

# COMO FUNCIONA O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

**ESTUDO DE CASOS DOS SETORES DE ALIMENTOS E DE BEBIDAS.**

**Christiana Lucena Fernandes de Mello**  
**(Bolsista de Iniciação Científica, EAESP/FGV)**

**Orientação:**

**Profa. Inês Pereira (Orientadora do Departamento de Mercadologia, EAESP/FGV).**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
<i>Importância do tema</i> .....	3
<i>Objetivos</i> .....	5
1. <i>Referencial Teórico</i> .....	6
1.1. O valor de se manter clientes frequentes.....	6
1.2. importância do SAC como criador de relacionamentos de longo prazo .....	8
2. <i>A Aplicação da Pesquisa</i> .....	10
2.1. Metodologia da Pesquisa .....	10
2.2. Resultados.....	13
2.2.1. Critérios usados para a avaliação .....	13
2.2.2. Avaliações de operadoras e sistemas de alguns Serviços de Atendimento ao Cliente.....	14
2.2.3. Comentários acerca dos contatos realizados com supervisoras de Serviços de Atendimento ao Cliente .....	17
2.3. CONCLUSÃO .....	18
<i>BIBLIOGRAFIA</i> .....	19
<i>ANEXOS</i> .....	20
<i>Anexo A – Ficha de Avaliação de SAC</i>	
<i>Anexo B – Proposta Inicial da Pesquisa</i>	

## **INTRODUÇÃO**

### ***Importância do tema***

Com o desenvolvimento do Marketing no Brasil, as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com a satisfação total de seus clientes, pois como sabemos, é muito mais barato manter um cliente do que conquistar novos. Promoção, propaganda, novos produtos, distribuição... todas essas ferramentas estão voltadas para a venda, mas até que ponto pode-se fazer com que um consumidor volte a consumir o seu produto?

É por isso que desde o início da década passada, vêm aumentando a preocupação das empresas com a implementação de serviços de pós-venda. Esses programas podem ser ativos (a empresa se antecede ao cliente para saber os níveis de satisfação) ou passivos (esperam receber reclamações ou sugestões).

Nos primeiros anos de implementação destes programas, tanto o ativo como o passivo eram vistos somente como mais um diferencial no mercado. Com o passar do tempo, o telemarketing ativo foi se tornando uma ferramenta perigosa, uma vez que a maioria dos clientes consultados passaram a se sentir invadidos. O telemarketing passivo, ou como é mais conhecido - Serviços de Atendimento ao Cliente ou Consumidor - O SAC, passou a ganhar importância entre as empresas, pois se trata de uma ferramenta mais sutil do que o telemarketing ativo e, ao mesmo tempo, é mais eficiente do que a divulgação de Caixas Postais, uma vez que são poucos os clientes dispostos a escrever para a empresa reclamando ou pedindo informações, como deixa claro Drayton Bird<sup>1</sup>, comentando a experiência da Procter & Gamble (considerada uma das pioneiras em oferecer o SAC a seus clientes):

“tempos atrás, em suas unidades dos Estados Unidos, essa empresa começou a abordar o assunto das reclamações. Eles descobriram que, entre os clientes insatisfeitos, apenas cerca de 40% se preocupariam em escrever reclamando de um determinado produto. Eles procuraram imaginar um jeito de tornar mais fácil para seus clientes reclamarem, uma vez que também haviam descoberto que, dos que se preocuparam em escrever, 90% estavam satisfeitos com as explicações da empresa e continuavam seus fregueses.”

“ Dessa maneira, a P&G decidiu colocar um número de telefone para ligações gratuitas em todas as suas embalagens, de tal forma que todos os que tivessem algum tipo de dúvida poderiam fazer a ligação. O resultado? Noventa por cento por cento de queixosos em potencial fizeram a ligação. E 90%, mais uma vez, ficaram satisfeitos.” <sup>1</sup>

Hoje, já se sabe que o SAC não engloba somente o aparelho de telefone, mas sim, pessoal qualificado, sistemas informatizados (scripts), equipamentos modernos, data-base, URA's (Unidade de Resposta Automática), instalações e um grande conhecimento a respeito da empresa representada. Tudo isto, para que seja dado um atendimento capaz de fazer até com que um cliente insatisfeito volte a consumir seus produtos.

Vê-se que a situação esta mudando, uma vez que até bem pouco tempo eram muito poucas as empresas que gostavam de lembrar-se das reclamações. Foi então que empresas de grande porte começaram a dar mais importância ao assunto.

---

<sup>1</sup>BIRD, Drayton; *Bom Senso em Marketing Direto*; São Paulo, Mc Graw-Hill : Makron Books, 1991, 1ª edição.



### *Objetivos*

Atualmente este tipo de serviço já não é mais exclusivo de algumas grandes empresas americanas, está presente no Brasil e vem atingindo um número cada vez maior de empresas, sejam elas multinacionais ou familiares, nos mais diversos setores.

O intuito do estudo está portanto, centrado no esclarecimento das atividades que o Serviço de Atendimento ao Cliente pode prestar ao próprio cliente. Ao mesmo tempo, tentar esclarecer, dentro de um ramo de atividade (manufatura alimentícia), como o SAC pode ajudar os departamentos internos destas empresas, isto é, como o canal direto de comunicação com os clientes pode ajudar no desenvolvimento de projetos internos.

Nesta pesquisa será avaliada a estrutura existente para a operacionalização do serviço, analisando-se o sistema operacional utilizado e a qualidade do atendimento oferecido pelo operador.

