e comparando programa a uma série conhecida. Aqueles que viram a nova série sem comerciais preferiram a série conhecida, mas os que viram a nova série com intervalos preferiram a nova série com uma margem significativa. Em experimentos similares, usando outros clipes de vídeo e uma variedade de interrupções, os resultados foram os mesmos: as pessoas classificavam suas experiências como mais agradáveis com os comerciais, não importando seu conteúdo ou outras interrupções (SILVA e ZAMBON, 2012, p.115).

Os experimentos são interessantes para estabelecer contato com o que não pode ser racionalizado. No entanto, os resultados não são passíveis de universalização, portanto, se a organização quiser confirmar a abrangência do comportamento, deverá aplicar questionários.

- **Visitas de clientes**

As organizações podem aproveitar a visita do cliente para aprofundar o entendimento sobre como ele usa o produto e que atributos são pontos de percepção de qualidade. A Philips, por exemplo, tem um Centro Experimental do Consumidor, onde os clientes são convidados a interagir com produtos (CUNHA, 2006 apud SILVA e ZAMBOM, 2012). O ambiente reproduz uma casa, mas é cercado de câmeras e falsos espelhos, o que proporciona uma visão do relacionamento do cliente com o produto e oportunidades de melhorá-lo.

As ferramentas tratadas nesta seção destinam-se à coleta de dados diretamente na fonte, isto é, os clientes são ouvidos ou observados. Podemos contar com as ferramentas que prescindem desse contato, mas que também são úteis para captar informações sobre os atributos valorizados pelos clientes.

### 3.3 Ferramentas indiretas para ouvir os clientes

Pode-se ouvir indiretamente o cliente por meio de duas ferramentas:

- **Comprador fantasma**

Não há nada de surreal nesta ferramenta. O comprador fantasma é uma pessoa treinada para se passar por como cliente e avaliar o desempenho do atendimento de uma unidade produtora.

Fontoura e Sobral (2006) relataram um caso triste de atendimento: um cliente misterioso foi trocar um produto. “Não trocamos aos sábados”, foi a resposta do vendedor. O cliente insistiu e disse que a loja perderá um comprador. “Não me importo”, respondeu o funcionário. O consumidor pediu para falar com o gerente. “Ele não trabalha aos sábados”. O espião apelou e mandou chamar o dono da loja, porque certamente se importaria em perder um cliente. “O dono da loja a essa hora está em Angra, com uma namorada nova. Ele não se importa com os clientes” (SILVA e ZAMBON, 2012, p.116).

Essa distorção no atendimento provavelmente não seria detectada, dado que a maior parte dos clientes não reclama, mas troca de fornecedor. Assim, a pesquisa ajuda a captar falhas de motivação, treinamento e estrutura no processo de atendimento das

unidades produtoras. Como consequência, tem-se a possibilidade de corrigir as falhas e investir no treinamento dos funcionários.

No entanto, sempre é bom lembrar que os dados foram obtidos por alguém que se passou pelo cliente, mas que de fato não era, portanto, pode haver lacunas entre o que o comprador fantasma designa como ponto de percepção da qualidade e o realmente o cliente valoriza. Deste modo, a ferramenta deve ser usada como complementação do processo de saturar a unidade produtora com a voz do cliente, mas não como ferramenta principal.

- ***Painéis de colaboradores***

Como no painel de clientes, a organização pode formar um grupo de colaboradores que, em espaços de tempo delimitados e em caráter oficial, forneçam informações sobre as demandas e o comportamento dos clientes externos.

Como exemplo, na Petroquímica União, a área comercial e os times de negócio, com base em informações de mercado, visitas a clientes, análise da concorrência, percepções identificadas em reuniões e eventos com os clientes, identificam novas necessidades para o desenvolvimento de negócios ou de produtos e pontos de melhoria para os serviços prestados (FNQ, 2010 apud SILVA e ZAMBON, 2012, p.117).

A principal vantagem dos painéis de colaboradores é a de aprofundar o envolvimento dos funcionários com as demandas dos clientes. No entanto, a mesma limitação aplicada ao uso de clientes fantasma se manifesta: a visão do colaborador sobre as demandas do cliente externo pode ser enviesada.

A disseminação e o processo das tecnologias da informação e dos sistemas de informação proporcionaram a criação de novas ferramentas para ouvir os clientes. As mais importantes serão tratadas a seguir. É aconselhável um estudo mais aprofundado sobre todas as formas existentes, e fazer uso da que mais se adequar às expectativas almejadas pela empresa que pretende utilizar-se das mesmas.

### 3.4 Ferramentas virtuais para ouvir os clientes

Atualmente, existem recursos tecnológicos muito interessantes para auxiliar no esforço de ouvir o cliente:

- **Internet**

Pesquisa conduzida pela *In press* e pela *e.life* (2009) com 1.277 pessoas indicou que a *internet* é fonte de informações para consumo: 90% dos entrevistados pesquisam quais as opções de produtos/serviços disponíveis para compra antes de adquiri-los/contratá-los, 885 buscam informações sobre modelos de produtos/serviços específicos antes de adquiri-los/contratá-los e 79% compram produtos/serviços *on-line*.

A internet também é fonte de referências: é alto o percentual de geradores de buzz (burburinho) na internet. Quase 90% deixam comentários e 73% já tiveram um blog próprio. Eles podem ser influenciadores de compra: 43% dos entrevistados recomendam a outros internautas um produto/serviço e outros 34% fazem sugestões a outros internautas um produto/serviços, ainda que não o tenham adquirido (In press/ e.life, 2009 apud SILVA e ZAMBON, 2012, p.118).

As organizações devem monitorar o que é dito sobre elas na *internet*. O *Google*, por exemplo, permite que o usuário programe pesquisas a partir de palavras-chaves, assim, as unidades produtivas podem acompanhar o que é publicado sobre elas em *sites*.

A *internet* se apresenta como um meio de pesquisa sobre a opinião dos clientes em franco desenvolvimento e com notável potencial. Certamente, daqui em diante, serão vistas muitas pesquisas, relatórios e centros de opinião gerados totalmente através da rede mundial de computadores, o que será abordado nos próximos itens.

- **Pesquisas on-line**

São *sites* ou programas que oferecem aplicação e gerenciamento de pesquisas *on-line*. O pesquisador, após traçar o plano da pesquisa, cria o formulário de coleta de dados com perguntas fechadas, se quiser, pode deixar espaços para comentários. Na sequência, o pesquisador cadastra os pesquisadores e ordena ao programa ou *site* que sejam disparados *e-mails* de comunicação da pesquisa e acesso ao formulário. Após a resposta dos pesquisados, os programas e *sites* analisam os dados, produzem

estatísticas das pesquisas e possibilitam o cruzamento dos dados. Finalmente, pode-se formar tabelas e gráficos *on-line*.

O mais conhecido é o SurveyMonkey (<http://www.surveymonkey.com/>). Existe um similar no Brasil, o SuaPesquisa (<http://www.suapesquisa.com.br>), e outros.

- **Redes Sociais**

A pesquisa conduzida pela *In press* e pela *e.life*, já mencionada, buscou descobrir o uso das mídias sociais, os ambientes de que os entrevistados mais participam, como os usam e sua influência como fonte de informações. Nas mídias sociais, a grande predominância é uso do *Twitter*, por 38% dos entrevistados. O *Twitter* mantém o internauta atualizado.

Collard (2010, apud SILVA e ZAMBON, 2012) manifestou seu “amor” pelo *Twitter* em um texto extremamente interessante, em que ressalta a capacidade de se manter conectada a empresas e pessoas. Ela reflete que as organizações podem usar o *Twitter* para saber o que os clientes esperam dela.

Para exemplificar a percepção de produtos no *Twitter*, em 23 de maio de 2010, dois posts (mensagens) opostos sobre uma marca de alimentos. O primeiro é uma reclamação: “na caixa do strogonoff de frango da [marca suprimida pela autora] vem escrito: ‘Serve 2 pessoas’ Hã, tah bom... se forem 2 pessoas vegetarianas [sic]”. Provavelmente, o *twiteiro* reclamou do tamanho da porção. Um segundo exemplo, agora elogioso, da mesma empresa: “vou criar um movimento! COMA APENAS [marca suprimida pela autora], É MELHOR PARA VC! O que vc acha?! hahahahah [sic]”. (SILVA e SAMBON, 2012, p.119).

Um bom exemplo de uso do *Twitter* e outras mídias sociais foi protagonizado por uma pequena empresa de sucos de fruta do Rio de Janeiro. A Do Bem (veja em <http://www.dobem.com/>) monitora o *Facebook*, o *Twitter* e o *Flickr*, respondendo aos contatos dos clientes em até 24 horas. Responde também aos *e-mails*, de forma personalizada.

- **Softwares experimentais**

Um exemplo de *software* experimental é a base computadorizada citada por Sheth et al (2001, apud SILVA e ZAMBON, 2012) para a pesquisa sobre atratividade de anúncios em listas telefônicas: os pesquisadores analisavam os anúncios em uma tela de computador que simulava páginas de uma lista telefônica física. A análise do cliente era

filmada e, depois, decodificada em relação à dilatação da pupilar do pesquisado: maiores dilatações significavam mais interesse nos anúncios, daí o postulado de que anúncios maiores e coloridos possibilitam mais retorno do que os anúncios simples.

Esse tipo de ferramenta nada mais é do que a experimentação aliada ao uso da tecnologia da informação, que melhora a captação das especificidades do comportamento humano.

As empresas mais envolvidas com os meios digitais engendram as ações mais ousadas e avançadas em termos tecnológicos, como as plataformas de interatividade e o uso de ferramentas *Search Engine Optimization* (SEO) para otimizar busca e *Search Engine Marketing* (SEM), para aparecer nos *sites* de busca. As ferramentas SEO/SEM são um poderoso auxílio para o acompanhamento do impacto das campanhas, a partir da produção de estatísticas (Mundo do Marketing e TNS, 2010 apud SILVA e ZAMBON, 2012).

Como se vê, existem várias ferramentas para se ouvir o cliente. Para escolher a ideal, o gestor do relacionamento com o cliente deve certificar-se de que precisa planejar o processo cuidadosamente. Caso contrário, corre o risco de ter em mãos dados inúteis ou parcialmente úteis; em ambos os casos, os recursos organizacionais, tão escassos diante da profusão de desafios enfrentados no dia a dia, seriam desperdiçados.

#### 4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR *ON-LINE*

Comportamento do consumidor pode ser definido como “atividades que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços”. (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2005 apud GARCIA, 2007, p.14). Já Shet et al.(2001, apud GARCIA, 2007, p. 14) diz que “ o comportamento do cliente são atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações”.

