

# **Análise da Eficiência dos Canais de Comunicação Não Presenciais das Maiores Empresas Brasileiras**

**Maria Clara Alcantara Pinho** – [alcamariaclara@gmail.com](mailto:alcamariaclara@gmail.com)

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Marketing

## **Resumo**

Sabendo que a qualidade no atendimento nos dias atuais é direcionadora de investimentos por parte de diversas organizações, e que o estabelecimento de uma relação de confiança e credibilidade entre empresa-consumidor tem cada vez mais passado a ser fundamental na fidelização do cliente, buscou-se nesse trabalho medir qual a eficiência da resposta aos questionamentos dos consumidores por parte das maiores empresas brasileiras, considerando os principais canais de comunicação não-presenciais disponíveis. Com a realização de pesquisas bibliográficas buscou-se elencar o que é relevante para um bom atendimento ao cliente, conhecer sobre os meios de comunicação não presenciais e, a partir de pesquisa exploratória, entender como é o real atendimento aos questionamentos dos clientes usando tais canais. Os resultados sugerem que para o atendimento ao cliente, o SAC é o canal de comunicação não presencial mais eficiente. Ainda que a internet seja um meio considerado por muitos como mais rápido e prático para se comunicar, as opções de atendimento que utilizam essa ferramenta – e-mail, Facebook e Twitter – apresentaram piores classificações quando comparados ao SAC, mantendo essa ordem de eficiência após o SAC. Apesar de novos, os meios de comunicação via mídias sociais – Facebook e Twitter – já estão consideravelmente disseminados entre grande parte dos brasileiros, principalmente os jovens. Porém, foi constatado que estes meios de comunicação são os menos impelidos no uso pelas empresas para funções que sejam além das de divulgação de produto ou promoção. Aparentemente, não se percebe ainda essas opções como mais um canal de comunicação com o cliente, que poderia ser considerado um canal rápido e barato para se desenvolver serviço parecido com o do telefone. Por outro lado, o SAC, via telefone, o meio de comunicação entre organização e consumidor mais tradicional, foi a forma mais efetiva desse relacionamento. Palavras-chave: Atendimento ao consumidor; Comunicação de marketing; Maiores empresas brasileiras; Redes sociais; SAC.

## 1. Introdução

A qualidade no atendimento nos dias atuais é foco norteador de investimentos em muitas organizações, seja qual for a área de atuação das mesmas. O cliente em primeiro lugar é base filosófica de muitas delas, e manter esse foco é objeto da empresa que busca o estabelecimento de uma relação de confiança e credibilidade com o seu cliente, tanto para cultivar novos consumidores quanto para fortalecer o vínculo com os já existentes.

Segundo Carvalho (1999, p. 233) “o atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. Sabendo que a qualidade no atendimento vai desde a abordagem dos clientes para iniciar a negociação até a resolução de eventuais problemas e que serviço e sua qualidade estão intimamente ligados, já que o atendimento contém dimensões relacionadas à venda e ao tratamento oferecido pelo funcionário no momento desta.

Nesse mercado que passa por significativas mudanças, fatores como a evolução tecnológica, desregulamentação dos mercados, volatilidade financeira, escassez de recursos naturais, transição da economia de produção para a economia de mercado e a interdependência dos mercados globais, cria-se a necessidade de suprir as informações sobre determinados produtos ofertados pela organização e o gestor então precisa monitorar dados ambientais e os concorrentes, os quais propiciarão relatórios para ajudar a implementar decisões operacionais e estratégicas (CHIUSOLI; NONAKA; PACAGNAN, 2005).

Segundo Kotler (2000), para alcançar o mercado-alvo, as empresas fazem uso de três canais de marketing, sendo eles: (a) canais de comunicação; (b) canais de distribuição; e (c) canais de vendas. Os canais de comunicação, que aqui serão explorados, são empregados para transmitir mensagens a compradores-alvo, e destes receber mensagens. Dentro destes canais destaca-se, o uso da internet, que desde sua criação, tem sido utilizada massivamente para facilitar a comunicação. O acesso à internet facilitou um maior poder de comunicação com as empresas e também a troca de informação, possibilitando uma relação interativa entre organização e cliente, desprezando barreiras geográficas (SAAD CORRÊA, 2005). Dentro do contexto da internet, surgiram as mídias sociais, que propõem interações sociotécnicas típicas da sociedade midiaticizada, com grande rapidez e integração (CARVALHO, 2011).

Assim, o questionamento desse trabalho considera esse cenário de um mundo mais globalizado, que permite maior comunicação com os consumidores, levantando a seguinte pergunta: **Qual a eficiência da resposta aos questionamentos dos consumidores por parte das maiores empresas brasileiras, considerando os principais canais de comunicação não-presenciais disponíveis?**

## 2 Revisão de literatura

Aqui serão desdobradas as fontes teóricas utilizadas para dar suporte à pesquisa. Tratar-se-á da comunicação de marketing. Também se discorrerá sobre os canais de comunicação, dentro deles a internet, além de como funciona a comunicação digital. Nesse sentido será destacado a WEB 2.0. Ademais, dentro do contexto abordado, se debaterá a respeito das mídias sociais e rede social e finalmente, se discorrerá a respeito do atendimento ao cliente e outras ferramentas de contato dos consumidores com as organizações, como o SAC.

### 2.1 ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

De acordo com Kotler (2000), o atendimento ao cliente consiste em todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para que as mesmas recebam serviços, respostas e a resolução de seus problemas, de maneira rápida e satisfatória. Para isso, se faz necessário que o atendente da organização conheça os pré-requisitos básicos

para um bom atendimento. A qualidade no atendimento é a porta de entrada em uma empresa, é onde se inicia a formação da opinião sobre a mesma. Portanto, o atendimento está diretamente relacionado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, como destacado a seguir: “o atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233).

Com isso, Marques (1997) estabeleceu os requisitos básicos para um bom atendimento: conhecer, ouvir, falar e perceber. Alguns estudos levantam os motivos que levam clientes a parar de comprar em uma determinada empresa e com os maiores números estão reclamações não atendidas (14%) indiferença do pessoal que os atende (65%) (BRANDÃO, 2001).

De acordo com Abdala (2008), o cliente tem sido historicamente desrespeitado pelo mau atendimento dado por um grande número de empresas, mas com a globalização da economia e a integração da economia brasileira ao mercado mundial, da competitividade crescente e da comunicação na era da internet, o cliente passou a se utilizar do verdadeiro poder de escolha, causando assim adequação das organizações na melhoria da qualidade de seus serviços para sobreviverem no mercado. Os clientes querem mais do que cortesia, desejam serviços que agreguem valor, que atendam ou superem suas expectativas.

Ainda de acordo com Abdala (2008), mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa dizem não mais procurar seus serviços e ainda comentam sobre a experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento. Cobra (2003) identifica sete atos que não se deve cometer quando se trata da qualidade do serviço ao cliente, são eles: Apatia, automatismo, condescendência, frieza, utilização do livro de regras da empresa e o passeio, fazer com o cliente passe por vários departamentos sem resolver sua necessidade.

