

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UFRGS
Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Getúlio Vargas do Am. ral
Av. João Pessoa, 52
90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR
Uma Abordagem Qualitativa na Indústria de Alimentos.
Silvia Eiko Watanabe

Orientador:
Prof. Fernando Bins Luce, Ph D

Dissertação apresentada como quesito
parcial para obtenção do grau de Mestre no
Curso de Pós-Graduação em Administração,
na área de concentração de Marketing.

Porto Alegre, Rio Grande do Sul

1994

ostra
agora pérola
à mostra

Jane Sprenger Bodnar

À minha família e aos meus amigos de Porto Alegre.

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho, em especial ao Professor Fernando Luce, e a Cláudio e Isabel De Marchi.

SUMÁRIO

Folha De Rosto	
Termo De Aprovação	
Epígrafe	
Dedicatória	
Agradecimentos	
Sumário	
1. Introdução.....	9
1.1 Importância do Presente Trabalho.....	12
1.2 Definição do Problema.....	12
1.3 Objetivos.....	12
1.4 Organização do Trabalho.....	13
2. Origens.....	14
2.1 O Consumerismo e suas Causas.....	14
2.2 O Desenvolvimento do Consumerismo.....	15
2.2.1 Movimentos Mundiais.....	15
2.2.2 O Consumerismo no Brasil.....	17
2.3 Conseqüências do Consumerismo.....	
2.3.1 A Influência do Consumerismo no Comportamento do Consumidor.....	18
2.3.2 A Influência do Consumerismo na Evolução do Pensamento do Marketing.....	18
2.3.3 A Influência do Consumerismo sobre as Práticas de Marketing.....	20
2.3.3.1 Reação das Empresas às Questões Consumeristas.....	20
2.3.3.2 Reações das Empresas Brasileiras.....	21
2.4 Os Programas Pró-Consumidor.....	22
3. Serviços De Atendimento Ao Consumidor.....	23
3.1. Surgimento.....	23
3.2 Funções dos Serviços de Atendimento ao Consumidor.....	23
3.2.1 A Importância Dada às Observações dos Consumidores.....	25

3.2.1.1 Tipos de Comportamento de Queixa dos Consumidores.....	26
3.2.1.2 Comunicação Boca-em-Boca.....	28
3.2.2 Formação de Banco-de-Dados.....	29
3.3 Implantação e Operacionalização.....	30
3.3.1 Diretrizes para um Eficiente Serviço de Atendimento ao Consumidor.....	31
3.3.2 Dificuldades na Operacionalização.....	35
3.3.3 Controle.....	37
3.4 Casos de Excelência no Atendimento ao Consumidor.....	37
3.5 Os Serviços de Atendimento ao Consumidor neste Trabalho.....	40
4. Método.....	42
4.1 Objetivos.....	42
4.2 Seleção do Método.....	43
4.3 Seleção do Perfil de Consumidores para Formação dos Grupos.....	43
4.4 Seleção das Participantes.....	43
4.5 Formação dos Grupos.....	44
4.6 Realização das Reuniões.....	45
4.6.1 Local e Data.....	45
4.6.2 Moderação/Observação dos Grupos e Elaboração de Relatórios.....	46
4.6.3 Duração.....	46
5. Resultados.....	47
5.1 Grupo 1 - NÃO USUÁRIAS.....	48
5.2 Grupo 2 - USUÁRIAS.....	49
5.3 Conclusões Gerais Extraídas dos Grupos de Discussão.....	50
6. Conclusões.....	51
Considerações Finais.....	53
Anexo I - Critério ABIPEME de Classificação Sócio-Econômica.....	55
Anexo II - Modelo do Questionário-Filtro.....	57

Anexo III - Resultados Da Análise Dos Questionários-Filtro.....	60
Resumo.....	71
Abstract.....	72
Referências Bibliográficas.....	73

1. INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que tudo o que fosse colocado no mercado era vendido; os processos artesanais de fabricação limitavam o poder de compra a apenas alguns muito privilegiados, e existia no mundo uma carência de bens materiais.

Hoje, há uma crescente disputa entre as empresas pela preferência do consumidor. Nesta disputa, os concorrentes aprimoram seus instrumentos de marketing, desenvolvem produtos melhores, preocupam-se com a qualidade e oferecem serviços adicionais. Tudo na tentativa de conquistar a lealdade e confiança de quem compra.

O avanço na tecnologia das informações também influencia o consumidor fazendo com que este se torne mais informado e consciente de seus direitos. Como diz DONADÃO (1993, p. 13): "A televisão já não tem limites geográficos de alcance, os jornais estão disputando entre si o papel de porta-estandarte da defesa dos consumidores e o espaço ocupado pelo conteúdo informativo aumenta a cada dia nos rádios e revistas". Esta mudança de comportamento torna as relações de consumo mais tensas e requer leis adequadas para solucionar estes impasses.

O Código de Defesa do Consumidor veio preencher a lacuna na legislação brasileira que, até a sua promulgação em 1990, não possuía nada específico no que diz respeito aos direitos do consumidor. E, embora com quase trinta anos de atraso em relação aos Estados Unidos, este fato contribuiu substancialmente para que, no início dos anos 90, muitas empresas brasileiras começassem a se preocupar mais seriamente em satisfazer seus consumidores.

Uma das práticas que se tornaram voga diante da promulgação do Código de Defesa do Consumidor no Brasil foi a implantação de Serviços de Atendimento ao Consumidor (EXAME, Fev/91, p. 40). Assustadas com a mudança drástica que o Código de Defesa do Consumidor impunha às regras do jogo entre fornecedor e comprador, muitas empresas brasileiras passaram a dispor de Serviços de Atendimento ao Consumidor, a fim de atender reivindicações e reclamações de seus consumidores, antes que estes se decidissem por uma batalha judicial.

Esta movimentação do empresariado brasileiro muito se assemelha ao que ocorreu nos Estados Unidos na década de sessenta, quando o estabelecimento de canais de comunicação com o consumidor foi uma forma de proteção encontrada pelas empresas

americanas contra possíveis ações judiciais de consumidores insatisfeitos. Trinta anos depois, a experiência americana mostra que dispor de um Serviço de Atendimento ao Consumidor é contar com mais uma ferramenta de marketing. Diz RAPP (1991, p. 45): "O diálogo com os consumidores oferece muitos benefícios valiosos. Ele pode informar quando você estiver fazendo algo de errado e como fazer melhor seu produto. Pode lhe dar idéias de produtos novos e modos de apresentar os produtos existentes, pode render impressionantes declarações de seus clientes para sua propaganda. E fornece uma dimensão extra de valor para seu produto ou serviço."

Representando o consumidor dentro do processo decisório da corporação, os Serviços de Atendimento ao Consumidor oferecem potencial para a satisfação do mercado. Além desses benefícios sociais, também oferecem oportunidades para a empresa melhorar a efetividade de marketing, melhorar a inteligência de marketing, somar estratégias promocionais, obter idéias para novos produtos, melhorar a imagem da marca e as relações comerciais (FORNELL, 1984), identificar pontos fracos, corrigir problemas e até mesmo recuperar um cliente (WALKER, 1990).

Uma pesquisa realizada pelo TARP (Technical Assistance Research Programs Institute, Washington D.C.) constatou que: a solução de problemas rápida e eficientemente tinha um efeito positivo sobre a preservação da clientela. Os clientes com problemas, que reclamaram e tiveram seus problemas resolvidos, tinham maior probabilidade de se tornarem leais à marca do que aqueles que nem sequer enfrentaram problemas e eram significativamente mais leais do que os que tiveram problemas mas deixaram de fazer uma reclamação. Mesmo nos casos em que a queixa não era resolvida a seu favor, quase a metade dos clientes que apresentaram a queixa, indicaram que dariam à empresa outra oportunidade. (ZEMKE e SCHAFF, 1991). E ainda, segundo o consultor americano WILLIAM DAVIDOW, os investimentos para obter um novo cliente são três a cinco vezes maiores do que o montante dispensado para a recuperação de um cliente insatisfeito (EXAME, Mar/93, p. 84).

Aos consumidores a implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor oferece acesso direto à empresa, sem o desgaste de peregrinar por inúmeros ramais até chegar a um responsável, diálogo com profissionais que, além de conhecerem tecnicamente os produtos, têm empatia com os consumidores e não são avaliados pelos resultados das vendas, possibilidade de obter informações antes de efetuar a compra e uma oportunidade de influir no processo industrial, expressando suas dúvidas, necessidades, sugestões e

insatisfações (ZÜLSKE, 1991).

Resultados de pesquisas indicam que apenas uma pequena parcela dos consumidores insatisfeitos, o equivalente à parte visível de um iceberg, procuram os Serviços de Atendimento ao Consumidor, quando insatisfeitos com um produto ou serviço (ZEMKE e SCHAFF, 1991, ZÜLSKE, 1991). Também foi observado que a troca de marca é a atitude mais comum diante da insatisfação (ZEMKE e SCHAFF, 1991, ZÜLSKE, 1991) e, ainda, que a comunicação boca-em-boca negativa é a arma usada por 34% dos compradores insatisfeitos contra as falhas do fornecedor de produtos de cuidados pessoais, por exemplo (RICHINS, 1983, ZEMKE e SCHAFF, 1991). Ou seja, o fabricante percebe a importância de implantar um Serviço de Atendimento ao Consumidor, mas a empolgação passa quando se observa que os contatos não são muito frequentes, e a atenção acaba sendo desviada para questões mais urgentes, mesmo que não sejam as mais importantes.

Conseqüentemente, os Serviços de Atendimento ao Consumidor funcionam, na grande maioria das vezes, apenas superficialmente. Embora isto apresente alguns resultados sob a forma de maior fidelização da clientela e, ainda, de alerta no caso de a empresa estar com um problema mais grave em seu produto, trata-se de "algo que se precisa ter", mesmo que não se saiba muito bem o porquê, nem como operacionalizar de forma a se obter uma ferramenta de marketing realmente útil.

Se a empresa não perceber que a importância dos Serviços de Atendimento ao Consumidor está na sua utilização como fonte de orientação nas estratégias da empresa, o Serviço de Atendimento ao Consumidor não recebe maiores investimentos, sendo poucas as empresas que sabem como explorar todo o potencial deste recurso.

As preciosas informações contidas em um banco de dados, que pode ser formado a partir de ligações de consumidores, somente agora começam a ser utilizadas (EXAME, Jun/93, p. 116). Enquanto isto, continua-se a pagar caro por pesquisas de mercado que se estão tornando cada vez mais precípuas. Quantias astronômicas são dispendidas em mídia eletrônica que atinge segmentos de mercado que sequer se interessam pelo produto. E a oportunidade que um consumidor real, ao fazer um telefonema, dá à empresa para que esta possa agir de acordo com seus interesses nem sempre é adequadamente valorizada.

Enfim, de um lado o governo, procurando impor novas regras de comportamento através de uma legislação que mal pode ser compreendida por seus maiores beneficiários, de outro as empresas que, no intento de serem "modernas", implantam Serviços de Atendimento ao Consumidor precários que, na verdade, não passam de versões atualizadas

de um balcão de reclamações e, por fim, o consumidor que recebe, através da mídia, uma carga maciça de informações, mas que, devido à precariedade de sua formação básica, nem sempre possui o discernimento para processá-las.

1.1 Importância do Presente Trabalho.

A importância deste trabalho está na necessidade de se conhecer melhor uma prática que se tornou comum no Brasil a partir da promulgação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, fornecendo referências aos adeptos do estabelecimento de um canal de comunicação com o consumidor para um maior aprofundamento no tema.

1.2 Definição do Problema

A questão central deste trabalho é conhecer a visão dos usuários em relação ao Serviços de Atendimento ao Consumidor de fabricantes de produtos alimentícios, que se caracterizam como bens de consumo de baixo custo unitário e importantes para a saúde do usuário.

1.3. Objetivos

O objetivo geral foi tomar conhecimento de a percepção do mercado e, a partir desta, indicar as características desejáveis aos Serviços de Atendimento ao Consumidor, de indústrias de produtos alimentícios.

As questões que orientaram a pesquisa de campo foram as seguintes:

1. Qual o Serviço de Atendimento ao Consumidor ideal dentro da ótica do usuário?
2. Qual o perfil daqueles consumidores que procuram o Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma indústria de produtos alimentícios?
3. Qual o perfil daqueles consumidores que, mesmo com razões para reclamar, e dispondo de um telefone para ligações gratuitas disponível, nunca solicitam o Serviço de Atendimento ao Consumidor de nenhuma indústria de produtos alimentícios?
4. Quais os fatores que inibem o contato com os Serviços de Atendimento ao Consumidor?

1.4 Organização do Trabalho

No capítulo 2, "Origens dos Serviços de Atendimento ao Consumidor", buscamos na história, partindo dos movimentos consumeristas internacionais e passando pela evolução econômica da sociedade brasileira até os dias de hoje, uma melhor compreensão do advento destes serviços no Brasil e no mundo.

O capítulo 3, "Serviços de Atendimento ao Consumidor", trata de definir suas funções e de mostrar a sua importância dentro de um panorama econômico cada vez mais competitivo. Este capítulo descreve, ainda, o processo de implantação e operacionalização dos Serviços de Atendimento ao Consumidor, com diretrizes para um trabalho eficiente, e as dificuldades envolvidas, colocando exemplos de aproveitamento da estratégia pró-consumidor na obtenção de resultados positivos em algumas empresas.

O quarto capítulo, "Método", descreve a metodologia utilizada na pesquisa realizada com grupos de donas-de-casa, em Porto Alegre, sendo o tema deste trabalho o foco de discussão.

No capítulo 5, "Conclusões", além de um breve resumo da literatura e das conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa de campo, incluímos sugestões para as empresas e para futuras investigações.

No Anexo III, estão registrados os resultados de uma análise sobre os questionários utilizados para a localização das participantes dos grupos de discussão. Estes resultados, não possuem valor estatístico e não fazem parte do método, contudo contêm algumas indicações que confirmam a literatura e que podem ser do interesse daqueles que desejarem um aprofundamento no estudo.

2. ORIGENS.

Desde a Revolução Industrial até a origem dos movimentos consumeristas da década de sessenta, que conduziram à mudança de comportamento das empresas num sinal de adaptação aos novos tempos, este capítulo elucida o aparecimento do Consumerismo e dos programas pró-consumidor, em que se encontram as raízes dos Serviços de Atendimento ao Consumidor.

2.1. O Consumerismo e Suas Causas.

Para explicar o Consumerismo, é preciso observar o panorama sócio-econômico que antecede sua manifestação. Uma análise histórica revela que o consumerismo aumenta mais fortemente quando uma era de rápido crescimento é sucedida por outra em que se registra um decréscimo real do poder de compra advindo do aumento de preços (HERMANN, 1970).

De acordo com POLIA HAMBURGER (1981 p. 6), as possíveis causas para o começo dos movimentos consumerísticos seriam:

- “1. inflação e recessão;
2. afluência, níveis educacionais mais altos e expectativa mais altas; preocupação com a superpopulação;
3. descontentamento com os produtos, crescente complexidade e decrescente qualidade destes; informação inadequada sobre os produtos; obsolescência planejada; avaliação da tecnologia;
4. despersonalização da sociedade em geral e em particular das empresas, principalmente do varejo e,
5. descontentamento com o desempenho da economia de mercado, especialmente, em relação aos problemas ecológicos e de direitos civis.”

Embora as manifestações de insatisfação do consumidor ocorram desde tempos remotos, os movimentos organizados pelos seus direitos, chamados de movimentos consumeristas, só surgiram após o advento da produção em massa, resultante da Revolução

Industrial, quando um período de grande afluência na história econômica dos Estados Unidos foi sucedida por um outro em que predominava a recessão.