Para Garcia (2007), o comportamento do consumidor é definido pela interação entre diversas variáveis. Segundo Gao (2005, apud GARCIA, 2007), o processo de decisão de compra é construído pelos próprios consumidores, assim como pelo contexto do ambiente no qual as decisões são feitas. Pela perspectiva dos consumidores, a *Internet* alterou a relação consumidor-vendedor, na medida em que modificou, o número de opções de escolhas e os níveis de controle sobre a mensagem da empresa. A *internet* provê ferramentas para armazenamento e busca de informações e análise de decisão. Tais ferramentas são possivelmente influenciadoras no processo de captação de informação para decisão.

Para Clarke e Flaherty (2005, apud GARCIA, 2007, p.15) a *internet* é uma ferramenta poderosa que alterou a maneira de conduzir negócios e oportunidades.

Para se manterem competitivas, as organizações estão expandindo suas atividades para este nível de comunicação. Como consequência direta, há a emergência do consumidor, virtual, que é aquele que utiliza a *internet* para comprar produtos e serviços. Este consumidor adquiriu poderosas capacidades como: busca global por soluções (produtos e serviços), comparação rápida entre as opções disponíveis, facilidade de encontro de informações adicionais sobre o produto, e leitura de opiniões de outros usuários que já compraram determinado produto ou serviço (GAO, 2005 apud GARCIA, 2007).

Apesar de “público-alvo” continuar sendo o consumidor que pretendemos alcançar e converter para os nossos objetivos de marketing, no cenário digital que se apresenta, o público-alvo não é apenas alvo, mas passou também a ser mídia e gerador de mídia. Essa mudança é bastante importante, pois não podemos

mais pressupor que o nosso público se comporta como um “alvo” estático à espera de ser “atingido” [...] O consumidor e público hoje é ativo e dinâmico, como discutido anteriormente, e não só pode ser “atingido” facilmente, como também é gerador de mídia – as mídias sociais, que estão se tornando uma das mais importantes formas de mídia a ser considerada nas estratégias de marketing. (GABRIEL, 2010, p. 109).

De acordo com Kotler (2010), à medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente.

As conexões entre amigos nos *sites de networking* social, como o *Facebook* entre outros transforma o consumidor em informação (ALVAREZ, 2015).

A crescente tendência à existência de consumidores colaborativos à formação e firmação da marca, afetou os negócios. Atualmente, pode-se dizer que os profissionais de marketing não têm mais controle total sobre suas marcas. A colaboração do consumidor começa quando os gerentes de marketing ouvem sua voz para entender sua mente e captam *insights* do mercado. Pode-se considerar uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da cocriação de produtos e serviços (KOTLER, 2010).

Segundo Perner (1998, apud GARCIA, 2007) a atitude do consumidor é um composto de crenças, sentimentos e intenções de comportamento em direção a algum produto, objeto ou serviço, e no comércio eletrônico, é de suma importância no momento da decisão da compra, sendo que a utilidade e valor que os consumidores esperam obter da experiência de compra estão diretamente relacionados com a possibilidade de usar a internet para compra.

Para Gabriel (2010), entender o que as pessoas pensam e por que se tornam fãs, curtem ou seguem uma marca ou empresa nas redes sociais é essencial para direcionar estratégias. Uma pesquisa realizada pela *Exact Target* (2010, apud Gabriel, 2010) revelou os principais motivos pelos quais as pessoas dão um “like” para uma empresa, marca ou associação no *Facebook*. Os doze principais motivos são:

\* Receber descontos e promoções (40%).

\* Mostrar aos outros o seu apoio à empresa (39%).

- \* Ganhar um brinde (amostra grátis, cupons) (36%).
  - \* Manter-se informado sobre as atividades da empresa. (34%).
  - \* Receber atualizações sobre novos produtos (33%).
  - \* Receber informações sobre vendas futuras (30%).
  - \* Diversão ou entretenimento (29%).
  - \* Ter acessos a conteúdos exclusivos (25%).
  - \* Recomendações de alguém (22%).
  - \* Saber mais sobre a empresa (21%).
  - \* Saber mais sobre um tema específico da empresa (13%).
  - \* Interagir (compartilhar ideais, dar feedback, etc.) (13%).
- (GABRIEL, 2010, p. 306)

Essa pesquisa corrobora com dados de um estudo feito pela *RazorFish* (2009), que também destaca que o principal motivo de as pessoas se tornarem “amigas” de uma marca ou empresa no *Facebook* ou *MySpace* é para receber ofertas e descontos exclusivos (37%), seguido de mostrar aos outros consumidores o apoio à mesma. (35%).

As chamadas comunidades virtuais terão cada vez mais influência nas relações entre as empresas fornecedoras e seus clientes e consumidores. As interações passam a ser contínuas e mais próximas, podendo os clientes participar do processo de desenvolvimento, produção e finalização do produto, estabelecendo assim, negociações de forma interligada, buscando a geração de valor para todas as partes envolvidas (ALVAREZ, 2015).

Gabriel (2010) afirma que, de um modo geral, atualmente podemos considerar que houve uma inversão do caminho natural do marketing. Enquanto no marketing tradicional as ações de promoção e relacionamento acontecem no sentido da empresa para o consumidor, da marca para o consumidor, hoje é o consumidor que busca a empresa ou marca, como e quando desejar. Como essa busca, as relações consumidor-consumidor (presentes nas redes sociais) e a mobilidade/ubiquidade são os principais protagonistas dessa inversão que coloca o consumidor na origem das ações de relacionamento com a empresa-marca. O marketing de busca, o marketing em redes sociais e marketing *mobile* devem ser considerados de suma importância em todo tipo de estratégia de marketing.

“Embora, individualmente o consumidor seja fraco, seu poder coletivo será maior do que o poder de qualquer empresa” (KOTLER, 2010, p. 70).

Proporcionar aos consumidores uma noção de *empowerment*, portanto, é fundamental para a busca da missão da marca. [...] O valor coletivo dos consumidores está enraizado no valor de uma rede. A rede pode se desenvolver com relacionamentos do tipo um-para-um, relacionamentos do tipo um-para-muitos ou relacionamentos do tipo muito-para-muitos (KOTLER, 2010, p. 70).

Ainda de acordo com Kotler (2010), o empoderamento do consumidor é a base para sua conversa, sendo que a conversa muitos-para-muitos é o que torna uma rede de consumidores poderosa. Pode-se dizer ainda que a história de uma marca ou empresa não tem significado quando os consumidores não estão falando sobre ela.

*Socialgraphics* é um termo usado por Li e Owyang (2010, apud Gabriel, 2010), que propõe a segmentação do comportamento das pessoas nas redes sociais *on-line* e dos relacionamentos entre elas. Ou seja, um tipo de segmentação que busca compreender o comportamento sociográfico do público-alvo, olhando além da visão demográfica, geográfica e psicográfica. Entre outras palavras, como este público se comporta nas redes sociais, por que se comporta de um determinado modo e o que o influencia. Para tanto, é necessário identificar onde estão os consumidores *on-line*, quais são os comportamentos desses consumidores, quais informações sociais e/ou pessoas esses consumidores confiam e como esses consumidores usam as tecnologias sociais no contexto de seus produtos/serviços (GABRIEL, 2010).

## 5 ESTRATÉGIAS E POSICIONAMENTO EM REDES SOCIAIS

Uma organização não pode satisfazer todos os clientes de um mercado da mesma maneira. Deve-se haver um estudo sobre o mesmo e escolher os segmentos a que se pode atender competitivamente em relação à concorrência. Deve existir uma análise para estimar o tamanho atual do mercado, identificar os concorrentes e respectivas participações neste, bem como o seu potencial de crescimento. Para que isso seja possível, é necessário relacionar as necessidades em comum e subdividir os mercados em grupos de clientes que tenham os mesmos interesses. Após essa análise são escolhidos um ou mais segmentos a serem atendidos, ou seja, o mercado-alvo. Estes serão objetos de estudos, planos e ações de marketing, envolvendo o posicionamento da oferta na mente do cliente em relação aos concorrentes (GANGANA et al. 2006, apud GABRIEL, 2010).

Para Gabriel (2010), em se tratando de redes sociais, o primeiro passo para desenvolver estratégias em redes sociais é elaborar um plano de marketing, determinando objetivos, público-alvo, análise de ambientes, produto, entre outros. Conhecer cada plataforma de redes sociais com suas particularidades, públicos, atributos, para que as mesmas possam ser utilizadas em qualquer plano de marketing é em um primeiro momento, a chave para o sucesso, ou seja, conhecimentos específicos e detalhados sobre *LinkedIn*, *Facebook*, *Youtube*, *Slideshare*, *Twitter*, entre outras plataformas que possam ser relevantes ao público escolhido, são essenciais. Não se pode utilizar uma ferramenta sem conhecê-la.

Considerando todos os tipos de ambientes sociais digitais *on-line* possíveis, percebe-se que duas características se destacam em relação às estratégias de marketing: viralização e poder analítico. A capacidade de viralização do ambiente digital deve ser tomada com um peso maior quando a marca ou empresa necessita alcançar o maior número possível de pessoas. Já a importância do poder analítico existe quando há a necessidade de ganhar relevância e credibilidade. Desta maneira, define-se o ambiente digital de acordo com os objetivos pretendidos ou de acordo com as ações estratégicas (GABRIEL, 2010).

Tabela 1 – Ambientes sociais e suas características

Ambiente	Características básicas	Teor Analítico	Força Viral
<b>Microblogs</b>	Ambientes de mensagens curtas e de compartilhamento rápido, como o <i>Twitter</i> ou o mural do <i>Facebook</i> . Relatam opiniões mais imediatas e experiência bruta.	*	****
<b>Blogs</b>	Ambientes que trazem opiniões ou relatos normalmente mais analisados e complexos do que os <i>microblogs</i> .	****	***
<b>Redes Sociais</b>	Ambientes que têm no debate sobre um tema (em fóruns ou comunidades) o seu principal objetivo, como <b>Facebook</b> , <i>LinkedIn</i> , e as diversas redes sociais temáticas existentes.	****	*
<b>Redes Virais</b>	Ambientes que têm na troca de arquivos o seu principal motor de acessos, como <i>Youtube</i> , <i>Vimeo</i> , <i>Flickr</i> , <i>SlidesShare</i> , etc.	**	****
<b>Imprensa on-line</b>	Apesar de não ser exatamente um ambiente social, os <i>sites</i> de notícias têm um forte poder de influência sobre todos os demais ambientes sociais e carregam nos comentários de usuários um caráter social e importante complemento ao conteúdo.	****	***

Fonte: (GABRIEL, 2010, p. 297)

Esse tipo de análise do posicionamento estratégico nos ambientes sociais permite escolher as plataformas sociais adequadas. Uma vez selecionando o ambiente social a atuar, devem-se escolher os *sites* específicos para ação, de acordo com o público-alvo. Por exemplo, se é necessário atuar em ambiente de redes sociais em razão do posicionamento estratégico ideal indicado, a escolha entre *Facebook* [...] e *LinkedIn*, por exemplo, deve ser feita em função do público-alvo e do alinhamento com os objetivos de marketing.

