

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração  
Pública e de Empresas  
Brasil

Chauvel, Marie Agnes; Cianni Goulart, Vânia  
Como Gerar Valor para os Clientes por Meio dos Serviços de Atendimento ao  
Consumidor: O que Mostram as Pesquisas  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 5, núm. 4, diciembre, 2007, pp. 1-16  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228068008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Como Gerar Valor para os Clientes por Meio dos Serviços de Atendimento ao Consumidor: O que Mostram as Pesquisas

*How to use Customer Service Departments to create more value for customers: a review of Brazilian Studies*

Marie Agnes Chauvel<sup>\*</sup>

Vânia Cianni Goulart<sup>\*\*\*</sup>

### Resumo

A partir do início da década de 1990, os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs) se multiplicaram no Brasil, tornando-se departamentos quase obrigatórios nas empresas que lidam com o consumidor final. Esse movimento foi objeto de diversos estudos, voltados essencialmente para dois temas: o da satisfação dos consumidores com o gerenciamento de reclamações e o da atuação dos SACs dentro das organizações. O propósito deste artigo está em efetuar uma revisão dessas pesquisas, buscando retirar de seus resultados recomendações que possam ajudar as empresas a tirar partido dos SACs para aumentar o valor de suas ofertas, gerando satisfação entre os usuários do serviço e utilizando-o para tornar a empresa mais orientada para as necessidades e expectativas dos clientes. Como resultado, o estudo aponta diversas medidas que podem ser tomadas para melhorar a interação entre o SAC, os clientes e a empresa, contribuindo para uma utilização mais estratégica dessa ferramenta na tarefa de oferecer aos clientes um valor superior ao da concorrência.

**Palavras-chave:** Serviços de Atendimento ao Consumidor; gerenciamento de reclamações.

### Abstract

During the 1990s, the number of Customer Service Departments (CSDs) in operation in Brazil grew significantly. Such departments have since been studied in researches that focused essentially two topics: customer's satisfaction with the management of complaints and the performance of Customer Service Departments in the organization. The objective of this paper is to review the results of these studies seeking for recommendations that could help organizations in the management of CSDs. As a result, the paper suggests several aspects that should be taken in consideration in order to improve the relationship between the CSD, the customers and the firm and contribute for a more strategic use of this tool in the task of offering more value to customers.

**Keywords:** Customer Service Departments; management of complaints.

<sup>\*</sup> Doutora em Administração – IAG-PUC/RIO. Professora da IAG/PUC-RIO. Endereço: Rua Marques de São Vicente 225 – Gávea – Rio de Janeiro/RJ – Brasil – CEP: 22453-900 E-mail: marie@iag.puc-rio.br.

<sup>\*\*\*</sup> Mestre em Administração – IBMEC/RJ. Professora da IAG/PUC-RIO. Endereço: Rua Dr. Satamini 245 – Tijuca – Rio de Janeiro/RJ – Brasil – CEP: 20270-233. E-mail: vaniacianni@globo.com.

Artigo recebido em setembro de 2006 e aceito para publicação em março de 2007

## 1 Introdução

Durante a década de 1990, o número de Serviços de Atendimento ao Consumidor em atividade no Brasil cresceu cerca de vinte vezes, chegando, hoje, a vários milhares<sup>1</sup>. O Código de Defesa do Consumidor (1990), a abertura das fronteiras aos produtos importados, a privatização de serviços públicos e a entrada de novas empresas no mercado, aliados à queda da inflação após o Plano Real (1994), foram alguns dos eventos que estimularam esse movimento. Acostumadas a lidar com clientes quase cativos, que mal podiam comparar preços ou planejar despesas e dispunham de instrumentos precários para defender seus direitos, as empresas implantadas no país se viram confrontadas com um novo cenário no qual a disputa para conquistar e manter clientes tinha se tornado muito mais premente.

Inicialmente instrumentos de diferenciação que transmitiam a idéia de uma atenção redobrada aos desejos e necessidades dos consumidores, os SACs tornaram-se departamentos quase obrigatórios para quem comercializa produtos ou serviços. Mas nem todas as empresas dão a esse canal de comunicação com os clientes o mesmo nível de atenção. Num teste efetuado pelo Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC), em outubro de 2005, com 61 SACS, no segmento de cosméticos, higiene e limpeza, 18% das empresas não puderam sequer ser contatadas, pois o telefone estava sempre ocupado ou ninguém atendia (SAMPALHO, 2005).

Nem todas as empresas, hoje, colocam o valor ofertado aos clientes no centro de suas atenções. Entende-se por valor, nesse caso, o valor percebido pelo cliente, isto é, a diferença percebida entre o conjunto de benefícios obtidos com um determinado produto ou serviço e o custo total (monetário e não monetário) despendido em sua aquisição, incluindo-se, tanto nos benefícios quanto nos custos, todos os elementos considerados como relevantes pelo cliente (ZEITHAML, 1988; KOTLER, 2000; CHURCHILL JR.; PETER, 2003; VELUDO-DE-OLIVEIRA e IKEDA, 2005).

Durante a segunda metade da década de 1990, sobretudo nos Estados Unidos, mas também em outros países, a “concorrência baseada em recursos” foi ganhando espaço em relação à “concorrência baseada em valor”, em que se busca oferecer um produto com valor superior ao da concorrência. Por ser fortemente dependente de capital, a concorrência baseada em recursos é pouco viável para negócios de médio e pequeno porte, que, nos EUA e mais ainda no Brasil, respondem ainda por boa parte da economia. Além disso, gigantes corporativos como a Disney e a Federal Express ganharam notoriedade exatamente por oferecer um valor maior, baseado em qualidade de serviços, e tiram partido, até hoje, das vantagens trazidas por essa posição (ALBRECHT; ZEMKE, 2002). A proposta de concorrência baseada em valor se insere dentro do conceito de “orientação para o mercado”, isto é, de uma cultura organizacional voltada à criação de valor superior para os clientes e obtenção, por esse meio, de um desempenho superior para o negócio (HARRIS, 1999). Há evidências de que existe uma relação positiva entre “orientação para o mercado” e performance do negócio (HUNT; LAMBE, 2000). Por permitir que os consumidores entrem em contato com a empresa por sua própria iniciativa e para falar do que os interessa ou preocupa, os SACs são um instrumento potencialmente valioso para auxiliar na tarefa de oferecer um valor superior ao da concorrência e de “integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente” (McKENNA, 1993, p. 4). Eles podem ajudar a compreender e monitorar o que significa “valor” para os clientes: quais são os benefícios que eles esperam e em quais foram eventualmente decepcionados; quais são os custos com que eles se dispõem a arcar para adquirir o produto e usufruí-lo; como eles percebem e avaliam a relação entre o que deram e o que receberam na transação realizada com a empresa. Como sublinham Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005, p. 50), “A compreensão, sob a perspectiva do cliente, do que significa valor na oferta de uma organização, possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias de marketing concordes com os valores identificados”.

<sup>1</sup> Segundo dados da Associação de Profissionais de Atendimento ao Consumidor em Empresas – SECANP –, existiam, em 1989, 200 SACs no Brasil. Em 1998, eram 2500 (revista *QualiBrasil*, junho de 1998, p. 29). Em novembro de 2001, o site SAC800 reunia 4591 SACs de empresas implantadas no país.

É propósito deste artigo efetuar uma revisão das pesquisas realizadas no Brasil sobre Serviços de Atendimento ao Consumidor, buscando retirar de seus resultados recomendações que possam ajudar as empresas a tirar partido dos SACs para aumentar o valor de suas ofertas, proporcionando um serviço capaz de gerar satisfação entre seus usuários e que seja utilizado para tornar a empresa como um todo mais orientada às necessidades e expectativas dos clientes.