A Revolução Industrial permitiu que grande parte da sociedade deste século tivesse acesso a um nível de vida antes só possível a uma pequena parcela da população. A qualidade de vida e o conforto dos quais desfruta a classe média do primeiro mundo, afóra o espaço físico, antes só era possível às camadas mais altas. Os processos industriais tornaram acessível ao cidadão comum uma diversa gama de produtos, facilitando enormemente sua vida (MERCHIOR, 1982). Contudo, devido ao aumento da complexidade destes produtos e, também, pelo maior nível educacional atingido, esta sociedade consumidora de produtos industrializados, com o tempo, passou a questionar seus direitos como compradores, bem como as conseqüências embutidas nestas facilidades.

Agravando este quadro de insatisfação, “na época da explosão das primeiras manifestações consumeristas nos Estados Unidos, havia um descontentamento geral com o contexto econômico-social, quando predominava a diminuição do poder aquisitivo, causado, principalmente pela grande depressão de 1929” (HUNT e SHERMAN, 1977, p.164), ao mesmo tempo em que “se observava que a produção em massa causava um despersonalização da sociedade em geral” (PETERSON, 1974, p. 101).

A insatisfação em relação às relações de consumo era generalizada, e os consumidores perceberam que, para obter alguma resposta, tanto de governo quanto de empresas, era preciso que se organizassem. Assim seus esforços ganhariam maior importância, tornando-se um estandarte para os políticos que obrigariam as empresas a mudar seu posicionamento. Como traduziriam mais tarde KOTLER (1972, p. 48) e BLOOM e GREYSER (1981, p.130), "O consumerismo é o movimento organizado de cidadãos e governo para reforçar os direitos e o poder dos compradores em relação aos que vendem".

2.2. O Desenvolvimento do Consumerismo

2.2.1. Movimentos Mundiais

O Consumerismo surge nos Estados Unidos como atividade específica, em meados do começo do século, com a publicação de "The Jungle" de UPTON SINCLAIR, em 1906. A obra descrevia as condições de fabricação de embutidos de carne e do trabalho dos

operários nos matadouros de Chicago. A conscientização dos consumidores, despertada pelo livro, levou ao então presidente ROOSEVELT a assinar o primeiro "Food and Drugs Act" e, ainda, a lei de inspeção da carne (ZÜLSKE, 1991).

As práticas enganosas e manipuladoras da propaganda passaram a ser amplamente questionadas no final da década de vinte, com o advento do rádio e de revistas destinadas ao consumidor e, principalmente, devido ao lançamento de "Your money's Worth", de Stuart Chase e F. J. Schlink em 1927 (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1990).

Logo em seguida, um período de excepcional prosperidade e abundância econômica nos Estados Unidos foi subitamente interrompido, em 24 de Outubro de 1.929. Nesse dia, que ficou conhecido como "Quinta-Feira Negra", o valor dos títulos negociados na Bolsa de Nova York iniciou sua trajetória descendente, abalando a confiança nos negócios, dando início à chamada "Grande Depressão de 1.929" (HUNT e SHERMAN, 1977). Este fato colaborou para que surgissem novas manifestações consumeristas que, desta vez, concentravam seus esforços na educação do consumidor.

O interesse pelos direitos do consumidor cresceu muito, a partir da década de trinta, contudo a II Guerra Mundial veio dispersar os interesses dos americanos para outros assuntos (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1990).

Na década de sessenta, despontavam as acusações de JOHN KENNETH GALBRAITH, VANCE PACKARD e RACHEL CARSON contra grandes empresas, a respeito de desperdícios e práticas manipulativas (BLOOM e GREYSER, 1981).

Em 1962, o então presidente do Estados Unidos declarava os quatro direitos básicos do consumidor (ZÜLSKE, 1991, p. 14-15):

1. o direito à segurança
2. o direito à informação
3. o direito à escolha
4. o direito de ser ouvido (e ressarcido).

Mais tarde, através de um consenso social foram acrescentados mais dois, formando um total de seis:

5. o direito de desfrutar de um ambiente limpo e saudável,
6. o direito dos pobres e de outras minorias terem seus interesses

protegidos.

Desde então proliferaram, no mundo inteiro, organizações de defesa do consumidor públicas e privadas, destacando-se a Union Federale des Consommateurs (UFC), na França, a Verbruikersunie - Associação de Consumidores Test-Achats, na Bélgica, e a IOCU - International Organizational of Consumers Unions, uma organização internacional com escritórios em sessenta países, inclusive no Brasil. Estas organizações têm por objetivo a defesa dos direitos básicos dos consumidores, buscando protegê-los contra abusos das instituições, bem como as questões de ética empresarial, novas tecnologias, meio ambiente, protecionismo, problemas econômicos e educação do consumidor.

2.2.2. O Consumerismo no Brasil

GIACOMINI FILHO (1991) separa a história do consumerismo no Brasil em três estágios—do capitalismo primitivo, da produção em massa e da sociedade afluyente.

O estágio do capitalismo primitivo é aquele compreendido entre os séculos XVIII e XIX, onde a economia girava em torno de negócios e empresas, cuja produção artesanal era destinada à obtenção de excedentes para a realização de lucros e não apenas para a sobrevivência individual ou familiar. Em 1850, o Código Comercial Brasileiro já apresentava, em seu texto, artigos de proteção ao consumidor, que representam as raízes do consumerismo no país.

O segundo estágio, o da produção em massa, começa no início do século XX. Com o aparecimento maciço de novos produtos, o Estado já manifesta preocupação com fraudes ao consumidor, surgindo, em 1916 a primeira edição do Código Civil; a Lei da Usura, de 1.933, é tida como o primeiro decreto de proteção ao consumidor.

O estágio da sociedade afluyente, ou seja, aquele em que uma boa parte dos indivíduos já tem suas necessidades básicas satisfeitas, canalizando recursos para atender outras necessidades (as afluentes), ocorre em meados da década de cinquenta. Com a estruturação da área de consumo, o consumerismo também se estrutura, surgindo, em 1951, a Lei da Economia Popular, possibilitando a intervenção estatal em estoques e controle de preços.

Em 1962 é instituída a Superintendência Nacional de Abastecimento - SUNAB - órgão responsável pela execução da proteção ao consumidor em relação a alimentos e

abastecimento em geral. Ainda, em 1962 é criado o Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE - passando a regular o abuso do poder econômico. Em 1967 é criado o Instituto Nacional de Pesos e Medidas, surgindo, em seguida, os Institutos regionais e, em 1968, cria-se o Conselho Interministerial de Preços. Em 1976, é instituído o Procon (Coordenadoria de Defesa do Consumidor) inicialmente em São Paulo, depois também em outros estados. Finalmente, em 1990, é criada uma lei dedicada exclusivamente à proteção ao consumidor, o Código de Defesa do Consumidor. (GIACOMINI FILHO, 1991, ZÜLSKE, 1991).

2.3. Conseqüências do Consumerismo.

2.3.1 A Influência do Consumerismo no Comportamento do Consumidor.

Para ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1990), o consumidor americano dos anos noventa, influenciado pelo alerta de movimentos de consumidores e pela mídia, é preocupado e consciente, embora raras vezes tenha interesse em se tornar um ativista de organizações consumeristas. Contudo, FAITH POPCORN (1991) chama a atenção para o despontar dos "Consumidores Vigilantes" evidenciado pelo fato de terem surgido na mídia, nos Estados Unidos, programas específicos de proteção ao consumidor.

No Brasil, aproximadamente 116.000 pessoas procuraram o Procon de São Paulo em 1990. Em 1985, as reclamações não passavam de 45.000 (EXAME, Fev/92, p.53). Esses números podem sugerir que em nosso país há uma tendência de mudança no comportamento do consumidor insatisfeito.

2.3.2 A Influência do Consumerismo na Evolução do Pensamento do Marketing.

O movimento consumerista foi um grande impulsionador para o pensamento de marketing existente na atualidade. Insatisfeitos com a posição inferior que lhes era imposta pelo poder econômico das instituições, os consumidores passaram a buscar seus direitos. Esta nova postura do consumidor em relação às ações de marketing conduziu a um sério questionamento a respeito do *marketing concept* (BURSKIRK e ROTHE, 1970) e da prática de marketing. Modernamente, a tendência é buscar uma parceria com o consumidor, conciliando, dessa forma, os interesses da empresa à satisfação de quem

compra.

A essência do conceito de Marketing, de acordo com KOTLER (1972, p. 48), "busca uma orientação para o consumidor suportada pelo marketing integrado direcionado para sua satisfação como chave de obtenção de lucro a longo prazo". O grande desafio proposto pelo consumerismo ao mundo empresarial seria, então, o de desenvolver produtos e práticas de Marketing que combinassem os valores dos consumidores a curto e a longo prazo.

O consumerismo chamou a atenção para a insatisfação gerada pelas práticas de marketing que se preocupavam em atender, quando muito, os valores de curto prazo dos consumidores, deixando de lado interesses de longo prazo como saúde e meio ambiente.

Em função desta insatisfação com as práticas de marketing demonstrada pelo advento do Consumerismo, BELL e EMORY (1971) propuseram uma mudança no conceito tradicional da disciplina, argumentando que a existência do consumerismo indicava que o mesmo não era um padrão adequado, por se tratar de um conceito operacional e não filosófico. De acordo com esses autores as modificações deveriam ocorrer nos três elementos básicos do conceito de Marketing :

1. A **orientação para o consumidor**, buscando satisfazer seus interesses e desejos, sem excluir o "estímulo" a essas necessidades e desejos através da venda agressiva, deveria mudar para **preocupação** com o consumidor, fazendo com que este se tornasse o foco de todas as decisões de marketing, conduzindo a um alto nível de satisfação por dólar despendido.

2. Os **esforços integrados** que enfatizam a integração da função de marketing com pesquisa, administração de produtos, vendas e propaganda, com a finalidade de aumentar os lucros, passariam a ser consideradas **operações integradas**, sendo todo o negócio encarado como um sistema operacional total, em que o consumidor e os problemas sociais precedem todas as considerações operacionais em todas as áreas funcionais da empresa.

3. O **direcionamento para o lucro**, em que a proposta seria de focar maior atenção da companhia nos lucros do que no volume de vendas, mudaria para o **lucro como prêmio**, resultante de um bom desempenho no atendimento da satisfação do consumidor no mercado.

Para BELL e EMORY, num *marketing concept* revisto, o objetivo principal da

empresa consiste na responsabilidade pelo bem estar do consumidor, e o lucro deveria ser, conseqüentemente, o prêmio por este comportamento.

2.3.3. A Influência do Consumerismo sobre as Práticas de Marketing

O Consumerismo forçou as empresas a uma reavaliação de seu papel social, e aquelas que souberam compreender a natureza da insatisfação dos consumidores captando suas reivindicações hoje aproveitam a lição como mais um instrumento de marketing.

2.3.3.1 Reação das Empresas às Questões Consumeristas

Para ZÜLSKE (1991, p. 50), a reação das empresas em relação às reivindicações de seus consumidores varia muito com sua cultura e identifica quatro tipos básicos de respostas por parte das empresas diante das questões consumeristas:

1. Resposta da Confrontação;
2. Resposta da Manipulação.
3. Resposta da Passividade e,
4. Resposta da Adaptação Ativa.

A **resposta da confrontação** é apresentada por aquelas empresas que respondem, com profunda irritação, aos avanços do movimento dos consumidores, assumindo uma postura crítica e simultaneamente agressiva e defensiva. Não há diálogo, restando somente o recurso da lei e da exclusão do mercado, à medida em que este se torna mais competitivo.

A **resposta da manipulação** é adotada por empresas que não entram em atrito direto com o consumidor. Conhecem bem os instrumentos de interação com o consumidor e podem usá-los para transmitir uma imagem de flexibilidade. Porém, na realidade, não estão dispostas a mudar em nada, assim, além de não realizarem nenhuma mudança interna efetiva, também desenvolvem, através de suas associações e sindicatos patronais, táticas para enfraquecer as legislações ou postergá-las ao máximo.

Quando as empresas não dirigem suas preocupações para a problemática do consumidor, ou preferem deixar esta decisão para líderes de mercado, encontramos a **resposta da passividade**. Algumas vezes são empresas estruturadas na dependência de

seus intermediários e é com eles que desejam fortalecer suas alianças, mesmo que isto implique estarem distantes do consumidor final. Preocupam-se com os aspectos legais e penais da defesa do consumidor, mas não despertaram para suas vantagens mercadológicas, apostando que as mudanças virão lentamente, dispondo de tempo para se adaptar de acordo com o seu ritmo interno.

O quarto tipo de resposta é a da **adaptação ativa**, que caracteriza as empresas cujos dirigentes mesmo conhecendo o preço, tanto financeiros como emocionais, trazido pelas mudanças, possuem maior flexibilidade para encará-las e apreciam desafios. O nível de conscientização para elaborar e corresponder às mudanças é mais apurado, e a comunicação interna exerce um importante papel facilitador de debates, buscando referenciais necessários às necessidades da organização. Embora o clima seja mais apropriado às mudanças, também trazem, como bagagem, representantes das culturas confrontadora, manipuladora e passiva.

Muito antes de ZÜLSKE, AAKER e DAY (1972) e, posteriormente, PETERSON (1974) já observavam que as respostas das empresas às pressões consumeristas, em geral, eram, inicialmente, passivas e confusas ou reativas e mal direcionadas. No entanto, à medida que as empresas aceitavam a realidade do consumerismo e ganhavam experiência através de programas voltados para o consumidor, passavam não somente a identificar e antecipar os problemas, como também a ver o consumerismo como uma oportunidade de marketing e não mais como uma ameaça.

2.3.3.2. Reações das Empresas Brasileiras.

No Brasil, a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, inicialmente, mobilizou o empresariado, principalmente no item VIII do Artigo 6, que se refere à inversão do ônus da prova (DEL PICHIA, 1990)¹.

Em 1990, às vésperas da promulgação do Código de Defesa do Consumidor, a revista Exame publicava uma lista de ações voltadas à adaptação à nova lei de 20 empresas. Numa análise dessas ações, é possível observar seis empresas, que apontam ações do tipo reativas - como a preparação de uma equipe jurídica para enfrentar a justiça. As outras

¹ Em matéria publicada pela Folha de São Paulo em 30 de Maio de 1990.

catorze empresas apontam ações do tipo adaptativas, como criação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, treinamento de pessoal, reelaboração de manuais de produtos (EXAME, Fev/91, p. 40).

Em setembro de 1992, a mesma revista divulga uma lista de 11 empresas e suas ações para obter a nota 10 em Atendimento ao Cliente. Dentre elas:

- implantação de círculos de controle de qualidade;
- programas de qualidade total;
- instalação de um centro técnico ao cliente, para esclarecimentos de dúvidas sobre a utilização de produtos;
- implantação de auditorias realizadas por alguns dos próprios clientes, para avaliação de um serviço de acordo com a perspectiva do cliente (EXAME, Set/92, p. 62).

2.4. Os Programas Pró-Consumidor.

Como visto anteriormente, quando a empresa atinge um amadurecimento de opiniões diante das questões consumeristas, sem contar ainda com o aumento da concorrência, passa a encarar as queixas dos consumidores não mais como ameaças, mas como oportunidades de marketing. Dentro desta perspectiva, os assuntos relativos à satisfação do consumidor ganharam a atenção especial de algumas empresas através da implantação de programas pró-consumidor.

Os programas pró-consumidor englobam todo o tipo de ações voltadas para bem atender o consumidor. Entre estas, melhoria geral na comunicação e treinamento da linha de frente, criação de novos cargos específicos para tratar das relações com o consumidor e suas reivindicações, modificação de produtos a fim de torná-los mais seguros e fáceis de usar (WEBSTER,), estabelecimento de políticas de garantia (KENDALL e RUSS, 1975), políticas de melhora da qualidade e da performance de produtos, de elaboração e veiculação de anúncios (GREYSER e DIAMOND, 1974; WEBSTER, 1973), os esforços em educar o consumidor (AAKER e DAY, 1972; WEBSTER, 1973), as pesquisas sobre a satisfação do consumidor, e a proliferação de Departamentos ou Serviços de Atendimento ao Consumidor (AAKER e DAY, 1972), o tema central deste trabalho e sobre o qual se aprofundará o capítulo a seguir.

3. SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Este capítulo aborda os Serviços de Atendimento ao Consumidor desde o seu surgimento, passando por suas funções e processo de implantação, até alguns casos de empresas que, acreditando na excelência deste serviço, colheram bons resultados em lucros e na fidelização de sua clientela.

3.1. Surgimento.

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor surgiram nos Estados Unidos na época dos grandes movimentos consumeristas. Algumas grandes corporações perceberam que reagir de forma positiva às questões dos consumidores seria a melhor alternativa para diminuir o descontentamento e melhorar sua imagem diante da sociedade que protestava. Essas empresas começaram, então, a criar os programas pró-consumidor (PETERSON, 1974) e departamentos específicos para tratar de relações com o consumidor (WEBSTER, 1973).

A Whirlpool, uma fabricante de geladeiras e eletrodomésticos, foi a primeira empresa a criar, em 1959, uma divisão de assuntos do Consumidor. Pioneira na sensibilidade à insatisfação do consumidor, acreditando na idéia de que seria mais fácil e menos oneroso estabelecer um canal de comunicação para reclamações entre o consumidor e o fabricante, transformou esta prática empresarial, largamente imitada, em uma forma de vantagem competitiva, pois, através desta, entre outras atitudes, a empresa pode construir uma imagem de corporação genuinamente preocupada com o consumidor (KENDALL e RUSS, 1975). Também foram os primeiros a implantar um canal telefônico, *cool line*, em 1967 e, ainda, simplificaram os termos de garantia, estenderam seus serviços aos distribuidores e pontos de venda e, divulgando suas ações, firmaram no mercado uma imagem de seriedade no compromisso de satisfazer o consumidor (ZÜLSKE, 1991, p. 75).

3.2. Funções dos Serviços de Atendimento ao Consumidor.

Um Serviço de Atendimento ao Consumidor não se restringe à simples existência de um telefone para contato: sua efetividade depende de fatores específicos (AAKER e DAY,

1972). Para explorar, ao máximo, os benefícios decorrentes da implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, é necessário conhecer suas funções dentro da empresa.

ZÜLSKE (1991) classifica as funções dos Serviços de Atendimento ao Consumidor em dimensão estratégica e táticas. Utiliza-se, aqui, esta classificação, complementada com citações de outros autores, para apresentá-las.

Funções de Dimensão Estratégica:

As funções de dimensão estratégica são aquelas relacionadas ao processo decisório, interagindo dentro da empresa de forma ampla e intensa, influenciando mudanças e adaptações necessárias.

1. *Ombudsman*: Representa o consumidor perante a empresa (AAKER e DAY, 1972; ZÜLSKE, 1991), reintroduz o cliente dentro da empresa, utilizando o vocabulário do consumidor com toda a empresa (BLOCH, HABABOU E XARDEL, 1986).

2. *Inovador*: Transforma o montante de riscos ou ameaças em ações pró-ativas (ZÜLSKE, 1991).

3. *Radar*: Capta as informações complementando-as com pesquisas (ZÜLSKE, 1991; DAYAN, 1983). Desenvolve e operacionaliza um sistema de informações e um banco de dados (AAKER e DAY, 1972; RAPP, 1991).

4. *Agente de Mudanças*. Volta-se para os processos de sensibilização e conscientização interna (ZÜLSKE, 1991; DAYAN, 1983). Desenvolve uma mentalidade pró-consumidor também junto aos canais de distribuição (DAYAN, 1983).

5. *Auditor*: Controla os serviços (ZÜLSKE, 1991). Descreve todos os eventos, produtos ou serviços com os olhos do cliente (BLOCH, HABABOU E XARDEL, 1986; AAKER e DAY, 1972).

Funções de Dimensão Tática.

São aquelas funções voltadas para fora da empresa, fornecendo informações e atendendo às reclamações dos consumidores.

1. *Informativo*. Orienta e informa sobre as características de produto, condições de

uso, manutenção, conservação, composição, etc. (ZÜLSKE, 1991). Facilitador da comunicação, sendo o catalisador do diálogo entre a empresa e seu meio ambiente (DAYAN, 1983).

2. *Ouvidor de Reclamações.* Recebe as manifestações de insatisfação com os produtos e procura resolvê-las da melhor forma possível, para manter o consumidor fiel à marca (ZÜLSKE, 1991). Repara os efeitos de uma falha do produto ou serviço, encaminha as reclamações aos órgãos competentes (BLOCH, HABABOU E XARDEL, 1986). Contribui para a redução das tensões e conflitos provocados pela falta de informação ou comunicação inadequada (DAYAN, 1983).

3.2.1 A Importância Dada às Observações dos Consumidores.

“Ouvir os consumidores pode ser uma questão de sobrevivência no mercado. Com a maioria dos concorrentes movendo-se cada vez mais depressa, a corrida será vencida por aqueles que ouvem com mais atenção e respondem com maior rapidez aos seus clientes” (PETERS, 1987, p. 98).

Diz RAPP: “os consumidores não estão mais dispostos a ser cobaias silenciosas. Querem ser parceiros, com voz ativa no processo de bens e serviços satisfatórios “ (RAPP, 1991, p. 137). Ouvir os consumidores é importante porque:

1. Torna possível saber quando algo está errado com seus produtos e como aprimorá-los, procurando soluções para os problemas com o auxílio da percepção do consumidor (RAPP, 1991; ZEMKE e SCHAFF, 1991).

2. Pode fornecer idéias de novos produtos e novas maneiras de apresentar os produtos já existentes (RAPP, 1991; ZEMKE e SCHAFF, 1991).

3. “Pode render interessantes declarações para a sua propaganda” (RAPP, 1991, p. 137).

4. Envolve os consumidores no negócio (ZEMKE e SCHAFF, 1991), fazendo que se sintam mais comprometidos e, conseqüentemente, venham a ser mais leais à marca.

5. “Contribui para que o consumidor se sinta mais interessado e menos desconfiado, aborrecido e frustrado em relação à sua empresa” (RAPP, 1991, p. 137).

6. “Fornece uma dimensão extra de valor para o produto ou serviço” (RAPP, 1991, p. 137).

7. “Permite o controle dos desejos, necessidades e expectativas em constante

mudança no mercado” (ZEMKE e SCHAFF, 1991, p. 36).

Além de saber ouvir, é importante saber como ouvir. “Mais do que colocar cartões ou formulários à disposição dos clientes, as empresas devem ouvir de forma ativa, procurando melhorar seu conhecimento acerca de todas as atitudes, preferências e desejos de seus clientes “ (DENTON, 1991, p. 205).

É importante ainda lembrar que, ao implantar um Serviço de Atendimento ao Consumidor, a empresa, que está abrindo um canal de comunicação, passa a ser avaliada também pela qualidade deste atendimento. “Linhas ocupadas, atendentes despreparados e problemas não resolvidos podem ser mais negativos para a imagem da empresa do que a inexistência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor” (RAPP, 1991, p. 138).

3.2.1.1 Tipos de Comportamento de Queixa dos Consumidores.

Para justificar a implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, é importante ter conhecimento de como se comporta o consumidor diante de uma insatisfação causada pela aquisição de um produto ou serviço.

SINGH (1988) classifica o comportamento de queixa em três categorias gerais:

1. Respostas de voz, por exemplo, tentando obter ressarcimento de quem vendeu.
2. Respostas privadas, por exemplo, através de comunicação boca-em-boca.
3. Respostas a terceiros, por exemplo, através de uma ação legal.

Estas respostas são variáveis, dependendo dos aspectos contingenciais ligados ao evento do consumo. De acordo com DAY (1989), o comportamento do consumidor descontente pode variar de acordo com quatro fatores:

1. Significância do evento ou consumo - importância do produto, preço, visibilidade social e tempo requerido para o consumo.
2. Conhecimento e experiência - número de compras realizadas anteriormente, conhecimento, percepção e habilidade como consumidor, experiência anterior em reclamar.
3. Dificuldade em encontrar ressarcimento - tempo, quebra da rotina e custos.
4. Possibilidades de sucesso na reclamação.

Na realidade, embora as estatísticas variem de acordo com as circunstâncias, sabe-se que a grande maioria dos consumidores insatisfeitos não chega a manifestar-se ao fabricante. Segundo um estudo realizado pelo TARP (*Technical Assistance Research Programs Institute, Washington, D.C.*), nos Estados Unidos, entre 1979 e 1986, um em cada quatro clientes de empresas americanas médias está aborrecido o suficiente, a ponto de interromper qualquer vínculo com ela, caso possa encontrar uma alternativa razoável. Porém, destes clientes apenas 5% chegam a registrar uma reclamação; outros 95% preferem mudar de fornecedor a fim de evitar desentendimentos. De acordo com o estudo, em sua esmagadora maioria, os consumidores acreditam que "reclamar não trará nenhum benefício; ninguém quer ouvir a respeito do meu problema" (ZEMKE e SCHAFF, 1991, p.4).

Comportamento de Queixa do Consumidor em Relação aos Bens de Consumo. Os bens de consumo constituem uma classe específica de produtos no que diz respeito ao comportamento do consumidor. Uma pesquisa realizada por A.C. Nielsen Company, nos Estados Unidos, em 1974, constatou que, por se tratar de despesas de baixo valor unitário, apenas 2% dos consumidores que encontram problemas neste tipo de produto, reclamavam ao fabricante, enquanto 34% daqueles com queixas potenciais reagiam com uma silenciosa troca de marca, e 4% deixavam de comprar o tipo de produto mesmo que houvesse outras marcas. A longo prazo, estes números se refletem em perdas significativas, que, muitas vezes, passam despercebidas pelas empresas (KENDALL e RUSS, 1975).

Outra pesquisa com consumidores americanos de bens de consumo foi realizada por DIENER e GREYSER (1978, p. 25). Versando especificamente a respeito de produtos de cuidados pessoais, obtiveram os seguintes resultados: "45% dos entrevistados que encontraram problemas na utilização desse tipo de produtos não fizeram nada a respeito. Dos que tomaram alguma atitude, "queixar-se" foi a resposta mais encontrada - 46% no total. Este valor inclui 34% que reclamaram para seus amigos...7% reclamaram no ponto de venda e 1% para o Better Business Bureau. Apenas 5 de cada 100 "problemas memoráveis", chegaram até o fabricante - onde um ressarcimento significativo (indenização, substituição, modificação de produto) poderia ser efetivada". O que significa que o fabricante, pela facilidade que o consumidor tem em trocar a marca e o relativo baixo custo por unidade (que significa uma solução mais rápida e simples do que escrever cartas e devolver produtos) não possui uma visão apurada ou sistemática das necessidades de reparo

de suas faltas diante do consumidor.

A empresa deve, portanto, estimular o contato do consumidor insatisfeito, utilizando-se dos rótulos dos produtos e demais canais de comunicação como a propaganda, e aproveitar, ao máximo, cada oportunidade que este oferece ao efetuar a reclamação. Trata-se de uma valiosa oportunidade para solucionar seu problema, satisfazê-lo e evitar que dê preferência ao produto do concorrente.

3.2.1.2. Comunicação Boca-em-Boca

O boca-em-boca constitui uma forma de comunicação pessoal que tem um papel mais decisivo em influenciar o comportamento de compra do que a propaganda ou outras técnicas dominadas pelos profissionais de marketing. O poder da comunicação boca-em-boca está baseado na força do impacto de uma comunicação que ocorre quando o receptor busca pela informação e acredita que um outro consumidor não tem razões pessoais ou comerciais para fornecê-la (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1990).

Em questões relacionadas aos Serviços de Atendimento ao Consumidor, a comunicação boca-em-boca ganha importância quando analisamos, por exemplo, os resultados de uma pesquisa realizada pela Coca-Cola Co. em 1981, quando foram pesquisados consumidores que se utilizaram de seu Departamento de Atendimento ao Consumidor.

“Foram enviados 1104 questionários para consumidores que fizeram reclamações por telefone. Destes, os que se sentiram satisfeitos com a solução dada ao caso comentaram com 4 a 5 pessoas sua experiência positiva, enquanto os insatisfeitos comentaram com 9 a 10 pessoas” (ZÜLSKE, 1991, p. 122).

Mais do que a terça parte da comunicação boca-em-boca é negativa, e evidências indicam que este tipo de comunicação tem prioridade e mais peso dentro do processo decisório do que a comunicação boca-em-boca positiva. Sem dúvida, isto ocorre porque a comunicação dominada pelo marketing é uniformemente positiva, e a atenção de um comprador em potencial acaba sendo voltada para qualquer fator que proporcione uma outra perspectiva. Além disso, é inegável que um comprador insatisfeito se sinta muito mais motivado em compartilhar sua experiência do que um satisfeito (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1990).

MARSHA RICHINS (1983, p. 68-78), em um estudo piloto sobre a comunicação

boca-em-boca negativa por consumidores insatisfeitos, concluiu que:

1. Quando se trata de uma insatisfação menor, a resposta do consumidor é mínima. Em geral, os consumidores nem reclamam, nem disseminam informações sobre o produto envolvido.
2. Quando se trata de uma insatisfação suficientemente séria, os consumidores tendem a se queixar, não importa qual seja a situação.
3. Em graus moderados de insatisfação, é que a política de administração de queixas tem maior impacto.
4. Se as reclamações forem estimuladas, é criada a oportunidade de solucioná-las quando legítimas, e recuperar um consumidor que poderá ainda tecer comentários positivos para outros. Mesmo que a insatisfação não seja totalmente sanada, ele estará mais propenso a comprar novamente o produto do que se nenhuma queixa for formulada.
5. Se as reclamações forem desencorajadas, poucos consumidores irão de fato se queixar; ao invés disto, eles poderão deixar de comprar o produto no futuro e ainda relatar a outros suas experiências negativas.
6. Um certo grau de insatisfação é inevitável. Mesmo que haja um controle de qualidade minucioso, sempre haverá alguns defeitos e consumidores insatisfeitos. Contudo, a maneira pela qual esta insatisfação é administrada pode provocar um impacto importante na imagem da marca. Pelo menos a empresa deve mostrar-se sensível às queixas legítimas, através de informações detalhadas no rótulo sobre o procedimento a ser tomado em caso de reclamações e sobre a garantia do produto e, ainda, oferecer linhas telefônicas gratuitas para o recebimento de queixas e comentários.
7. Em se tratando de queixas, deve-se examinar não somente o custo de indenização, mas também os custos de não ignorá-las. Estes últimos são mais difíceis de avaliar, porém deve-se estar consciente de que eles incluem o potencial para o boca-em-boca negativo e, ainda, a perda de novas aquisições.

3.2.2. Formação de Banco de Dados.

Entre as funções dos Serviços de Atendimento ao Consumidor anteriormente citadas, está a de operacionalização de um sistema de informações e de um banco de dados (AAKER e DAY, 1972; RAPP, 1991).

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor, ao alimentarem diária e continuamente um banco de dados com registros e detalhes dos comentários dos consumidores ou clientes, apresentam uma alternativa de levantamento de informações (RAPP, 1991), uma vez que os métodos puramente métricos, tão comuns na pesquisa de mercado, não oferecem informações sobre clientes potenciais de maneira mais fundamental e decisiva (LEVITT, 1985).

As informações atualizadas e precisas do banco de dados constituem o maior patrimônio do Serviço de Atendimento ao Consumidor. A utilização correta destas informações pelas outras áreas da empresa, principalmente da área de marketing, permite o acesso aos desejos e necessidades do consumidor final.