O estudo irá averiguar ainda se as empresas estudadas realmente utilizam as informações coletadas por esse serviço, para implementação de mudanças.

## **1. Referencial Teórico**

### **1.1. O valor de se manter clientes freqüentes**

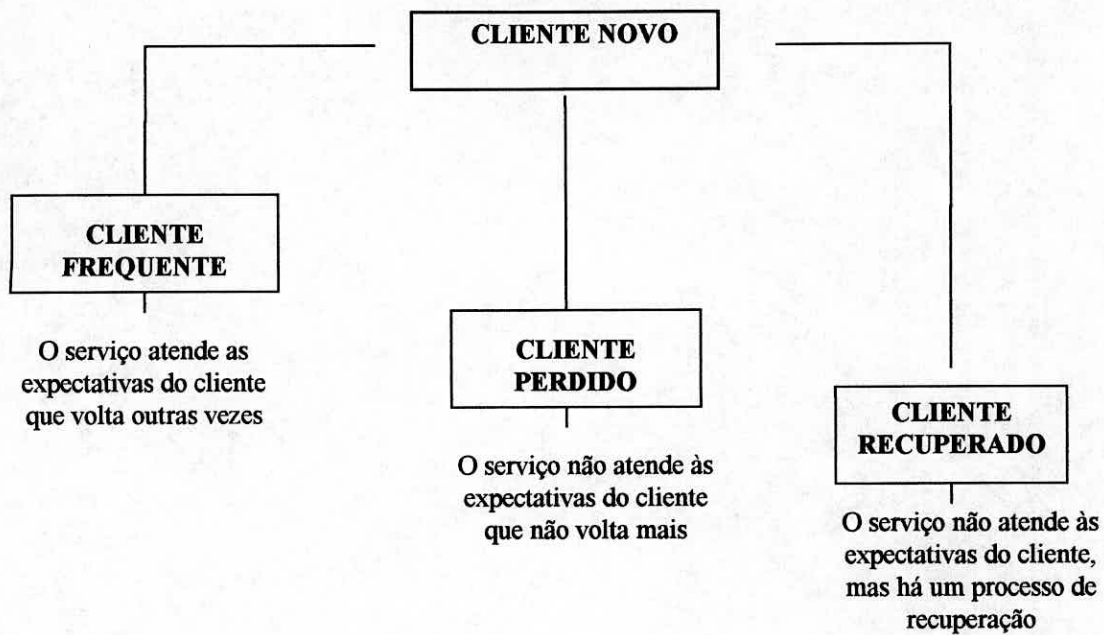
Em uma análise superficial do diagrama reproduzido abaixo (extraído do livro *Administração Estratégica de Serviços*<sup>2</sup>) pode parecer muito mais fácil e barato conquistar um cliente novo do que fazer tentativas para reconquistar um cliente insatisfeito ou perdido. Isto porque, quando se tem um cliente perdido por não ter tido suas expectativas atendidas, sua percepção de risco aumenta, tornando-se maior que aquela referente a um fornecedor ainda desconhecido (para um cliente novo).

Por outro lado, como um cliente novo geralmente se baseia nas informações da própria empresa e principalmente de terceiros para decidir sua compra, a empresa corre um grande risco de ter clientes em potencial recebendo referências negativas de clientes perdidos, podendo deixar de conquistar novos clientes.

O ideal, portanto, seria manter os clientes freqüentes, uma vez que estudos sugerem que manter um cliente freqüente custa cerca de cinco vezes menos do que atrair um cliente novo. Além disso, como acabamos de ver, recuperar um cliente perdido é ainda mais desgastante para a empresa, ao passo que não recuperá-lo pode ser extremamente caro para a imagem da marca.

---

<sup>2</sup> GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA Henrique Luiz; *Administração Estratégica de Serviços - operação para a satisfação do cliente*; São Paulo: Editora Atlas 1994.



## **1.2. importância do SAC como criador de relacionamentos de longo prazo**

A qualidade do produto é muito importante para conquistar um consumidor, mas a qualidade dos serviços é fundamental para mantê-los. Estes serviços enquanto atividades utilizadas pela empresa para ganhar ou manter consumidores, podem ser realizados antes, durante ou após a transação.

Estudo desenvolvido pela White House Office of Consumers Affairs<sup>3</sup> descobriu que a maioria dos clientes não satisfeitos simplesmente não reclamam. Para cada reclamante que se dirigia aos escritórios das companhias, havia 26 outros com problemas, dos quais pelo menos seis sérios. Dentre os que não reclamaram 65 a 90% não voltaram a comprar a marca.

Segundo Levitt:<sup>4</sup> “Um dos sinais mais seguros de que o relacionamento com os clientes está em declínio é a ausência de queixas. Ninguém jamais está tão satisfeito assim, especialmente por um período de tempo prolongado. O cliente ou não está sendo sincero ou não está sendo procurado.”

As reclamações devem ser vistas como uma oportunidade para retificar os problemas de seus consumidores, recebendo em troca lealdade à sua marca. A maioria das empresas focaliza seus esforços em rastrear novos clientes; no entanto, deveriam se preocupar também em tentar salvar um cliente insatisfeito. Nas palavras de Maria Lúcia Zulzke<sup>5</sup>: “em mercados competitivos, é muito mais econômico resolver o problema de um consumidor do que perdê-lo e ter que investir para atrair um novo cliente. Se as empresas

---

<sup>3</sup> Tarp: *Consumer Complaint Handling in America, Summary Of Findings and Recommendation, White House Office Of Consumers Affairs, 1980.*

<sup>4</sup> LEVITT, Theodore; *Marketing Success Through Thought Differentiation - of anything*; Harvard Business Review - 1980.