É importante destacar que, na visão do consumidor, o atendimento e sua qualidade não representa um fator unidimensional, ou seja, clientes avaliam um produto ou serviço tendo em conta não apenas uma de suas características, mas sim várias delas, sendo a difícil de se definir até mesmo para o cliente (MONTEIRO, 2011). Para isso, Milet (1997, p. 196-197) enumerou o que considera ser alguns critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço prestado: (a) confiabilidade – destreza de cumprir com o prometido; (b) presteza – anseio e predisposição em ajudar o cliente e oferecer pronto serviço com rapidez no atendimento; (c) competência – perfil adequado e conhecimento para a execução correta do serviço; (d) cortesia – educação, respeito, consideração e cordialidade com o cliente; (e) comunicação – estabelecer com o cliente comunicação em uma linguagem compreensível, clara e precisa; (f) entendimento do cliente – empenho empreendido para conhecer os cliente e seus reais problemas e necessidades; (g) credibilidade – transmissão de confiança, honestidade no trato com o cliente; e (h) acessibilidade – facilidade de contato com as pessoas na organização.

## **2.2 COMUNICAÇÃO DE MARKETING**

Para o marketing moderno, não é suficiente apenas um ótimo produto a um bom preço, é preciso comunicar com o cliente, tanto antes quanto após a compra. Para isso, a comunicação de marketing se torna fundamental. Atualmente, as empresas buscam desenvolver seus planos de comunicação de marketing de forma diferente do que antes era desenvolvido, e com isso integrar seus esforços de propaganda com várias ferramentas como: sites na internet, marketing direto, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, marketing de entretenimento e patrocínio de eventos (BELCH; BELCH, 2008).

Para os autores, a comunicação de marketing deve integrar o plano de marketing com as estratégias das organizações, que reconhecem que a forma que se comunicam com seus clientes e público relevante está mudando rapidamente. Com a fragmentação dos mercados de massa, aceleração do crescimento da internet e de mídias digitais, desenvolvimento dos mercados globais, insegurança da economia e mudança no estilo de vida dos consumidores, tem-se

modificado a forma pela qual as empresas trabalham o marketing. Essa modificação ocorre no momento em que são desenvolvidos seus planos de marketing, envolvendo, inclusive, a escolha de mídia e da maneira de se comunicar. Sendo essa, na opinião dos autores, sensibilidade perante tais metamorfoses a peça chave para o sucesso de qualquer organização.

Kotler e Keller (2006) lembram de maneira sucinta que é através dessa comunicação que as empresas buscam informar, persuadir e lembrar seus consumidores, sobre seus produtos e marcas.

### **2.2.1 Comunicação Integrada de Marketing**

Desde os anos 1980, segundo Belch e Belch (2008), as organizações notaram que era preciso assumir uma perspectiva ampla quando se tratava de comunicação de marketing, e também perceberam a necessidade de integrar o marketing como ferramenta mais estratégica como parte de suas ações. Começaram então a se direcionar para o processo de comunicação integrada de marketing (CIM), que envolve coordenar vários elementos promocionais e outras atividades de marketing que comunicam com os clientes. Concluiu-se que o CIM deve envolver um processo do negócio que auxilia as empresas a identificar os métodos mais apropriados e eficazes para a construção de relacionamentos com os clientes e *stakeholders*. De acordo com o Schultz (2004, *apud* Belch; Belch, 2008, p. 11), a definição de CIM corresponde a:

As comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizado para planejar, desenvolver, executar, e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos. A meta é gerar tanto retorno financeiro no curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor ao stakeholder.

A CIM, para Belch e Belch (2008), seria um processo contínuo estratégico e não apenas integrado taticamente às diversas atividades de comunicação, devendo reconhecer a existência de diversos públicos relevantes que formam o processo, como públicos internos – principalmente os funcionários da organização – e externos – clientes atuais, clientes em potencial, fornecedores, grupos de interesse e o público geral.

### **2.2.2 Canais de Comunicação**

Ao se debater a importância da comunicação, é necessário lembrar que, segundo Belch e Belch (2008), existem os canais de comunicação, por onde a mesma é feita, que são responsáveis por transmitir da fonte ou emissor para o receptor. Para isso, pode-se classificar os canais em pessoais e não-pessoais.

Os canais pessoais de comunicação são os que estabelecem o contato interpessoal com pessoas ou determinados grupos que sejam foco da comunicação. Para tal interação, o pessoal de vendas funciona como esse canal de comunicação, quando propaga as mensagens de venda aos compradores ou clientes em potencial. Pode-se considerar também, como canal pessoal, os canais sociais de comunicação, como família, amigos ou até mesmo colegas de trabalho.

Já os canais impessoais são os que transmitem a mensagem sem contato interpessoal entre emissor e consumidor, pois direcionam a mensagem para grande número de indivíduos de uma única vez, como os meios impressos e de radiodifusão. No momento atual, é muito importante destacar a Internet como novo meio de comunicação.

Para que haja o direcionamento correto das mensagens dos anunciantes a seu público alvo, se faz necessário, como pontua Belch e Belch (2008), o planejamento de mídia e outros fatores a serem observados, como a escolha do canal de comunicação correto. Tal atividade não é

simples, e para isso as características individuais de cada veículo de comunicação devem ser consideradas, juntamente com outros fatores que podem colaborar nessa decisão.

A seguir serão tratados os canais de comunicação que serão abordados dentro do estudo, e como se dá o uso deles na comunidade atual, quais seus impactos na forma de comunicação e suas peculiaridades, sendo eles a internet (incluindo as redes sociais) e o SAC.

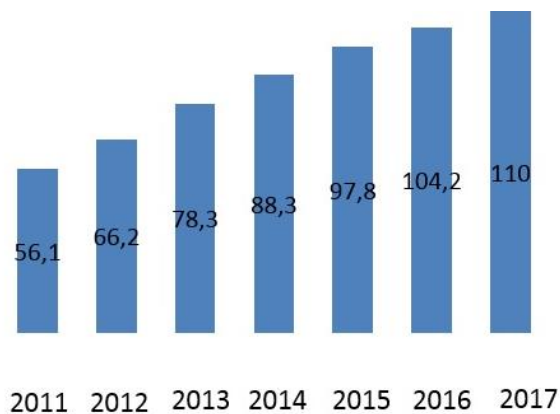
### 2.2.2.1 Internet

Para Caro (2010), a internet consiste em milhares de redes conectadas pelo mundo, sendo que essas redes representam um conjunto de computadores conectados, que eletronicamente se comunicam, trocam informações e compartilham equipamentos. A. Usada para fins comerciais desde 1993, o desenvolvimento da World Wide Web, web, é um grande sistema de armazenagem, recuperação, formatação e exibição de informações em ambiente de rede, com um padrão universalmente aceito.

Para Turban (2004, p. 123 *apud* CARO, 2010), tem-se entre as principais utilizações da internet a pesquisa para informações armazenadas sob forma de documento em diversos servidores, a troca de informações entre canais de comunicação ágeis e de baixo custo e a colaboração entre as pessoas. Segundo relatório divulgado por ITU – União Internacional de Telecomunicações, o mundo já possui quase 3 bilhões de usuários na internet (ITU, 2014). A Figura 1 apresenta o nível de penetração da internet em diferentes regiões.