3.3. Implantação e Operacionalização

Alguns meses após a implantação do Código de Defesa do Consumidor, a revista Consumidor S.A. (uma publicação do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor) pesquisou 19 empresas para conhecer o funcionamento dos Serviços de Atendimento ao Consumidor. Usando como critério de avaliação a precisão e rapidez das respostas, a facilidade de acesso e a preparação do pessoal de atendimento, 11 empresas tiveram suas respostas consideradas satisfatórias, 4 parcialmente satisfatórias e 4 insatisfatórias.²

Em novembro de 1992, quase dois anos após o Código de Defesa do Consumidor, a revista EXAME testou dez serviços de atendimento ao consumidor. Através de problemas simulados, a pesquisa realizada de forma aleatória e sem valor estatístico serviu para ilustrar uma matéria da revista a respeito do funcionamento destes serviços. Das dez empresas avaliadas, todas pertencentes a grandes grupos, algumas responderam de forma satisfatória, segundo o teste. Outras foram designadas como um "desafio à paciência", com telefones sempre ocupados ou o atendimento efetuado através de secretária eletrônica, solicitando ao consumidor ligar novamente dentro de instantes.

² Consumidor S. A. Publicação independente em defesa do consumidor. nº 7. Out./nov. de 1990, p. 6

Pesquisas como estas, testando e avaliando estes serviços, nos mostram que alguns funcionam e outros não. Ao implantar um Serviço de Atendimento ao Consumidor, deve-se observar que este, quando soluciona adequadamente as dúvidas e problemas dos clientes, pode trazer inúmeros benefícios para a empresa, mas, quando não funciona, ou não atende às expectativas, pode prejudicar a imagem da companhia. Antes que isso ocorra, um planejamento adequado prevendo tanto a orientação estratégica que conduz à decisão de implantar um Serviço de Atendimento ao Consumidor, como as questões operacionais que o envolvem, se faz necessário (EXAME, Nov/92, p. 112).

3.3.1. Diretrizes para um Eficiente Serviço de Atendimento ao Consumidor.

Para que se obtenha bons resultados a partir de uma definição de estratégia pró-consumidor, é necessário que se observem as implicações contidas na escolha desta estratégia, estando sempre atento para o fato de que o que parece ser simples no papel pode ser muito complicado na prática, tendo em vista a importância do fator humano para o absoluto sucesso.

A eficiência e os resultados positivos que podem ser obtidos através da implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, estão intimamente ligados à cultura empresarial e ao tipo de resposta que a empresa manifesta diante das questões consumeristas como um todo. Segundo WEBSTER (1973, p. 97), “a essência de uma resposta efetiva ao consumerismo é um programa integrado de qualidade do produto, serviços e informações ao consumidor, apoiado pela alta administração com alto nível de responsabilidade para o departamento de relações com o consumidor”.

Coerência. Antes da implantação de uma linha telefônica de Atendimento ao Consumidor, é necessário a formulação de estratégias e políticas. “Se a estratégia definida para melhorar o desempenho da empresa for a da satisfação do consumidor, tanto as políticas que orientarão os procedimentos a partir desta definição, como toda a comunicação com o ambiente externo à empresa, devem ser coerentes com a estratégia” (ZÜLSKE, 1991, p. 70).

Comprometimento da Alta Gerência. A eficiência do Serviço de Atendimento ao

Consumidor começa com o comprometimento e a postura da alta gerência. Se as políticas e estratégias de satisfação do consumidor não forem consensualmente definidas e seguidas pela alta gerência, haverá um reflexo nos escalões inferiores que, fatalmente, acabará sendo sentido pelo consumidor final (ZÜLSKE, 1991; POPCORN, 1991).

A vontade dos responsáveis pela empresa é que garanta a eficácia potencial do serviço, que não deve ser uma fachada nem uma forma de publicidade ou relações públicas ou, ainda, um departamento de reclamações melhorado (DAYAN, 1983, p. 69), e o estabelecimento de um Serviço de Atendimento ao Consumidor deve refletir o desejo da alta gerência da empresa de prover um novo tipo de representação do consumidor - uma (ou mais de uma) pessoa cujo trabalho seria o de representar os interesses dos consumidores de uma forma diferente dos funcionários que "compreendem" os consumidores, embora representem e defendam a empresa (BLUM, STEWART e WHEATLEY, 1974).

Revisão da Pirâmide Hierárquica e da Estrutura Administrativa. A adoção da estratégia da satisfação do consumidor, muitas vezes leva a empresa a um impasse interno. As notícias do mundo exterior nem sempre agradam e podem causar reações negativas entre os mais conservadores. Por outro lado, os funcionários de linha de frente precisam de autoridade e respaldo para solucionarem os problemas (ZÜLSKE, 1991). A estrutura administrativa e hierarquia interna devem então ser revistas para solucionar este impasse.

Quanto à questão de estrutura administrativa, encontramos opiniões diferentes. Para FORNELL e WESTBROOK (1984), as unidades de relações com o consumidor devem estar plenamente integradas à gerência das atividades de marketing, como planejamento de produto, propaganda, vendas e pesquisa de marketing. BLUM, STEWART e WHEATHLEY (1974) afirmam que os Serviços de Atendimento ao Consumidor não devem estar ligados a estas atividades para permitir uma interação efetiva entre todas as partes da empresa, reportando-se diretamente ao presidente e facilitando o endosso da alta gerência desejado. Também DAYAN (1984) diz que Serviço de Atendimento ao Consumidor deve estar diretamente ligado à direção geral da empresa, sendo esta uma condição necessária para a credibilidade externa e interna do seu trabalho.

Quanto à hierarquia, AAKER e DAY (1974) dizem que deve ser conferida às novas posições de relações com o consumidor autoridade suficiente para que se possam fazê-las efetivas, entretanto, isso pode ser prejudicial, caso esta autoridade seja obtida suplantando-

se a de posições já existentes como a de vice-presidente de vendas ou de marketing. Esta perda de autoridade pode ser encarada como uma acusação de falha ou, ainda, como um aborrecimento para o futuro, resultando em uma retirada de suporte vital dentro da organização.

Para BLUM, STEWART e WHEATHLEY (1974), o uso de menos autoridade formal é desejável, porque isto tende a reduzir as ameaças percebidas por outros executivos (tanto críticas como usurpação de autoridade); ainda, quanto menor for a autoridade formal dada, mais necessário será ao novo executivo estar apto a obter respeito de seus colegas, através de seus conhecimentos e capacidade. Havendo respeito por parte dos colegas e suporte da alta gerência, um título específico não fará muita diferença e, certamente, o título de vice-presidente não servirá como base para induzir mudanças dentro da organização.

Um exemplo interessante da questão hierárquica e dos Serviços de Atendimento, no Brasil, é a TAM-Transportes Aéreos Regionais, uma empresa de transportes aéreos brasileira que se tem sobressaído na mídia especializada pelo seu desempenho, num mercado que, nos últimos anos, passa por um período dos mais turbulentos na história e, principalmente, pela qualidade dos seus serviços e pela sua filosofia que prima pela satisfação do consumidor final. Na TAM, o Serviço de Atendimento ao Consumidor chama-se "Fale com o Presidente", sendo responsável o seu próprio presidente e dono, Rolim Adolfo Amaro (EXAME VIP, Ago/ 93, p. 44).

Transparência e Pró-Atividade. A empresa deverá estar preparada para uma relação transparente com o consumidor, que sabe que todos estão sujeitos a falhas, e está propenso até mesmo a aceitá-las, desde que perceba o interesse sincero da empresa em corrigi-las. Reconhecer publicamente que falhou, com sinceridade e transparência, mas que está disposta a corrigir seus erros, faz parte do comportamento correto da empresa que escolher a estratégia da satisfação do consumidor (POPCORN, 1991, p. 67).

Aparentemente parece simples. “Na prática, porém, pode implicar mudanças drásticas, muitas vezes caras no aspecto financeiro e difíceis, por envolver paradigmas internos pré-estabelecidos em relação ao comportamento da empresa diante de questões ligadas à satisfação do consumidor” (ZÜLSKE, 1991, p. 106).

Recursos Humanos. As necessidades de cada empresa variam muito no que diz respeito às características do ou dos profissionais que irão responder por seu Serviço de

Atendimento ao Consumidor. A formação acadêmica e a experiência dependem dos conhecimentos exigidos para atender ao cargo da empresa.

Numa pesquisa realizada por BLUM, STEWART e WHEATHLEY (1974), por exemplo, foram encontrados dentre os executivos responsáveis por diversos Serviços de Atendimento ao Consumidor, profissionais das áreas de Direito, Economia Doméstica, Bioquímica, Jornalismo e Ciências Sociais. Para DAYAN (1983), o profissional, em questão, em razão da complexidade cada vez maior da vida econômica em geral, deve possuir uma formação ao mesmo tempo específica e polivalente.

Deve possuir, como habilidades: a facilidade de comunicação, a sensibilidade diante de questões relativas ao consumidor, capacidade de trabalhar com pessoas que não compartilham de idéias pró-consumidor e, se possível, de mudar a mentalidade destes funcionários (BLUM, STEWART e WHEATLEY, 1974). Deve, ainda, desenvolver uma visão global, que permita situar a empresa dentro de um modelo de consumo em constante mutação, bem como ser capaz de fazer previsões de longo prazo (DAYAN, 1983).

Como características pessoais são enfatizadas a paciência, a obstinação e muita calma, já que a maior parte do tempo é despendida em assuntos controversos e emocionais, não permitindo que um consumidor irado altere o seu comportamento (BLUM, STEWART e WHEATLEY, 1974); deve ser uma pessoa capaz de evitar os antagonismos, convencer os interlocutores e conduzir a um consenso, tanto dentro quanto fora da empresa (DAYAN, 1983).

Investimentos. Segundo ZÜLSKE (1991, p. 74), "há um conceito entre os executivos brasileiros de que adotar políticas de atendimento e valorização ao consumidor custa barato e pode ser realizada com recursos internos. Pensam que é necessário apenas instalar uma linhas telefônicas, contratar funcionários de nível médio para atender às solicitações e o básico do trabalho está encerrado."

Como indicam as pesquisas de EXAME e da Revista do Consumidor anteriormente citadas, na prática, nem mesmo os investimentos básicos com linhas telefônicas e pessoal de nível médio são sempre devidamente previstos. Quando um consumidor liga para o fabricante, espera encontrar alguém que conheça os produtos que fabrica e vende, que possua autonomia para a solução de problemas e que responda, com presteza e consideração, pelas questões que lhe forem colocadas. Funcionários de nível médio, sem treinamento, sem autonomia e com pouca experiência não são recomendados para atender

este consumidor. Serviços de Atendimento ao Consumidor podem ser excelentes para sanar dúvidas e resolver problemas rapidamente, mas pode tornar-se um foco amplificador de conflitos para quem oferece um atendimento precário (EXAME, Nov/92, p. 112).

Isto sem contar os investimentos necessários às mudanças que vão além do Departamento de Atendimento ao Consumidor, como algumas soluções efetivas para alguns dos problemas apresentados pelo consumidor, que podem implicar evoluções tecnológicas, mudanças na distribuição, na propaganda e comunicação.

Outra dificuldade está na avaliação do retorno sobre estes investimentos. Os paradigmas tradicionais de medição e os determinantes convencionais de lucros não servem como parâmetros, e os benefícios obtidos são geralmente indiretos e difíceis de quantificar, enquanto os custos são óbvios e afetam diretamente os lucros e os preços. Quando optar pela estratégia da satisfação do consumidor, a empresa deve estar preparada para estas dificuldades de avaliação, evitando que o processo decisório seja afetado (AAKER e DAY, 1972).

RAPP (1991, p. 124) sugere que, ao investir na implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, seja avaliado o que chama de Valor Vitalício do Cliente (LTV - Long Time Value), valor calculado, multiplicando-se a margem de lucro por venda unitária pelo número de vendas prováveis a determinado cliente, dentro de um período razoável de tempo, uns cinco anos (diz o autor). A partir desse valor, é possível calcular a base da rentabilidade do investimento realizado ao estabelecer um canal de comunicação.

3.3.2 Dificuldades na Operacionalização.

FORNELL e WESTBROOK (1984, p. 68), em um estudo sobre como as empresas respondem às queixas dos consumidores, afirmam que: "A despeito da prevalência de departamentos de relações com o consumidor nas corporações americanas de bens e de serviços, existem indicações de que muitas empresas tem ainda que compreender todo o potencial oferecido pela função de relações com o consumidor. Talvez a evidência mais clara seja a de que os departamentos de relações com o consumidor aparentem ter apenas um impacto limitado sobre a satisfação/insatisfação do mercado".

Mesmo que os Serviços de Atendimento ao Consumidor tenham sido, às vezes, bem sucedidos em obter soluções justas e imediatas aos que reclamam, persiste ainda uma considerável insatisfação do consumidor de bens e serviços, que, em geral, não é

comunicada a quem vende (ANDREASEN e BEST, 1977), o que leva a concluir que os Serviços de Atendimento ao Consumidor, aparentemente, têm sido inábeis em mobilizar os recursos da corporação para eliminar ou modificar as práticas organizacionais que levam ao descontentamento, permitindo a perpetuação dos problemas causadores de insatisfação (FORNELL e WESTBROOK, 1984).

Parte das funções básicas dos Serviços de Atendimento ao Consumidor envolvem o recebimento de queixas e a resolução de problemas trazidos pelos consumidores. A resolução destes problemas abrange outros departamentos e, muitas vezes, a comunicação necessária, para que os Serviços de Atendimento ao Consumidor desempenhem adequadamente seu papel, encontra barreiras comportamentais (FORNELL e WESTBROOK 1984). “Empresas muito departamentalizadas em "feudos", onde a comunicação interna é deficitária, propiciam o ambiente adequado para que os problemas identificados pelos Serviços de Atendimento ao Consumidor não sejam resolvidos” (ZÜLSKE, 1991, p. 105).

As dificuldades para um bom desenvolvimento dos trabalhos dos Serviços de Atendimento ao Consumidor começam pela falta de apoio da alta gerência (ZÜLSKE, 1991; DAYAN, 1983), passando pela ausência de políticas claras e efetivas de satisfação do consumidor, pelas questões de estrutura organizacional e de sistemas de recompensa, pelas limitações tecnológicas, pelas diferenças culturais (ZÜLSKE, 1991) e são complementadas pela tendência humana em rejeitar mensagens desfavoráveis ou negativas (FORNELL e WESTBROOK 1984), no que consistem, obviamente, os problemas a serem solucionados.

Diante desse panorama, cria-se um círculo vicioso em que:

1. quanto maior for o número de queixas, mais isolado fica o Serviço de Atendimento ao Consumidor,
2. quanto mais isolado e deficiente o trabalho do Serviço de Atendimento ao Consumidor, maior ainda se torna o número de queixas.

Caso este círculo vicioso não seja quebrado através de uma estratégia planejada de mudança organizacional, o trabalho dos Serviços de Atendimento ao Consumidor continuará a sofrer resistências e dificilmente participará das decisões gerenciais, limitando-se em aliviar as causas individuais de insatisfação (FORNELL e WESTBROOK 1984).

Uma outra situação em que a estrutura organizacional interfere na atuação dos

Serviços de Atendimento ao Consumidor, é a encontrada em empresas com unidades de negócio descentralizadas. AAKER e DAY (1972) esclarecem que, nestas organizações, os funcionários são avaliados pelo desempenho de sua própria unidade de negócio, além de serem sistematicamente transferidos, de forma que sua ocupação em um determinado trabalho pode durar apenas um ou dois anos. É natural, portanto que se enfatizem as considerações de curto prazo, sem uma visão global da corporação.

A solução para esses casos estaria na criação de um sistema de avaliação que reconhecesse as decisões que demonstrassem benefícios a longo prazo.

No Brasil, as dificuldades podem ser creditadas em parte à realidade econômica. "Com a inflação, o capital de giro e as exigências de caixa falam mais alto e se tornam essenciais para a sobrevivência da empresa. Afinal, a empresa pode quebrar antes de atender as necessidades do consumidor..." diz SÉRGIO V. MILDRED (EXAME, Mar/88, p. 146).

3.3.3. Controle.

Para saber se, na ótica do usuário, o Serviço de Atendimento ao Consumidor está satisfazendo às expectativas, faz-se necessária uma análise da experiência do consumidor.