<sup>5</sup> ZULZKE, Maria Lúcia, *Abrindo a Empresa Para o Consumidor - a importância de um canal de comunicação* p. 119

facilitarem a comunicação, derem chances de expressão aos consumidores e desburocratizarem o atendimento estarão preservando seu mercado.”

Resolvendo o problema de um cliente insatisfeito, de modo que ele volte a consumir seu produto, além de gerar lealdade à marca, garante que a imagem da marca não seja desgastada, uma vez que um cliente insatisfeito irradia esta insatisfação para muitos outros consumidores. Pesquisas apontam que comentários negativos acerca de um produto diminuem as vendas duas vezes mais que os positivos elevam.

Existem algumas ferramentas que a empresa pode utilizar para ouvir seus clientes e consequentemente receber informações. No entanto, as empresas têm optado pelo SAC, pois, segundo a American Management Association<sup>6</sup>, este foi considerado o melhor meio para se obter informações dos clientes, como demonstra a tabela abaixo:

MÉTODO	GRAU DE EFICÁCIA (0 a 5)
Serviço de Atendimento Telefônico	4.08
Focus Group	3.89
Pesquisas (mala direta/telefônica)	3.75

Fonte: American Management Association Research Report on Consumer Affairs; EUA; 1987.

Desta forma, fica clara a importância do Serviço de Atendimento ao Cliente como ferramenta fundamental para proteger a imagem da empresa, pois representa um canal de comunicação direta entre a empresa e seus clientes.

<sup>6</sup> Close to the Customer : An American Management Association Research Report On Consumer Affairs; EUA; 1987.

## 2. *A Aplicação da Pesquisa*

### 2.1. Metodologia da Pesquisa

A primeira etapa foi a realização de uma pesquisa bibliográfica. Os objetivos principais foram:

- Possibilitar um maior nível de conhecimento acerca dos serviços de pós-venda e do SAC;
- Garantir um embasamento teórico;
- Auxiliar no estudo de casos, facilitando a formulação da ficha de avaliação.

A segunda etapa foi o estudo de casos de empresas que oferecem o Serviço de Atendimento ao Cliente por Telefone. O Serviço telefônico foi escolhido por dois motivos: é um serviço que vem sendo oferecido por um número crescente de empresas e como já foi dito na *Parte introdutória*, apenas 40% dos clientes insatisfeitos se preocupariam em escrever para reclamar, ao passo que, se houvesse uma linha telefônica disponível, 90% dos clientes insatisfeitos estariam dispostos a telefonar.

A amostra utilizada foi de dez empresas, escolhidas por conveniência dentre as empresas dos setores de manufatura alimentícia e de bebidas listadas na publicação da Editora Abril - Revista Exame, "Melhores e Maiores de 1997". Esta amostra não pode ser considerada representativa do universo de empresas brasileiras, uma vez que apenas dois setores foram estudados e ainda, dentro destes setores foram analisadas algumas das maiores empresas, não permitindo portanto nenhum tipo de generalização. Trata-se portanto, de um estudo de casos.

Esta etapa da pesquisa foi dividida em duas partes:

A *primeira parte* consistiu em ligar para serviços de atendimento ao cliente das dez empresas escolhidas, analisando separadamente o atendimento e o sistema, respondendo a um "check-list" de procedimentos para obtenção de uma média de desempenho nos serviços prestados.



Para esta parte foi confeccionada uma Ficha de Avaliação de SAC (anexo 1) dividida em duas partes;

- A) Avaliação do Sistema Operacional - verificando se a empresa utiliza sistemas de Discagem Direta Gratuita (DDG), Unidades de Recebimento Automático (URA), gravação de espera agradável ou não e ainda se o sistema é ou não de fácil acesso.
- B) Avaliação do Operador/Treinamento - verificando os erros cometidos no atendimento, comparando-os com os listados por Karl Albrecht<sup>7</sup> que são:

- a apatia - atitude de pouco caso por parte do atendente.
- a dispensa - procurando livrar-se do cliente, desprezando suas necessidades.
- a frieza - tratamento inamistoso, tratando o cliente com impaciência,
- condescendência - tratamento paternalista.
- automatismo - dado pelo funcionário mecanizado, que não demonstra calor.
- livro de regras - colocando as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem dar liberdade ao funcionário para abrir exceção ou usar o bom senso.

As empresas avaliadas estão abaixo relacionadas, de acordo com sua classificação na listagem de 1997 da Maiores e Melhores da Revista Exame:

	EMPRESA:	SETOR:	MAIORES	MELHORES
1	Nestlé	Manufatura alimentícia	X	
2	Santista Pulman	Manufatura alimentícia		
3	Santista Alimentos	Manufatura alimentícia	X	
4	Sádia Concórdia	Manufatura alimentícia	X	X
5	Coca-cola	Bebidas e Fumo	X	X
6	Parmalat	Manufatura alimentícia	X	
7	Brahma	Bebidas e Fumo	X	X
8	Danone	Manufatura alimentícia	X	X
9	Antarctica	Bebidas e Fumo	X	X
10	Ceval	Manufatura alimentícia	X	

<sup>7</sup> ALBRECHT, Karl em *Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar seus Clientes*; Atlas; 1991.