De acordo com o IBOPE Media (2012, *apud* IBOPE, 2012), já totaliza 94,2 milhões o número de pessoas com acesso à internet no Brasil, sendo que essa quantidade tende a aumentar (LAUDON; LAUDON, 2004), como pode ser visto na figura 1

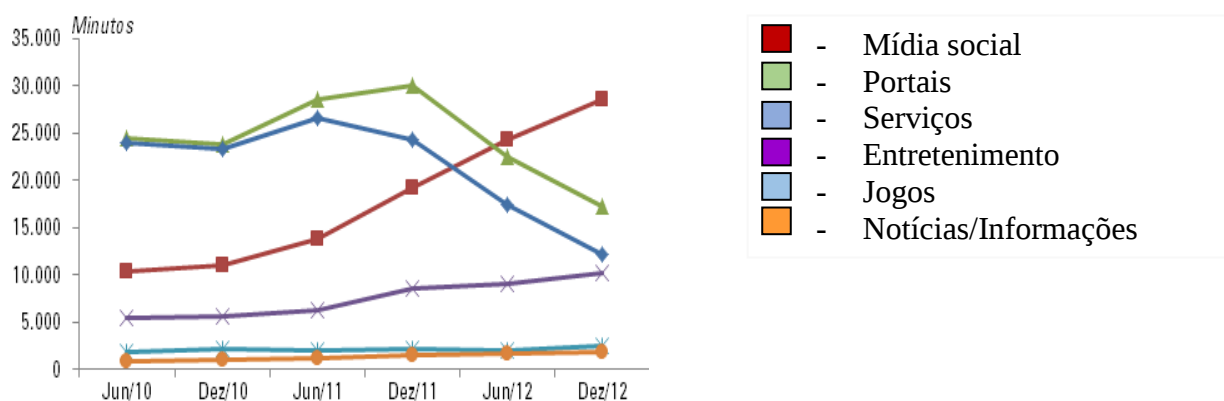
Figura 1 – Usuários de Redes Sociais no Brasil 2011-2017



Fonte: eMarketer (2013).

No Brasil, nos últimos 6 anos, o número de internautas aumentou 143,8%, principalmente na faixa acima de 50 anos, totalizando 94,2 milhões de brasileiros navegando na rede (IBGE, 2013). Além desse aumento, o aumento de tempo gasto on-line, em destaque em Mídias Sociais, vide Figura 2.

Figura 2 – Tempo gasto nos principais sites online, por categoria, no Brasil



Fonte: comScore Inc (2013).

Dentro do contexto da internet surge uma forma diferente de se comunicar, denominada comunicação digital. A popularização do termo comunicação digital cresceu proporcionalmente ao uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TIC) (CORREIA, 2005). O processo acelerado em que a internet possibilita se comunicar, ao mesmo tempo que abriu um campo para a inovação, criatividade e dinamismo, criou também uma onda de usos, escolhas e posicionamento dinâmico das organizações. Tal fato resultou na criação de incompreensões, inadequações e entraves no desenvolvimento da rotina de comunicação nas organizações.

De acordo com Brandão (2001), a troca de informações é algo muito valioso na sociedade de hoje e a tecnologia digital surge de forma a agregar essa troca. Com isso, a maneira pela qual os indivíduos se comunicam foi transformada e o impacto da tecnologia digital atingiu também a maneira que de se fazer negócio. Na internet, as organizações possuem espaço para a sua atuação digital, desde logística até a comunicação, além de, atender seus clientes. O consumidor busca outros valores dentro de sua decisão de compra, e a forma pela qual as organizações se relacionam e comunicam com os clientes passa a ser um fator de grande peso para os consumidores.

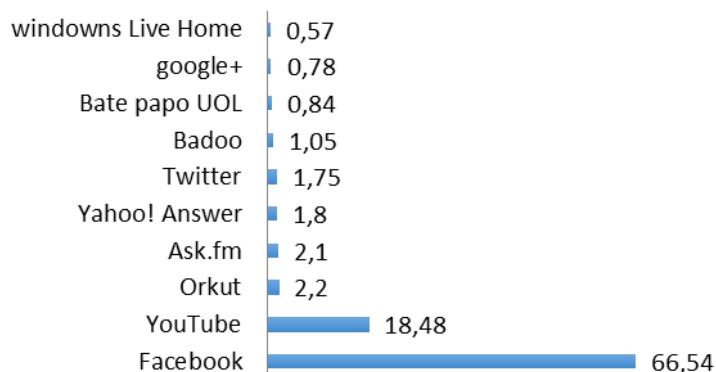
Na internet um novo momento surge, denominado Web 2.0. Para Ugarte (2008, *apud* MORAIS, 2010) se entende como a web Web 2.0 um conjunto de várias tecnologias que visam facilitar as conexões sociais, sobre uma plataforma online, de modo que qualquer pessoa consiga inserir ou modificar informações, projetando um universo interativo, retomando o conceito original da internet que seria estimular e promover intercâmbios sociais. Refere-se à transformação da internet em um ambiente interativo e construído de forma colaborativa e com intercâmbio social. Dessa maneira, a Web 2.0 se compreende como um grupo de ferramentas tecnológicas, no ambiente da internet e que permitem maior interação e colaboração de seu usuário.

#### 2.2.2.2 Mídia social e rede social

Sobre a visão de Stassen (2010, *apud* TÓTOLI; ROSSI, 2012), a mídia social é definida pela geração e troca de conteúdo por um grupo de pessoas, utilizando uma plataforma baseada em suas conexões pela internet. As mídias sociais estão transformando a forma pela qual a informação é recebida e compartilhada, tendo como sua grande vantagem o alto nível de interatividade possibilitado entre usuários. De maneira simplificada, a mídia social é um meio aberto para uma comunicação interativa, feita por indivíduos. No Brasil, onde já bastante disseminada, as redes sociais que mais fazem sucesso entre seus usuários são Facebook e Youtube. Existe também o uso de outras redes, porém o tamanho das mesas perto dessas citadas

é uma representação bem pequena de mercado. Pode-se constatar o uso das redes sociais no Brasil na Figura 3.

Figura 3 – Redes sociais mais usadas no Brasil



Fonte: Serasa Experian (2013).

A partir dessa definição, percebe-se que, na Web 2.0, quem antes era consumidor de conteúdo pode passar a ser também produtor de conteúdo, tornando o conhecimento e informação algo mais democrático, onde um indivíduo passa a poder expor sua opinião de seu computador necessitando apenas uma conexão na internet. Portanto, conclui-se que, por exemplo, um conjunto de pessoas interessadas em música eletrônica pode formar uma rede social, mas isso não significa necessariamente que as mesmas estejam presentes no Facebook ou Twitter, estes sim mídias sociais (MORAIS, 2010).