## 2 Objetivos e Metodologia

Por serem um fenômeno ainda relativamente recente no Brasil, os SACs, até o momento, têm sido objeto, sobretudo, de estudos de caráter exploratório. De um lado, alguns trabalhos se debruçaram sobre o comportamento dos consumidores, investigando diversos aspectos relacionados à satisfação e insatisfação – relevantes para os gestores destes serviços. De outro, foram realizadas pesquisas em empresas, em sua maioria estudos de casos, cujos achados ainda não foram analisados em conjunto. Como sublinham vários autores (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000; KOLODINSKY, 1995; OLIVER, 1996; RINGBERG; CHRISTENSEN, 2003; ROCHA, 2000; TASCHNER, 2000), as especificidades dos contextos históricos, econômicos, sociais e culturais influenciam as relações entre empresas e clientes e afetam as expectativas e as reações dos consumidores em situações de insatisfação e demanda de serviços pós-venda. Nesse sentido, atentar para o que apontam os estudos realizados no Brasil sobre o comportamento dos consumidores e as experiências dos SACs em atividade no país pode contribuir para o aprimoramento destes serviços, além de auxiliar no planejamento de novos estudos sobre o tema. Este artigo tem, como objetivo, avançar nessa direção, buscando retirar das pesquisas existentes elementos que possam dar subsídios a uma melhor gestão dos SACs e orientar novas investigações. A pesquisa tem caráter bibliográfico e foi embasada em artigos retirados de revistas científicas e anais de congressos nacionais e internacionais, dissertações de mestrado e teses de doutorado desenvolvidas em universidades brasileiras, bem como livros nacionais e estrangeiros. Em razão das limitações existentes no país em matéria de acesso a pesquisas, especialmente quando disponíveis somente sob a forma de dissertações ou teses, a pesquisa não pretende ser exaustiva. O que se buscou foi construir uma síntese dos achados dos estudos aos quais se pôde ter acesso, tendo sido privilegiados os trabalhos difundidos em veículos de maior difusão, como anais ENANPAD e revistas científicas nacionalmente reconhecidas na área de administração.

O trabalho tem por foco a realidade brasileira, mas recorre também a pesquisas realizadas no exterior. Está dividido em três partes. A primeira trata dos benefícios potenciais dos SACs e se baseia em pesquisas nacionais e estrangeiras sobre serviços de atendimento ao consumidor e comportamento dos consumidores. A segunda aborda as especificidades do consumidor brasileiro e se debruça sobre as expectativas desse consumidor em matéria de atendimento ao cliente. A terceira trata das pesquisas sobre a estrutura dos SACs, sua atuação e inserção na empresa, e das implicações de seus resultados para o gerenciamento das manifestações dos clientes e sua utilização pela empresa.

## 3 A contribuição potencial dos SACs

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor têm a capacidade de proporcionar às empresas as seguintes vantagens,

- **Em termos de imagem:** oferecem explicitamente ao cliente um serviço adicional, o que contribui para diferenciar a oferta (FEINBERG; KIM; HOKAMA; RUYTER; KEEN, 2000; MITCHELL, 1993; TREZ; LUCE, 2001), transmitem a idéia de que a empresa está interessada em ouvir e atender aos seus clientes (FEINBERG; KIM; HOKAMA; RUYTER; KEEN, 2000) e proporcionar-lhes maior segurança (MATHIEU, 1998; ZÜLZKE, 1997). Mathieu (1998, p. 73) sublinha que o serviço pós-venda, em geral, pode “ser apreendido como um critério de compra na medida em que representa, para o consumidor, um fator de redução do risco”. Em uma pesquisa qualitativa realizada no Rio de Janeiro, Chauvel (2000) analisou o depoimento de vários consumidores que expressaram a opinião de que as empresas, de modo geral, atendem bem ao cliente até o momento da venda, mas mudam radicalmente

de comportamento depois dela, passando a desprezar suas demandas. Nesse sentido, os SACs ainda podem ser, apesar de sua multiplicação, um instrumento de diferenciação.

- **Em termos de retenção de clientes:** o SAC permite que clientes insatisfeitos ou decepcionados se comuniquem com a empresa, o que pode contribuir para reduzir as chamadas “saídas silenciosas” (STEPHEN; GWINNER, 1998) e minimizar a ocorrência de outras ações potencialmente desgastantes para a empresa, tais como processos judiciais, recurso à imprensa<sup>1</sup> e “boca a boca” negativo. Segundo Reichheld (1996, p. 56), “uma taxa crescente de perda de clientes é um instrumento seguro de previsão de uma diminuição de fluxo de recursos dos clientes para as empresas – mesmo que a empresa reponha o volume de clientes perdidos”. Como observa o autor, conquistar um cliente novo custa caro e os clientes antigos tendem a gerar um volume de negócios e lucros maior do que os novos. Além disso, vários estudos mostram que a resolução satisfatória de um episódio de insatisfação tende a gerar confiança e comprometimento dos clientes com a empresa (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998), lealdade (URDAN; ZUÑIGA, 2001), além de uma divulgação boca a boca positiva que pode até ultrapassar a que ocorre nos casos de compra satisfatória (SWANSON; KELLEY, 2001).
- **Em termos de relacionamento com os clientes:** além de evitar a evasão de clientes, os SACs podem, também, ser utilizados para estreitar o relacionamento com os consumidores (ARUSSY, 2002; JONES, 2000). A partir dos bancos de dados constituídos com base nas manifestações de seus clientes, várias empresas desenvolveram programas de relacionamento de grande sucesso. É o que ocorre, por exemplo, no setor de alimentos industrializados. Através do envio de receitas e de ofertas de conselhos e cursos de culinária, empresas como Nestlé, Danone e Sococo conseguiram estabelecer um relacionamento regular e personalizado com centenas de milhares de clientes<sup>2</sup>. Vale ressaltar que, com esse tipo de atuação, a Nestlé, pelo terceiro ano consecutivo (2003, 2004 e 2005), apareceu em primeiro lugar em pesquisa sobre as empresas que mais respeitam o consumidor, dentro do seu segmento (TNS/ INTERSCIENCE, 2005). Cortimiglia, Pereira, Macadar e Dinato (2003, **PÁG. 14**) verificaram, num estudo experimental com 319 estudantes universitários, que a construção de sólidos laços de relacionamento com os clientes tinha impactos favoráveis sobre sua lealdade e tolerância a erros cometidos na prestação de um serviço e que a percepção da gravidade desses erros tendia a ser minimizada em condições de relacionamento de serviço verdadeiro, em que houvesse recuperação da falha de serviço (relacionamento verdadeiro de serviço é aquele no qual “o cliente espera interagir com o mesmo provedor no futuro e pode identificar uma pessoa em particular como seu provedor ou sua provedora”).
- **Em termos de captação de informações e tendências:** Reichheld (1996, p. 58) afirma que os clientes perdidos “são sempre os primeiros a saber o momento em que o valor apresentado pelos produtos da empresa está afundando frente aos de seus concorrentes”. A abertura de um canal de comunicação permite, se não eliminar a evasão de clientes, pelo menos captar suas intenções e opiniões. De acordo com Reichheld (1996, p. 69), “a perda de clientes é a unidade de erro que contém, praticamente, toda a informação que uma empresa precisa para competir, lutar e crescer”. Moller e Barlow (1996, p. 13) afirmam que as reclamações dos clientes “proporcionam um mecanismo de feedback que pode ajudar as empresas a mudar rapidamente e a baixos custos seus produtos, o tipo de serviço e/ou seu foco para atender melhor às necessidades dos clientes, auxiliando-as a manter sua participação de mercado.” Eles acrescentam (p. 34): “em muitos casos, a informação que uma empresa obtém por meio das reclamações é impossível de ser obtida por qualquer outra forma.”