A *segunda parte* consistiu em contatar responsáveis pelo serviço em duas das empresas avaliadas, para verificar como é estruturado o serviço, para que departamentos são remetidas as informações e quais as funções principais para a empresa.

## **2.2. Resultados**

### **2.2.1. Critérios usados para a avaliação**

Na avaliação dos Serviços de Atendimento ao Cliente das empresas escolhidas, adotou-se os seguintes critérios de avaliação para o tempo de espera e de atendimento como um todo:

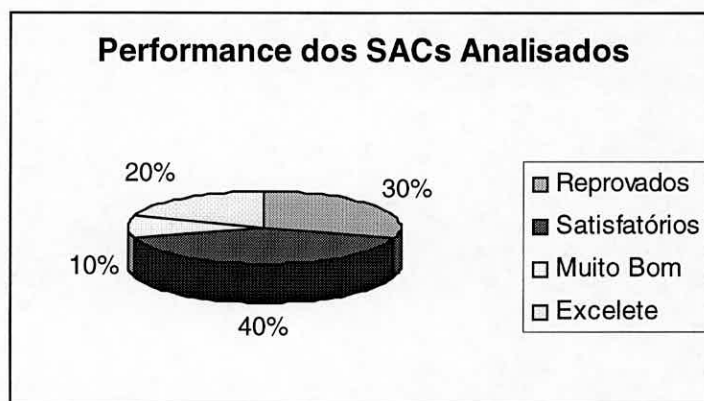
Segundo o autor Terry G. Vavra<sup>8</sup> o tempo médio por ligação ao SAC não deve exceder três minutos e meio, pois este número corresponde ao tempo médio gasto pela maioria das empresas americanas para atender cada cliente que telefona. A partir deste número pode-se inferir que se o cliente passou mais de três minutos e meio somente esperando para ser atendido, o tempo total da ligação excederá e muito o que se poderia chamar de eficiente. Por isso, um sistema com espera superior a 3,5 minutos foi considerado reprovado.

Além disso, foram consideradas reprovadas empresas cujo o número de tentativas de acesso ao SAC fossem superior a dez tentativas, uma vez que, segundo levantamentos de um dos SACs analisados, cerca de 70% dos clientes telefonam para pedir informações acerca do produto ou para efetuar reclamações, por isso, supõem-se que estes clientes estão em busca de informações rápidas ou estão insatisfeitos e não gostariam de ter que discar inúmeras vezes até conseguir acesso ao SAC.

---

<sup>8</sup> VAVRA, Terry G.; *Aftermarketing: How to Keep Customers for life through Relationship Marketing*; Prentice Hall; 1996.

### 2.2.2. Avaliações de operadoras e sistemas de alguns Serviços de Atendimento ao Cliente



O gráfico acima sintetiza o resultado da avaliação que será explicado a seguir. Na avaliação dos Serviços de Atendimento das dez empresas previamente escolhidas, três serviços (30%) podem ser consideradas reprovados graças ao número elevado de tentativas de acesso, acima de dez tentativas, ou pelo tempo de espera para atendimento.

Cerca de 40% dos casos foram considerados satisfatórios, pois apresentaram falhas ou no sistema ou no atendimento.

Apenas 10%, ou dos serviços foi considerado muito bom, pois apresentou uma falha muito tênue em sus sistema e um atendimento impecável. Outros 20% foram considerados excelentes pois não apresentaram nenhuma falha.

Todos os sistemas apresentaram DDG (Discagem Direta Gratuita) e gravação de espera ou música de espera. A URA (Unidade de Recebimento Automático) é mais utilizada para divulgação de resultados de promoções ou para receitas de culinária.

A seguir têm-se uma explicação mais detalhada de cada um dos casos avaliados:

**Nestlé** - esta empresa teve seu sistema reprovado pois o número de tentativas para acesso foi extremamente elevado, vinte e duas tentativas e tempo de espera também elevado

(6'53"). Por outro lado, o operador foi muito bem avaliado, pois dispensou grande atenção e pareceu realmente empenhado em resolver todos os problemas apresentados, além de fornecer todas as informações requisitadas. O SAC foi reprovado, pois são poucos os consumidores que se sujeitariam a passar tanto tempo esperando para esclarecer uma dúvida ou reclamar.

**Antarctica** - O número excessivamente elevado de tentativas de acesso (dezoito tentativas) foi responsável por reprovar este SAC, uma vez que o número estabelecido como limite de tentativas de acesso foi de dez tentativas.

**Coca-Cola** - Esta empresa foi reprovada pois foram feitas 39 tentativas em quatro ocasiões distintas e somente na 40ª ocorreu o atendimento.

**Santista Pulman** - O sistema está muito bem estruturado, não apresentou nenhuma falha (graduação: excelente). Por outro lado, a operadora demonstrou um certo automatismo e não estava preparada para resolver o problema, o que levou o serviço como um todo ser considerado apenas satisfatório.

**Sádia Concórdia** - O SAC foi considerado satisfatório, obteve uma excelente pontuação do sistema, com uma única tentativa de acesso e nenhum tempo de espera. Por outro lado, a operadora incorreu em dois dos erros citados por Karl Albrecht<sup>9</sup> - a frieza - tratamento inamistoso, tratando o cliente com impaciência e livro de regras - colocando as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem dar liberdade ao funcionário para abrir exceção ou usar o bom senso.