Após definir o posicionamento estratégico e determinar os *sites* de atuação, a qualidade das ações desenvolvidas é essencial ao sucesso do plano. Essas ações devem considerar também o perfil do público-alvo e o da empresa, alinhando-os com os objetivos de negócios. Por exemplo, apenas escolher o *Twitter* como plataforma, mas não postar mensagens adequadas aos objetivos que o *Twitter* deve atender no plano de marketing, ou usar linguagem não adequada para engajamento do público-alvo, pode ser desastroso. Assim, todas as etapas estratégicas nas redes sociais devem ser estruturadas em função dos objetivos de marketing, do público-alvo e do *site* de rede social escolhido. (GABRIEL, 2010, p. 297).

A importância de observar fatores não racionais, como o sentimento das pessoas em relação à marca ou empresa são motivadores importantes para o relacionamento com a marca *on-line*.

Devidos aos balizadores de incentivo para o comportamento do consumidor *on-line* mencionados no capítulo anterior, como também o comportamento mais geral das pessoas nas redes sociais e aos comportamentos mais específicos relacionados às marcas, torna-se importante mencionar sobre as estratégias em redes sociais.

## 5.1 Estratégias SMM e SMO

“O *Social Media Marketing* (SMM), ou marketing em redes sociais é o processo de promover um *website*/produto/marca nas redes e mídias sociais de forma a atrair *links* e visitantes para o *site*/produto/marca” (GABRIEL, 2010, p. 307).

Para Gabriel (2010), SMM envolve todas as ações internas (*on-page*) e externas (*off-page*) ao *site* com esse objetivo. As ações internas do *site* são chamadas de *Social Media Optimization* (SMO), pois visam aperfeiçoar o ambiente digital para que seu conteúdo seja facilmente divulgado pelos usuários e visitantes do *site* nas mídias sociais e comunidades *on-line*, e podem incluir qualquer ação feita no sentido de melhorar o *design* e a usabilidade para que uma página se torne mais imponente aos usuários, com o objetivo de ajudá-los a promovê-la nos *sites* de redes sociais. Já as ações *off-page* de SMM têm um papel ativo fora do *website*, enfocando as redes sociais e usando técnicas para criar e distribuir conteúdo e outras mensagens por meios das mídias sociais na forma de marketing viral. Essas ações podem ser qualquer objeto utilizado de forma externa ao *website* ou ambiente escolhido. Dentre as estratégias existentes para se alcançar os objetivos desejados pode-se mencionar:

- **Estratégias de SMO (*on-page*)**

Conforme já mencionado, buscam aperfeiçoar todos os aspectos possíveis das páginas, tornando-as mais interessantes aos públicos das redes sociais e também lhes facilitem, ao máximo divulgá-las nas mídias sociais. Para Gabriel (2010), as áreas envolvidas nestas ações são as de marketing, tecnologia e *design*. Pode relacionar como ações de SMO:

\* **Conteúdo** – Crie páginas com conteúdos interessantes [...] relevantes, criativos e originais. Esses conteúdos funcionam como ímãs de pessoas e *links* para a página. Quando possível, deve-se encorajar também o “*mashup*”, tornando possível que outros *sites* e *blogs* usem o conteúdo de sua página embutido (*embed*) nas páginas deles, em troca de um *link* de volta para você, favorecendo a popularidade de sua página.

\* **Tagging, Bookmarking e Feeding** – Facilite o processo de *tagging*, *bookmarking* e *feeding*, disponibilizando em sua página *links* para o *Digg*, *Del.icio.us*, *RSS*, *feeds*, etc. Se você tem um *blog*, considere o uso de ferramentas que facilitam o usuário a tuitar o seu post, como *TweetThis*, que é um *plug-in* para *WordPress* que permite tuitar automaticamente a partir da página.

Quando você facilita ao usuário do seu site que ele divulgue nas redes sociais, você o está ajudando a ajuda-lo.

\* **Retribuição de links** – Quando possível e válido, forneça *link* para as pessoas e páginas que fazem *link* para a sua. Redes sociais estão intimamente ligadas com capital social. A retribuição de *links* oferece capital social para o parceiro. Coloque esses *links* em uma área específica de sua página ou *site* e mantenha-os em áreas relacionadas ao tópico deles. Isso é muito importante para que essa ação não seja confundida com a técnica negra de “*link farm*”, usada em marketing de busca. (GABRIEL, 2010, p.309).

- **Estratégias de SMM (off-page)**

Ações que envolvem os aspectos de marketing de relacionamento, ou seja, as ações que ocorrem fora das páginas, porém, com foco de buscar espaço nas mídias sociais. Gabriel (2010) afirma que que as estratégias de tecnologia e *design*, anteriormente mencionadas, são limitadas e engessadas, sendo que as principais ações dependem de relacionamento, devendo este estar em primeiro lugar. Neste sentido pode-se mencionar a seguir ações de *SMM off-page*:

\* **Conteúdos** – Crie conteúdos relevantes, originais, criativos e interessantes que sejam facilmente transmissíveis (pdf, arquivos de vídeos e áudio), favorecendo que sejam distribuídos pelas redes sociais. Como esses conteúdos navegam descolados de seu *site*, devem ser criados com isso em mente, verificando-se se contêm as informações necessárias de identificação, créditos, *links* para seu *site*, etc., de acordo com os objetivos de cada estratégia.

\* **Tornar-se um recurso valioso sem pedir nada em troca** – Ofereça informações relevantes e desinteressadas relacionadas a seu conhecimento nas redes sociais

Que se encaixam no perfil de seu público-alvo. O retorno virá exatamente porque sua atuação prova que seu conteúdo vale a pena e, em consequência, promove você, seu *site*, sua empresa e sua marca. Dar antes de receber é uma das principais formas de se conquistar capital social nas redes.

\* **Participação** – Para alavancar o poder das mídias sociais, é necessário participar. No entanto, o modo da participação é um dos tópicos mais delicados das redes sociais, pois pode determinar o sucesso ou o fracasso das ações. Se forem usadas táticas erradas nos fóruns de *social media*, os esforços serão em vão e será muito difícil reconstruir a confiança que foi destruída. Se um público for abordado com a mensagem errada, você poderá ser massacrado. Se a abordagem for correta, você poderá virar referência. Assim, antes de começar a participar, é necessário dedicar um tempo para aprender sobre a comunidade, seus principais atores e líderes. Ouvir antes de agir é a habilidade principal para participar corretamente. Participantes de redes sociais conseguem detectar falsidade tão rapidamente quanto uma nota de três reais. Dessa forma, é necessário que as pessoas que atuam em redes sociais tenham um genuíno alinhamento com as pessoas que participam delas. Eventualmente, perfis distintos de pessoas de uma mesma empresa devem participar de redes sociais distintas, de forma a garantir identificação com os diferentes públicos envolvidos. (GABRIEL, 2010, p.309).

- **Redes sociais e as plataformas móveis**

O crescimento e difusão *mobile* devido popularização da banda larga e dos *smartphones* tem alavancado o uso das redes sociais *on-line* por meio dos dispositivos móveis. A tendência é que ocorram cada vez mais ações de *mobile marketing* nas redes sociais com geolocalização, a exemplo do *Foursquare* e *MyTown*, redes sociais que compartilham a localização das pessoas. (GABRIEL, 2010).

De acordo com dados do *TechCrunch*, *website* focado em notícias sobre tecnologia, bem como em perfis de empresas, produtos e *sites*, fundado por Michael Arrington e Keith Teare em 2005, o *Facebook* passou o *Twitter* em termos de usuários com acesso *mobile*, alcançando a 150 milhões de usuários móveis em agosto de 2010 (GABRIEL, 2010).

- **Comércio Social – Redes sociais e e-commerce**

Nada mais é que o uso das redes sociais das pessoas para alavancar o comércio. Grandes empresas como Avon, Natura, *Tupperware*, praticam o comércio social há muito tempo, fazendo uso das redes sociais de seus colaboradores como canal de comercialização. Para Gabriel (2010), o avanço nas tecnologias digitais de informação e comunicação, tecnologias de banda larga de conexão e tecnologias móveis alavancaram o comércio social por meio das redes sociais digitais *on-line* e o *e-commerce*. Dessa forma, o uso da dimensão social no comércio tornou-se uma estratégia extremamente promissora no ambiente digital *on-line* que visa conectar consumidores a consumidores e alavancar essas conexões com propósitos comerciais. O comércio social não está apenas relacionado a motivar as pessoas a falarem sobre sua marca nas redes sociais, mas ao incentivo à compra por meio do canal social, ou seja, o comércio social integra ambientes de venda (B2B ou B2C) a formatos de redes sociais.

Gabriel (2010), ainda afirma que, as estratégias de comércio social requerem: pessoas, *e-commerce* e conteúdo. Definindo da seguinte forma: pessoas, como sendo a parte social; *e-commerce* em substituição às lojas físicas, como a plataforma para vendas e por último, no entanto, não menos importante, um conteúdo que crie visibilidade, relevância e credibilidade para que as pessoas possam participar e o comércio social possa acontecer.

## 5.2 WOMM (*Word of Mouth Marketing*)

As estratégias de marketing envolvidas em redes sociais permeiam relacionamentos entre as pessoas. Para Gabriel (2010), uma das formas mais interessantes de utilizar essas redes é através do *Word of Mouth Marketing* (WOMM), ou marketing boca a boca, que utiliza como técnica principal a transmissão de informações de pessoa para pessoa, através de qualquer meio. Devido a natureza pessoal desse tipo de comunicação, acredita-se que as informações repassadas por este meio tendem a transmitir mais credibilidade. Através da *Word of Mouth Marketing Association* (WOMMA), foram relacionadas várias subcategorias de marketing que valem menção:

\* **Buzz Marketing** – Utilização de eventos *high-profile* (que atraiam atenção e publicidade) ou alguma notícia para fazer com que as pessoas falem de uma marca.

\* **Marketing viral** – Criação de mensagens divertidas ou informativas feitas para serem passadas de forma exponencial, por *e-mail* ou eletronicamente.