Isso não significa que as manifestações dos clientes sejam, em si, fonte de idéias inovadoras, mas sim que, se forem difundidas e analisadas dentro da organização, podem ajudar na detecção de problemas e trazer subsídios para transformações e inovações. Como resume Mitchell (1993, p. 24), os SACs permitem que as informações do consumidor circulem dentro da empresa, atingindo áreas com pouco ou nenhum contato com o cliente e “isto ajuda na tarefa estratégica de tornar a empresa como um todo mais receptiva (*responsive*) às necessidades dos consumidores”.



No entanto, os Serviços de Atendimento ao Consumidor nem sempre acabam trazendo às empresas que os implantam todos esses benefícios. Basicamente, são duas as dificuldades para que isso ocorra. Em primeiro lugar, é preciso que o atendimento proporcionado pelo SAC seja efetivamente capaz de gerar satisfação entre os consumidores que recorrem a ele. Em segundo lugar, é necessário que a informação captada pelo SAC seja utilizada, de modo a poder gerar melhorias em produtos e serviços e contribuir para estreitar o relacionamento entre a empresa e os seus clientes. Essas duas questões são examinadas a seguir.

#### 4 Gerando satisfação entre os consumidores que recorrem ao SAC

Há consideráveis evidências quanto ao impacto dos SACs sobre as avaliações dos clientes, suas percepções quanto às competências da empresa, sua avaliação dos serviços já adquiridos e sobre o valor geral das ofertas da organização (FONSECA; TREZ; ESPARTEL, 2005; SWANSON; KELLEY, 2001; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

Porém, como apontam Colon e Murray (1996, p. 1040), apesar do consenso existente em torno dessa idéia, ainda se sabe pouco sobre a melhor maneira de gerenciar esse processo dentro da organização. “Que ações têm as maiores chances de transformar consumidores insatisfeitos em consumidores satisfeitos e de mantê-los comprometidos com a empresa através da compra continuada de seus produtos?”

A satisfação é geralmente definida como o resultado de um processo de avaliação, que envolve uma *comparação* efetuada pelo consumidor entre o resultado de uma transação ou negociação e uma referência anteriormente existente (as expectativas do cliente). Quando o resultado iguala ou supera o que o cliente espera, ocorre a satisfação, ou até mesmo o encantamento. Quando, inversamente, o resultado é inferior ao esperado, surge a insatisfação (OLIVER, 1980).

Mas o resultado não é tudo. Diversas pesquisas apontam que os consumidores levam em consideração outros aspectos. De acordo com a Teoria da Justiça, três dimensões influenciariam a satisfação com o gerenciamento de reclamações: a da justiça distributiva, relativa à avaliação sobre a compensação recebida pelo dano causado; a da justiça processual, que se refere aos procedimentos utilizados para determinar essa compensação de forma objetiva e representativa dos direitos do consumidor; e a da justiça interacional, que trata da forma como foi comunicada a decisão e da qualidade das relações mantidas ao longo do processo (BLODGETT; WAKEFIELD; BARNES, 1995; DE RUYTER; WETZELS, 2000; GOULART, 2003; HOFFMAN; KELLY, 2000; SANTOS; SINGH, 2003; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

Vários estudos investigaram as relações entre essas três dimensões de justiça e a satisfação ou insatisfação com o gerenciamento de reclamações. Tax e Brown (1998) observaram, em pesquisa empírica, que os três aspectos de justiça (distributiva, processual e interacional) afetam fortemente a avaliação do consumidor sobre o serviço de recuperação. Juntos eles explicariam 85% da satisfação com o gerenciamento de reclamações. Segundo Goodwin e Ross (1992 *apud* Oliver, 1996), 79% das variações em satisfação se explicam pelas três formas de justiça. Sparks e Kennedy (1998), ao pesquisarem sobre a justiça processual, confirmaram que os clientes ficam mais satisfeitos com a empresa quando, além dos resultados obtidos, há clara demonstração de preocupação com a reclamação. De Ruyter e Wetzels (2000) verificaram, num estudo experimental sobre recuperação de serviços, a influência da justiça distributiva e processual sobre a satisfação do consumidor, sua percepção de qualidade, sua lealdade e confiança para com a empresa.

No Brasil, Fonseca, Trez e Espartel (2005, PÁG 11) verificaram, numa pesquisa realizada com 907 clientes de uma empresa prestadora de serviços, que “o esforço de recuperação dos serviços por parte das empresas, quando efetivo, ou seja, percebido como satisfatório pelos clientes, causa efeitos positivos na avaliação dos clientes, levando a resultados iguais àqueles que não vivenciaram problemas”. As variáveis observadas no estudo foram: satisfação, recompra, recomendação, confiança na empresa e confiança no funcionário.

Farias e Santos (2000) investigaram, entre as teorias de desempenho, desconfirmação, justiça e emoções, qual fator contribuía de forma mais acentuada para a satisfação do consumidor de serviços de hotelaria da terceira idade. Concluíram que a justiça era a variável de maior efeito direto sobre a resposta de satisfação, sendo que

seu peso foi maior (coeficiente de regressão de 0,32) do que o que tinha sido observado em pesquisas semelhantes realizadas nos EUA. Queiroz, Pretto e Mirapalheta (1999, p. 32) verificaram, numa pesquisa realizada junto a clientes de uma empresa de grande porte do setor eletroeletrônico que tinham recorrido ao SAC, que “o esteio principal para a nota atribuída ao SAC (...) não é a resolução do problema do consumidor, mas sim a sua percepção de que recebeu um bom atendimento”.

Santos (2001) comprovou os efeitos das percepções de justiça interacional e distributiva na satisfação com o gerenciamento de reclamações, embora seus resultados tenham apontado, em comparação com estudos realizados no exterior, um impacto limitado da justiça processual. Resultados semelhantes foram encontrados pela mesma autora em pesquisa mais recente (SANTOS; FERNANDES, 2005), num estudo realizado com 405 clientes de companhias aéreas e bancos. Nesta última pesquisa, foram auferidos os seguintes coeficientes de regressão: justiça distributiva: 0,58; processual: 0,20; e interpessoal: 0,23. Um dado interessante é que, quanto à relação existente entre satisfação com o gerenciamento de reclamações e confiança do consumidor, o coeficiente obtido foi de 0,73, o que demonstra alto poder explanatório da variável.

Goulart (2003), ao compilar as respostas de 168 consumidores insatisfeitos e que haviam procurado a empresa fornecedora para se queixar (96% pertencendo às classes A e B – Critério Brasil), também constatou que os três aspectos de justiça são capazes de prever a satisfação com o gerenciamento de reclamações. Diferentemente do que ocorreu no trabalho de Santos (2001), mas indo ao encontro dos resultados de Tax, Brown e Chandrashekar (1998), as três dimensões de justiça apresentaram, nesse estudo, coeficientes semelhantes: distributiva, 0,62; processual, 0,63; e interacional, 0,61.

Quanto ao objeto deste artigo, que é o de retirar recomendações práticas para os SACs em atividade no Brasil, o que se depreende dos estudos até aqui examinados é que as três dimensões de justiça exercem efeitos positivos sobre a satisfação dos clientes com o gerenciamento de reclamações. Santos e Singh (2003) assinalam também essa convergência.

Isso não impede que diferenças em relação às pesquisas realizadas em outros países tenham sido observadas, como ocorreu nos estudos de Farias e Santos (2000) e Santos (2001). Farias e Santos (2000) sugerem que, no caso de sua pesquisa, elas podem se dever ao tipo de público estudado (consumidores de terceira idade de serviços de hotelaria). Santos (2001, p. 179) observa que seus resultados podem estar relacionados a valores culturais brasileiros, segundo os quais “prazos e agendas são considerados secundários e rapidez e prontidão são baseados em relacionamentos”.