### 2.2.2.3 Serviço de Atendimento ao Consumidor

Desde sua criação, os Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), receberam um olhar especial das organizações, uma vez que se tornaram um canal de muita importância quando se trata de comunicação com o cliente. Mas, desde 1991, quando o Código de Defesa do Consumidor do Brasil foi sancionado, sua importância passou de um serviço complementar oferecido a clientes a obrigatório para grande parte das empresas.

De acordo com Cruz (2005), não mais vendo os SACs como algo supérfluo, as organizações passaram a compreender a importância desse serviço, que pode inibir diversos problemas, insatisfações geradas pelos produtos e evitar até mesmo um desgaste da imagem da organização, já que agora os clientes tinham um respaldo legal, e então se sentiam mais confortáveis para reclamar. O cenário nacional também favoreceu essa consciência do cliente, já que o que acontecia era uma abertura de mercado, estabilidade monetária, privatizações e também implantação de programas de qualidade nas empresas.

Ao descrever o que seriam as funções dos SACs, Cardoso (2009) aponta como principal a de conscientização e orientação sobre produtos e serviços, evitando problemas a posteriori, se resumindo no fornecimento de respostas imediatas às solicitações dos clientes a respeito dos produtos e serviços da empresa.

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como quantitativa. Já de acordo com seus objetivos, ela se enquadra como um estudo exploratório. Segundo Tripodi *et al.* (1975:42-71) *apud* Lakatos e Marconi (2003), há uma divisão de três grandes grupos de pesquisa: quantitativo-descritivos, exploratórios e experimentais. Ainda para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa quantitativa-descritiva tem como foco a investigação empírica, na qual a principal finalidade é o delimitar ou analisar das características de fatos e fenômenos. Tais estudos

podem utilizar-se de métodos formais, caracterizados pela precisão e controle numérico, com a finalidade de fornecer dados que verifiquem as hipóteses propostas. Utiliza-se várias técnicas tais como entrevistas, questionários, formulários, entre outras e empregam procedimentos de amostragem. Após estabelecer esses fundamentos metodológicos, passa-se a estabelecer a sistemática da pesquisa em si, descrevendo como foi feita sua coleta de dados e também como estes foram analisados.

O instrumento utilizado para a coleta de dados se baseou em um procedimento de análise de Serviços de Atendimento aos Consumidores (SAC) estabelecido pelo INMETRO (2006), devido à ausência de normatização no setor. Essa metodologia foi criada em parceria com outras entidades: Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD), Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) e Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC).

Para a elaboração desse método de análise de SAC partiu-se da necessidade de uma base que delimitasse o mínimo de elementos para que um atendimento fosse considerado adequado. Por isso, foram consideradas questões fundamentais para um atendimento de qualidade, como: acessibilidade, relacionamento durante o mesmo e resolução da demanda.

### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

#### 3.1.1 Etapa I – Seleção das empresas

Para a seleção das empresas a serem pesquisadas buscou-se analisar as maiores organizações brasileiras que tivessem contato direto com o cliente final. Dessa forma, optou-se por considerar o guia das EXAME Melhores e Maiores empresas do Brasil (2013).

A partir desse relatório selecionou-se as três primeiras empresas classificadas de cada segmento da economia que comercializassem seus produtos diretamente para os consumidores final e disponibilizassem os seguintes canais de atendimento ao consumidor: (i) telefone; (ii) e-mail ou formulário eletrônico; (iii) Twitter; e (iv) Facebook. Assim, foram selecionadas as empresas e setores apresentados no Quadro 1 para participar desse estudo.

Quadro 1 – Empresas selecionadas

| Área             | Empresa                                             |
|------------------|-----------------------------------------------------|
| Atacado          | BR Distribuidora, Ipiranga Produto e Raízen         |
| Auto-indústria   | Volkswagen, Fiat e General Motors                   |
| Bens de consumo  | BRF, Ambev e Unilever                               |
| Eletroeletrônico | Samsung, GE e Whirlpool                             |
| Energia          | Petrobrás, AES Eletropaulo e Copersucar-Cooperativa |
| Serviços         | ECT, Sabesp e Amil                                  |
| Telecomunicações | Vivo, Tim e Telefônica                              |
| Transporte       | TAM, GOL e CPTM                                     |
| Varejo           | Pão de Açúcar, Nova Casas Bahia e Wal-Mart          |

Fonte: EXAME Melhores e Maiores empresas do Brasil (2013).

#### 3.1.2 Etapa II – Avaliação do atendimento nos meios de comunicação não presenciais das empresas

Após a seleção de empresas, restou a elaboração da pesquisa. Assim então, foi preparado um formulário que serve como instrumento científico, com conjunto de critérios pré-determinado (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.100) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes. Se utiliza de tais ferramentas geralmente para obtenção de grandes quantidades de dados, normalmente para análises qualitativas (RUIZ, 1996, p. 51). Ele consiste

em um conjunto de questionamentos, com respostas normalmente limitadas a um número de possibilidades (HAIR *et al.*, 2004, p. 160).

Seguindo tais definições, começou-se a elaboração de quais aspectos seriam avaliados dentro do formulário e para isso além de usar como grande base a avaliação desenvolvida pelo INMETRO (2004) para SACs, decidiu-se abranger também para os demais meios de comunicação não presenciais selecionados. Dentro de tal relatório, estava apontado os principais pontos que deveriam ser cobertos na análise, sendo eles: (a) Acessibilidade, (b) Relacionamento e (c) Resolução.

Após a elaboração então, deu-se o início dos contatos com as empresas. Todos os contatos foram feitos entre 1º de Julho e 07 de Julho, tendo o cuidado de fazer sempre em horário comercial, escolhendo os horários do período da tarde entre 13:30h e 17:00h. Também buscou-se pesquisar as empresas de um mesmo setor em horários próximos e sempre seguidas umas das outras, buscando-se evitar que qualquer diferença nas respostas causada por horários distintos do contato. Dos quatro meios de comunicação não presencial avaliados, escolheu-se algumas categorias para se avaliar, como: qualidade de resposta, cordialidade, personalização, exigência de dados, conflito de respostas, presteza e saudação – apresentados no Quadro 2.

Como pode ser percebido, atribuiu-se ao item qualidade de resposta peso 3. Foi atribuído a ele um peso diferenciado pois durante a pesquisa percebeu-se ser o que seria mais importante e que merecia mais atenção ao ser analisado.