**Parmalat** - O Serviço de Atendimento desta empresa foi considerado satisfatório, pois tanto o sistema, com um número de tentativas elevado -seis tentativas e tempo de espera entre 30" e 1', quanto a operadora apresentaram falhas. A operadora demonstrou cortesia, mas uma pequena dificuldade em resolver problemas.

---

<sup>9</sup> ALBRECHT, Karl em *Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar seus Clientes*; Atlas; 1991.

**Ceval** - O sistema apresentou um número de tentativas de acesso razoavelmente elevado (cinco tentativas) e a avaliação da operadora também demonstrou algumas falhas, pois apesar da simpatia apresentou certa insegurança para responder a dúvida. O SAC foi considerado satisfatório.

**Santista Alimentos** - O SAC foi considerado muito bom. Apresentou um sistema adequado, apesar de um número um pouco elevado de tentativas de acesso (quatro tentativas) e a operadora demonstrou um ótimo preparo para solucionar o problema, além de simpatia.

**Brahma** - Obteve excelente pontuação tanto no que diz respeito ao sistema, como na avaliação do operador.

**Danone** - Assim como a anterior, não apresentou falhas em seu Serviço de Atendimento ao Cliente. Excelente.

### **2.2.3. Comentários acerca dos contatos realizados com supervisoras de Serviços de Atendimento ao Cliente**

Supervisoras de dois dos SACs avaliados na etapa anterior foram contatadas, obtendo-se informações adicionais para complementar o estudo.

Constatou-se que a grande maioria das ligações recebidas são para pedir informações e esclarecer dúvidas, apenas uma pequena parte trata de reclamações ou sugestões. Uma das supervisoras confirmou que em média 70% das ligações são para esclarecer dúvidas de clientes. Algumas empresas vêm utilizando o SAC como uma importante fonte de divulgação de concursos, promoções e seus resultados.

As informações recolhidas não são amplamente divulgadas entre os departamentos da empresa, mas são classificadas e enviadas para a área de interesse específico. Não existe nenhuma garantia de que estas informações serão realmente analisadas e, no caso de sugestões, o consumidor não tem um “feedback” garantido.

Algumas empresas fazem uso de “scripts” ou telas de computador previamente preparadas, com os mais diversos tipos de informações sobre a empresa, seus produtos e dúvidas mais freqüentes. No entanto, as supervisoras questionadas afirmaram que suas empresas não utilizam este tipo de recurso, preferindo um treinamento intensivo das operadoras.

### 2.3. CONCLUSÃO

O estudo de casos demonstrou que o objetivo de tornar a empresa acessível a seus clientes e de promover relacionamentos de longo prazo entre as empresas e seus clientes não está sendo plenamente atingido pela maior parte das empresas analisadas. A divisão da avaliação em duas partes: sistema e operador, permitiu detectar que na maioria das vezes a falha está na sobrecarga do sistema, ou seja, na incapacidade deste atender a demanda, verificado a partir do alto nível de congestionamento das linhas e/ou do elevado tempo de espera para atendimento. Este é um problema muito sério, pois a empresa pode ter investido muito em treinamento de pessoal, máquinas, instalações e não obtém o retorno esperado, simplesmente porque subestimou sua demanda de ligações.

Esta dificuldade freqüentemente encontrada por parte do cliente para ser atendido pode muitas vezes gerar frustração em um cliente satisfeito, que gostaria de sugerir ou pedir informações sobre um produto, e raiva de um cliente insatisfeito. Em qualquer um dos casos, o SAC, que deveria ser uma ótima ferramenta para promover a fidelidade de um número cada vez maior de clientes e um canal direto de comunicação entre empresa e seus clientes, passa a ter um efeito oposto ao desejado, podendo até afastar clientes e ainda fazer com que estes clientes disseminem uma imagem negativa da empresa.

Ficou claro durante o estudo é que a maioria dos clientes ainda não conhecem todas as funções do Serviço de Atendimento ao Cliente, tanto é que a minoria das ligações são de reclamações, na grande maioria das vezes o SAC acaba funcionando como um “tira-dúvidas”. Caberia aí um maior esforço de divulgação deste tipo de serviço aos consumidores, quais suas utilidades e como acessá-los.



## ***BIBLIOGRAFIA***

- ALBRECHT, Karl em *Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar seus Clientes*; Nobel; 1991.
- BIRD, Drayton; *Bom Senso em Marketing Direto*; São Paulo, Mc Graw-Hill : Makron Books, 1991, 1ª edição.
- CAIAZZO, Bernard; *As Chaves do Sucesso em Telemarketing*; São Paulo: Nobel, 1990.
- Close to the Costumer : An American Management Association Research Report On Consumer Affairs; EUA; 1987.
- GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA Henrique Luiz; *Administração Estratégica de Serviços - operação para a satisfação do cliente*; São Paulo: Editora Atlas 1994.
- LEVITT, Theodore; *Marketing Sucess Throught Differentiation - of anything*; Harvard Business Review - 1980.
- Tarp: Consumer Complant Handling in America, Summary Of Findings and Recommendation, White House Office Of Consumers Affairs, 1980.
- VAVRA, Terry G.; *Aftermarketing: How to Keep Costumers for life through Relationship Marketing*; Prentice Hall; 1996.
- ZULZKE, Maria Lúcia, *Abrindo a Empresa Para o Consumidor - a importância de um canal de comunicação* p. 119

*ANEXOS*

**ANEXO A** – Esta foi a ficha utilizada para avaliar as empresas escolhidas

## FICHA DE AVALIAÇÃO DE SAC

Empresa: \_\_\_\_\_ Atendente: \_\_\_\_\_

DDG/Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### AVALIAÇÃO DO SISTEMA:

Estrutura / Pontos	1	2	3	4	5
Sistema DDG ?	Sim				Não
Nº tentativas para acesso	1	2 ou 3	4	5	acima de 6
Tempo de espera para atendimento	nenhum	até 30"	de 30" a 1'	De 1' a 2'	Acima de 2'
Música de Espera	Agradável		Neutra (silêncio)		Desagradável
Gravação de Espera	Info. úteis (esporádicas)	Propagandas (esporádicas)	Info. úteis (repetitivas)	Propagandas (repetitivas)	ñ tem
URA (Unidade de Recebimento Automática)	ñ tem	compreensível rápida	compreensível demorada	complexa rápida	complexa demorada

Total de Pontos					
-----------------	--	--	--	--	--

### Descrição da Situação (Problema / Dúvida):

---

---

---

### Descrição da Solução Encontrada:

---

---

---

### AVALIAÇÃO DO OPERADOR:

Atendimento - Dúvida / Pontos	1	2	3	4
Cortesia do Operador	muita	pouca	inexistente	
Atenção do Operador	muita	pouca	inexistente	
Capacidade de solucionar problemas	boa	razoável (c/ dificuldades)	ruim (despreparado)	
Capacidade de fornecer informações	boa	razoável	lenta	retorno posterior

Total de Pontos				
-----------------	--	--	--	--

	Pontuação do Sistema	Pontuação do Operador
Excelente	6 - 10	4 - 6
Bom	11 - 15	7 - 9
Regular	16 - 20	10 - 12
Fraco	21 - 25	13 - 16
Péssimo	26 - 30	
TOTAL OBTIDO:		





# COMO FUNCIONA O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

ALUNA: CHRISTIANA L. FERNANDES DE MELLO

MATRÍCULA: 11961054-B

ORIENTADORA: PROFª INÊS PEREIRA

## 1- FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Com o desenvolvimento do Marketing no Brasil, as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com a satisfação total de seus clientes, pois como sabemos, é muito mais barato manter um cliente do que conquistar novos. Promoção, propaganda, novos produtos, distribuição... todas essas ferramentas estão voltadas para a venda, mas até que ponto pode-se fazer com que um consumidor volte a consumir o seu produto?

É por isso que desde o início da década passada, vêm aumentando a preocupação das empresas com a implementação de serviços de pós-venda, estes podem ser programas formais que buscam realçar as relações com seus clientes. Esses programas podem ser ativos (a empresa se antecede ao cliente para saber os níveis de satisfação) ou passivos (esperam receber reclamações ou sugestões).

Nos primeiros anos de implementação destes programas, tanto o ativo como o passivo eram vistos somente como mais um diferencial no mercado. Com o passar do tempo o telemarketing ativo foi se tornando

uma ferramenta perigosa, uma vez que a maioria dos clientes consultados passaram a se sentir invadidos. O telemarketing passivo, ou como são mais conhecidos - Serviços de Atendimento Ao Cliente ou Consumidor - O SAC, passou a ganhar importância entre as empresas brasileiras.

Hoje, já se sabe que o SAC não engloba somente o aparelho de telefone, mas sim, pessoal qualificado, sistemas informatizados (scripts), equipamentos modernos, data-base, URA's (Unidade de Resposta Automática), instalações e um grande conhecimento a respeito da empresa representada. Tudo isto, para que seja dado um atendimento capaz de fazer com que um cliente insatisfeito volte a consumir seus produtos.

Apesar deste serviço já ser considerado muito importante para a determinação dos objetivos da empresa, estas ainda não descobriram todo o seu potencial.

## 2- JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Não importa o quanto sejam impressionantes algumas das manifestações de dedicação ao cliente por parte das empresas, até bem pouco tempo eram muito poucas as empresas que gostavam de lembrar-se das reclamações. Foi então que empresas de grande porte começaram a dar mais importância ao assunto.

Uma empresa muito citada, como uma das pioneiras na prestação de serviços ao consumidor é a Proctor and Gamble, segundo Drayton Bird<sup>1</sup>: "tempos atrás, em suas unidades dos Estados Unidos, essa empresa começou a abordar o assunto das reclamações. Eles descobriram que, entre os clientes insatisfeitos, apenas cerca de 40% se preocupariam em escrever reclamando de um determinado produto. Eles procuraram imaginar um jeito de tornar mais fácil para seus clientes reclamarem, uma

1- BIRD, Drayton - Bom senso em marketing direto, constante da Bibliografia Preliminar



vez que também haviam descoberto que, dos que se preocuparam em escrever, 90% estavam satisfeitos com as explicações da empresa e continuavam seus fregueses.

Dessa maneira, a P&G decidiu colocar um número de telefone para ligações gratuitas em todas as suas embalagens, de tal forma que todos os que tivessem algum tipo de dúvida poderiam fazer a ligação. O resultado? Noventa por cento por cento de queixosos em potencial fizeram a ligação. E 90%, mais uma vez ficaram satisfeitos."

Atualmente este tipo de serviço já não é mais exclusivo de algumas grandes empresas americanas, está presente no Brasil e vem atingindo um número cada vez maior de empresas, sejam elas multinacionais ou familiares, nos mais diversos setores.