De acordo com Oliver (1996), as normas culturais são um dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor insatisfeito. Traços como o fatalismo e o receio de enfrentar situações de confronto seriam exemplos de características culturais que podem influenciar os consumidores. Santos e Singh (2003) também observam que, apesar da escassez de pesquisas sobre o tema, fatores culturais como a orientação individualista ou coletivista de uma sociedade devem ter um papel importante nas avaliações dos consumidores. Em sua revisão de literatura, somente identificaram um estudo sobre o conceito de justiça aplicado ao gerenciamento de reclamação em culturas distintas (Canadá e China). O estudo em questão verificou que orientações culturais estavam associadas a diferenças na atribuição de responsabilidade, que exerciam um efeito mediador sobre as percepções de justiça e o comportamento pós-reclamação (AU; HUI; LEUNG, 2001).

De acordo com Taschner (2000), a questão da proteção ao consumidor chegou ao Brasil em um contexto bastante peculiar. Características como a “distância de poder” e a “aversão à incerteza” da cultura brasileira, aliadas à industrialização tardia do país, à restrição de acesso ao consumo sofrida por grande parte da população, ao histórico de autoritarismo e à falta de tradição de participação da sociedade civil na vida política, são alguns dos fatores que fizeram com que as relações entre empresas e consumidores adquirissem, no Brasil, contornos bastante distintos do que se encontra em outros países.

No que diz respeito à dimensão cultural, quais seriam essas especificidades?

De acordo com DaMatta (1986), a sociedade brasileira se caracteriza pela coexistência de duas lógicas antagônicas: a lógica igualitária das leis que “valem para todos” e a lógica tradicional da hierarquia, segundo a

qual prevalecem as relações pessoais e de parentesco. O resultado seria “um sistema social dividido e até equilibrado entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema)” (DaMatta, 1986, p. 95-97).

Ainda segundo DaMatta (1986), somos, também, “um país onde a lei sempre significa o ‘não pode!’” e, para passar nas entrelinhas desse “não”, costumamos recorrer a um estilo peculiar de “navegação social”: o do *jeitinho*; ou do seu “simétrico e inverso”: o *você sabe com quem está falando?* (DAMATTA, 1986, p. 99 e 101). De modo ora amistoso (no caso do *jeitinho*), ora autoritário (no caso do *você sabe com quem está falando?*), apelamos para a lógica das relações pessoais para resolver os impasses da lógica anônima da lei.

Dentro desse contexto, como se comporta o consumidor brasileiro? Como ele avalia o atendimento que recebe ao se comunicar com uma empresa?

Num estudo qualitativo realizado com consumidores que haviam passado por experiências de insatisfação após uma compra, Chauvel (2000) identificou a existência de várias avaliações pré-concebidas e negativas a respeito das empresas e de sua postura frente às reclamações de clientes.

Basicamente, essas avaliações podem ser resumidas da seguinte forma,

- Em primeiro lugar, os consumidores entrevistados expressavam o temor de não serem bem recebidos e se sentirem constrangidos quando fossem reclamar.
- Em segundo lugar, vários consumidores disseram acreditar que as empresas estavam empenhadas em vender e lucrar, muito mais do que em satisfazer seus clientes e resolver seus problemas.
- Em terceiro lugar, os consumidores expressaram receio de serem discriminados. Mostraram experimentar ansiedade diante da perspectiva de serem tratados segundo sua posição social e seu “valor” para a empresa, ou seja, de se exporem a um julgamento de caráter hierárquico. Também manifestaram repúdio às soluções obtidas mediante pressão, via insistência, recurso a argumentos pessoais (*jeitinho*) ou autoritários (*você sabe com quem está falando?*). Tais soluções pareciam ser interpretadas como uma espécie de acusação ao cliente ou como sinal de má fé da empresa (a intenção era rejeitar a reclamação, independentemente de sua legitimidade; a empresa somente cedeu em razão da pressão exercida pelo cliente).

No seu estudo sobre a satisfação com o gerenciamento de reclamações, Goulart (2003) testou algumas das avaliações encontradas por Chauvel (2000) relativamente ao comportamento das empresas frente às reclamações de clientes. Para isso, Goulart construiu uma escala com base nos depoimentos colhidos por Chauvel e a aplicou a 168 consumidores. Seus resultados confirmaram a existência de atitudes negativas frente às empresas e ao tratamento dado às manifestações de clientes e mostraram que essas atitudes influenciam a percepção da justiça no gerenciamento de reclamações. Eles apontaram a existência de um sentimento de que os serviços de gerenciamento de reclamações não se empenham em fazer com que os clientes se sintam confortáveis nessa situação; ceticismo dos consumidores quanto ao empenho das empresas em satisfazer seus clientes, especialmente depois da venda; e descrença na igualdade do tratamento dado aos clientes.

O que sugerem os resultados dessas pesquisas quanto à forma de atender as manifestações dos consumidores? Basicamente, os SACs precisam não somente proporcionar aos clientes respostas que atendam às suas expectativas, como também fazê-lo de uma forma que seja percebida como justa. No contexto brasileiro, isso significa, além de dar atenção para a justiça propriamente dita, se diferenciar da lógica que, tradicionalmente, rege a relação dos indivíduos com as instituições. Exemplos de medidas que podem ser tomadas para isso são:

#### *a) No atendimento inicial*

- Facilitar o acesso ao SAC, divulgando os meios de acessá-lo (número de telefone, endereço de *e-mail*) e assegurando-se de que esses meios proporcionem atendimento ágil e respostas rápidas aos consumidores. Num contexto em que há uma expectativa de que as empresas irão relutar em atender a manifestação do cliente, uma linha ocupada, uma longa espera por um atendente, um *e-mail* que



permanece sem resposta por vários dias tendem a ser interpretados como reticência da empresa em ouvir seus clientes e empenhar-se na solução de seus problemas. Passagens por sucessivos menus e atendentes, interrompidas por infundáveis gravações de boas vindas, ou pior, mensagens promocionais, podem reforçar a idéia de que a empresa “só está interessada em vender”: “*Só na hora que ele quer pegar o cliente é que há... aquele tratamento diferenciado. No momento que comprou, que gastou, que pagou, tchau!*” (entrevistada, classe A2, CHAUVEL, 2000, p. 121).

- Ter cuidado ao solicitar dados do cliente. Há, basicamente, dois riscos a serem evitados. O primeiro trata do cuidado que se deve ter para que o cliente não se sinta “avaliado”, seja no que diz respeito ao seu valor como comprador atual ou potencial, seja quanto a características pessoais associadas a divisões hierárquicas existentes na sociedade brasileira. “*Eles não têm respeito pela gente. Eu acho que é porque somos pessoas humildes.*” (entrevistada, classe D, CHAUVEL, 2000, p. 137). O segundo risco é o de acabar transmitindo desconfiança quanto à legitimidade da queixa ao solicitar a descrição do problema. Como se viu (CHAUVEL, 2000; GOULART, 2003), o cliente facilmente desconfia da boa fé da empresa e, também, facilmente pensa que a empresa desconfia de sua boa fé. “*As empresas sempre questionam muito a veracidade do que você está falando, acham que você não está sendo honesta, então vão questionar!*” (entrevistada, classe A2, CHAUVEL, 2000, p. 88). Para contornar esses riscos, o recomendável parece ser adotar uma postura de “primeiro ouvir e depois perguntar”.
- Ao mesmo tempo, como sublinha DaMatta (1983), os brasileiros são sensíveis ao fato de serem tratados como “pessoa” e não como indivíduos anônimos. Assim, é provável que reajam favoravelmente uma vez que se sintam reconhecidos pela empresa, isto é se forem rapidamente identificados como clientes e atendidos de forma personalizada. Nesse sentido, solicitações de códigos de identificação, como número de telefone ou cartão de assinante ou associado, seguidas de tratamento personalizado são uma solução que reúne múltiplas vantagens: evitam a necessidade de cadastrar o cliente no momento em que ele se manifesta tendo em mente outras prioridades, fazem com que este supere rapidamente o receio de ser tratado com indiferença ou mesmo hostilidade e ainda permitem imprimir um caráter pessoal ao atendimento.