\* **Community Marketing** – formação ou apoio de comunidades de nicho que possam ter interesse em compartilhar informações sobre a marca (como clubes de fãs, fórum de discussões), providenciando ferramentas, conteúdo e informação para apoiar tais comunidades.

\* **Grassroots Marketing** – Organização e motivação de voluntários a participarem de projetos pessoais ou de alcance local.

\* **Evangelist Marketing** – Cultivar evangelistas, voluntários que são incentivados a assumirem um papel de lideranças ativas, espalhando mensagens interessantes sobre você.

\* **Product Seeding** – Colocação do produto certo, nas mãos certas, na hora certa, fornecendo informações e amostras a pessoas influentes.

\* **Influencer Marketing** – Identificação de comunidades-chave e influenciadores de opinião que têm a probabilidade de se interessar em falar sobre uma marca e a habilidade de influenciar outras pessoas.

\* **Cause Marketing** – Apoio a causas sociais para ganhar respeito e apoio daqueles que se identificam com a causa.

\* **Conversation Creation** – Criação de anúncios interessantes ou engraçados, e-mails, jingles, entretenimento ou promoções feitas para incentivar a atividade boca a boca.

\* **Brand Blogging** – Criação de blogs e participação na blogosfera, no espírito de comunicação aberta e transparente, compartilhando conteúdo de valor que a comunidade de *bloggers* possa querer comentar.

\* **Referral Programs** – Criação de ferramentas que permitam a clientes satisfeitos recomendarem-nas aos seus amigos. (GABRIEL, 2010, p.324)

O ambiente e o objetivo a que se destina a comunicação de marketing influenciam diretamente na escolha da categoria a ser utilizada, lembrando a capacidade

de viralização dos ambientes sociais digitais devido a fatores como tamanho das redes sociais, velocidade de propagação e proliferação das formas de compartilhar informações.

Considerando a evolução do mundo tecnológico e a propagação de informações por meio das redes sociais, tornou-se fundamental às empresas que almejam permanecer competitivas no mercado estarem presentes neste ambiente de forma a atrair o olhar dos consumidores, fazendo com que os mesmos participem do processo de divulgação e vendas dos produtos e serviços da empresa, não somente na perspectiva de venda, mas nas perspectivas de incorporar a ideia e difundi-la no meio em que atua, junto às pessoas com quem contata. Para tanto, escolheu-se em um primeiro momento, uma das plataformas mais utilizadas nas redes sociais atualmente, o **Facebook**.

## 6 O FACEBOOK CONECTANDO CLIENTES NA EMPRESA CORREIOS

Segundo Kotler (2010), diversos avanços tecnológicos provocaram enormes mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing ao longo do último século. A era do Marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a Revolução Industrial. O Marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da *internet*. Agora, a nova **onda tecnológica** torna-se o maior propulsor do nascimento do Marketing 3.0.

A era do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor.

Em julho de 2016, o Serviço de Inspeção dos Correios dos Estados Unidos publicou um relatório analisando a digitalização dos serviços postais e como o USPS (correio estadunidense) está posicionado nesse movimento. Este relatório aborda o que analisa como as quatro ondas de digitalização dos serviços postais:

**Onda 1: Automação Postal** – Iniciada no início da década de 90 focou prioritariamente a automação e racionalização dos centros de triagem. Também houve a adoção da tecnologia de rastreamento de objetos, inicialmente para objetos expressos e posteriormente, para outros objetos não prioritários. Foram implantadas máquinas que triavam até na sequência da percorrida do carteiro, aumentando a velocidade da entrega. Com o declínio dos objetos de correspondência e crescimento do comércio eletrônico, a automação passou a focar os pacotes, com a aplicação de robótica, *internet* das Coisas e *apps* para entregas mais dinâmicas.

**Onda 2: Geração de novas receitas** – Muitos operadores postais esperavam substituir a queda do tráfego da correspondência física com novos serviços digitais. Eles buscavam para si o papel de canal de comunicação e transação eletrônicas entre governos, empresas, cidadãos e consumidores. Tal estratégia buscava aproveitar o diferencial de proximidade física e confiabilidade. Entretanto, poucos operadores postais conseguiram concretizar essa visão e, ainda assim, parcialmente. Exemplos destes serviços: comunicação eletrônica certificada, serviços de *e-mail* seguros, plataforma para serviços financeiros e também plataforma para serviços governamentais. Nos próximos anos veremos alguns correios lançando novos serviços como as plataformas para cidades inteligentes.

**Onda 3: Aprimoramento dos serviços básicos** – Com o aumento da disseminação da *internet* no início dos anos 2000, observou-se esforços de digitalização de partes do fluxo postal, especialmente na etapa de criação dos objetos de correspondência (correio híbrido). O objetivo era ampliar o acesso aos serviços e, ao mesmo tempo, aumentar o tráfego postal de correspondências físicas. Contudo, inovações como os *smartphones* trouxeram aos clientes alternativas puramente digitais. Ainda permanece para os correios do mundo, o

desafio de oferecer sistemas que integrem todos os participantes do fluxo postal em tempo real.

**Onda 4: Transformação digital** – A última onda vai muito além de um conjunto definido de serviços. Transformação digital não diz respeito apenas a processos específicos. É uma transformação nos fundamentos organizacionais de correntes das mudanças em tecnologia, processos, cultura e modelo de negócios. É sobre a conversão de toda a organização para uma empresa de informação, onde a combinação de conectividade, tecnologia em nuvem e capacidade analítica favoreçam ciclos rápidos de inovação, melhores decisões e rápida execução. Para os operadores postais, a transformação digital ainda é um cenário a ser atingido e ainda não está claro se ele poderá ser concretizado plenamente. (DEPLAN, 2016, p. 2).

O presente relatório foi aqui exposto para contextualizar a realidade a nível mundial que a empresa Correios enfrenta em um mundo tecnológico, no qual as pessoas estão cada vez mais conectadas e compartilhando informações sobre qualquer tipo de assunto numa “velocidade de muitos para muitos”.

De acordo com o Plano Estratégico Correios 2020<sup>3</sup>, é possível identificar os diversos personagens envolvidos no Setor Postal:

**Figura 1 – Atores envolvidos no Setor Postal**



Fonte: Plano Estratégico Correios 2020 - (DEPLAN).

<sup>3</sup> Plano Estratégico Correios 2020: Documento que apresenta, além da identidade corporativa e dos objetivos estratégicos, as linhas de negócios e de gestão para condução da Empresa à concretização das ambições estabelecidas. (Departamento de Planejamento Correios – DEPLAN, 2011).

**Imprensa:** destacou-se seu papel de fiscal que, em função das demandas crescentes por transparência, tende a ser aprofundado.

**Órgãos de Controle:** por ser estatal, a Empresa está sujeita a ações empreendidas por órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério Público (MP), que demandam um grande esforço da parte dos gestores.

**Investidores:** embora os Correios não tenham aberto seu capital, a Empresa é demandada por diversos agentes interessados em investir na realização de negócios conjuntos.

**Poder Executivo:** cabe ao Poder Executivo a formulação de políticas setoriais (Universalização, por exemplo), a aprovação de tarifas e do orçamento da Empresa, a indicação dos integrantes de sua Diretoria e dos Conselhos (Fiscal e de Administração).

**ONGs:** os Correios se articulam com um grande número de Organizações não Governamentais, com destaque para os acordos estabelecidos junto a comunidades em áreas de difícil acesso, com o objetivo de prestar serviços postais básicos a um número maior de brasileiros.

**?:** É tão expressiva a dinâmica que circunda o setor postal que devemos nos manter permanentemente atentos quanto à entrada de novos “atores”. Podemos destacar o surgimento de um órgão regulador específico, o que, por sinal já consta em projeto que tramita na Câmara dos Deputados (DEPLAN, 2011).

**Fornecedores:** milhares são os fornecedores dos Correios. Alguns se destacam pelo porte dos serviços prestados, como é o caso da Rede Postal Noturna, que envolve prestação de serviços de empresas aéreas.

**Parceiros:** a Empresa já desenvolve algumas parcerias como aquelas mantidas no âmbito do sistema de agências franqueadas, junto a diversos empresários e a mantida com o Banco do Brasil com a operacionalização do Banco Postal.

**Trabalhadores:** os Correios, segundo maior empregador nacional, conta com uma força de trabalho de mais de 120 mil empregados, em sua maioria ocupando atividades operacionais na Organização.

**Reguladores:** os Correios, embora não estejam vinculados a um regulador específico, prestam serviços alinhados a outros âmbitos setoriais já regulamentados. O Banco Postal é regulado pelo Banco Central, o serviço de telegramas é regulado pela ANATEL, os serviços de transporte estão abertos aos reguladores setoriais.

**Operadores Privados:** já foram identificados milhares de operadores postais atuando na informalidade no Brasil. Verdadeiros “camelôs postais” se nutrem da ausência de regulação setorial para competir com os Correios. Muitos inclusive utilizando-se da capilaridade dos Correios, postando nesta rede, para chegar aos mais longínquos destinos.

**Outros Operadores Públicos:** trata-se de operadores públicos postais de outros países, que atuam em conformidade com as regras da União Postal Universal (UPU) ou mediante acordos bilaterais. Em vários casos atuam como competidores, com destaque para os operadores europeus.

**Organismos Intergovernamentais:** atualmente, os organismos intergovernamentais de interesse postal não se limitam à UPU e à União Postal das Américas (UPAEP). Outros “atores” entraram em cena, com destaque para a Organização Mundial do Comércio (OMC), onde se discute a liberalização do mercado postal em escala mundial.

**Operadores não postais:** prestadores de serviços em outros domínios de atividade que são concorrentes dos Correios.

**Poder Judiciário:** o Supremo Tribunal Federal julgou a ação que o questionava o monopólio postal o que, por si só, demonstra a relevância de sua importância em relação às atividades prestadas pelos Correios.

**Clientes / Não Clientes:** neste caso os não clientes poderão em algum momento tornarem-se clientes.

**Poder Legislativo:** trata-se do “ator” da maior relevância, pois neste âmbito são elaborados projetos com grande poder de impacto nos negócios dos Correios, como exemplo o projeto que questiona a existência do monopólio postal.

Como se pode observar, em se tratando do Correio Brasileiro, o ambiente de atuação conta com um universo de consumidores dos mais variados tipos de empresas e ramos de negócios. No entanto, é importante ressaltar que a transformação digital e as mudanças que dela decorrem impactam em todos os setores envolvidos no cenário descrito.

Dentro desta realidade a empresa Correios, apresenta-se com uma nova identidade corporativa. Além os objetivos estratégicos já mencionados, há também um planejamento voltado para as cinco linhas de negócios definidas (Logística, Comunicação, Financeiro e outros Atendimentos, Internacional e Serviços Públicos), e para as estratégias de capacitação da empresa através de ambições estabelecidas para o longo prazo. Estrategicamente, foram traçados objetivos de desenvolvimento em cada linha de negócio, que não serão abordados neste estudo.