É preciso verificar, junto ao usuário, os aspectos favoráveis, as expectativas padrão e os aspectos desfavoráveis da experiência de entrar em contato com o Serviço de Atendimento ao Consumidor. ZEMKE e SCHAFF (1991) chamam este controle de "Análise de Impacto da Hora da Verdade" e o consideram muito útil, pois indica a parte crítica da transação do ponto de vista do cliente, isto é, onde ocorreram anteriormente os pontos falhos, qual é o padrão mínimo de desempenho exigido e como oferecer um serviço impecável.

3.4 Casos de Excelência no Atendimento ao Consumidor

Algumas empresas sabem explorar muito bem seus Serviços de Atendimento ao Consumidor. Este exemplos merecem ser comentados, pois são experiências que mostram como, usando a criatividade, é possível obter vantagem competitiva sobre a concorrência através de uma estratégia pró-consumidor.

Nestlé France (RAPP, 1991)

Na França, todo produto da Sopad Nestlé Baby Foods traz um número de telefone. As mães podem ligar para o "Allo Nestlé Dietetique" a qualquer hora, durante dez horas por dia e seis dias por semana, para conversar sobre as necessidades alimentares do bebê com um dos quatro dietistas licenciados. O dietista fica ao telefone o tempo que a mãe desejar, respondendo a perguntas sobre o que fazer e o que não fazer para atender às necessidades nutricionais da criança. Todas as ligações telefônicas e contatos pelo correio são para a armazenagem e análise no computador da Nestlé. E, ainda são enviados cartões de aniversário para o bebê e cartão de dia das mães para a mãe.

A Nestlé France recebe quinhentas chamadas de agradecimento por ano, vindas de clientes que gostaram do atendimento. Vale a pena investir assim pesado no diálogo com o consumidor? Entre 1988 e 1989, a Nestlé teve um ganho extraordinário de 10 pontos no mercado francês de alimentos para bebê, subindo de uma participação de 20 para 30 pontos. Ela caminhou do terceiro para o segundo lugar, deixando de longe a Gerber, e o diretor da Sopad Nestlé credita pelo menos 25% de seu crescimento ao diálogo com o consumidor e outras atividades de construção de relacionamento.

TAM - Transportes Aéreos Regionais (EXAME, Set/92 e EXAME VIP, Ago/93)

Nos vôos que partem entre 7 e 9 horas da manhã do Aeroporto de Congonhas em São Paulo, onde está instalado o QG da TAM, os tripulantes que dão as boas vindas aos passageiros, dividem a cena, muitas vezes com o comandante Rolim Adolfo Amaro, dono da companhia. Rolim cumprimenta os passageiros, agradece-lhes a preferência e aproveita para ouvir ao vivo a opinião deles a respeito dos serviços da Companhia.

Uma segunda ponte com os clientes é erguida por meio de cartas distribuídas pelas comissárias durante a viagem. Nelas Rolim propõe uma troca de cartões de visita. À carta vai anexado um cartão de Rolim, com o número do telefone de um serviço especial da TAM, o "Fale com o Presidente". Uma equipe atende às ligações, registra-as e depois as transfere para Rolim. Caso ele não esteja no escritório, retorna a ligação mais tarde. O sistema tem trazido bons negócios para a TAM. Um deles foi a extensão da rota São Paulo-Uberaba até Uberlândia, no triângulo mineiro. "Foram tantas as ligações que nos demos conta de que a operação seria rentável", afirma Rolim. A troca de cartões rendeu-

lhe, gratuitamente, um **mailing** de 40.000 nomes. Com eles, a TAM está lançando seu próprio cartão de crédito, que permitirá aos passageiros a compra de passagens a prazo.

Quando a venda de passagens excede o número de assentos dos vôos, a TAM embarca os passageiros excedentes num dos seus jatinhos, sem cobrar nenhuma tarifa extra.

Em três anos, o número de passageiros da TAM aumentou de 500.000 para cerca de 1 milhão ao ano. Enquanto as grandes companhias aéreas nacionais tomaram pesados prejuízos em 1992 (e continuaram tomando em 1993), na maior crise de sua história, o comandante Rolim diz que teve lucro operacional. Mesmo sendo quase um empate, em razão das circunstâncias do mercado, não deixa de ser um bom desempenho.

"Nossa preocupação é sedimentar uma base nesta crise para crescer mais rapidamente quando a economia reagir", diz Rolim. E a sua grande campanha para crescer é agradar ao cliente.

NESTLÉ - Brasil³.

O CENIC (Centro Nestlé de Informação ao Consumidor) teve como embrião, um Centro de Economia Doméstica criado na década de 60 com o objetivo de estudar, uma maneira homogênea, os segredos culinários de seus produtos. A divulgação dos resultados destes estudos, sob a forma de receitas, criou um canal de comunicação com o consumidor. Em 1978, este núcleo foi ampliado, criando-se uma estrutura que pudesse centralizar todos os contatos com os consumidores (que se dirigiam, até então, aos endereços das fábricas de cada produto). Isto permitiu uma visão conjunta das expectativas dos consumidores e a definição de um "jeito Nestlé" de falar com eles.

O CENIC responde a Serviços de Marketing, e a sua vinculação hierárquica é feito diretamente com o presidente da empresa.

Atualmente, a Nestlé dispensa cerca de 1% dos investimentos em marketing no atendimento ao consumidor. A divulgação dos serviços é realizada através dos rótulos dos produtos. A demanda de atendimento varia de acordo com fatores como campanhas

³Compilada a partir de informações obtidas junto à chefe do Centro Nestlé de informação ao Consumidor, Sandra Naime, através de correspondência pessoal à autora e suas declarações na revista Exame .

publicitárias e promoções, mas uma estimativa recente é de cerca de 12.000 ligações, 40.000 cartas e 200 visitas pessoais por mês.

Aproximadamente 80% das cartas são pedidos de receitas, 10% de informações sobre o produto. Pelo telefone, que atualmente não atende a pedidos de receitas, 40% das ligações se referem a promoções, 20% a dúvidas culinárias, 35% a informações sobre produto e cerca de 5% a todo tipo de reclamações (falta de produtos, preços, produto em si e assim por diante).

Possui uma equipe composta por profissionais de várias áreas, como Engenharia de Alimentos, Nutrição, Administração de Empresas e Comunicação. São 11 profissionais internos que coordenam as atividades de atendimento ao telefone e ao correio do consumidor, cozinha experimental, elaboração de fotos e folhetos para a divulgação de receitas e informações, ações dirigidas com o cadastro de líderes de culinária, reclamações de produtos e promoções. A operacionalização de algumas atividades é feita por terceiros e representa o trabalho de cerca de 50 outros profissionais.

As manifestações mais significativas, seja por seu conteúdo, seja pelo volume que representam, são consideradas um importante sinalizador de tendências ou eventuais falhas da empresa, que procura ir ao encontro dos interesses de seus consumidores, tanto solucionando problemas, como aprimorando seus produtos e sua atuação.

A Nestlé foi amplamente recompensada por estes vínculos de lealdade que soube construir ao longo de sua vida no país. Quando ocorreram as tentativas de extorsão em 1991, 4000 pessoas ligaram para a Nestlé, cerca de 80% oferecendo-se para desempenhar o papel de fiscal dos produtos, atendendo aos apelos da empresa.

3.5. Os Serviços de Atendimento ao Consumidor neste Trabalho.

Como já dito anteriormente, o objetivo deste trabalho é conhecer a visão dos usuários em relação ao Serviços de Atendimento ao Consumidor de fabricantes de produtos alimentícios. Produtos estes, que se caracterizam como bens de consumo, de baixo custo unitário e relevância à para a saúde do usuário. Mais especificamente, tomar conhecimento da principal utilidade desses serviços, dos fatores inibidores ao contato com o fabricante e como seria um Serviço de Atendimento ao Consumidor ideal, na perspectiva do consumidor.

O capítulo seguinte, intitulado "Método", descreve a pesquisa realizada com o intuito de responder a estas questões.

4. MÉTODO

O que pensam os consumidores sobre os Serviços de Atendimento ao Consumidor? Quais as expectativas de um consumidor que procura um destes serviços? E aqueles que, mesmo tendo motivos para reclamar e um canal disponível de comunicação com a empresa, não o fazem. Quais os fatores que inibem este consumidor de procurar o fabricante? A opinião dos consumidores é fundamental como instrumento de orientação às empresas que desejam implantar ou aperfeiçoar Serviços de Atendimento ao Consumidor.

Parte da proposta deste trabalho consiste em conhecer a percepção do mercado e, a partir desta, indicar as características desejáveis em relação aos Serviços de Atendimento ao Consumidor de indústrias de produtos alimentícios. Este capítulo descreve a metodologia utilizada e os resultados obtidos.

4.1. Objetivos.

O objetivo geral foi conhecer a percepção do mercado e, a partir desta, indicar as características desejáveis aos Serviços de Atendimento ao Consumidor, de indústrias de produtos alimentícios.

As questões que orientaram a pesquisa de campo são apresentadas a seguir:

1. Buscar as indicações para um Serviço de Atendimento ao Consumidor ideal dentro da ótica do Consumidor a primeira e a mais importante questão.
2. Conhecer a percepção daqueles consumidores que procuravam o Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa de produtos alimentícios.
3. Conhecer a percepção daqueles consumidores que, mesmo com razões para reclamar, nunca procuraram pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de empresa de alimentos.
4. Saber que fatores inibiam o contato destes consumidores com o Serviço de Atendimento ao Consumidor.

4.2. Seleção do Método.

O método foi selecionado a partir do caráter das questões propostas. Dentro das diversas técnicas de pesquisa de mercado existentes, as qualitativas são adequadas quando se trata de responder a questões de caráter subjetivo (PERRIER, CHÉRON e ZINZ, 1984). Entre as técnicas qualitativas, a de grupos de discussão é adequada quando se trata de conhecer a opinião de grupos de indivíduos com determinadas características (DILLON, MADDEN e FIRTLE, 1987), como era o caso.

4.3. Seleção do Perfil de Consumidores para Formação dos Grupos.

A informação de que 60 % dos consumidores brasileiros são mulheres que, além de fazerem compras para si, também adquirem produtos para o marido e para os filhos (LOPES, 1989), foi decisiva para a formação dos grupos a partir de donas de casa. Para que os grupos obedecessem a uma certa homogeneidade, facilitando o andamento das discussões, concentramos a seleção em consumidoras de classe B e C (critério ABIPEME, Anexo I); entre estas, foram selecionados dois grupos:

Grupo 1: Donas de casa, classe B e C, que contataram o Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma indústria de alimentos para qualquer tipo de manifestação (reclamações, solicitação de informações ou ainda de receitas). Denominou-se este grupo de USUÁRIAS.

Grupo 2: Donas de casa, classe B e C, que, mesmo tendo motivos para reclamar de determinado produto alimentício, cujo fabricante dispunha de um telefone de plantão para o Serviço de Atendimento ao Consumidor, não tiveram a iniciativa de reclamar. Denominou-se este grupo de "NÃO-USUÁRIAS".

4.4. Seleção das Participantes

Para a formação destes grupos de discussão utilizou-se um questionário-filtro (Anexo II), através do qual foram localizadas as participantes em potencial, que possuísem as características específicas desejadas (DILLON, MADDEN e FIRTLE, 1987).

A seleção foi realizada entre donas de casa que freqüentam os cursos da Casa do Padeiro, onde circulam aproximadamente 800 alunos por mês e, ainda, entre consumidores cadastrados nos Serviços de Atendimento ao Consumidor de três empresas fabricantes de produtos alimentícios. Foram passados, ao total, 172 questionários-filtro.

Todos os questionários-filtro foram analisados e quando fosse localizada uma donas-de-casa dentro dos critérios pré-estabelecidos (classe social e disponibilidade para participar dos grupos), fazia-se um contato telefônico para uma verificação mais profunda das respostas. Quando o perfil da consumidora fosse o adequado para fazer parte de um dos grupos, era feito o convite para participar do trabalho.

Às donas-de-casa escolhidas não foi previamente revelado o tema central da discussão, sendo este apresentado somente no momento da reunião.

Para despertar o interesse na participação, explicou-se que se tratava de um trabalho para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, caracterizado por uma reunião informal entre donas de casa, para conhecer sua opinião a respeito de alguns temas relacionados a hábitos de consumo. Ainda se chamou a atenção para a distribuição de brindes por uma empresa patrocinadora e pelo transporte facilitado através de uma pessoa responsável ou, caso a participante preferisse, o pagamento de um valor equivalente a US\$ 10.00 para essas despesas.

Foram chamadas doze donas-de-casa para cada grupo, para garantir um número mínimo de seis participantes. Caso o número total de presentes ultrapassasse dez, seriam dispensadas as excedentes (PERRIER, CHÉRON e ZINZ, 1984).

4.5. Formação dos Grupos

No grupo de USUÁRIAS compareceram nove donas-de-casa e no de NÃO-USUÁRIAS, dez. A formação dos grupos, além dos critérios de pré-seleção já mencionados, é apresentada na página a seguir:

A seleção foi realizada entre donas de casa que freqüentam os cursos da Casa do Padeiro, onde circulam aproximadamente 800 alunos por mês e, ainda, entre consumidores cadastrados nos Serviços de Atendimento ao Consumidor de três empresas fabricantes de produtos alimentícios. Foram passados, ao total, 172 questionários-filtro.

Todos os questionários-filtro foram analisados e quando fosse localizada uma dona-de-casa dentro dos critérios pré-estabelecidos (classe social e disponibilidade para participar dos grupos), fazia-se um contato telefônico para uma verificação mais profunda das respostas. Quando o perfil da consumidora fosse o adequado para fazer parte de um dos grupos, era feito o convite para participar do trabalho.

Às donas-de-casa escolhidas não foi previamente revelado o tema central da discussão, sendo este apresentado somente no momento da reunião.

Para despertar o interesse na participação, explicou-se que se tratava de um trabalho para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, caracterizado por uma reunião informal entre donas de casa, para conhecer sua opinião a respeito de alguns temas relacionados a hábitos de consumo. Ainda se chamou a atenção para a distribuição de brindes por uma empresa patrocinadora e pelo transporte facilitado através de uma pessoa responsável ou, caso a participante preferisse, o pagamento de um valor equivalente a US\$ 10.00 para essas despesas.

Foram chamadas doze donas-de-casa para cada grupo, para garantir um número mínimo de seis participantes. Caso o número total de presentes ultrapassasse dez, seriam dispensadas as excedentes (PERRIER, CHÉRON e ZINZ, 1984)4.5. Formação dos Grupos

No grupo de USUÁRIAS compareceram nove donas-de-casa e no de NÃO-USUÁRIAS, dez. A formação dos grupos, além dos critérios de pré-seleção já mencionados, é apresentada na página a seguir:

Grupo 1 - NÃO-USUÁRIAS

Participante	Escolaridade	Classificação
1	Superior	B
2	Prim. Grau inc	C
3	Superior	B
4	Segundo grau	B
5	Superior	B
6	Segundo grau	B
7	Segundo grau	B
8	Superior	B
9	Segundo Grau	B
10	Superior	B

Grupo 2 - USUÁRIAS

Participante	Escolaridade	Classificação
1	Superior	B
2	Superior	B
3	Superior	B
4	Superior	B
5	Superior	B
6	Segundo grau	B
7	Prim. Grau inc.	B
8	Segundo Grau	C
9	Segundo Grau	C

4.6. Realização das Reuniões.

4.6.1. Local e Data

As duas reuniões foram realizadas nas instalações do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS, no dia 26 de Junho de 1992. O grupo "Usuárias" pela

manhã, e o "não-Usuárias" à tarde.

4.6.2. Moderação/Observação dos Grupos e Elaboração de Relatórios.

Por exigir profissionais especializados e experientes, a moderação e observação dos grupos ficou sob a responsabilidade da INDEX - Pesquisa em Marketing e Recursos Humanos, através de uma equipe formada por duas psicólogas e uma socióloga.

A reunião foi preparada para parecer a mais informal possível, com o intuito de deixar as participantes à vontade (sendo, inclusive, servidos doces e refrigerantes).