#### ***b) Ao longo do tratamento da manifestação***

É preciso transmitir aos consumidores duas idéias opostas às que tradicionalmente regem, segundo DaMatta (1986), as relações entre instituições e pessoas no Brasil. A de que as instituições não estão interessadas em resolver os problemas das pessoas e a de que somente se mobilizarão para fazê-lo se forem pressionadas mediante uso de poder (“*você sabe com quem está falando?*”) ou apelos pessoais (*jeitinho*). Para evitar tais interpretações, o SAC pode:

- explicitar os procedimentos, regras e prazos adotados no tratamento das manifestações. O conhecimento prévio do processo e de suas etapas ajudará a evitar interpretações equivocadas: “*Eles só trocaram porque eu era, digamos, uma cliente freqüente, e porque eu quebrei o pau lá*” (entrevistada, classe B2, CHAUVEL, 2000, PÁG.80). Além disso, ao dar essas informações, a empresa mostra ter interesse e preparo para atender aos pedidos de seus clientes, contrariando as expectativas de indiferença e falta de profissionalismo dos SACs existentes entre os consumidores;
- respeitar rigorosamente os procedimentos, regras e prazos comunicados aos clientes. Mudanças nas regras e procedimentos remetem às velhas idéias sobre o funcionamento ineficiente e injusto das instituições brasileiras e têm grandes chances de serem atribuídas à lógica da hierarquia (as regras mudam de acordo com o cliente) ou à “lógica da esperteza” (independentemente da legitimidade da queixa, a empresa buscou evitar ressarcir seus clientes);
- buscar rapidez e eficiência no tratamento das manifestações. Demoras no atendimento, registro e resposta da empresa tendem a ser interpretadas como falta de interesse em atender aos clientes.

*c) Ao comunicar a resposta da empresa à manifestação do cliente*

- Como se viu, nem sempre respostas que atendem ao pedido do cliente acabam gerando satisfação. Sobretudo, é importante evitar transmitir a impressão de que a empresa está cedendo à pressão exercida pelo cliente ou que está lhe fazendo um favor: “No final ele trocou, mas a questão é a seguinte, ficou muito no relacional mesmo” (entrevistado, classe A2, CHAUVEL, 2000, PÁG. 101). O risco é que o consumidor interprete essa atitude como uma espécie de acusação: apesar de atender ao pedido, a empresa, no fundo, não acreditou na sua legitimidade. Num contexto em que a figura do malandro, esse “profissional do jeitinho” “especializado no “uso de ‘expedientes’, de ‘histórias’ e de ‘contos-dovigário”” (DAMATTA, 1986, p. 102) está sempre presente, é preciso sair dessa lógica e da desconfiança recíproca que a acompanha. Para isso, a empresa deve mostrar que decide e age segundo princípios transparentes e igualitários. Sua decisão deve ser comunicada como consequência de um processo racional, baseado em regras claramente definidas e que valem para todos.
- Em razão desse mesmo contexto, pedidos de desculpas, quando apropriado, podem causar impacto favorável. A empresa que reconhece ter errado contraria a expectativa dominante do “não”, demonstra ter feito uma análise isenta e séria do problema e ainda transmite empenho em corrigir seus erros.
- Mas como fazer para comunicar uma resposta negativa? Novamente, é preciso transmitir transparência no processo de decisão, mostrar que a resposta está amparada num processo de análise cuidadoso e isento. Um caso particular diz respeito às tentativas de fraude em reclamações. A ferramenta mais eficaz para a detecção de tais casos reside no domínio e uso da informação. Chauvel e Silva (2002) relatam o caso de um SAC de empresa de produtos alimentícios que detectou, numa região específica, que as reclamações sobre determinado produto haviam aumentado substancialmente. Através do banco de dados, verificou-se que os reclamantes pertenciam à mesma família e acionavam o SAC para ganhar os produtos. O gerente contatou, pessoalmente, os consumidores envolvidos, indagando-os sobre as razões de sua insatisfação. As reclamações cessaram em seguida.

Sem dúvida, essas recomendações, embora amparadas pelos resultados obtidos pelos estudos de Chauvel (2000) e Goulart (2003), pelos trabalhos de Fonseca, Trez e Espartel (2005) e Queiroz, Pretto e Mirapalheta (1999) e pelas evidências relativas ao peso da dimensão de justiça colhidas por Farias e Santos (2000) e Santos (2001), demandam maiores estudos. Em especial, seria importante examinar mais de perto a relação existente entre as práticas adotadas pelas empresas e os seus resultados em matéria de satisfação e retenção de clientes. Vale a pena observar a esse respeito que, à exceção dos trabalhos de Isnard (1996) e Trez e Luce (2001), os *surveys* que investigaram empresas relativamente a esses temas ainda são escassos, o que constitui uma limitação bastante significativa, a ser ainda superada.

---

## 5 Tirando partido dos SACs para melhorar a qualidade de produtos e serviços

Zülzke (1997, p. 46) sublinha que os SACs podem ter um papel estratégico ou meramente “tático-operacional”. Enquanto os SACs “táticos” atuam, essencialmente, na resolução de problemas, servindo de anteparo às manifestações e reações dos consumidores, os SACs “estratégicos” procuram monitorar os efeitos do ambiente externo na imagem da empresa e dos seus produtos, servindo de “radar”, de “auditor”, de representante interno da voz do consumidor, de agente de mudanças e inovações.

Muitos SACs falham em desempenhar esse papel. A seguir são examinados os principais fatores que devem ser analisados para superar as dificuldades mais recorrentes.

- **Posição do SAC no organograma e comprometimento da alta direção:** como os SACs “contrariam”, de certa forma, a ordem usual “de cima para baixo” e são setores que trazem “problemas” (os dos consumidores) para dentro da empresa (Zülzke, 1997), eles precisam do apoio da alta direção para poder interagir de forma produtiva com os diferentes setores e níveis da organização, colaborar com eles e obter sua colaboração. Isto demanda um nível mínimo de autoridade, formal e informal, que pode ser conferido por meio da posição hierárquica ocupada pelo setor e pela

importância atribuída pela alta direção à sua missão e às suas atividades (ARUSSY, 2002; GREGÓRIO; CHAUVEL, 2002; ISNARD, 1996; LANCIONI, 1995; ZÜLZKE, 1997).

Numa pesquisa em que foram investigadas 197 empresas de produtos de consumo atuantes no Brasil, Isnard (1996) verificou que a posição predominante do SAC na estrutura organizacional era a de um serviço dentro de um departamento (58,5%) e, em seguida, a de um departamento/setor ligado a uma diretoria (30,8%). Constatou, também, que 70% dos SACs nunca participavam ou participavam apenas ocasionalmente de reuniões estratégicas.

Por outro lado, a revista *Consumidor Moderno* (GUIA BRASILEIRO DO SAC, 2002, pág 26) observou, ao analisar os resultados de pesquisa realizada junto aos SACs de empresas implantadas no Brasil, que “os mais altos índices médios de satisfação [de clientes] correspondem exatamente àqueles segmentos em que o SAC e a presidência estão separados por, no máximo, dois níveis hierárquicos”.

Mas a posição no organograma não é o único fator a ser considerado. O estudo de Silva (2001) mostra o exemplo de duas empresas do mesmo setor (alimentos industrializados): o SAC que está mais distante da presidência tem desempenho claramente superior e contribui de forma mais efetiva para a organização do que o da empresa concorrente, mais próximo em termos de hierarquia da alta direção.

Ao revisar vários estudos realizados no Brasil, Oliveira, Chauvel e Ferreira (2003) observam que a participação do SAC parece ser maior quando há um comprometimento de toda a organização, em especial de sua cúpula, para as questões dos consumidores. Tal hipótese é reforçada por um dos raros estudos quantitativos realizados no Brasil sobre o tema. Num *survey* realizado no setor eletroeletrônico brasileiro com 239 empresas (205 casos válidos), Trez e Luce (2001) verificaram que as empresas que utilizavam os serviços ao cliente como uma filosofia da organização na busca de diferencial competitivo se diferenciavam na sua performance, obtendo resultados superiores aos das empresas que utilizavam esses serviços como um serviço prestado devido à demanda do mercado.