O contexto digital que envolve a realidade mencionada permite pensar no desenvolvimento de uma estratégia de atendimento que se utilize desse avanço para trazer resultados para empresa.

Segundo Porto (2014) a importância do *Facebook* para os negócios é, em muitos segmentos, incontestável. Essa importância deve-se a dois fatores imprescindíveis: recursos técnicos e audiência. O Brasil ocupa a terceira posição entre os países que utilizam a plataforma, ficando atrás somente dos Estados Unidos e Índia. Pelo motivo de reunir um volume tão grande de pessoas, ele se tornou um canal de comunicação muito importante para marcas e empresas. O *Facebook* se diferencia por oferecer alternativas e ferramentas para negócios se conectarem com pessoas e estarem no cotidiano dos seus clientes.

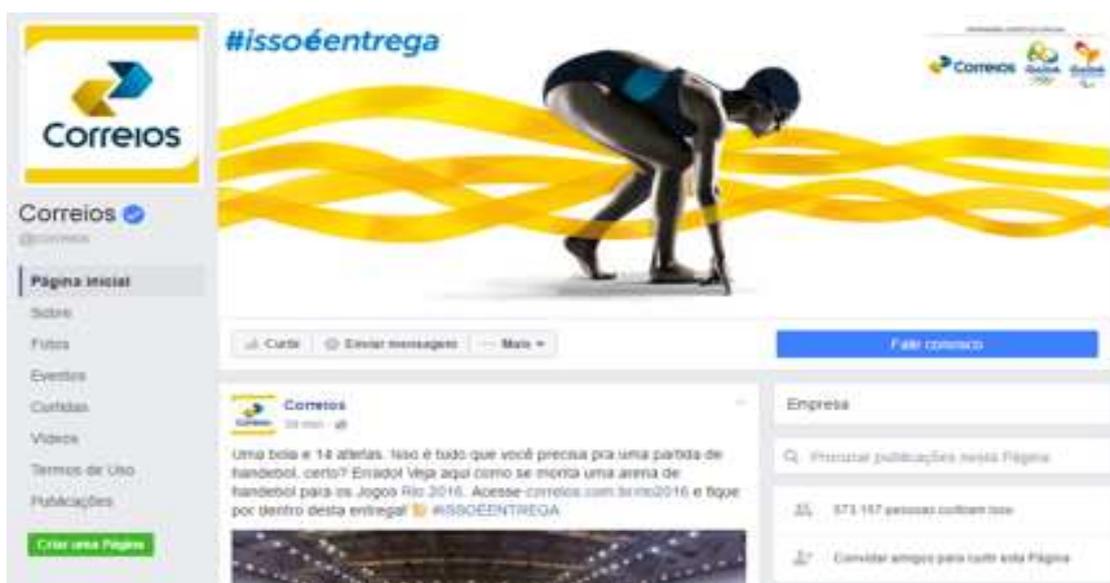
Devido ao exposto, o *Facebook* foi a plataforma das redes sociais escolhida para o desenvolvimento de uma metodologia de atendimento para a área comercial da empresa Correios, permitindo assim, que o conteúdo comercial da empresa “viaje” pela *internet* de maneira leve, de modo a atingir os diversos tipos de públicos existentes, ou seja, utilizar-se da plataforma para vender mais e melhor.

## 6.1 Facebook no Atendimento Comercial da Empresa Correios

A realidade das gerações do milênio conflita com os fundamentos utilizados pela maioria das organizações, como é o caso da empresa Correios. Enseja, portanto, a exploração dos aspectos relacionados a essas gerações, no que se refere às mudanças de perfil, valores e das necessidades dos consumidores, nas formas de relacionamento e de comunicação em que todos estão conectados. Neste contexto social, com mais de um bilhão de usuários em todo o mundo e com aproximadamente 90 milhões de brasileiros cadastrados, o *Facebook* ocupa um espaço muito importante na estratégia de comunicação e marketing de empresas de todos os portes (PORTO, 2014).

Atualmente o perfil da empresa Correios na plataforma *Facebook* tem caráter exclusivamente institucional, divulgando de forma genérica seus principais produtos e serviços, como também os principais patrocínios. No momento, pode-se citar o patrocínio oficial das Olimpíadas Rio 2016. É possível também perceber algumas métricas relativamente baixas para o perfil de uma empresa com mais de 120 mil funcionários, que ambiciona tornar-se uma empresa de classe mundial até 2.020. Pode-se observar o exposto nas figuras que seguem.

Figura 1: Home Page – Página Inicial



Fonte: Disponível em: <<https://www.facebook.com/correios/home>> Acesso em 15/08/2016.

Na página inicial é possível perceber uma quantidade baixa de curtidas (pouco mais de 572 mil) tendo em vista o potencial de alcance que a página poderia explorar levando-se em consideração o número de funcionários e de clientes da empresa.

**Figura 2: Informações da Página**



Fonte: Disponível em:

<[https://www.facebook.com/correios/about/?entry\\_point=page\\_nav\\_about\\_item&tab=page\\_info](https://www.facebook.com/correios/about/?entry_point=page_nav_about_item&tab=page_info)> Acesso em 15/08/2016.

Esta área é destinada a uma breve descrição da empresa Correios e deve evidenciar seu o objetivo na plataforma *Facebook*. A oportunidade de se enfatizar os aspectos comerciais a serem abordados no novo perfil da empresa por meio do novo canal de atendimento não pode passar despercebida.

No espaço para fotos, percebe-se uma preocupação excessiva em relação à exposição de eventos institucionais. Este ambiente da plataforma poderá ser aproveitado para divulgação de eventos em clientes, palestras e treinamentos sobre produtos e serviços, temas que abordem aspectos comerciais que possam interessar não somente a clientes externos, assim como o público interno da empresa, ou seja, os próprios funcionários. O incentivo aos mesmos a curtirem a página através de postagens

de fotos ou conteúdos que sejam relevantes para o desenvolvimento comercial da empresa conquistaria cada vez mais seguidores e engajamento na *Fan Page*.

**Figura 3: Página de Fotos**



Fonte: Disponível em: <<https://www.facebook.com/correios/photos>> Acesso em 15/08/2016.

Pode-se também sugerir a publicação de fotos dos consultores comerciais no desempenho de suas atividades, tanto em reuniões internas que abordem temas específicos da área e até mesmo em apresentações de produtos e serviços a outras empresas. A prática motivaria aos demais clientes despertarem o interesse nos temas apresentados nestas reuniões, incentivando-os a manterem em contato com os consultores através do canal de atendimento.

Com a publicação de conteúdo evidenciando a área comercial, o próprio consultor comercial referenciado nas postagens sentir-se-ia valorizado, o que motivaria o autodesenvolvimento do mesmo.

Por ser um ambiente para postagem de imagens, é importante que as mesmas reflitam a realidade referente ao que se pretende transmitir, ou seja, o fortalecimento da equipe da área comercial junto aos clientes da empresa Correios.

**Figura 4: Página de Eventos**



Fonte: Disponível em: <<https://www.facebook.com/correios/events>> Acesso em: 15/08/2016.

Utilizado apenas para divulgação de grandes eventos institucionais, atualmente neste campo não há registros. Existe a possibilidade de ampla divulgação de eventos que envolvam a empresa ou que despertem o interesse de clientes alcançados por meio da página; tais eventos podem ser originados pela empresa Correios ou pelas instituições parceiras estabelecidas. O canal de parcerias será mencionado no decorrer da proposta.

**Figura 5: Métrica de Curtidas**



Fonte: Disponível em: <<https://www.facebook.com/correios/likes>> Acesso em: 15/08/2016.

A partir da análise do perfil atual da empresa Correios na rede social, pode-se avaliar uma forma de se utilizar a plataforma *Facebook* para o atingimento de melhores resultados, não somente o alcance de resultados institucionais de forma mais efetiva, como principalmente almejar ótimos resultados comerciais.

De acordo com o Plano Estratégico Correios 2020 (DEPLAN, 2011), os desafios estratégicos de longo prazo nos Correios são definidos de modo a estabelecer um resultado mensurável no decorrer do tempo. Visando a perenidade da empresa foram relacionados os seguintes objetivos estratégicos a serem alcançados de acordo com o cumprimento dos objetivos das linhas de negócios e gestão. São eles:

- \* Ser um conglomerado empresarial moderno, flexível, dinâmico e com negócios diversificados, ajustado ao nível de desenvolvimento do País;
- \* Ser a instituição pública com melhor avaliação de confiança;
- \* Ser o serviço público mais universalizado;
- \* Alcançar uma receita total correspondente, no mínimo, a 1% do Produto Interno Bruto (PIB) Nacional;
- \* Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente;
- \* Ser uma Empresa de classe mundial (DEPLAN, 2011).

O objetivo da existência de um perfil comercial da empresa Correios na plataforma *Facebook* vai ao encontro dos objetivos que envolvem principalmente a forma de relacionamento com o cliente na era digital, base sólida para o atingimento dos objetivos relacionados acima.

A proposta envolve a criação de uma página para utilização da área comercial da empresa Correios, que “converse” com o cliente de maneira despojada e efetiva, quebrando o paradigma de uma empresa sob a administração pública, no qual os consumidores cultivam indubitavelmente a imagem da disfunção burocrática.

Pelo que se propõe, é importante ficar claro que a página para utilização da equipe de vendas, deverá ser criada a nível regional, ou seja, a área de vendas de cada Estado deverá ter o seu perfil dentro da plataforma. Justifica-se pelo fato de cada regional possuir sua equipe, seus clientes e suas metas estabelecidas de acordo com as particularidades de cada Estado.

A página no *Facebook* deve servir como uma ferramenta para a força de vendas da empresa Correios contatar e fidelizar clientes, incluindo clientes de prospecção. Para

tanto, será necessário seguir algumas etapas na busca do sucesso da utilização dessa ferramenta. São elas: a construção, o engajamento, a amplificação e a mensuração, conforme exposto a seguir.

### **6.1.1 Construção**

De acordo com Porto (2014) ter um direcionamento inicial de objetivos, metas e estratégias é o início do caminho que se deve trilhar. Ainda complementa que, à medida que seu trabalho evoluir, mais pessoas o conhecerem e os resultados vierem, será possível utilizar-se deste progresso para implementar o plano inicial.

O processo de elaboração do perfil proposto na plataforma *Facebook* deverá estar diretamente ligado às estratégias em rede sociais estudadas anteriormente (SMO/ SMM/ WOMM).