Quadro 2 – Descrição dos itens avaliativos comuns a todos os meios

| Descrição do item                         | Descrição do item                                     | Pontuação |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Qualidade de resposta<br/>(peso 3)</b> | Muito Satisfeito                                      | 5         |
|                                           | Satisfeito                                            | 4         |
|                                           | Indiferente                                           | 3         |
|                                           | Insatisfeito                                          | 2         |
|                                           | Muito Insatisfeito                                    | 1         |
| <b>Cordialidade</b>                       | Muito cordial                                         | 5         |
|                                           | Cordial                                               | 4         |
|                                           | Indiferente                                           | 3         |
|                                           | Seco/rude                                             | 2         |
|                                           | Muito Seco/Muito rude                                 | 1         |
| <b>Personalização</b>                     | Chamou o cliente e se apresentou pelo nome            | 5         |
|                                           | Chamou apenas o cliente pelo nome, sem se identificar | 4         |
|                                           | Não chamou o cliente pelo nome, mas se apresentou     | 2         |
|                                           | Nem chamou o cliente pelo nome e nem se apresentou    | 1         |
| <b>Exigência de dados</b>                 | Não solicitou                                         | 5         |
|                                           | Solicitou                                             | 1         |
| <b>Conflito</b>                           | Não há conflito                                       | 5         |
|                                           | Há conflito                                           | 1         |
| <b>Presteza</b>                           | Muito prestativo                                      | 5         |
|                                           | Prestativo                                            | 4         |
|                                           | Indiferente                                           | 3         |
|                                           | Pouco prestativo                                      | 2         |
|                                           | Não prestativo                                        | 1         |
| <b>Saudação</b>                           | Nome da empresa, nome do atendente e saudação.        | 5         |
|                                           | Não fez saudação                                      | 1         |

Fonte: elaborado pela autora.

Também foi analisado: (a) o tempo de resposta, que consistia em quanto tempo seria o total da ligação; (b) o tempo de espera, no caso de se colocar o consumidor em espera durante a chamada; (c) e a opção de atendimento no primeiro menu, na qual ao entrar nos menus automáticos o atendimento com o atendente haveria de estar com fácil acesso, logo no primeiro menu de opções disponível. Os dois últimos itens avaliativos serão usados apenas no caso de ligações. Para cada meio de comunicação houve uma graduação diferente, se tratando em tempo de resposta. O Quadro 3 apresenta os itens que foram utilizados, além dos já citados para avaliação dos telefonemas feitos.

Quadro 3 – Descrição dos itens avaliativos via telefone

| Descrição do item        | Descrição do item | Pontuação |
|--------------------------|-------------------|-----------|
| <b>Tempo de resposta</b> | 1 – 3 min         | 5         |
|                          | 4 – 6 min         | 4         |
|                          | 7 – 9 min         | 3         |
|                          | 10 – 12 min       | 2         |
|                          | Acima de 13       | 1         |
| <b>Atendente</b>         | No primeiro menu  | 5         |
|                          | Demais menus      | 1         |
| <b>Tempo de espera</b>   | 1 – 3 min         | 5         |
|                          | 4 – 6 min         | 4         |
|                          | 7 – 9 min         | 3         |
|                          | 10 – 12 min       | 2         |
|                          | Acima de 13       | 1         |

Fonte: elaborado pela autora.

Para a análise do Twitter e Facebook, por possuírem características comuns ao e-mail, utilizou-se dos mesmos itens – qualidade de resposta, cordialidade, personalização, exigência de dados e conflito. Com a novidade que a atualização do canal, como postagens frequentes, também foi considerada, já que esta característica é importante quando se trata de redes sociais. O tempo para cada meio também foi analisado de forma diferente, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Descrição dos itens avaliativos via Twitter e Facebook

| Tipo de tratamento       | Descrição do item  | Pontuação |
|--------------------------|--------------------|-----------|
| <b>Atualização</b>       | Há atualização     | 5         |
|                          | Não há atualização | 1         |
| <b>Tempo de resposta</b> | Até 30 min         | 5         |
|                          | Até 1h             | 4         |
|                          | Até 24h            | 3         |
|                          | Respondeu          | 2         |
|                          | Não respondeu      | 1         |

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao SAC, também avaliou-se o tipo de ligação que era necessário que o cliente fizesse para as organizações pesquisadas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Descrição dos itens avaliativos de acordo com números chamados

| Tipo de ligação | Descrição do item                                                                       | Pontuação |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Telefone 0800   | Utilizado para realizar ligação gratuitamente, e quem paga pela ligação é quem a recebe | 5         |

|                      |                                                                                                                                |   |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Telefone 0300 e 4000 | Possui uma tarifa única nacional. Não importa a hora, local ou destino da ligação, o minuto cobrado é o mesmo para todo o país | 2 |
| Telefone normal      | Tarifa normal cobrada a quem disca pela operadora                                                                              | 1 |

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.1.3 Etapa 3 – Comparação e análise dos resultados

Ao fim dessa avaliação dos canais de comunicação estabeleceu-se uma nota final para cada canal isoladamente da empresa e para a organização como um todo. Ademais, também se obteve as notas médias por canal e geral de cada setor.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os resultados obtidos através do formulário, pode-se se extrair diversas conclusões acerca da comunicação pelos meios pesquisados. O Quadro 6 apresenta os resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 6 – Resultado das empresas pesquisadas

| Setor             | Empresa                | SAC         | Email       | Twitter     | Facebook    | Nota        |
|-------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Atacado           | BR Distribuidora       | 6,00        | 4,67        | 3,86        | 4,71        | 4,81        |
|                   | Ipiranga Produto       | 6,00        | 4,00        | 1,86        | 4,86        | 4,18        |
|                   | Raízen                 | 4,40        | 2,00        | 1,29        | 1,86        | 2,39        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>5,47</b> | <b>3,56</b> | <b>2,33</b> | <b>3,81</b> | <b>3,79</b> |
| Auto-insdústria   | Volkswagen             | 5,50        | 3,33        | 1,86        | 4,00        | 3,67        |
|                   | Fiat                   | 6,00        | 6,00        | 4,43        | 6,14        | 5,64        |
|                   | General Motors         | 3,50        | 6,00        | 1,86        | 1,86        | 3,30        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>5,00</b> | <b>5,11</b> | <b>2,71</b> | <b>4,00</b> | <b>4,21</b> |
| Bens de Serviço   | BRF                    | 5,30        | 4,67        | 4,57        | 2,57        | 4,28        |
|                   | Ambev                  | 2,80        | 3,83        | 1,86        | 1,86        | 2,59        |
|                   | Unilever               | 4,80        | 3,00        | 1,29        | 2,14        | 2,81        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>4,30</b> | <b>3,83</b> | <b>2,57</b> | <b>2,19</b> | <b>3,22</b> |
| Eletroeletrônicos | Samsung                | 4,50        | 4,33        | 4,00        | 4,86        | 4,42        |
|                   | GE                     | 4,70        | 2,00        | 2,43        | 5,86        | 3,75        |
|                   | Whirlpool              | 6,00        | 1,33        | 1,86        | 4,71        | 3,48        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>5,07</b> | <b>2,56</b> | <b>2,76</b> | <b>5,14</b> | <b>3,88</b> |
| Energia           | Petrobrás              | 5,60        | 2,67        | 1,86        | 1,86        | 3,00        |
|                   | AES Eletropaulo        | 4,90        | 1,33        | 1,29        | 1,29        | 2,20        |
|                   | Copersucar-Cooperativa | 3,20        | 1,33        | 1,29        | 1,29        | 1,78        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>4,57</b> | <b>1,78</b> | <b>1,48</b> | <b>1,48</b> | <b>2,32</b> |
| Serviços          | ECT                    | 5,60        | 6,33        | 1,29        | 4,86        | 4,52        |
|                   | Sabesp                 | 3,30        | 2,67        | 1,86        | 1,86        | 2,42        |
|                   | Amil                   | 5,44        | 3,00        | 1,29        | 4,43        | 3,54        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>4,78</b> | <b>4,00</b> | <b>1,48</b> | <b>3,71</b> | <b>3,49</b> |
| Telecomunicações  | Vivo                   | 4,00        | 6,17        | 5,00        | 6,29        | 5,36        |
|                   | Tim                    | 3,50        | 1,33        | 4,71        | 1,29        | 2,71        |
|                   | Telefônica             | 4,20        | 6,17        | 5,00        | 6,14        | 5,38        |
|                   | <b>Média</b>           | <b>3,90</b> | <b>4,56</b> | <b>4,90</b> | <b>4,57</b> | <b>4,48</b> |
| Transporte        | TAM                    | 3,90        | 6,00        | 5,29        | 1,86        | 4,26        |
|                   | GOL                    | 5,90        | 1,33        | 1,86        | 5,00        | 3,52        |