O que esses resultados sugerem é que a orientação da empresa para o cliente e a percepção, pela alta direção, de que o SAC pode contribuir para essa orientação são fundamentais para assegurar a inserção produtiva destes setores dentro das organizações.

- **Missão, atribuições e diretrizes:** numa das empresas pesquisadas por Silva (2001), o gerente do SAC definiu as responsabilidades do departamento, da seguinte forma: “anotar tudo o que o cliente apresenta num formulário e atendê-lo com toda a educação. Informar que vamos tomar todas as providências e dar uma resposta no futuro”. Tal definição é típica de SACs destinados a atuar como meros anteparos às manifestações dos clientes. Dada a resistência natural das organizações frente às questões colocadas pelos consumidores (CASOTTI; DAVIDOVICH; TORRES, 2003; ZÜLZKE, 1997;), se a missão do SAC não contemplar as contribuições potenciais do setor para o conjunto da organização e para o aprimoramento de sua capacidade de resposta às necessidades, expectativas e avaliações dos clientes, essa contribuição dificilmente se concretizará.

Segundo Tax e Brown (1998), a existência de diretrizes e padrões permite melhorar significativamente a performance do SAC. O estudo de Chauvel, Ferreira, Gomes, Gregório e Silva (2005), que compara quatro SACs, mostra que dois deles dispõem de fluxogramas que determinam, em cada etapa, do recebimento da manifestação ao encerramento do processo, a informação a ser transmitida, as ações a serem tomadas por cada área, as comunicações e relatórios a serem emitidos e seus destinatários (internos e externos). O estudo de Souza, Casotti e Suarez (2003, p. 212-213), que compara os SACs de duas empresas de telefonia móvel (ATL e Telefônica Celular), assinala que, na ATL, “o relacionamento do SAC com outras áreas [...] ocorre de maneira sistematizada, com reuniões e emissão de relatórios” e que há, além disso, “uma preocupação de que o fluxo da informação seja uniforme para todas as áreas que se relacionem com os consumidores” (SAC, lojas, vendedores corporativos, etc.). Em ambos os estudos, os SACs que recorrem a esse tipo de formalização e sistematização são os mais orientados para o relacionamento com o cliente.

Essas observações sugerem que a formalização da missão e das atribuições do setor e a formulação de diretrizes para suas atividades trazem, além de benefícios operacionais, a vantagem de sinalizar aos funcionários do SAC

e aos seus interlocutores o que se espera do departamento, contribuindo assim para uma melhor compreensão e assimilação, pela organização, das atividades do SAC e de suas finalidades.

- **Registro, análise e distribuição da informação:** Tax e Brown (1998, p. 8) observam que muitas empresas falham em “documentar e categorizar reclamações” e não dispõem de “meios sistemáticos para coletar e distribuir as informações relativas às reclamações junto aos indivíduos responsáveis pelos processos que falharam”. Os autores destacam o papel do suporte tecnológico para essa tarefa. Citam como exemplo a Ford, que distribui, por meios eletrônicos, as manifestações captadas pelo seu Serviço de Atendimento ao Consumidor aos responsáveis pela solução do problema e, também, aos departamentos de pesquisa de *marketing* e engenharia, que integram esses dados às informações obtidas através de pesquisa.

Nas empresas que pesquisaram no Brasil, Chauvel, Ferreira, Gomes, Gregório e Silva (2005) identificaram, na comunicação do SAC com o restante da empresa e no uso de ferramentas tecnológicas (intranet, bancos de dados e outros), um fator crítico para limitar ou, ao contrário, ampliar a utilização das informações captadas pelo SAC. Jones (2000) observa, ainda, que a tecnologia não só facilita o acesso dos consumidores à organização como também é um importante fator para o desempenho dos departamentos de atendimento ao cliente dentro da empresa.

Um aspecto ainda pouco investigado, para o qual Tax e Brown (1998) chamam atenção, é o da qualidade da informação. As ferramentas de classificação e elaboração de relatórios utilizadas pelo SAC devem ser capazes de proporcionar um retrato fiel e preciso das manifestações recebidas. Embora, nesta revisão, não se tenham encontrado pesquisas realizadas no Brasil sobre esse tema, os índices mínimos de manifestações classificadas como “reclamação” exibidos por algumas empresas em relatórios não abertos à divulgação suscitam dúvidas nesse sentido e sugerem que, talvez, o sistema de classificação não reflita adequadamente a realidade.

- **Integração do SAC ao restante da empresa:** conferir autoridade ao SAC e fazer com que a informação que ele recebe chegue aos que podem usá-la pode não ser suficiente se não houver, dentro da organização, consciência de que as atividades do setor podem contribuir para o desempenho da empresa como um todo e para a atuação dos demais departamentos. Ou seja, além de distribuir a informação dentro da empresa, é preciso fazer com que ela seja vista como relevante pelos que a recebem e transformada em ações.

Num estudo sobre cinco SACs pertencentes a diferentes setores de atividades, Casotti, Davidovich e Torres (2003) apontam a interação do SAC com as demais áreas da empresa como um fator que favorece o aproveitamento, pela organização, das informações coletadas pelo SAC. O trabalho de Chauvel, Ferreira, Gomes, Gregório e Silva (2005) confirma essa observação. Em algumas das empresas estudadas, os SACs nunca, ou raramente, participavam de reuniões com outros setores, e seus funcionários não tinham comunicação alguma com o restante da empresa, o que limitava drasticamente a utilização das informações captadas pelo SAC.

Numa indústria de produtos alimentícios pesquisada por Chauvel e Silva (2002), os profissionais do SAC faziam visitas às fábricas, onde apresentavam, em palestras, seu departamento, suas funções e os serviços que ofereciam aos demais setores. Nessa ocasião, visitavam a fábrica, conhecendo os processos de fabricação, controle de qualidade, gestão e os profissionais responsáveis por essas áreas. Além disso, funcionários das fábricas eram, também, convidados a visitar e conhecer o SAC. Tal procedimento propiciava não só um melhor preparo dos profissionais do SAC para atender, processar e analisar as manifestações dos clientes, como também contribuía para reduzir as resistências eventuais de outros setores e estimular a colaboração entre SAC e fábrica. Souza (2002) relata que, na ATL, o contato não estruturado do SAC com outras áreas era freqüente, coisa que já não ocorria na Telefônica, cujo SAC é terceirizado. Ainda assim, o SAC da Telefônica adotava práticas de visitas entre SAC e empresa semelhantes às descritas por Chauvel e Silva (2002).

Um aspecto relacionado a essa questão é do *empowerment*, considerado por muitos autores como crucial para o efetivo funcionamento dos SACs (HOCUTT; STONE, 1998; SINGH; WILKES, 1996; TAX; BROWN, 1998). Na realidade, autonomia e interação do SAC com o restante da organização estão estreitamente relacionados:

poder tomar decisões sobre as respostas a serem dadas aos clientes demanda conhecimento e trânsito na organização, o que só é possível quando o SAC pode interagir diretamente com os outros departamentos.

Nas empresas em que essa interação ocorre, o SAC pode se tornar referência, representante interno da voz dos clientes: *“hoje, as pessoas enxergam o SAC como uma bola de cristal, o ‘sabe tudo’ da empresa. Quando eles têm alguma dúvida, eles ligam para cá”* (GREGÓRIO, 2002, p. 86, depoimento de uma funcionária do SAC de uma das empresas pesquisadas). Souza (2002) relata depoimentos, colhidos na ATL, que apontam para o mesmo sentido.