A construção da página para a empresa Correios no *Facebook* necessita ser elaborada visando atingir o objetivo geral proposto neste estudo: “desenvolver uma metodologia de atendimento para os clientes corporativos da empresa Correios, com vistas ao aprimoramento da excelência no relacionamento *Correios/Cliente*, proporcionando um atendimento de qualidade aos diversos tipos de consumidores existentes no mercado contemporâneo por meio da área comercial da empresa, buscando novas receitas e novos negócios de maneira dinâmica e inovadora”.

Antecipadamente à etapa de construção efetiva desta página, os personagens principais, ou seja, os clientes, deverão ser ouvidos a respeito do que julgar-se-á pertinente para a criação de um perfil comercial para a empresa Correios na plataforma de rede social *Facebook*. Deverá ser desenvolvida e realizada uma pesquisa *on-line*, de acordo com um dos parâmetros dos métodos virtuais para ouvir clientes mencionados anteriormente, com o intuito de captar informações que possam servir de incremento na metodologia a ser implantada. Os clientes a serem pesquisados serão previamente selecionados com base em seu faturamento anual e potencial de desenvolvimento mapeado através da força de vendas. Ficará sob responsabilidade da Assessoria de Desenvolvimento de Mercado (ASDEM) a elaboração e aplicação desta pesquisa, no

entanto, a mesma deverá ser direcionada para a motivação da utilização do canal de atendimento proposto no ambiente comercial da empresa. A ASDEM é um órgão vinculado ao Departamento de Gestão Estratégica de Marketing (DEGEM) que se propõe a desenvolver e implementar, em conjunto com as áreas comerciais, inteligência competitiva como ferramenta de informação, pesquisa, análise e prospecção de novos negócios e soluções que objetivem o atendimento das expectativas dos clientes e o atingimento das metas de receitas estabelecidas.

O processo de construção deve prever, além de outros aspectos, a forma de posicionamento e atuação da empresa Correios no *Facebook*. Descreve-se a seguir alguns fatores relevantes:

- **Administração da página**

Considerando o processo de gestão de vendas B2B mencionado neste estudo, a administração da página dar-se-á por funcionários da equipe da força de vendas devidamente capacitados, sendo prerrogativa do gestor a análise sobre a decisão a respeito dos conteúdos a serem publicados; estes, por sua vez, deverão estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa Correios. A capacitação destes funcionários poderá ser realizada por meio da utilização da Gerência de Educação Corporativa, setor responsável pelo desenvolvimento e aplicação de treinamentos da empresa.

- **Parcerias**

Almejando melhor visibilidade e credibilidade dentro do ambiente de negócios envolvido, realizar-se-á contato com algumas instituições buscando a divulgação de conteúdos (palestras, eventos e reportagens), que possam interessar aos usuários da página da empresa Correios. Sugere-se ainda, que em troca da divulgação de conteúdos dos parceiros escolhidos, seja aberto um espaço em seus eventos de modo a divulgar os produtos e serviços da empresa Correios, sempre que possível. Em um primeiro momento, as parcerias sugeridas são: Amcham<sup>4</sup>, Sebrae<sup>5</sup>, Apex Brasil<sup>6</sup> e Associação Comercial do Estado.

---

<sup>4</sup> Amcham: *American Chamber of Commerce* (Câmara Americana de Comércio). Site [www.amcham.com.br](http://www.amcham.com.br).

<sup>5</sup> Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Site [www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br).

<sup>6</sup> Apex Brasil: Agência Brasileira de Promoção de Exportações. Site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br).

Na escolha dos parceiros, pode-se considerar o fato de a empresa Correios já possuir alguma abertura junto às instituições mencionadas, ademais, o conteúdo das mesmas ser de extrema relevância para a gama de clientes que se pretende alcançar com a criação do perfil dentro da plataforma proposta.

- **Conteúdo da página**

O principal conteúdo da página deverá ser voltado para a divulgação de produtos e serviços da empresa Correios, assim como suas atualizações. Poderá contar com a *expertise* da equipe da área comercial que fará o suporte necessário em caso de dúvidas e orientações. Este conteúdo será atualizado periodicamente com ênfase em um determinado tipo de serviço ou produto que a empresa oferece. A periodicidade das publicações poderá ser definida pelo gestor da área. Sugere-se que essa atualização ocorra a cada dois dias, a fim de que não se torne uma página de conteúdo inerte e sem novidades, considerando o cuidado para o possível acúmulo de postagens, o que dissiparia o foco que se deseja atingir. É relevante a elaboração de um cronograma mensal com os conteúdos a serem publicados, considerando que a periodicidade de atualização pode ser variável, dependendo do engajamento de cada postagem. O cronograma poderá estar aberto a ajustes necessários.

A página deverá conter publicações de *cases* de sucesso de clientes que utilizaram determinado tipo de serviço ou produto da empresa Correios com intuito de que outros clientes do mesmo segmento de negócio possam visualizar as experiências positivas e que desperte-se neles o interesse de utilizar as mesmas estratégias; de certa forma existirá a possibilidade de *benchmarking*<sup>7</sup> dentro do canal de atendimento. Essas publicações poderão ser elaboradas pelos colaboradores da área de vendas em conjunto com a ASDEM.

A página da empresa Correios no *Facebook* deverá fazer uso de vídeos institucionais com a pretensão de mostrar aos clientes os avanços e ajustes da empresa nas áreas operacional, comercial e tecnológica. O objetivo dessas publicações é manter

---

<sup>7</sup> Benchmarking: consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. (Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>> Acesso em 19/09/2016).

o cliente informado sobre a evolução e as melhorias nos processos da empresa, despertando credibilidade e confiança nas informações da mesma.

O conteúdo deverá ser elaborado com vistas ao entendimento do público sobre o que se pretende transmitir, ou seja, a publicação de conteúdo *clean*, vídeos ou *posts* carregados de informação podem despertar a falta de interesse. Detalhes sobre assuntos mencionados em publicações poderão ser tratados com a equipe de consultoria comercial disponível.

- **Operacionalização da página**

O perfil de atuação da área comercial da empresa Correios na plataforma *Facebook* será uma ferramenta para a mesma estreitar o relacionamento com seus clientes.

A equipe da força de vendas da empresa Correios, através de seus consultores, deverá realizar uma busca dentre todos os clientes que possuem contrato de prestação de serviços com a empresa, com o objetivo de localizar os que possuem página na plataforma *Facebook*, visando fazer o “*link*” entre a página da empresa Correios e demais clientes, utilizando-se o ícone “curtir” de suas páginas. Clientes que não possuem contrato de prestação de serviço firmado, mas que sejam detentores de potencial para tanto, também se enquadram nesta ação.

Deverá ser estabelecido pelo gestor da área comercial da empresa Correios uma meta de quantitativa de atendimento para os consultores engajados no projeto, esta, poderá ser reavaliada a qualquer tempo, haja vista as demandas advindas pelo novo canal.

A página terá suporte total da equipe da área de vendas da empresa. O atendimento será realizado por consultores capacitados, e em horário comercial, ficando esclarecido que a plataforma do *Facebook* será uma das portas de entrada do cliente. As demandas que surgirem através do novo canal, seja por meio do *Messenger*, ou de comentários em publicações deverão ser registradas em planilha de acompanhamento e direcionadas para o canal correto de atendimento da empresa, ou seja, o consultor fará o registro da solicitação e dará encaminhamento ao pedido através de outros recursos (*e-mail*, visitas, sistemas da empresa) quando se tratar de assunto comercial e em

relação a outras situações ou reclamações será realizado o redirecionamento para o canal devido; não existirão *links* diretos para outros canais.

Deve-se destacar neste contexto o aproveitamento de recursos humanos já disponíveis na empresa para atuação no novo canal de atendimento, o que neutralizaria despesas relacionadas à contratação.

### 6.1.2 Engajamento

Para Porto (2014) o engajamento no conteúdo da página é uma das melhores maneiras de alcançar crescimento e ter visibilidade.

Engajamento é envolvimento, interação, relacionamento com a marca, o que vai além do número de seguidores em uma rede social ou *likes* em uma postagem. (REZ, 2014).

Haven (2013, apud REZ, 2014) definiu alguns medidores de sentimentos:

*Envolvimento*: pode ser mensurado através das métricas comuns, como número de visitas ao *site*, tempo gasto por páginas, número de páginas vistas.

*Interação*: comentários, pedidos de informações, discussões em fóruns, ações que caracterizam iniciativa do usuário em entrar em contato com a marca.

*Intimidade*: medidor que busca saber o afeto de uma pessoa por uma marca. Opinião, perspectiva, quais os sentimentos registrados em suas palavras dirigidas à empresa através do atendimento e mídias sociais. Pode ser medido através de ferramentas de monitoramento, mas somente no caso dos clientes que interagem. É pouco preciso, mas fornece uma noção do que o consumidor sente.

*Influência*: probabilidade de a pessoa fazer uma compra/conversão e influenciar seu grupo de contatos a fazer isso. Conteúdo de qualidade sempre pode atrair seguidores de qualquer canal, mas no caso de grandes empresas não é somente isso, os clientes necessitam enxergar o que está sendo divulgado, e para tanto, será necessário um bom trabalho de distribuição do conteúdo.

O posicionamento da marca deve refletir o que o conteúdo propõe. Caso seja muito diferente as pessoas terão dificuldade em fazer essa associação e não existirá

sucesso. Essa associação deverá estar refletida no tom, na linguagem e nas imagens nas redes (HAVEN, 2013, apud REZ, 2014).

Em relação ao atendimento, Haven (2013, apud REZ, 2014) afirma que é preciso continuar o trabalho dando atenção às pessoas, respondendo comentários, indicando soluções, participando de fóruns, estando aberto.

Porto (2014) cita dois tipos de mensuração de engajamento, o de Propagação e o de Ação. No caso engajamento de propagação refere-se a ações que provocam a propagação de mensagens recebidas pelos fãs de uma página a seus amigos, já o engajamento de ação diz respeito às ações dos usuários em seu conteúdo, no entanto, que não geram compartilhamento em sua rede. Ambos podem ser mensurados a fim de descobrir quais pessoas ou clientes estão interessadas em seu conteúdo, buscando o foco de conteúdo de qualidade que interesse aos seguidores da página.

Porto (2014) afirma ainda, que é imprescindível estar atento ao engajamento dos concorrentes, e se necessário, aprender com essa mensuração. Por meio da mesma, é possível estar à frente dos mesmos e evitar surpresas desagradáveis nas oportunidades de negócios.

Considera-se relevante para implementação desta proposta um estudo aprofundando sobre o significado de engajamento no sentido prático do ambiente de marketing.