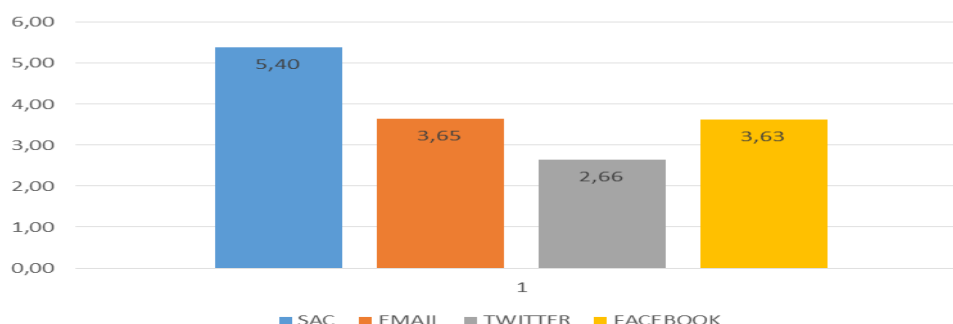
|               |                    |             |             |             |             |             |
|---------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|               | CPTM               | 5,40        | 1,33        | 1,86        | 1,86        | 2,61        |
|               | <b>Média</b>       | <b>5,07</b> | <b>2,89</b> | <b>3,00</b> | <b>2,90</b> | <b>3,47</b> |
| <b>Varejo</b> | Pão de Açúcar      | 5,30        | 2,00        | 1,86        | 6,14        | 3,83        |
|               | Nova Casas Bahia   | 5,80        | 6,33        | 4,86        | 2,14        | 4,78        |
|               | Wal-Mart           | 5,60        | 5,33        | 1,29        | 6,29        | 4,63        |
|               | <b>Média</b>       | <b>5,57</b> | <b>4,56</b> | <b>2,67</b> | <b>4,86</b> | <b>4,41</b> |
|               | <b>Média Geral</b> | <b>4,86</b> | <b>3,65</b> | <b>2,66</b> | <b>3,63</b> | <b>3,70</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: para o SAC a nota mínima é 1,2 e a nota máxima 6,0. Já para e-mail, Twitter e Facebook a nota mínima é 1,33 e a máxima 6,67.

Ao se analisar o Quadro 6, depara-se com alguns resultados já esperados, como as altas notas no setor de Telecomunicações, formado por organizações acostumadas com o uso de novas tecnologias para se comunicar. Contudo, tem-se surpresas com algumas empresas, como a Fiat, uma montadora de automóveis, que obteve 5,64, a maior nota entre todas as organizações pesquisadas. Com relação a análise dos resultados, primeiramente será apresentada uma comparação entre os meios utilizados para a pesquisa, segue Figura 4.

Figura 4 – Média geral dos meios de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa

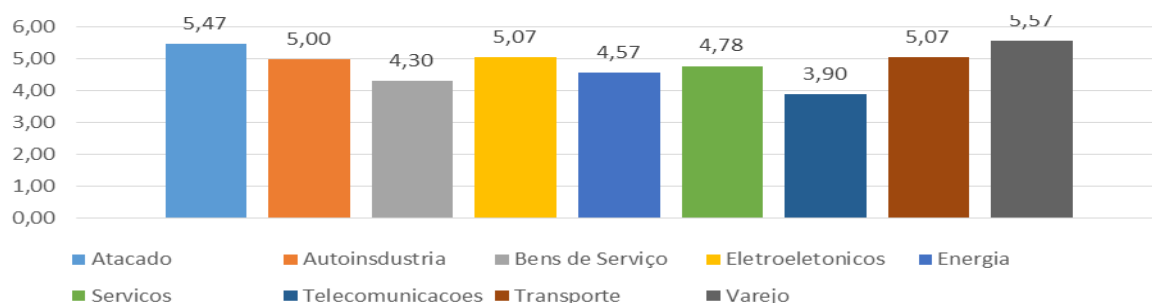
Para que a comparação fosse feita de maneira igualitária, usou-se de uma média ponderada, tomando como maior valor 6,67 e menor 1,33. A partir disso pode-se então comparar os resultados de média geral dos meios de comunicação explorados.

O resultado sugere que mesmo a internet sendo um meio de comunicação rápido e de fácil acesso, relativamente com baixo custo para as organizações e que possibilita a comunicação quase que em tempo real com os clientes, os serviços por telefone (SAC) ainda apresentam melhores médias, sendo assim mais eficientes, de maneira geral. A diferença do SAC para o segundo colocado – e-mail – é de quase 40%, sugerindo que as empresas ainda não estão adaptadas às novas formas de comunicação, já que o e-mail, assim como o SAC, são as ferramentas mais antigas dentre as pesquisadas.

O Facebook ficou em terceiro lugar. Acredita-se que essa ferramenta ainda é utilizada prioritariamente como forma de divulgação de novos produtos ou notícias da própria empresa, mas os resultados desse estudo sugerem que cada vez mais o Facebook é utilizado como meio de comunicação e interação entre empresa e consumidor final. O Twitter, por sua vez, aparece em último lugar, com grande diferença para os demais meios de comunicação.

Após considerar o resultado dos meios de comunicação, analisou-se os dados que fazem referência a nota individual de cada setor – Figura 5.

Figura 5 – Média geral dos setores



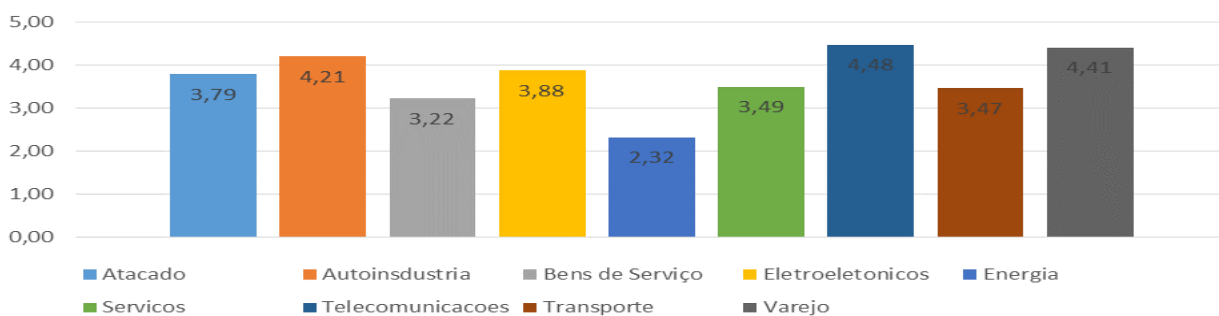
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o setor de telecomunicação e varejo se destacaram – respectivamente 4,48 e 4,41. Não é surpresa que o setor que tem como foco a comunicação tenha melhor média, pode-se inferir que as empresas compreendem a importância dos meios de comunicação para seus consumidores e estão atentos com o que os mesmos procuram. Em segundo lugar se encontra o setor de varejo.