O intuito do estudo está portanto, centrado no esclarecimento das atividades que o Serviço de Atendimento ao Cliente pode prestar ao próprio cliente que hoje desconhece todas as suas utilidades. Ao mesmo tempo, tentar esclarecer, dentro de um ramo de atividade (manufaturação alimentícia), como a SAC pode ajudar os departamentos internos destas empresas, isto é, como o canal direto de comunicação com os clientes pode ajudar, e rápido, em projetos internos que antigamente não tinham como obter um relacionamento tão próximo.

### 3- OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Nesta pesquisa serão estudados todos os itens de estrutura necessária para a operacionalização dos objetivos deste tipo de serviço, quais as formas utilizadas por cada uma das empresas estudadas no setor, tentando-se chegar a uma listagem o do universo total de todas as funções, conseqüências e oportunidades que a implementação de um sistema como este pode trazer.

No livro *As Chaves do Sucesso em Telemarketing*<sup>2</sup>, também é utilizado o exemplo da Multinacional americana, Proctor and Gamble, que atualmente se utiliza de 20 operadores, recebendo cerca de 200.000 ligações por ano. Os objetivos principais desta empresa para utilização do serviço, resumidamente, são:

- garantir ao consumidor um diálogo para qualquer problema ou questão sobre seus produtos.
- retomar informações para o Marketing da empresa.

Verificar se as empresas que atuam de forma passiva realmente cometem mais erros no tratamento com os clientes do que quando se antecedem e procuram seus clientes para saber o nível de satisfação com o produto ou serviço adquirido.

Listar os erros cometidos no atendimento, comparando-os com os enunciados por ALBRECHT, Karl, em *Revolução nos Serviços*: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes, que são:

- a apatia - atitude de pouco caso por parte do atendente.
- a dispensa - procurando livrar-se do cliente desprezando suas necessidades.
- a frieza - tratamento inamistoso, tratando o cliente com impaciência,
- condescendência - tratamento paternalista.
- automatismo - dado pelo funcionário mecanizado, que não demonstra calor.
- livro de regras: colocando as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem dar liberdade ao funcionário para abrir exceção ou usar o bom senso.

Determinar se as empresas estudadas realmente utilizam as informações coletadas por esses serviços, para implementação de mudanças.

2- livro constante da bibliografia preliminar.

#### 4- METODOLOGIA E FONTES

Realizar inicialmente uma pesquisa bibliográfica, seguida por uma pesquisa de campo em pelo menos dez empresas do setor de alimentos.

A pesquisa de campo seria composta de três partes:

1. ligar para serviços de atendimento ao cliente de no mínimo dez empresas do setor escolhido, analisando o atendimento, respondendo a um check-list de procedimentos para obtenção de uma média de desempenho nos serviços prestados, além de verificar se são cometidos os erros mais freqüentes, citados anteriormente.
2. contatar responsáveis pelo serviço em algumas das empresas selecionadas, verificando como é estruturado o serviço, quais as funções principais para a empresa.
3. Cruzar os dados obtidos na primeira parte e segunda parte, de modo a constatar se os objetivos das empresas (obtenção de satisfação do cliente, desenvolvimento de novos produtos e serviços, processos internos) são atingidos.

## 5- CRONOGRAMA MENSAL DETALHADO

Mês	Atividades
Agosto/97	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa Bibliográfica.</li></ul>
Setembro/97	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa Bibliográfica.</li><li>• Seleção de empresas a serem contatadas.</li><li>• Confecção do Questionário a ser aplicado por telefone.</li></ul>
Outubro/97	<ul style="list-style-type: none"><li>• Início da aplicação do questionário</li></ul>
Novembro/97	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicação do questionário</li></ul>
Dezembro/97	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fim da pesquisa por telefone.</li><li>• Tabulação da Pesquisa.</li><li>• Confecção do Relatório Parcial.</li></ul>
Janeiro/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega do relatório parcial</li><li>• Início da Segunda Parte da pesquisa de campo (contatar responsáveis pelo Serviços de Atendimento ao Cliente)</li></ul>
Fevereiro/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa com responsáveis pelo serviço.</li></ul>
Março/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa com responsáveis pelo serviço.</li></ul>
Abril/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Final da pesquisa com responsáveis pelo serviço.</li><li>• Tabulação da Segunda Parte da pesquisa.</li></ul>
Maio/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusão.</li><li>• Preparação da apresentação no V Seminário de Iniciação Científica.</li></ul>
Junho/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparação do relatório final</li></ul>
Julho/98	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisão do Relatório final.</li><li>• Entrega do relatório final.</li></ul>

## 6- BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

-COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre - Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva - São Paulo, MC Editora, 2º edição - 1993

-REITMAN I., Jerry - Além do ano 2000: o futuro do marketing direto - São Paulo: Nobel, 1996.

-BIRD, Drayton - Bom Senso em Marketing Direto - São Paulo, Mc Graw-Hill : Makron Books, 1991, 1º edição.

-CAIAZZO, Bernard - As chaves do sucesso em telemarketing - São Paulo: Nobel, 1990.

-ABREU BUHAMRA, Claudia - Serviço Pós-venda: A Dimensão Esquecida do Marketing - Revista de Administração de Empresas - Volume 36, nº3 JUL/AGO/SET 1996.