De acordo com as sugestões contidas na literatura, as discussões iniciaram com questões gerais sobre comportamento de compra de produtos alimentícios até que se chegasse às questões centrais da discussão, que foram observadas por quatro pessoas (DILLON, MADDEN e FIRTLE, 1987).

4.6.3. Duração

Cada reunião teve uma duração aproximada (pré-estabelecida) de uma hora e trinta minutos, sendo gravadas e as fitas posteriormente transcritas para efeito de uma melhor análise dos resultados.

5. RESULTADOS

Os resultados obtidos nos grupos de discussão descritos no capítulo anterior são apresentados a seguir.

5.1. Grupo 1 - NÃO USUÁRIAS

As participantes deste grupo consideram, como função básica dos Serviços de Atendimento ao Consumidor, o atendimento a reclamações e queixas sobre produtos. Identificam como objetivo da implantação deste Serviço a melhora da imagem da empresa e a consideram como uma oportunidade de marketing, lembrando de nomes como a Nestlé, Sadia, Lacta e Cica.

Como fatores que inibem o contato com o fabricante diante de uma insatisfação com um produto alimentício apontaram:

1. O descrédito em relação às instituições, além do receio de terem suas queixas desqualificadas. Também não acreditam que o fabricante venha realmente tomar uma atitude a fim de sanar definitivamente o problema, julgando que o produto será simplesmente substituído por outro e jogado fora, sem passar por nenhuma análise mais profunda. Confirmando a literatura que indica que os que não reclamam quando insatisfeitos, que são a grande maioria, acreditam que "reclamar não trará nenhum benefício; ninguém quer ouvir a respeito do meu problema" (ZEMKE e SCHAFF, 1991, p. 4).

2. A Relação Custo/Benefício. Segundo a opinião das participantes, o baixo valor dos produtos alimentícios não compensa o trabalho que se teria para obter algum tipo de ressarcimento por parte do fabricante. Segundo suas próprias palavras: "Não vale a pena o esforço de reclamar". De acordo com a literatura, o comportamento de queixa varia com a significância do evento ou consumo - importância do produto, visibilidade social e tempo requerido para o consumo (DAY, 1989).

3. Ponto de Venda como Responsável. Acreditam que o ponto de venda desempenha um papel importante quando ocorre a insatisfação em relação ao produto, pois é mais fácil voltar ao supermercado ou mercearia e reclamar e obter, assim, uma troca ou ressarcimento imediato. O ponto de venda é também visto como o verdadeiro responsável na maioria dos casos de insatisfação com produtos alimentícios. por não armazenar

corretamente os produtos e não se preocupar em mantê-los adequados ao consumo. Acreditam, ainda, que os supermercados detêm poder, mesmo diante dos fabricantes, comprando o que lhes convêm e não o que é bom para o consumidor.

4. Troca de Marca. Para estas consumidoras, a troca de marca é uma alternativa mais simples para penalizar o fabricante pela insatisfação causada por um produto alimentício. Preferem trocar de marca a ter o trabalho de ligar para reclamar ao Serviço de Atendimento ao Consumidor. De acordo com a literatura, no caso de bens de consumo, 34% dos consumidores preferem a troca de marca, contra 2% que preferem queixar-se ao fabricante (KENDALL e RUSS, 1975).

5. Comodismo. Em forma de autocrítica, as participantes também apontam o próprio comodismo como uma das causas que as levam a não procurarem pelo fabricante para exigir seus direitos. A literatura indica que o comportamento de queixa varia de acordo com o grau de dificuldade em encontrar ressarcimento, tempo disponível, quebra da rotina e custos.(Day, 1989).

6. Desinformação. Colocam a desinformação como um fator inibidor da utilização mais freqüente dos Serviços de Atendimento ao Consumidor; acham que falta maior divulgação dos mesmos, mas também comentam sobre a própria ignorância com respeito às questões relacionadas aos direitos do consumidor.

Quanto às expectativas em relação aos Serviços de Atendimento ao Consumidor de um fabricante de produtos alimentícios, esperam:

1. Atendimento eficiente e desburocratizado. Desejam um atendimento fácil, sem preenchimento de formulários, sem maiores complicações, através de um telefone que seja rapidamente atendido por um funcionário informado, preparado e que se responsabilize pelo ocorrido. Também desejam que, em caso de queixa, o fabricante vá até o consumidor para buscar o produto e realizar a averiguação e não o contrário.

2. Rapidez na Resposta. O atendimento esperado inclui respostas rápidas, que apresentem soluções com presteza.

3. Polidez. A pessoa que responde pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor deve ser educada, deixando o consumidor à vontade, sem receios de ter sua reclamação desqualificada.

4. Informação. Desejam melhor divulgação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor e consideram informações precisas sobre os produtos como uma forma de

respeito por parte do fabricante em relação ao consumidor.

5.2. Grupo 2 - USUÁRIAS

As participantes deste grupo associam a existência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor como um sinal de preocupação da empresa pela qualidade de seus produtos. Relacionam fortemente a imagem da empresa ao serviço prestado e, em alguns casos, ligam também para elogiar um produto. Acreditam ser importantes para a empresa e desejam atenção especial e consideração pela sua opinião, apontando esses fatores como geradores de diferenciação. Comprovando que a maneira pela qual a insatisfação é administrada pode ter um impacto importante na imagem de marca (RICHINS, 1983) e ainda que os Serviços de Atendimento ao Consumidor fornecem uma dimensão extra de valor para o produto ou serviço (RAPP, 1991)

São mais conscientes de seus direitos de cidadãs e vêem os Serviços de Atendimento ao Consumidor como consequência das pressões governamentais contidas no Código de Defesa do Consumidor.

Acreditam que também têm responsabilidade no processo de aprimoramento da qualidade de produtos e serviços, ao lado do fabricante e do ponto de venda, em especial no caso de produtos alimentícios. Confirmam a literatura que declara que os consumidores querem ser parceiros, “com voz ativa no processo de bens e serviços satisfatórios“ (RAPP, 1991, p. 45), e que “os Serviços de Atendimento ao Consumidor envolvem os consumidores no negócio” (ZEMKE e SCHAFF, 1991, p. 36), fazendo com que “se tornem mais leais à marca, mais interessados e menos desconfiados, aborrecidos e frustrados em relação à empresa” (RAPP, 1991, p. 45)

Quanto às expectativas em relação aos Serviços de Atendimento ao Consumidor de um fabricante de produtos alimentícios, esperam:

1. Soluções efetivas. Além do ressarcimento, estas donas-de-casa gostariam que as empresas procurassem sanar por completo as causas de insatisfação.
2. Atenção. Consideram importante que o fabricante dispense toda a atenção ao problema por elas apresentado, fornecendo todas as informações solicitadas.
3. Direitos. Desejam ter seus direitos preservados e, reforçam, nada além disto.
4. Receitas. O envio de receitas do fabricantes de produtos alimentícios é encarado

como uma consideração especial pelo consumidor fiel. Sentem-se muito gratificadas e estimuladas a recomprar o produto quando recebem receitas.

5. Canal de Comunicação. Consideram fundamental a existência de um telefone gratuito para reclamações e solicitação de informações. Contudo, para solicitação de receitas, a caixa postal já é satisfatória.

5.3. Conclusões Gerais Extraídas dos Grupos de Discussão.

As participantes percebem a implantação de Serviços de Atendimento ao Consumidor como mais uma ferramenta de marketing e, ainda, como resultado das pressões causadas pela promulgação do Código de Defesa do Consumidor. Contudo, estes serviços são vistos com simpatia por estas donas-de-casa.

As discussões em grupo indicaram que a existência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor melhora a imagem de marca, promove a fidelização da clientela, estimulando a reaquisição e vai ao encontro dos desejos de alguns consumidores em receber maior atenção por parte dos fabricantes dos produtos que consomem, confirmando as afirmações de FORNELL (1981) e ZÜLSKE (1991).

As participantes ressaltaram que além do ressarcimento, desejam que providências sejam tomadas para a solução dos problemas e gostariam de ser comunicadas sobre a solução encontrada para sanar a causa de sua insatisfação. Agrada a idéia de colaborar com o processo de desenvolvimento de melhores produtos, considerando sua participação importante e aprovando uma maior parceria e a proximidade entre o fabricante e o consumidor final.

Em ambos os grupos observou-se a falta que sentem de mais informações, ressaltando o desejo de uma melhor educação relacionada aos assuntos de consumo e exercício da cidadania. Mesmo as donas-de-casa que buscaram contato com as empresas, afirmam que somente agora estão descobrindo seus direitos como consumidoras e acreditam que esta conscientização deva ser ampliada a todas as parcelas da sociedade, colaborando para diminuir os efeitos do quadro econômico atualmente vivido pelo país.

6. CONCLUSÕES

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor têm suas raízes no Consumerismo que representa a insatisfação da sociedade com as relações de consumo. A insatisfação tende a aumentar quando um período de abundância é sucedido por um período de recessão, reforçando as manifestações consumeristas, como ocorreu no Estados Unidos, no período da Grande Depressão de 1929, e como ocorreu no Brasil, após o "Milagre Brasileiro" da década de 70.

Como resposta às manifestações consumeristas, observa-se uma movimentação do empresariado, num processo de adaptação que inicia com um posicionamento reativo que, paulatinamente, num processo de amadurecimento e percepção da realidade competitiva, muda para um posicionamento de adaptação e crescente interesse pelas questões do consumidor. Neste estágio, as empresas respondem positivamente a questões consumeristas e implantam os Serviços de Atendimento ao Consumidor para estabelecer um canal de comunicação com o consumidor final.

Além do recebimento de queixas e resolução das questões individuais dos consumidores, os Serviços de Atendimento ao Consumidor têm um papel relevante na formulação de estratégias dentro da empresa. Ao alimentar diária e continuamente um banco-de-dados com registros e detalhes dos comentários dos consumidores, detêm informações importantes para o planejamento estratégico. Como não se trata de uma tarefa a ser delegada a escalões inferiores, os Serviços de Atendimento ao Consumidor devem reportar-se diretamente à alta gerência da corporação.

Para um bom funcionamento dos Serviços de Atendimento ao Consumidor, com o aproveitamento de todos os benefícios de sua implantação e para evitar que se torne um amplificador de problemas, é necessário, fundamentalmente, que haja um firme comprometimento da alta gerência com as questões do consumidor e que o planejamento estratégico seja coerente com a formulação de políticas, bem como com a comunicação tanto interna quanto externa.

A estrutura organizacional deve facilitar a comunicação entre os diversos departamentos, e as questões envolvendo a satisfação do consumidor devem ser prioritárias à estrutura hierárquica.

A transparência e a pró-atividade devem ser constantes, atitudes dissimuladas são facilmente detectadas pelo consumidor, e a antecipação dos problemas evita um possível desgaste da imagem da empresa.

As pessoas envolvidas devem possuir qualidades pessoais de facilidade de comunicação e habilidade em lidar com pessoas, profundo conhecimento técnico dos produtos e capacidade gerencial e de liderança.

Quanto aos investimentos, a empresa deve estar preparada para dispor de boa infraestrutura, pessoal qualificado e treinamento. Deve prever ainda um retorno a longo prazo, bem como as dificuldades de avaliação deste retorno.

Faz parte da natureza humana rejeitar críticas. Reclamações e queixas de consumidores são sinais de que houve alguma falha e há a tendência, mesmo que inconsciente, de negar que essas falhas ocorreram. Isto deve ser observado para que o Serviço de Atendimento ao Consumidor não caia no isolamento dentro da corporação, aumentando ainda mais a insatisfação do consumidor.

Em unidades de negócio descentralizadas, iniciativas com vistas ao longo prazo, beneficiando toda a corporação, devem ser recompensadas para que a satisfação do consumidor não fique em segundo plano.

Ainda, a satisfação em relação ao atendimento também deve ser monitorada, aprimorando assim este instrumento.

Sugestões para as empresas. Os resultados dos grupos-de-discussão indicam que, em relação aos Serviços de Atendimento ao Consumidor, a satisfação dos consumidores não consiste em desejos mirabolantes, impossíveis de serem concretizados. Os desejos das donas-de-casa não vão além do respeito pelos seus direitos e consideração pela sua pessoa, que, no seu ponto de vista, contribui para o desenvolvimento da empresa. Segundo suas próprias palavras: "Informações para o acesso ao Serviço de Atendimento ao Consumidor, um telefone gratuito, disponível para efetuar reclamações, um atendimento atencioso feito por alguém que possua bons conhecimentos acerca dos produtos, rapidez na resposta e soluções efetivas".

As maiores dificuldades consistem no fato de que as queixas envolvem questões que, muitas vezes, para serem totalmente sanadas, exigem uma ampla reestruturação interna. E os problemas resolvidos de forma individual não solucionarão as causas de insatisfação de todos aqueles consumidores que não chegaram a reclamar para o fabricante, aliás a grande

maioria.

Para que a implantação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor resulte no maior número de benefícios à empresa, esta deve estimular ao máximo o contato com o consumidor final, numa ação pró-ativa. Quanto maior for o número de ligações, mais significativas serão as informações contidas no banco de dados a subsidiar a formulação de estratégias da corporação. A comunicação de uma imagem de empresa interessada nas questões de seus consumidores é fundamental, pois, quanto mais positiva a percepção da responsividade do fornecedor em relação às queixas, maior a intenção de reclamar (GRABICKE, 1980, P. 68; Granbois et alii, 1977 In: Richins, 1983, P. 68).

No caso de fabricantes de produtos alimentícios, maior interação com o ponto de venda pode proporcionar mais subsídios para a localização de causas mais comuns de insatisfação.

A partir da observação dos resultados da pesquisa de campo, percebemos que, na carência de uma educação formal para o consumo e o desejo de um maior exercício da cidadania, pode estar uma oportunidade da empresa demonstrar seu interesse nos assuntos relacionados ao consumidor e, assim, aumentar a lealdade à marca.

Sugestões para Futuras Investigações. A natureza da investigação proposta neste trabalho limita-se a fornecer resultados de qualitativos. Uma avaliação quantitativa, contudo, pode ser baseada nas opiniões emitidas pelos grupos de discussão.

Considerações Finais.

O fato de uma idéia ser simples não significa que ela seja fácil de operacionalizar. Assim são os Serviços de Atendimento ao Consumidor, aparentemente, um instrumento de marketing dos mais simples.

Não envolve uma tecnologia mais sofisticada. Contudo, baseia-se na sensibilidade das pessoas, desde as que comandam a empresa até o funcionário da linha de frente que atende a uma ligação. Depende, entre outros fatores, da boa vontade de quem não trabalha diretamente com o consumidor, de uma estrutura organizacional que facilite a comunicação interna e que estimule o trabalho em equipe, de um planejamento estratégico a longo prazo, coerente e bem elaborado.

No Brasil, para alguns depende ainda da crença de que a crise econômica vai passar,

e um dia a satisfação do consumidor vai ser mais importante do que o fluxo de caixa da empresa. Para outros, crenes talvez, o momento para sedimentar uma boa imagem no mercado é agora, para que se possa estar preparado no momento em que o país sair da recessão.

Algumas empresas já estão se beneficiando ao estreitar a distância que as separa do consumidor, mostrando que esta maneira de pensar e principalmente de agir, pode ser um dos ingredientes para uma receita de sucesso.

ANEXO I

CRITÉRIO ABIPEME DE CLASSIFICAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA

CRITÉRIO ABIPEME DE CLASSIFICAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA

A) Instrução do chefe da família.