O terceiro lugar da pesquisa surpreende, já que o setor de automóveis é um setor que habitualmente não lida com novas tecnologias, como alguns outros setores. Seu desempenho e pontuação nos meios mais tradicionais, tais SAC e e-mail, colaboraram para a posição, mas sua nota no Facebook fez a diferença para sua classificação.

Em último lugar está o setor de energia. O setor tem características únicas frente aos analisados: a presença de estatais – com organizações que tem parte ou todo capital público. Desempenho tão baixo leva reflexões, tais como um setor tão fundamental está preparado ao atendimento ao seu público. Em seguida, segue o gráfico da média de SAC – Figura 6.

Figura 6 – Média geral do SAC por setor

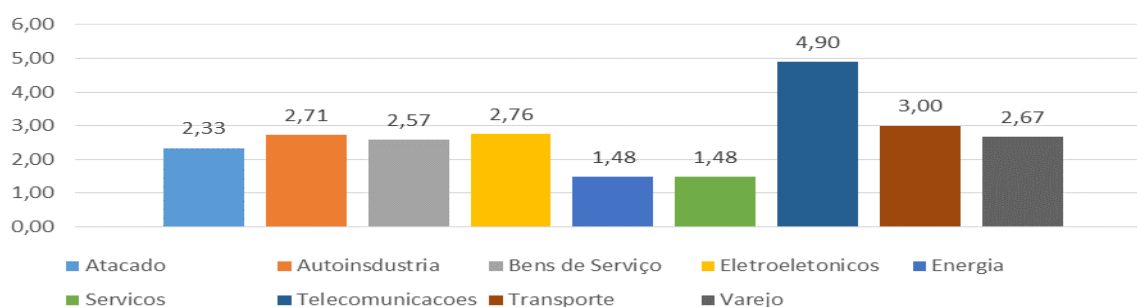


Fonte: Dados da Pesquisa.

Começando a análise da média geral de SAC, nota-se que os primeiros lugares foram modificados em relação à análise geral. Aqui, tem-se em destaque com as maiores notas os setores de Varejo, Atacado e Transporte.

Nesse item, o setor de telecomunicações, diferentemente da análise geral, foi o pior classificado. Sendo que essas organizações têm como finalidade básica a comunicação, principalmente via telefone, aparece na pior posição, algo que não era esperado. Os itens que colaboraram para essa nota baixa foram qualidade de resposta, cordialidade, gratuidade e presteza. NA Figura 7, o gráfico relacionado às notas por setor ao atendimento via e-mail.

Figura 7 – Média geral do e-mail por setor

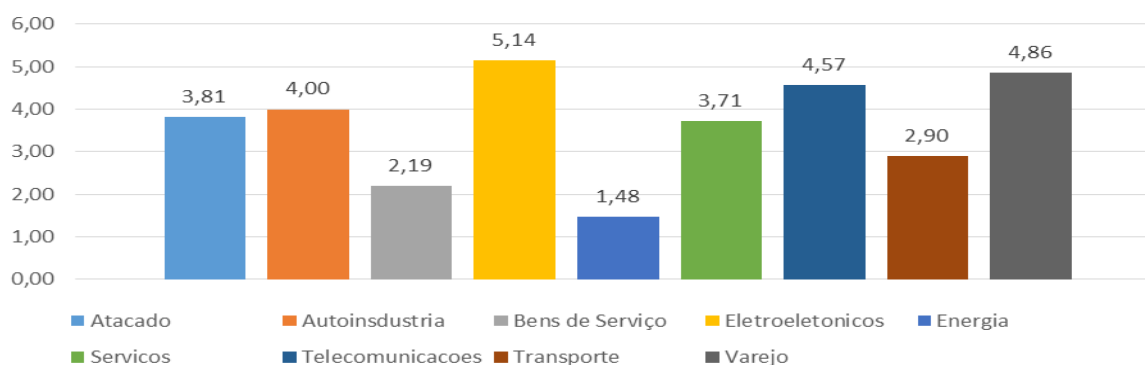


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico mostra a auto-indústria como a primeira colocada quando se analisou os e-mails. De forma geral, a soma de todos os requisitos faz com que o setor tenha ficado em primeiro lugar, mas sem dúvida a nota do tempo de resposta, onde todas as empresas tiveram nota máxima, se destacou. Empatados em segundo e terceiro lugar, estão o setor de telecomunicação e varejo.

O setor de energia, novamente, está em último lugar. A nota tão baixa se deve ao fato que nem sequer uma resposta alguns e-mails tiveram, levando a nota num todo, bastante para baixo.

Figura 8 – Média geral do Twitter por setor



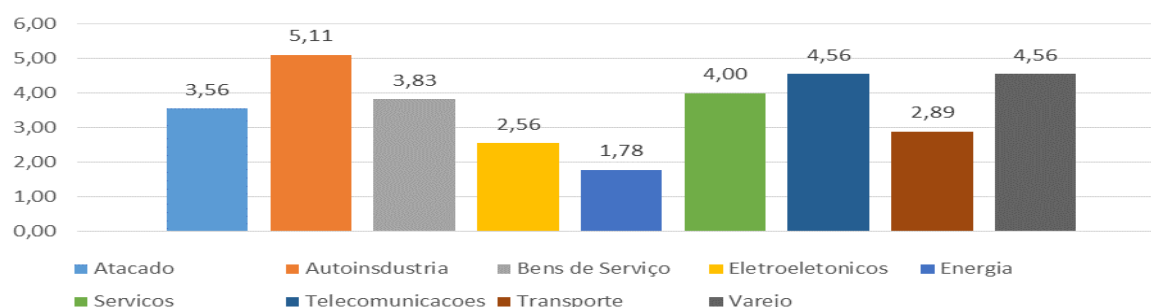
Fonte: Dados da pesquisa.

Entre tantas médias tão baixas, o setor de telecomunicações se destaca ao utilizar o Twitter como ferramenta de atendimento ao consumidor final, com tempo de resposta curto e respostas assertivas, realizando um melhor atendimento quando comparado aos seus outros setores.

Por outro lado, em último lugar, estão empatados os setores de Energia e Varejo. Como já dito anteriormente, a utilização do Twitter por essas empresas não funciona como meio de comunicação com seus clientes, apenas como mais uma plataforma de divulgação de seus produtos, promoções ou notícias.