No que se refere ao perfil da empresa Correios na plataforma *Facebook*, pode-se destacar aqui a importância de criar conteúdo que atenda às necessidades dos usuários. Sugere-se que, à medida da evolução da página em termos práticos, seu conteúdo seja elaborado com base em situações reais, nas quais haja a disseminação dos casos de efetividade da solução apresentada, com vistas a servir de exemplo para os demais clientes.

O retorno ao cliente deve existir em 100% das situações. Comentários não devem ser ignorados e a busca de soluções deve ser constante.

O engajamento correto do conteúdo publicado e o bom atendimento da equipe da força de vendas da empresa acarretará maior visibilidade da página e

consequentemente proporcionará credibilidade do uso da plataforma *Facebook* como novo canal de atendimento ao cliente.

### 6.1.3 Amplificação

Existem diversas oportunidades oferecidas pela plataforma *Facebook* para levar seus recursos a outros canais em que a empresa interessada atue. Neste momento dar-se-á maior importância a três principais ferramentas da plataforma: marketing boca a boca, *plug-ins* sociais e *login* social. No entanto, é prudente um estudo aprofundado sobre todas as formas de amplificação existente através da plataforma *Facebook*.

- **Marketing boca a boca (WOMM):**

Objeto do estudo sobre as estratégias e posicionamento em redes sociais, agora citado como meio de amplificação, o marketing boca a boca não é recente.

Porto (2014) afirma que, com o poder de conexão que a *internet* oferece, as informações podem ser propagadas e ficarem arquivadas a ponto de servirem de fonte para consulta a qualquer tempo, ganhando valor entre os consumidores e ajudando-os a tomar decisões de compra de produtos e escolha de fornecedores ou prestadores de serviços.

Considerando o já mencionado cenário postal da atualidade e todos os atores envolvidos no mesmo, a rede de clientes da empresa Correios tende a um crescimento exponencial. O marketing boca a boca poderá servir como uma das principais alavancas para o sucesso da utilização da plataforma *Facebook* como ferramenta de atendimento para área comercial da empresa.

- **Plug-ins Sociais:**

De acordo com Porto (2014), os *plug-ins* sociais são ferramentas que outros *sites* podem usar para proporcionar experiências personalizadas e sociais às pessoas.

Neste sentido Porto (2014), lista alguns mecanismos de *plug-ins* sociais: botão salvar, curtir, compartilhar, enviar, citações, publicações incorporadas e *player* de vídeo, *plug-in* de página, comentários, botão seguir.

- Botão Salvar: permite aos usuários salvar itens ou serviços em uma lista particular no *Facebook*, compartilhá-los com os amigos e receber notificações relevantes.
- *Plug-in* para Citações: os usuários podem selecionar texto na página e adicioná-lo aos compartilhamentos para contar uma história mais interessante.
- Botão Curtir: permite aos usuários compartilharem páginas e conteúdo do seu *site* e em seus perfis do *Facebook* com um único clique, permitindo a visibilidade do conteúdo a toda sua rede de contatos.
- Botão Compartilhar: permite aos usuários compartilharem algum conteúdo no *Facebook* com determinados amigos, com um grupo ou ainda de forma privada.
- Botão Enviar: permite ao usuário o envio de conteúdo do seu *site* para os contatos de forma particular.
- Publicações, comentários e *player* de vídeo incorporados: publicações e comentários incorporados são formas simples de o usuário fazer uso do conteúdo em *sites* ou página da *internet*. Já com o *player* de vídeo incorporado, o usuário pode adicionar vídeos na plataforma *Facebook*, inclusive vídeos ao vivo.
- *Plug-in* de Página: permite ao usuário incorporar componentes da sua página no *Facebook* ao seu *site*.
- Comentários: permite que outros usuários comentem conteúdo do seu *site* ou página usando as próprias contas do *Facebook*.
- Botão Seguir: permite ao usuário a assinatura das atualizações públicas de outras pessoas na plataforma *Facebook*.

Através da integração do *site* da empresa Correios à plataforma *Facebook*, será possível utilizar as ferramentas disponíveis a fim de tornar mais social, não somente a sua própria página no *Facebook*, como também seu *site*. Na perspectiva atual de crescimento das ondas tecnológicas, a utilização deste recurso seria de extrema importância para o engajamento do *site* com a realidade dos clientes.

- **Login Social:**

Porto (2014) relata que, o preenchimento obrigatório de cadastros em alguns *sites* torna-se um entrave na navegação da página a ser pesquisada. A possibilidade de o usuário utilizar-se do *login* existente em determinada plataforma, neste caso, o *Facebook*, torna mais ágil o cadastro, como também contribui para a coleta de informações básicas do cliente. Independente do seguimento, o cadastro é um ponto essencial para criação de uma base de clientes em potencial.

“Na perspectiva das empresas, contar com o *login* social também favorece vários elementos estratégicos, especialmente no que diz respeito à coleta de dados e informações dos clientes” (PORTO, 2014, p.171).

Porto (2014) cita ainda, outras vantagens ao oferecer o *login* social em seu *site*:

- Aumento no engajamento com o *site*;
- Aumento do número de cadastros;
- Dados de cadastro mais personalizados;
- Simplificar o processo de cadastro;
- Dados de cadastros reais (*e-mails* principalmente);
- Mostrar que a empresa é inovadora e atende às demandas dos consumidores (PORTO, 2014, p.17).

A possibilidade de a empresa Correios vincular o *login* social em seu *site*, através da plataforma *Facebook*, proporcionará não somente uma maior sociabilidade ao mesmo, como principalmente a captação fidedigna dos dados cadastrais dos clientes. Tais informações deverão ser utilizadas na formação de um *mailing* que poderá servir como base de contatos que interessem a área comercial da empresa. Importante ressaltar que as formas técnicas para que essa vinculação ocorra devem ser estudadas e elaboradas de acordo com os Termos e Diretrizes da Plataforma *Facebook*<sup>8</sup>.

Importante lembrar aqui que o *Facebook* é comprovadamente umas das plataformas mais comuns e desejáveis para a prática de utilização do *login* social, utilizar-se de outra rede social para tanto, seria correr o risco de perder a popularidade desejada (PORTO, 2014).

---

<sup>8</sup> Termos e Diretrizes da Plataforma Facebook.

Disponível em: <<https://developers.facebook.com/policy/Portugues/>> Acesso em: 12/09/2016.

#### 6.1.4 Mensuração

“Mensurar estratégias e táticas não precisa ser encarado como o fim de um ciclo, mas sim, como novo começo” (PORTO, 2014, p. 295).

Na plataforma *Facebook*, ou qualquer outro canal, traçar metas, dominar métricas e formas de mensurar os dados são fatores fundamentais para gestão de qualquer negócio. A análise e mensuração devem partir desde o número de comentários em uma postagem até o faturamento anual da empresa. Para que essa tarefa seja possível, antes do aprofundamento sobre a ferramenta de mensuração é necessária a compreensão de dois termos: métricas e KPIs (PORTO, 2014).

- **Métricas**

Porto (2014) define métricas como dados isolados que permitem mensurar um elemento, qual seja, o número de fãs, compartilhamento em uma postagem, o alcance, as visitas à sua página, entre outros. A partir da comparação entre as métricas é possível obter conclusões sobre as estratégias a serem definidas.

- **KPIs (Key Performance Indicator)**

Os Indicadores Chave de Performance (ICP) alcançam uma profundidade maior na análise dos dados, contemplam os objetivos principais de um negócio, a razão pela qual existe. São exemplos de KPIs ou ICPs: faturamento, número de vendas e rotatividade de funcionários (PORTO, 2014).

Pode-se entender que quando os dados representam uma perspectiva mais ampla são definidos como métricas, já quando indicam algo mais específico e relevante para a empresa define-se como KPIs. Após este entendimento, é possível adentrar no canal de mensuração propriamente dito, o *Facebook Insights*.

- **Facebook Insights**

Segundo Porto (2014), entre todas as mídias sociais mais populares, o Facebook é a que oferece a ferramenta mais robusta para a mensuração. O *Facebook Insights* é um recurso gratuito e disponível somente nas páginas criadas na plataforma para gestão de dados e métricas; grupos e perfis não tem acesso ao *Insights*. A principal função do *Facebook Insights* é ajudar a tomar as melhores decisões sobre a atuação da

empresa dentro da plataforma. O painel do *Facebook Insights* é dividido em seis grupos de dados: Visão Geral, Curtidas, Alcance, Visitas, Publicações e Pessoas. Em cada uma dessas guias existe a possibilidade de encontrar informações específicas sobre o desempenho de um determinado negócio ou empresa.

**Visão Geral:** nesta área, é possível visualizar os dados dos últimos sete dias. Informações relativas ao aumento da sua base de fãs (curtidas na página), ao alcance de suas publicações e ao envolvimento (o engajamento de propagação e ação de suas postagens). Também é possível visualizar o desempenho das cinco últimas postagens em sua página.

**Curtidas:** nesta guia encontram-se dados específicos sobre a evolução da sua base de fãs. Informações importantes como o número de novos fãs, número de pessoas que descurtiram sua página e a origem desses novos fãs podem ser acompanhadas a partir de gráficos. As informações dessa guia podem ser acompanhadas em intervalos de três meses até o dia atual. [...]

**Alcance:** na guia “Alcance” você poderá acompanhar o número de pessoas impactadas por suas publicações ou por informações relativas à sua página de forma orgânica ou a partir de anúncios. Também é possível avaliar que tipo de engajamento (curtidas, comentários e compartilhamentos) mas auxiliaram no aumento do seu alcance. [...]

Mensurar apenas o alcance das suas publicações pode levar a uma distorção da realidade. O foco demasiado em alcance faz com que muitas empresas se esqueçam da qualidade do conteúdo e do público que ela atrai. Pense no alcance como uma métrica de visibilidade que ajuda a responder a algumas questões, como a disseminação da sua marca. Porém, também pense no alcance como o caso do *outdoor* em uma movimentada avenida. O fato de o seu conteúdo ter alcance apenas indica que muitas pessoas o receberam. O engajamento que ele conquistar dirá quantas pessoas “viram” e gostaram daquele conteúdo.

**Visitas:** esta guia exhibe as fontes de tráfego para sua página, ou seja, quais *sites* estão levando mais pessoas à sua *fan page*. Com essas informações, você pode saber se as suas ações fora do *Facebook*, como a utilização de *plug-ins* sociais ou parcerias com outras empresas, estão levando mais pessoas à sua página. Além disso, nesta guia, há dados relativos às visitas aos seus aplicativos. Acompanhe de perto esses dados, pois, se a sua empresa estiver utilizando um aplicativo para promover um conteúdo ou uma ação, saber como estão as visitas a eles é importante para verificar a efetividade de suas fontes de tráfego.