Sem dúvida, porém, como observam Souza, Casotti e Suarez (2003), tal modo de funcionamento se insere num posicionamento estratégico mais amplo, que prioriza a busca de construção de relacionamentos duradouros com os clientes. A abordagem de integração e interação do SAC com o restante da organização demanda funcionários e gestores mais qualificados, bem como investimentos maiores em treinamento e gestão do relacionamento SAC *versus* empresa, sendo assim pouco compatível com empresas que procuram se diferenciar pelos baixos custos e alta produtividade, em que o foco tende a recair sobre a busca de eficiência operacional.

Da mesma forma que no item anterior, ainda faltam estudos, particularmente quantitativos, sobre o uso que as organizações, no Brasil, têm feito dos SACs para aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços. Os estudos aqui examinados apontam diversos conjuntos de fatores aos quais parece ser importante atentar e que podem, além de auxiliar as empresas na gestão de seus SACs, nortear novas investigações sobre o tema.

---

## 6 Considerações finais

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor tornaram-se, no Brasil, departamentos quase obrigatórios para as empresas que oferecem produtos e serviços a consumidores individuais. Boa parte das empresas, porém, deixa de retirar desses departamentos todos os benefícios que eles podem trazer. De um lado, algumas falham em gerar satisfação entre os consumidores que recorrem ao serviço, perdendo assim a oportunidade de recuperar clientes insatisfeitos e conquistar consumidores que, por qualquer razão, procuram se comunicar com elas. De outro, a informação captada pelos SACs muitas vezes não é plenamente aproveitada, quando sua utilização, pela empresa e pelos setores e pessoas que a compõem, poderia contribuir para uma orientação mais efetiva da organização para o cliente.

No que diz respeito à capacidade de gerar satisfação entre os usuários do SAC, as pesquisas revistas neste estudo sugerem que um ponto crítico é a falta de atenção dada à forma de tratar as manifestações e de se comunicar com os clientes. Ao interagir com a empresa, as pessoas formam julgamentos que influenciam suas intenções para futuras compras. O consumidor aliviado porque conseguiu resolver seu problema não necessariamente voltará, a não ser que a empresa o tenha convencido de que ele pode sim contar com ela. Ou seja, não basta atender à solicitação do cliente, é preciso atentar para a forma de fazê-lo, tendo em mente que o cliente avalia e interpreta o comportamento da empresa frente à sua manifestação.

Como se viu, parte significativa dos estudos realizados no país se dedica a investigar as relações existentes entre as variáveis identificadas pela literatura (desconfirmação, dimensões de justiça, confiança, lealdade, recompra). Mas, até o momento, pouca atenção tem sido dada ao entendimento das diferenças encontradas entre os resultados dessas pesquisas e os obtidos em outros países, especialmente os Estados Unidos, onde foi desenvolvida a maior parte do corpo de conhecimentos existentes sobre o tema. Vale lembrar a esse respeito o comentário de Moscovici (1986, p. 52 a 56), que alerta sobre o risco de assumir o pressuposto de que os indivíduos seguem “as mesmas regras mentais e lógicas em todas as circunstâncias”, baseando-se na premissa de que a realidade é “neutra”, “não social” e “objetiva” (p. 56). Como mostra esse autor, várias dessas regras inserem-se em sistemas de representações que são típicos de determinada sociedade ou cultura. No caso da satisfação do consumidor com o gerenciamento de reclamações, vários elementos, de natureza histórica, social e cultural (DaMatta, 1986 e 1983; Taschner, 2000; Chauvel, 2000), sugerem que as especificidades do contexto brasileiro podem exercer um papel importante, influenciando a forma com que os consumidores efetuam julgamentos de satisfação, agem em caso de insatisfação e avaliam o tratamento dado pela empresa às suas



manifestações. Porém, como mostra a revisão de literatura efetuada por Santos e Singh (2003), tais aspectos ainda permanecem muito pouco explorados.

Apesar da necessidade de pesquisas adicionais sobre o tema, um caminho para os SACs existentes no país parece ser o de se diferenciar da lógica que, tradicionalmente, rege a relação dos indivíduos com as instituições, evitando o predomínio do “não” e da necessidade de recorrer à dimensão hierárquica ou relacional para contorná-lo. Demonstrar empenho em atender às demandas dos clientes, seriedade e profissionalismo no tratamento de seus pedidos parece ser o melhor meio de gerar satisfação e conquistar clientes, e indica que ainda é possível surpreender, oferecendo simplesmente um atendimento justo e competente.

Quanto ao uso da informação captada pelo SAC, a posição do setor dentro da organização, a autoridade que lhe é conferida e a atitude da alta direção frente às suas atividades parecem ser fundamentais para evitar um lugar meramente marginal dentro da empresa. A formalização da missão e das atribuições do SAC, além de fornecer uma base importante para a organização de suas atividades, pode também contribuir para seu conhecimento e reconhecimento dentro da organização. Dentro dessas atividades, o registro e a distribuição da informação captada são essenciais para assegurar que o SAC se torne efetivamente um canal de comunicação entre os clientes e a empresa. Para que isso aconteça, é preciso, de um lado, dar atenção e dedicar recursos a aspectos técnicos (registro e tratamento dos dados, emissão e distribuição de relatórios, difusão da informação, escolha e uso de ferramentas de tecnologia da informação) e, de outro, não descuidar de aspectos organizacionais. Fazer com que a informação chegue aos que podem utilizá-la não basta. É preciso que a informação seja vista como algo relevante e possa auxiliar na geração de idéias e ações, o que demanda um trabalho de integração capaz de assegurar uma interação regular e dinâmica entre o SAC e o restante da organização.

---

<sup>1</sup> Em artigo publicado em 18 de dezembro de 2005, o jornal *O Globo* menciona que, no período de abril a novembro de 2005, foram recebidas 15.472 reclamações pela coluna “Defesa do Consumidor”, o que dá uma média de 63 cartas por dia, quase o dobro do relatado pela mesma coluna em 25/11/2001 em relação à média diária de cartas recebidas em 2001 (35 cartas).

De acordo com pesquisa realizada pela revista *Consumidor Moderno*, publicada em fevereiro de 2002, o número médio de consumidores presentes nos *mailings* do segmento de alimentos e bebidas “supera 290.000 nomes, com destaque para a Nestlé, que ultrapassa a casa de 2,5 milhões” (REVISTA CONSUMIDOR MODERNO, n. 54, fev. 2002).