Para finalizar as análises, tem-se a análise realizada a respeito do Facebook, apresentada na Figura 11. Diferente dos outros gráficos, que de certa forma seguiram um padrão em suas pontuações, o Facebook tem pontuações em seus extremos: altas (5,14 a 4,57), medianas (4,00 a 3,71) e baixas (2,90 a 1,48).

Figura 9 – Média geral do Facebook por setor



Fonte: Dados da pesquisa.

Em primeiro lugar, aparece o setor de eletroeletrônicos, que pela primeira vez aparece entre os melhores colocados. Pela pesquisa foi possível perceber que é o meio de comunicação onde o setor melhor exerce interação com seus clientes.

Em segundo e terceiro lugar, respectivamente, estão varejo e telecomunicações setores que durante a pesquisa apresentaram bons resultados. Por sua vez, repetindo o fraco desempenho, o setor de energia ficou novamente em último lugar, mostrando que existe a necessidade de se investir na área de comunicação dessas empresas.

Ao finalizar as análises considerando-se cada um dos meios e seu cenário geral por setor, passa-se então para as considerações finais da pesquisa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo analisar a eficiência da resposta aos questionamentos dos consumidores por parte das maiores empresas brasileiras, considerando os principais canais de comunicação não-presenciais disponíveis. Buscou-se identificar: as maiores empresas brasileiras por setor de atividade; identificar os canais de comunicação não-presenciais utilizados pelas maiores empresas do Brasil; analisar a eficiência das respostas das maiores empresas brasileiras aos questionamentos dos consumidores nos seguintes canais de comunicação não-presenciais: SAC, Facebook, Twitter e e-mail ou formulário eletrônico; comparar a eficiência das respostas entre os diferentes canais de comunicação; e, finalmente, comparar a eficiência das respostas entre os setores econômicos analisados.

Conforme apontam os resultados da pesquisa, percebeu-se que há uma lacuna entre o que os consumidores esperam quando recorrem aos canais não presenciais e o que realmente encontram, demonstrando que os mesmos não atendem por completo as necessidades de seus usuários.

Com relação à comparação da eficiência das respostas entre os diferentes canais de comunicação, os resultados sugerem que para o atendimento ao cliente, o SAC é o mais eficiente. Ainda que a internet seja um meio considerado por muitos como mais rápido e prático para se comunicar, as opções de atendimento que utilizam essa ferramenta – e-mail, Facebook e Twitter – apresentaram piores classificações quando comparados ao SAC, mantendo essa ordem de eficiência após o SAC.

Foi constatado que Facebook e Twitter são os menos impelidos no uso pelas empresas para funções que vão além das de divulgação de produto ou promoção. Aparentemente, não se percebe ainda essas opções como mais um canal de comunicação com o cliente, que poderia ser considerado um canal rápido e barato para se desenvolver serviço parecido com o do telefone. Por outro lado, o SAC, via telefone, o meio de comunicação entre organização e consumidor mais tradicional, foi a forma mais efetiva desse relacionamento.

E, finalmente, comparou-se a eficiência das respostas entre os setores econômicos analisados. Nesse contexto, foi possível perceber que não há uniformidade nos resultados e que mesmo os setores analisados sendo de grande peso para a economia brasileira, a uma disparidade grande entre eles. Entre os mais bem qualificados estão os setores de telecomunicação, varejista e auto indústria. Esses em quase todos os meios avaliados tiveram bons médias e assim garantiram suas ótimas posições. Na outra ponta, como o pior setor, se encontra o de energia: com pontuações até aceitáveis via telefone, o que arrastou sua colocação ao final foram os meios via internet, o setor mesmo tendo um capital bastante significativo na economia brasileira parece investir pouco quando se trata em atendimento aos seus consumidores finais. De maneiras gerais os setores de atacado, bens de serviço, eletrônicos, serviços e transporte atendem de maneira mediana seus consumidores.

Por fim, acredita-se que as principais empresas brasileiras ainda não utilizam de maneira plena os novos meios de comunicação via mídias sociais, nem mesmo para responder aos questionamentos dos consumidores. Ou seja, verifica-se um descompasso entre o que é buscado pelos consumidores e

realizado pelas empresas, sugerindo a necessidade destas organizações melhorarem esses canais de comunicação que têm apresentado um aumento de uso por parte dos consumidores.

## REFERÊNCIAS

BELCH, George E., BELCH, Michael A. **Propaganda e Promoção**: Uma perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing. 7ed. São Paulo: Mc Graw Hill Irwin. 2008.

BRANDÃO, V. C. **Comunicação e marketing na era digital**: a internet como mídia e canal de vendas. Campo Grande, MS, 2001.

CARDOSO, Thais Costa – **Importância do atendimento na construção do relacionamento com o cliente**. Disponível em: <[http://www.portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/Thais\\_Cardoso.pdf](http://www.portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/Thais_Cardoso.pdf)> Acesso em 29 mai. 2014.

CARO, Abrão. **Comportamento do Consumidor e a Compra Online**: uma análise multicultural. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CARVALHO, Luciana Menezes. **Legitimação institucional do jornalismo informativo nas mídias sociais digitais**: estratégias emergentes no conteúdo de Zero Hora no Twitter. Santa Maria, RS, 2011.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1. ed. Campinas: Editora Alínea. 1999.

CHIUSOLI, C. L.; NONAKA, H. T.; PACAGNAN, M. N. O uso das informações de marketing para tomada de decisões: um estudo exploratório junto às empresas de Londrina. In: ENANPAD, XXIX, 2005. Brasília. **Anais...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. CD-ROM.

CRUZ; Alexandre M. O.; Fernandes, Amarildo. C.; Leite, Bruno H. F. C.; Sá, Cristina S.; Cruz Filho, Newton O. O serviço de atendimento ao cliente, (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO.

IBGE. **PNAD: De 2005 para 2011, número de internautas cresce 143,8% e o de pessoas com celular, 107,2%**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2382>> Acesso em: 05 de junho de 2014.

IBOPE. **Acesso à internet no Brasil atinge 94,2 milhões de pessoas** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/acesso-a-internet-no-brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>> Acesso em: 05 de junho de 2014.

ITU. **Measuring the Information Society Report**. Disponível em: <[http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014\\_without\\_Annex\\_4.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014_without_Annex_4.pdf)> Acesso em 08 de dezembro de 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAUDON K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORAIS, F. B.; LUZ, T. R. Tecnologia, Inovação e Competitividade: um estudo de caso sobre redes sociais que utilizam as ferramentas da Web 2.0 para o fortalecimento da produtividade local. In: XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...** Vitória/ES, 28 a 30 de novembro de 2010.

SAAD CORRÊA, E. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 94-111, 2005.

TECHTUDO. **História das redes sociais**. Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/07/historia-das-redes-sociais.html> Acesso em: 15 de julho de 2014.

TÓTOLI, F. N.; ROSSI, G. B. Mídias sociais promovendo lealdade: um estudo empírico sobre o Twitter. In: V Encontro de Marketing da ANPAD – EMA, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EMA.