**Publicações:** a guia “Publicações” é uma das mais importantes de todo o *Facebook*. Afinal, a partir do conteúdo que sua empresa gera é possível conquistar novos fãs, mais engajamento e propagação. Nela você encontra dados muito interessantes, como os horários e dias da semana em que seus fãs mais acessam *Facebook*, qual o formato de conteúdo que mais gera engajamento e as publicações de páginas concorrentes. [...] Quando fãs estiverem conectados: este é um conjunto de dados muito interessante oferecido pelo *Facebook*. Em um intervalo de uma semana, gráficos exibem que dias e horários seus fãs estão conectados ao *Facebook*. Com esses dados você pode definir qual o “horário nobre” da sua página e dar preferência a esses dias para postar os conteúdos mais interessantes. [...] Tipos de publicação: As fotos são um ótimo formato de conteúdo para usar no *Facebook*, pois ocupam um

espaço maior no *feed* de notícias e chamam mais atenção. Contudo, tendo em mente seus objetivos, teste vários formatos de conteúdo. Se você busca mais engajamento de propagação com uma postagem, por exemplo, publique também textos, vídeos e *links*. A partir disso, avalie as que tiveram mais envolvimento. Nesta guia é possível saber com mais precisão qual formato de conteúdo gera mais alcance e envolvimento. Publicações principais de páginas para acompanhar: certamente sua empresa tem concorrentes, e se eles estiverem no *Facebook*, é possível acompanhá-los de forma anônima. Na área “Publicações principais de páginas para acompanhar”, você pode cadastrar seus concorrentes ou as páginas as quais deseja acompanhar e visualizar quais de suas publicações geram mais envolvimento e quantos novos fãs eles conquistam por semana. É possível cadastrar até cinco páginas para acompanhar. [...] Todas as publicações: encerrando os dados da guia “Publicações” temos as informações de tudo o que foi postado em sua página nos últimos três meses ou durante o intervalo que você definir. Cada postagem contém dados próprios. Dessa maneira, você conseguirá saber a que teve mais alcance, mais envolvimento, mais engajamento de ação, propagação e *feedback* negativo, por exemplo. [...]

**Pessoas**: na guia “Pessoas” do *Facebook Insights* você pode conhecer melhor o público que curte sua página ou que se engaje em suas publicações. Nesta área é possível analisar informações importantes sobre como está a participação de cada grupo demográfico em suas publicações em sua página. [...] Seus fãs: nesta área é possível conhecer melhor o perfil das pessoas que curtem sua página. Quais grupos etários e de gênero são mais numerosos, quais cidades e países têm maior número de fãs e outras informações sobre o seu público; [...] Pessoas alcançadas: as pessoas que viram suas publicações nos últimos 28 dias, o alcance é uma métrica interessante e indica quanto seu conteúdo se propaga e é entregue para os usuários do *Facebook*, lembrando que, nesta guia há dados referentes ao perfil dos fãs que veem seu conteúdo, bem como o perfil de pessoas fora da sua rede de fãs que recebem o que você publica; [...] Pessoas envolvidas: as pessoas que curtiram, comentaram ou compartilharam suas publicações ou se engajaram em sua página nos últimos 28 dias. Nesta área há dados relativos ao perfil de pessoas que mais interagem com sua página. Dados comparativos entre seus fãs e a porcentagem de pessoas que não são seus fãs e também interagiram podem ser visualizados. (PORTO, 2014, p. 300).

Porto (2014) orienta que, para uma empresa que está começando a trabalhar com o *Facebook* ou com o *Facebook Insights*, existem dicas de algumas métricas básicas do que se pode mensurar. São fatores relevantes: engajamento, evolução de número de fãs, visitantes únicos, usuários atingidos em um determinado período, amigos de fãs atingidos pelo conteúdo da *Fan Page* e pessoas envolvidas.

Através do *Facebook Insights*, é possível também a exportação dos dados mensurados para planilhas. Pode-se obter essa conversão das informações da página de sua empresa em intervalos de até seis meses e tais relatórios podem ser gerados a qualquer tempo (PORTO, 2014).

Para a empresa Correios, o número de métricas e KPI's possíveis de mensuração através do *Facebook Insights* traria uma quantidade enorme de informações importantes não somente em relação aos clientes alcançados através de sua página, como também, em relação aos clientes de clientes alcançados. A possibilidade do cadastro dos principais concorrentes para o acompanhamento anônimo de sua evolução dentro da plataforma *Facebook* também é um fator relevante para a utilização da mesma de forma mais agressiva e efetiva no ambiente de negócios.

A mensuração de resultados da página comercial da empresa Correios será realizada pelos consultores responsáveis por sua administração ao fechamento de cada ciclo mensal, para que haja o registro da evolução da quantidade de atendimentos, do engajamento e principalmente da satisfação dos clientes atendidos por este canal.

Após a mensuração de cada ciclo de trabalho é necessário avaliar a evolução e os resultados alcançados buscando direcionar esforços na busca pelo aperfeiçoamento contínuo do canal de atendimento.

## 7 CONCLUSÃO

A crescente difusão nas redes sociais *on-line* no Brasil e no mundo não é mais novidade. Sua forma de interação não hierárquica tem impactado o comportamento humano, alterando o modo como as pessoas se relacionam umas com as outras, com as empresas, organizações e marcas.

Com as redes sociais digitais, a economia está mudando. O estabelecimento de relacionamentos entre pessoas, pessoas com empresas, conquistas, engajamento, ética, respeito e transparência são fatores que impactam decisivamente no comportamento dos usuários destas redes, principalmente a partir do momento que estes usuários percebem que são cocriadores do conteúdo exposto nas redes sociais pelas empresas ou organizações.

As empresas e organizações são criadas por seres humanos para servir pessoas. Cuidar das mesmas, ou seja, cuidar dos clientes é a trilha para o sucesso, tendo em vista que a tendência perceptível é cada vez mais a valorização das organizações mais politicamente corretas.

As páginas na plataforma de rede social *Facebook* são indicadas para empresas, organizações, artistas ou marcas que desejam utilizar a rede social como uma ferramenta de marketing. Por serem direcionadas para fins comerciais, tais páginas possuem funcionalidades específicas para tal, destacando o número de pessoas que podem curtirlas. Estabelecendo a importância a este fato, toda e qualquer empresa que ambicione ter visibilidade no ambiente digital deveria entender quão valiosa é sua incorporação neste ambiente de maneira mais ativa e comercial, buscando não somente resultados comerciais para a empresa, mas também a satisfação de seus clientes. Um cliente satisfeito propaga sua satisfação e dissemina as boas experiências, contagiando pessoas e engajando conteúdo positivo em sua rede de contatos.

O fenômeno de velocidade de propagação da informação propiciado pelas tecnologias digitais está transformando a realidade em um filme observado em tempo real, no qual as satisfações e insatisfações são rapidamente percebidas e difundidas nas redes sociais.

A empresa Correios deve cada vez mais se capacitar para esta realidade, buscando não somente atender os clientes, como também, superar suas expectativas, antecipando suas necessidades. Estar inserido à era digital, por meio de uma rede social que interliga milhões de pessoas tornou-se essencial à subsistência no ambiente de negócios quando o objetivo é conectar pessoas e empreender a real universalização dos serviços prestados com intuito de tornar-se uma empresa de classe mundial. Estar interligado de maneira efetiva no ambiente digital será provavelmente um dos pilares de sustentação para todas as empresas em todos os segmentos.

Devido à complexidade e amplitude do conteúdo tratado neste estudo, sugere-se um aprofundamento nos assuntos específicos relacionados à operacionalização de páginas para empresas no *Facebook*, como também, em todos os recursos envolvidos.

Por fim, a mensagem que deve ficar clara, é que o *Facebook* não precisa ser a única ferramenta de marketing, ele pode e deve ser uma das ferramentas utilizadas por qualquer empresa que deseja estar incluída no mundo digital. Ele poderá ser utilizado para a execução de muitas das estratégias de negócios, no entanto, é relevante considerar que *Facebook Marketing* é marketing, e precisa contar com o apoio de outras áreas do conhecimento para o sucesso de sua utilização.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, F. J. S. M. **Gestão Estratégica de Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- ALVAREZ, F. J. S. M; CARVALHO, M. R. **Gestão Eficaz da Equipe de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CANDELORO, R.; JUNGTON, M. **Desafios de Vendas**. Curitiba: Intellimax, 2012.
- DEPLAN. **Informativo Correios**, Brasília: Inovar, 2016.
- DEPLAN. **Plano Estratégico Correios 2020 – Ciclo 2011/2014**. Brasília: Ministério das Comunicações, 2011.
- DEPLAN. **Plano Estratégico Correios 2020 – Ciclo 2015/2018**. Brasília: Ministério das Comunicações, 2011.
- DEPLAN. **Planejamento Estratégico de Gestão 2015**. Brasília: Departamento de Planejamento dos Correios, 2015.
- FNQ. **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- FNQ. **Critérios de Excelência**. 20ªed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.
- Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade – FPNQ. **Benchmarking: relatório do comitê temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GABRIEL, M. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GARCIA, G. **Comportamento do Consumidor Virtual**. Porto Alegre: Moderna, 2007.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos , estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- HUTT, M. D.; SPEH, T.W. **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEPLAN. **Informativo Correios**, Brasília: Inovar, 2016.

KOTLER, P. et al. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MEINBERG, J. L. et al. **Gestão de Vendas**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2011.

MORGADO, M. G. **Comportamento do consumidor *online*: perfil, uso da Internet e atitudes**. São Paulo: FGV, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTO, C. **Facebook Marketing**. São Paulo: Novatec, 2014.

REINARES, P. **Os 100 erros do CRM: mitos, mentiras e verdades**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

REZ, R. **Marketing de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

RIBEIRO, J. **Marketing de Atitude: como fazer sua equipe e seus clientes gostarem de você**. São Paulo: Dash, 2012.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T.S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2012.

SILVA, F. G.; ZAMBOM, M. S. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WALKER, D. **O Cliente em Primeiro Lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WIKIPEDIA. **Benchmarking**. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>> Acesso em: 19/09/2016).

ZUCKERBERG, M. **Plataforma de Rede Social Facebook**. Disponível em: Disponível em: <<https://www.facebook.com/correios/>> Acesso em 15/08/2016.

ZUCKERBERG, M. **Termos e Diretrizes da Plataforma Facebook**. Disponível em: [<https://developers.facebook.com/policy/Portugues/>](https://developers.facebook.com/policy/Portugues/) Acesso em: 12/09/2016.