Analfabeto:	0
Primário completo/ ginasial incompleto:	5
Ginasial completo/colegial incompleto:	10
Colegial completo/superior incompleto:	15
Superior Completo:	21

B) Ítems de Conforto Familiar

Máquina de lavar roupa	8
Vídeo-Cassete	10
Aspirador-de-pó	6
Geladeira	7

	Não						
	tem	1	2	3	4	5	6+
Automóvel	0	4	9	13	18	22	26
TV em cores	0	4	7	11	14	18	22
Banheiros	0	2	5	7	10	12	15
Empregada Mensalista	0	5	11	16	21	26	32
Rádios (excluindo o do carro)	0	2	3	5	6	8	9

LIMITES DE CLASSIFICAÇÃO

- A - 89 E +
- B - 59/88
- C - 35/58
- D - 20/34
- E - 0/19

ANEXO II
MODELO DO QUESTIONÁRIO-FILTRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA: HÁBITOS DE CONSUMO DA DONA DE CASA PORTO
ALEGRENSE

1. NOME:.....

2. PROFISSÃO:.....

3. IDADE:..... 4. TELEFONE:.....

5. GRAU DE INSTRUÇÃO DO CHEFE DA FAMÍLIA:

6. QUAIS DOS SEGUINTE APARELHOS POSSUI?

A) ASPIRADOR DE PÓ ()

B) MÁQUINA DE LAVAR ()

C) VÍDEO-CASSETE ()

D) REFRIGERADOR ()

7. INDIQUE O NÚMERO DOS SEGUINTE ÍTENS QUE POSSUI EM SUA CASA.

A) TV A CORES ()

B) RÁDIOS ()

C) BANHEIROS ()

D) EMPREGADA MENSALISTA ()

E) AUTOMÓVEIS ()

8. QUAIS DOS SEGUINTE ÍTENS COMPRA COM FREQUÊNCIA?

LIMPEZA

A) AMACIANTE ()

B) CERA LÍQUIDA ()

C) LIMPA VIDROS ()

D) SABÃO LÍQUIDO ()

ALIMENTAÇÃO

- A) QUEIJO ()
B) PRESUNTO ()
C) IOGURTES ()
D) LEITE B ()
E) GELÉIAS ()

9. JÁ OUVIU FALAR SOBRE O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR?

SIM () NÃO ()

10. JÁ PROCUROU O AUXÍLIO DE ALGUM ÓRGÃO DE DEFESA DO CONSUMIDOR?

SIM () NÃO ()

11. JÁ ENTROU EM CONTATO COM ALGUMA EMPRESA PARA PEDIR INFORMAÇÕES OU RECLAMAR?

SIM () NÃO ()

12. QUAL EMPRESA?

.....

13. A QUEM SE DIRIGIU?

.....

14. FOI BEM ATENDIDO?

SIM () NÃO ()

ANEXO III

**RESULTADOS QUANTITATIVOS OBTIDOS A PARTIR DO PROCESSO DE
LOCALIZAÇÃO DAS PARTICIPANTES DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO**

Quando elaborado, o questionário-filtro tinha por propósito apenas localizar consumidoras que correspondessem ao perfil pré-estabelecido para a formação dos grupos de discussão. Não houve, portanto, qualquer preocupação em dar um tratamento estatístico mais aprimorado na definição do número de questionários, nem na distribuição da amostra. No entanto, ao procedermos a análise para seleção das participantes, verificamos algumas indicações que decidimos incluir neste trabalho por considerá-las de interesse àqueles que desejarem aprimorar seus conhecimentos relativos ao perfil dos consumidores em relação ao seu comportamento de queixa.

Ao total, foram distribuídos 172 questionários-filtro. Destes, separamos 13 que foram inutilizados por não terem sido corretamente preenchidos e 12, respondidos especificamente por consumidoras cadastradas pelos Serviços de Atendimento ao Consumidor das empresas que colaboraram com este trabalho. Os 147 questionários remanescentes deram origem aos resultados que apresentamos a seguir.

Dos 147 questionários respondidos, 14 (9,5%) eram de pessoas de classe A, 69 de classe B (46,9%), 52 de classe C (35%), 11 de classe C (7,5%) e apenas uma de classe D (0,7%).

A questão "12" do questionário filtro perguntava se o respondente já tinha entrado em contato com alguma empresa para pedir informações ou reclamar. Destas, 39 (27%) pessoas responderam que sim, e 108 (73%) responderam não.

Numa análise comparativa entre a distribuição das respostas à questão "12", observamos que tanto o status sócio-econômico, quanto a escolaridade, são fatores que influenciam no comportamento de queixa do consumidor diante de uma insatisfação. Entre as classes sociais, observamos que nas classes A e B, principalmente na primeira, as consumidoras tendem a reclamar quando insatisfeitas, enquanto nas classes mais baixas, a proporção de queixas é menor. Na distribuição por escolaridade, observa-se que a proporção das pessoas que reclamam é significativamente maior entre as que possuem nível superior, confirmando a literatura que revela que os que reclamam quando insatisfeitos tendem a ser de classe sócio econômica mais privilegiada do que os que não se manifestam (Warland et alii In: Richins, 1983).

Numa análise dos contatos com o fabricante para reclamações, solicitação de informações ou receitas, apenas 5% dos questionados já fizeram este contato, confirmando a literatura que diz que a manifestação de insatisfação raramente chega ao fabricante.

Do total de pessoas entrevistadas, incluindo as que já reclamaram e não, 22% responderam ter reclamado no ponto de venda.

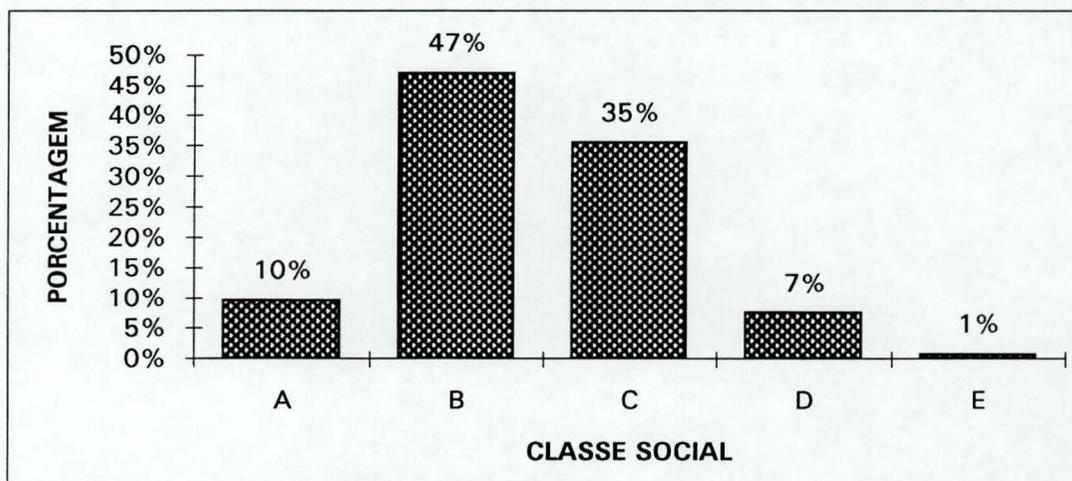
Nas páginas que se seguem são apresentados os gráficos resultantes da análise dos questionários-filtro.

GRÁFICOS DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS-FILTRO

1. TOTAL GERAL DISCRIMINADO POR STATUS SÓCIO ECONÔMICO.

CLASSE	%	Nº
A	10%	14
B	47%	69
C	35%	52
D	7%	11
E	1%	1
TOTAIS	100%	147

FIGURA 1
GRÁFICO DE DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR STATUS SÓCIO ECONÔMICO

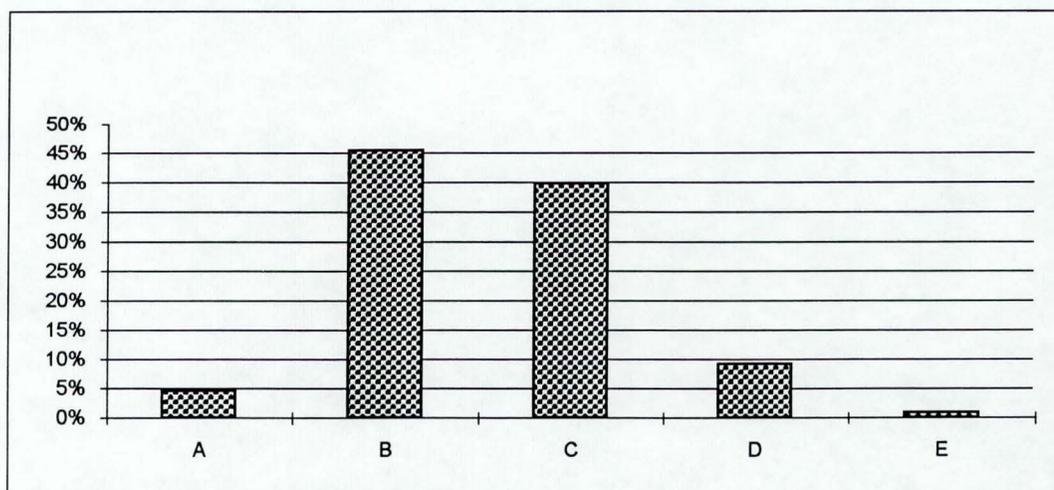


2. TOTAL DE PESSOAS QUE RESPONDERAM QUE NUNCA ENTRARAM EM CONTATO COM NENHUMA EMPRESA PARA PEDIR INFORMAÇÕES OU RECLAMAR, DISCRIMINADAS POR CLASSE SOCIAL.

CLASSE	%	Nº
A	5%	5
B	45%	49
C	40%	43
D	9%	10
E	1%	1
TOTAL	100%	108

FIGURA 2

GRÁFICO DE DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS QUE RESPONDERAM NÃO À QUESTÃO 12

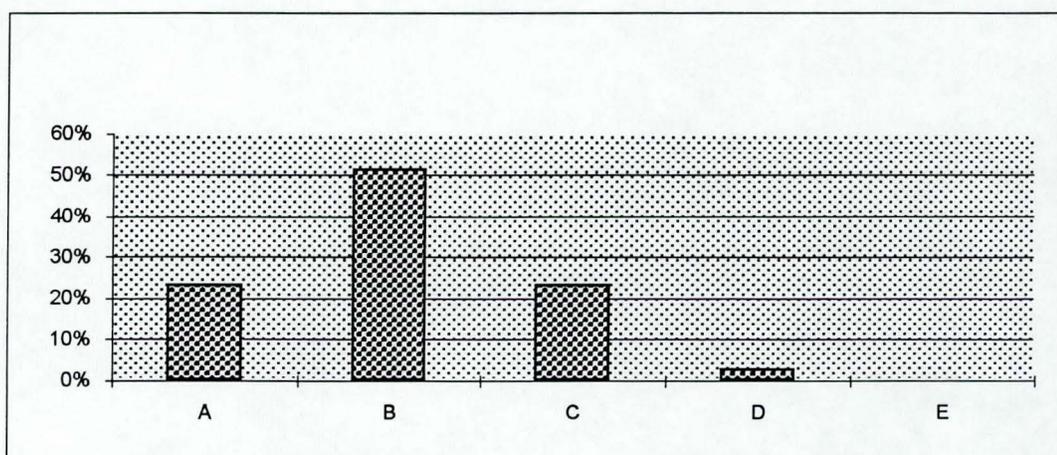


3. TOTAL DE PESSOAS QUE RESPONDERAM QUE JÁ PROCURARAM PELO MENOS UMA EMPRESA PARA PEDIR INFORMAÇÕES OU RECLAMAR. DISCRIMINADAS POR CLASSE SOCIAL.

CLASSE	%	Nº
A	23%	9
B	51%	20
C	23%	9
D	3%	1
E	0%	0
TOTAL	100%	39

FIGURA 3

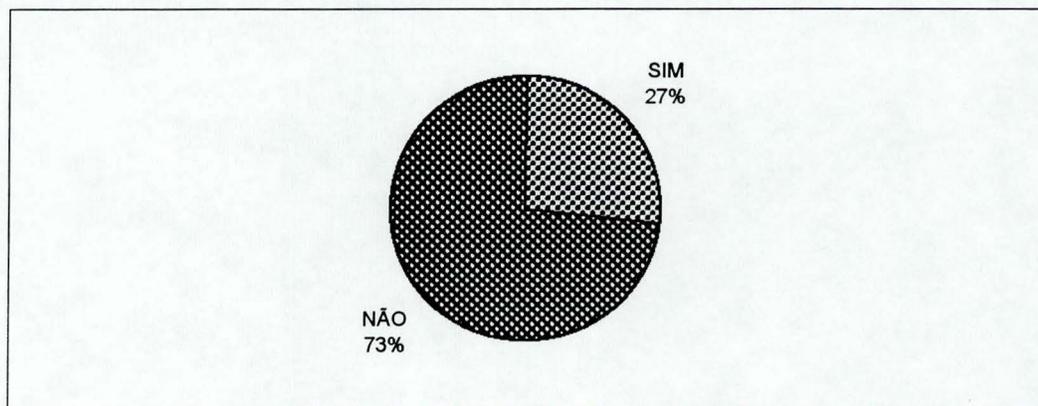
3. GRÁFICO DE DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS QUE RESPONDERAM SIM À QUESTÃO 12



4. PROPORÇÃO ENTRE AS PESSOAS QUE RESPONDERAM QUE SIM E QUE NÃO.
NA QUESTÃO 12.

RESPOSTA.	TOTAL	%
SIM	39	27%
NÃO	108	73%

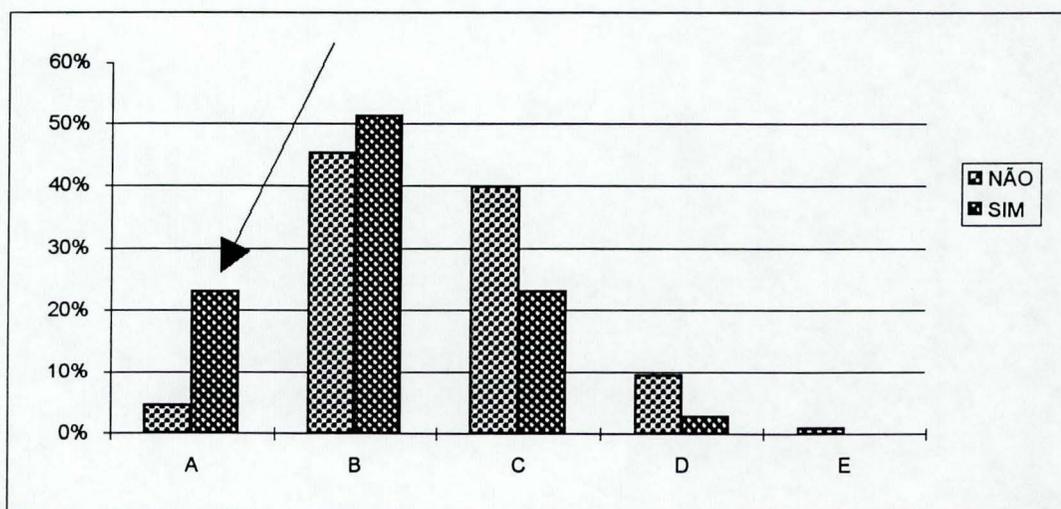
FIGURA 4
PROPORÇÃO ENTRE AS RESPOSTAS SIM E NÃO



5. DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO 12
DISCRIMINADAS POR CLASSE SOCIAL

CLASSE	NÃO	SIM
A	5%	23%
B	45%	51%
C	40%	23%
D	9%	3%
E	1%	0%
TOTAIS	100%	100%

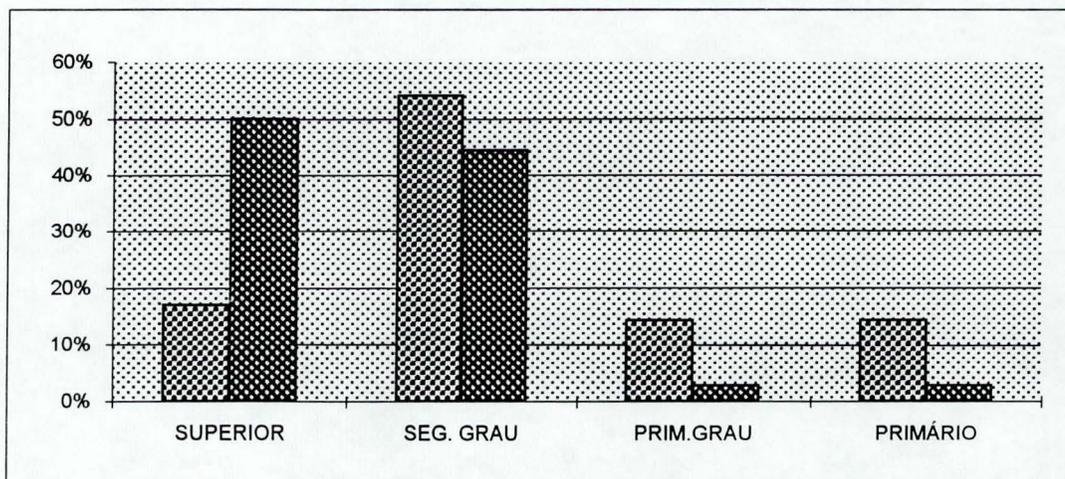
FIGURA 5
DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS SIM E NÃO POR CLASSE SOCIAL



6. DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS À QUESTÃO 12.
DISCRIMINADAS POR ESCOLARIDADE.

	NÃO	SIM
SUPERIOR	17%	50%
SEG. GRAU	54%	44%
PRIM.GRAU	14%	3%
PRIMÁRIO	14%	3%
TOTAL	100%	100%

FIGURA 6
DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTA SIM E NÃO POR ESCOLARIDADE

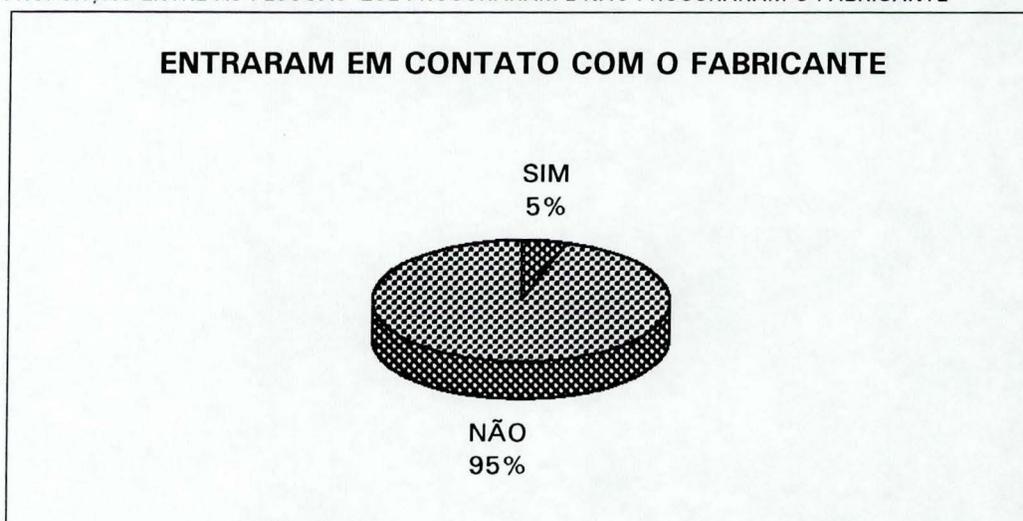


7. PROPORÇÃO ENTRE DE PESSOAS QUE PROCURARAM DIRETAMENTE O FABRICANTE PARA RECLAMAR, SOLICITAR INFORMAÇÕES OU PEDIR RECEITAS E AS QUE NÃO LIGARAM (INSATISFEITAS OU NÃO).

RESPOSTA	Nº	%
SIM	7	5%
NÃO	140	95%
TOTAL	147	100%

FIGURA 7

PROPORÇÃO ENTRE AS PESSOAS QUE PROCURARAM E NÃO PROCURARAM O FABRICANTE

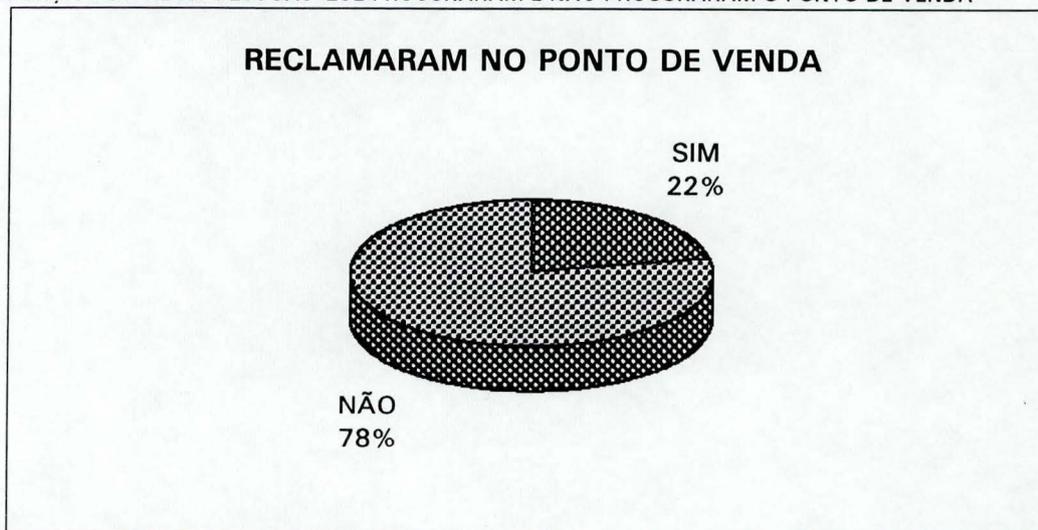


8. INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A QUALQUER PRODUTO RECLAMARAM NO PONTO DE VENDA.

RESPOSTA	Nº	%
SIM	32	22%
NÃO	115	78%
TOTAL	147	100%

FIGURA 8

PROPORÇÃO ENTRE AS PESSOAS QUE PROCURARAM E NÃO PROCURARAM O PONTO DE VENDA



RESUMO

Uma prática que se tornou muito comum a partir da promulgação do Código de Defesa do Consumidor no Brasil, foi a implantação de Serviços de Atendimento ao Consumidor.

O presente trabalho examina esta questão, em princípio, de forma ampla e generalizada, buscando uma compreensão do tema a partir das suas origens na evolução do comportamento do consumidor no mundo e em nosso país, situando o assunto dentro do panorama econômico mundial.

Feito isso, o texto trata de definir o papel dos Serviços de Atendimento ao Consumidor, bem como suas funções e importância dentro de um mercado cada vez mais competitivo. Descreve ainda, o processo de implantação e operacionalização destes serviços, fornecendo diretrizes para um trabalho eficiente, mostrando as dificuldades envolvidas e apresentando exemplos de empresas que deles se utilizam para a obtenção de resultados positivos.

Só então, a questão central é apresentada, isto é, como estes serviços são percebidos por aqueles a quem se destinam, os consumidores?

O estudo não tem a pretensão de apresentar resultados definitivos, visto que esses só seriam obtidos através de uma avaliação quantitativa. Contudo, seus resultados servem como subsídio a orientar um aprofundamento do tema.

CONSUMER'S AFFAIRS DEPARTMENTS
A QUALITATIVE APPROACH

Silvia Eiko Watanabe

Abstract

A practice that became usual since the Consumer's Defense Code promulgation in Brazil, was the opening of Consumer's Affairs Departments.

This work examines this question, at the beginning, in a wide and generalized way, looking for an understanding of the subject starting from its origins in the consumption evolution, in the world and in our country, placing the theme inside the world's economical view.

When it is done, the text try to define the Consumer's Affairs Departments rules, as well as its functions and importance inside a market each time more competitive and, still, to describe the process of planning and operacionalization of these services, providing lines to an efficient work, showing the difficulties involved and presenting examples of enterprises that use them for getting positive results.

Only at this moment, the main question is presented: How are these services seen for whom they were made for, the consumers?

In the qualitative approach of discussion groups method, the research was oriented by the Consumer's Affairs Departments of food industries, whose products as characterized by low unit prices and a relative importance to consumer's health. The main proposal to the participants was to outline a perfect Consumer's Service, to know their perception and what are the agents that inhibit them of contacting the manufacturer, even when a toll free is offered.

This study does not have intention of presenting final results, since they would only be got by a quantitative avaluation. However, it presents results that serve as means to a deeper investigation of the subject.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D.A.; DAY, G.S. Corporate response to consumerism pressures. Harvard Business Review, p. 114-24, nov./dez., 1974.
- ANDREASEN, A.R. e BEST, A. Consumer complain - does business respond? Harvard Business Review, p. 93:101, jul./aug, 1977.
- BARTELS, R. A model for ethics in marketing. Journal of Marketing, n.31, p. 20-26, jan., 1967.
- BELL, M.L. e EMORY, C.W. The faltering marketing concept. Journal of Marketing, n. 35, p. 37-42, oct., 1971.
- BLOCH, P. et al. Service compris. L'Expansion/hachette/Éditions Jean Claude Lattès, 1986.
- BLOOM, P. M. e GREYSER, S.A. The mature of consumerism. Harvard Business Review, p. 130-39, nov./dez., 1981.
- BLOOM, P.N. e SILVER, M.J.: Consumer education: marketer take head. Harvard Business Review, p. 32-40. jan./fev., 1976.
- BLUM, M. L. et al. Consumer affairs: viability of corporate response. Journal of Marketing, n. 38, p. 13-19, apr., 1974.
- BURSKIRK, R.H. e ROTHE, J.T. Consumerism - an interpretation. Journal of Marketing, n. 34, p. 61-65, oct., 1970.
- CARVALHO, S.: Uma poderosa arma protege agora os consumidores. Revista Exame. fev/20, 1991.
- . O gigante suíço dá a fórmula de enfrentar o terror. Revista Exame. abr/15, 1992.
- CHURCHILL JR., G.A. Marketing research: methodological foundations. 4 Ed. p. 231-236. The Dryden Press, 1979.
- , e SUPRENTANT C.: An investigation into determinants of consumer satisfaction. Journal of Marketing Research. V.19, p.491-504. nov./82.
- COHEN, D.. Remedies for consumer protection: prevention, restitution, or punishment. Journal of Marketing, 39: 24-31, oct/75.
- DAVIDOW, W.H. e UTTAL, B. Serviço total ao cliente: a arma decisiva. Campus. 1991.
- DAY, G.S. e AAKER, D.A. A Guide to Consumerism. Journal of Marketing, v.34, p. 12-19, jul. 70.
- DAY, Ralph. Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction . In: Thomas C. Kinnear; Advances in consumer research (Provo,Utah: Associations for Consumer Research), p. 496-99, 1989.
- DAYAN, A. Enquete sur le service des consommateurs dans l'entreprise. Revue Française du Marketing. n. 93, p.73-73, 1983/2.
- DEL PICHIA (1990), Folha de São Paulo. Caderno de negócios. p. 1. 30 maio 1990.
- DENTON, K. Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Makron Books do Brasil Editora, 1991.
- DIAMOND, S.L. et al. Consumer problems and consumerism: analysis calls to a consumer hot line. Journal of Marketing, p.58-62, jan., 1976.
- DILLON, W. R. et alii. Marketing research in a marketing environment. Times Mirror/Mosby Publishing. p.131-135, 1987.
- DIENER, B. J. e GREYSER, S. A.. Consumer views of redress needs. Journal of Marketing, p. 37-42, oct., 1978.

- DONADÃO, D. In: Qualidade em comércio e serviços. São Paulo : ed. Makron Books do Brasil, 1993.
- DRUKER, P.. The shame of marketing. Marketing Communications. p.60-63. aug./69.
- ECCO, H.. Como se faz uma tese em ciências humanas.. 4.Ed. Lisboa : Presença, 1988.
- ENGEL, I. Estrutura e redação de dissertação e tese. Editado pelo autor/SCD-AC. Curitiba, 1982.
- ENGEL, J.M. et al. Consumer behavior. 6. Ed. The Dryden Press, 1990.
- FORNELL, C. Increasing the organizational influence of corporate consumer affairs departments. Journal of consumer affairs, 15, winter, 1994.
- e WESTBROOK, R.A. The vicious circle of consumer complaints. Journal of Marketing, v.48, p. 68-78, Summer,1984.
- GIACOMINI Filho, G. Consumidor versus progaganda. São Paulo. Summus Editorial, 1991.
- GOLDZIMER, L.S. Primeiro eu, um recado do seu cliente. Ed. Maltese, 1991.
- GOMES, L.W. Descomplicando o código de defesa do consumidor. Record : Rio de Janeiro, 1991.
- GREYSER S.A. Public policy and marketing practitioner - toward bridging the gap. In: Public Policy and Marketing Practices. American Marketing Association. Chicago, 1972.
- e Diamond, S.L. Business is adapting to consumerism. Harvard Business Review , p. 38-58, sep./out., 1974.
- HAMBURGER, P. Controle da poluição e proteção ao consumidor. p. 6. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- HERMANN, R.O. Consumerism: its goals, organizations and future. Journal of Marketing, v.35, p.55-60, oct.1970.
- HUNT, E.K. e SHERMAN, H.J. História do pensamento econômico. Vozes, 7. Ed., 1977.
- KANGUN, N. et al. Consumerism and marketing management. Journal of Marketing. v. 39, p. 3-10. apr/75.
- KENDALL, C.L.; RUSS, F.A.. Warranty and complaint policies: an opportunity for marketing management. Journal of Marketing. v. 39, p.36-47, apr. 1975.
- KOTLER, P. What consumerism means for marketers. Harvard Business Review , p. 48-57, may/jun, 1972.
- . Marketing management. 6. ed. Prentice Hall, Inc., 1988.
- LEVITT, T. A imaginação de marketing. p. 138, Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 1988.
- LOPES, T. Mulheres são a maioria entre os consumidores brasileiros. O Estado de São Paulo. 26//06/89.
- MERCHIOR, J.G. A natureza do processo. Ed. Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 1982.
- PERRIER, Jean et alii. Recherche en Marketing - methodes et decisions. Gaëtan Morin Editeur, 2e Impression. Janvier, 1984.
- PENTEADO, J.R.W. Marketing no Brasil não é fácil. Livros Técnicos e Científicos Editora.
- PETERS, T. Thriving on Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.
- . e WATERMAN JR. R. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. Ed. Harper do Brasil Ltda. 1983.
- PETERSON, E.P. Consumerism as a retailer asset. Harvard Business Review, 91-101, may/jun, 1974.
- PHILIPS, S. et alii. King Costumer: at companies that listen hard and respond fast, botton lines thrive. Business Week. Mar/12,1990.
- POPCORN, Faith. O relatório Popcorn. Editora Campus, 1991.

- RAPP, S. e COLLINS T.. Quinta geração do Marketing - Maximarketing II. Makron Books do Brasil Editora, 1991.
- RENOUX, Y. Consumer dissatisfaction and public policy. In: Public Policy and Marketing Practices. American Marketing Association. Chicago, Illinois, 1972.
- RESNIK, A.J. e HARMOND, R.R. Consumer complaints and managerial response: a holistic approach". Journal of Marketing, 86: 97. Winter/1983.
- RICHINS, M. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers. Journal of Marketing, 47:68-78. Winter, 1983.
- STAR, S. Marketing and its discontents. Harvard Business Review, 148-154. nov/dec, 1989.
- SINGH, J. Consumer complaint intentions and behavior: definitional taxonomical issues. Journal of Marketing, 52:93-107, jan. 1988.
- VIEIRA, S. Como escrever uma tese. São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1991.
- WEBSTER JR., F. Does business misunderstood consumerism? Harvard Business Review, 89-97. sep./out.,1973.
- WALKER, D.. O cliente em primeiro lugar. Makron Books do Brasil, 1991.
- WHITE, O. et alii. Uma abordagem qualitativa na análise de oportunidades de mercado na indústria de laticínios. Anais da XVI reunião de programas de pós-graduação em Administração. Florianópolis, Setembro de 1986.
- ZEMKE, R. e SCHAFF, D. A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente".
- ZÜLSKE, MT.L. Abrindo a empresa para o consumidor - a importância de um canal de atendimento. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro, 1991.