## Referências bibliográficas

- ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. Serviço ao cliente – a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ARUSSY, L. Don't take calls, make contact. Harvard Business Review, Boston, v. 80, n. 1, p. 16-17, 2002.
- AU, K.; HUI, M. K.; LEUNG, K. Who should be responsible? Effects of voice and compensation on responsibility attribution, perceived justice, and post-complaint behaviors across Cultures. The International Journal of Conflict Management, Yale, v. 12, n. 4, p. 350-364, 2001.
- BLODGETT, J. G.; WAKEFIELD, K. L.; BARNES, J. H. The effects of customer service on consumer complaining behavior. Journal of Services Marketing, Bradford: MCB University Press, v. 9, n. 4, p. 31-42, 1995.
- CASOTTI, L.; DAVIDOVICH, M. M.; TORRES, R. C. Estruturas e práticas de atendimento a clientes em cinco empresas brasileiras. In: Casotti, L.; Suarez, M. (Orgs). Relações com os consumidores: experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 183-202.
- CHAUVEL, M. A. Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- CHAUVEL, M. A.; FERREIRA, S.; GOMES, L. F. A. M.; GREGÓRIO, R. R.; SILVA, J. C. M. Information technology and organizational factors in customer service management: a multiple case study in Brazil. In: Morel, M.; Khalil, T. M.; Hosni, Y. A. (Orgs.). Management of technology – key success factors for innovation and sustainable development. Oxford: Elsevier, 2005. p. 317-328.
- CHAUVEL, M. A.; SILVA, J. C. M. Serviços de atendimento ao consumidor: posição na organização e gestão estratégica das manifestações dos clientes. In: XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, 2002, Colvílha. Anais... Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2002. 1 CD-ROM.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. Marketing – criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COLON, D. E.; MURRAY, N. M. Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations. Academy of Management Journal, Iowa, v. 39, n. 4, p. 1040-1056, 1996.
- CORTIMIGLIA, M. N.; PEREIRA, R. C. F.; MACADAR, B. M.; DINATO, M. R. O impacto do tipo de relacionamento na lealdade do consumidor em um contexto de falhas de serviço: um estudo experimental no Brasil. In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- DAMATTA, R. O que faz o Brasil, Brasil? 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- \_\_\_\_\_. Carnavais, Malandros e Heróis. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- DE RUYTER, K.; WETZELS, M. Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. International Journal of Service Industry Management, Karlstad, v.11, n. 1, p. 91-108, 2000.
- ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. Comportamento do consumidor. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C., Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 3, p.107-132, 2000.
- FEINBERG, R. A.; KIM, I.; HOKAMA, L.; DE RUYTER, K.; KEEN, C. Operational determinants of caller satisfaction in the call center. International Journal of Service Industry Management, Karlstad, v. 11, n. 2, p. 131-141, 2000.
- FONSECA, M. J.; TREZ, G.; ESPARTEL, L. B. O impacto das falhas e recuperação dos serviços na satisfação, lealdade e confiança. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- GOULART, V. C. A influência da percepção de justiça na satisfação do cliente com o gerenciamento de reclamações. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, IBMEC, Rio de Janeiro, 2003.
- GREGÓRIO, R. R. SAC como instrumento de vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Borelli Gráfica e Editora, 2002.
- GREGÓRIO, R. R.; CHAUVEL, M. A. Serviços de atendimento aos consumidores: posição na organização e contribuição em decisões empresariais. em estudo comparativo em duas empresas da indústria farmacêutica. In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- GUIA BRASILEIRO DO SAC 2002. Consumidor Moderno, São Paulo, v. 54/55, p.13-18/ 25-33, 2002.
- HARRIS, L. C. Barriers to developing market orientation. Journal of Applied Management Studies, Abingdon, v. 8, n. 1, p. 85, 1999.
- HOCUTT, M. A.; STONE, T. H. The impact of employee empowerment on the quality of service recovery effort. Journal of Quality Management, Chicago, v. 3, n. 1, p. 117, 1998.

- HOFFMAN, K. D.; KELLEY, S. W. Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing*, Ulster, v. 34, 2000.
- HUNT, S.D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, London, v. 2, n. 1, p. 17, 2000.
- ISNARD, A. L. Atendimento ao consumidor e decisão empresarial: o papel do SAC em empresas de bens de consumo. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1996.
- JONES, C. A. Extraordinary customer service management: the critical success factors. *Business Perspectives*, Sumy, v. 12, n. 4, p. 26-32, 2000.
- KOLODINSKY, J. Usefulness of economics in explaining consumer complaints. *The Journal of Consumer Affairs*, Auburn, v. 29, n. 1, p. 29-54, 1995.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LANCIONI, R. The reporting relationship of customer service. *Industrial Marketing Management*, Vernon, v. 24, p. 19-26, 1995.
- MASON, J. C. Value: The new marketing mania? *Management Review*, Massachusetts, p. 16-21, 1992.
- MATHIEU, V. Le service associé au produit: evolution de l'approche dans les entreprises. *Gestion 2000*, Louvain-la-Neuve, v. mar./abr., p. 69-86, 1998.
- McKENNA, R. Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MITCHELL, V. W. Handling consumer complaint information: why and how? *Management Decision*, Bradford, v. 31, p. 21-28, 1993.
- MOLLER, C.; BARLOW, J. Reclamação de cliente? Não tem melhor presente. São Paulo: Futura, 1996.
- MOSCOVICI, S. L'ère des représentations sociales. In: Doise, W.; Palmonari, A. (Org.), *L'étude des représentations sociales*. Paris: Delachaux Et Niestlé S.A., 1986, p. 34-80.
- OLIVEIRA, R. R.; CHAUVEL, M. A.; FERREIRA, S. B. L. Serviço de Atendimento ao Consumidor: aspectos comuns e divergentes dos estudos realizados no Brasil. In: XXXVIII Assembleia Anual Cladea – Consejo LatinoAmericano de Escuelas de Administracion, 2003, Lima. Anais... Lima: CLADEA, 2003. 1 CD- ROM.
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, Durham N C, v. 7, p. 460-469, 1980.
- \_\_\_\_\_. Satisfaction – a behavioral perspective of the consumer. New York: Irwin Mc Graw-Hill, 1996.
- QUEIROZ, A.; PRETTO, F. N.; MIRAPALHETA, G. C. Relevância de dois fatores na percepção de qualidade em SACs. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 27-32, 1999.
- REICHHELD, F.F. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 2, p. 56, 1996.
- RINGBERG, T.; CHRISTENSEN, G. The influence of socio-cultural frameworks on consumers' service recovery experiences. *Advances in Consumer Research*, Washington v. 30, p. 385-386, 2003.
- ROCHA, A. Empresas e clientes. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAMPAIO, N. As empresas que mais frustram os clientes. *Jornal O Globo*, Rio de Janeiro, 18 dez. 2005. Defesa do Consumidor, p. 27.
- SANTOS, C. P. Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento: seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- SANTOS, C. P.; SINGH, J. Fairness in complaint handling: exploring a cross-cultural perspective. In: XVII ENANPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- SILVA, J. C. M. A gestão estratégica das reclamações e a influência da hierarquia na administração dos Serviços de Atendimento aos Consumidores – SACs. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – MADE/UNESA, Rio de Janeiro, 2001.
- SINGH, J.; WILKES, R. E. When consumer complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimate. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Georgia, v. 24, n. 4, p. 350-365, 1996.

- SOUZA, C. A. P. Serviço de atendimento ao consumidor: um estudo de casos no setor de telefonia móvel. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.
- SOUZA, C. A. P.; CASOTTI, L.; SUAREZ, M. Eficiência ou relacionamento? Estratégia, relações de trabalho e a atuação do SAC. *In*: Casotti, L.; Suarez, M. (Orgs). Relações com os consumidores: experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 203-226.
- SPARKS, B.A.; KENNEDY, J.R.M. The application of procedural justice principles to service recovery attempts: outcomes for customer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, Washington, v. 25, p. 156-161, 1998.
- STEPHEN, N.; GWINNER, K. P. Why don't some people complain? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Georgia, v. 26, n. 3, p. 172-189, 1998.
- SWANSON, S.R.; KELLEY, S.W. Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, Ulster, v. 35, n. 1/2, p. 194-211, 2001.
- TASCHNER, G. B. A Viagem das Idéias: Globalização e Proteção ao Consumidor no Brasil. *In*: XXIV ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- TAX, S. S.; BROWN, S.W. Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 40, n. 1, p. 75, 1998.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 62, p. 60-76, 1998.
- TNS/INTERSCIENCE. Respeito é bom e todos gostam. *Consumidor Moderno*, São Paulo, v. 10, n. 99, p. 60-95, 2005.
- TREZ, G.; LUCE, F. B. Os serviços ao cliente e a performance da empresa. *In*: XXV ENANPAD, 2001, Campinas. Anais... Campinas, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- URDAN, A. T.; ZUÑIGA, M.K.H. Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 31-41, 2001.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M.; IKEDA, A. A. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Recife, v. 3, n. 1, 2005. Disponível em: [http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/2/GESTORG\\_2005\\_N1\\_V3\\_ARTIGO\\_04.pdf](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/2/GESTORG_2005_N1_V3_ARTIGO_04.pdf). Acesso em: 13 dez. 2006.
- ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 2-22, 1988.
- ZÜLZKE, M.L. Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 1997.