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PIBIC - CNPq

*RELATÓRIO PARCIAL:  
COMO FUNCIONA O SERVIÇO DE  
ATENDIMENTO AO CLIENTE*

ALUNA: CHRISTIANA LUCENA FERNANDES DE MELLO  
MATRÍCULA: 11961054-B  
ORIENTADORA: PROFº INÊS PEREIRA



## EVOLUÇÃO DOS MERCADOS

A evolução dos mercados pode ser separada em diversos estágios em que diferentes fatores assumem dominante importância na decisão de compra dos consumidores. No primeiro estágio, a tecnologia era o fator mais importante e as empresas que tinham acesso eram as únicas que podiam oferecer o produto. No segundo estágio, quando a maioria das empresas já tinham acesso a tecnologia, o fator custo se tornou fundamental para uma vantagem competitiva estratégica. No terceiro estágio, a qualidade passou a ser o fator mais importante.

Uma implantação da qualidade em serviços deve portanto, criar uma diferença observável e principalmente mensurável e deve fazer parte da estratégia competitiva de uma empresa.

A formulação desta estratégia competitiva deve fundamentalmente relacionar uma companhia a seu meio ambiente, enfocando principalmente as indústrias concorrentes. Toda empresa tem portanto, uma estratégia competitiva, podendo esta ser explícita (na forma de planejamento estratégico) ou implícita (tendo evoluído através dos departamentos funcionais da empresa). As questões que permeiam a escolha desta estratégia devem ser duas. A primeira está relacionada a atratividade da indústria (considerando sua rentabilidade a longo prazo). A segunda questão leva em consideração os determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria.

A empresa deve buscar através de sua estratégia uma posição competitiva favorável dentro da indústria, visando estabelecer uma posição sustentável contra as forças que determinam esta concorrência.

Segundo Porter, o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas:

- entrantes potenciais: novas empresas na indústria o que representa um aumento do potencial produtivo, além do desejo de ganhar parcelas e recursos do mercado. As consequências podem ser desde a redução dos preços, aumento dos custos dos participantes, resultando de uma maneira ou de outra na redução da rentabilidade em geral.
- intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: assume a forma de disputa por posição no mercado, usando táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. Essa rivalidade ocorre porque um ou mais clientes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.
- pressão dos produtos substitutos: As empresas de uma indústria podem estar competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa for a alternativa de custo-benefício oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (como exemplo de produtos substitutos têm-se a indústria de manteiga e a indústria de margarina).
- poder de negociação dos compradores: Os compradores forçam o preço da indústria para baixo, barganhando por maior qualidade e mais serviços, além de jogar os concorrentes uns contra os outros.
- poder de negociação dos fornecedores: estes podem exercer poder de negociação ameaçando elevar os preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços oferecidos. Fornecedores poderosos podem diminuir muito a rentabilidade de uma indústria muitas vezes incapaz de repassar os aumentos de custos aos seus preços.

Uma unidade empresarial dentro da indústria deve procurar se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor; obtendo assim uma vantagem competitiva no mercado em que atua, esta pode ser obtida principalmente de três maneiras (Porter 1980):

1. Liderança em custos - que ocorre principalmente através de economias de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade entre outros.
2. Diferenciação - consiste na criação de algo que o setor como um todo perceba como exclusivo, pode estar relacionado a imagem da marca, projeto, tecnologia, rede de distribuição e inclusive o serviço ao consumidor.
3. Foco - através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem determinado.

Segundo Porter “a estratégia competitiva apresenta ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, e assim, obter retorno sobre o investimento maior para a empresa. As empresas descobriram diversas maneiras de atingir este fim e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares.”

Deve-se portanto, entender as necessidades e desejos dos consumidores, para torná-los satisfeitos, criando uma vantagem sustentável para a empresa, ou seja, uma vantagem competitiva.

### **ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO - ALGUNS DETALHES**

A empresa consegue ser singular em algo que seja valioso para o cliente, gerando assim, uma preferência pelo produto. Essa diferenciação pode ser física ou não. A empresa produz uma “coisa” e o cliente é responsável em transformar isto em ‘valor’.

Segundo Levitt “não existem produtos como commodities, ao menos no ponto de vista competitivo eles não precisam ser, tudo é diferenciável, e de fato, normalmente o são.”

o valor atribuído a um produto, pelo consumidor, está relacionado a proporção da habilidade percebida para a solução de seus problemas ou ao encontro da satisfação de suas necessidades.

O produto é o pacote total de benefícios recebidos pelo cliente com a sua compra.

Levitt classifica a oferta de produtos quanto ao:

- produto genérico: dispõe dos requisitos básicos para suprir benefícios básicos propostos.
- produto esperado: condições mínimas de compra para que o consumidor efetue a mesma.
- produto ampliado: valor agregado a oferta, acima das expectativas do consumidor, de forma que alguns podem optar por um preço mais baixo ao produto ampliado, se não forem fazer uso dos benefícios.
- produto potencial: tudo que possa ser feito para atrair o consumidor.

A diferenciação surge na cadeia de valores de uma empresa, ou seja, em uma das atividades estratégicas relevantes da empresa. Uma diferenciação baseada

em qualidade, confiabilidade e serviços é mais durável do que uma superioridade na performance do produto que pode ser imitada mais facilmente pelos concorrentes.

Segundo Porter “um diferenciador de sucesso, descobre formas de criar valor para os compradores que produzam um preço prêmio, superior ao seu custo extra”.

Os mecanismos para isto são:

- 1- redução do custo do comprador
- 2- elevação do desempenho do comprador - compreendendo o desempenho desejável do ponto de vista do consumidor e ajudando estes a atingir suas metas não econômicas como status, imagem ou prestígio.

Portanto, artifícios que visem estabelecer uma relação formal com o cliente (como cartões de afinidade por exemplo) possam contribuir para a criação e aumento da lealdade a curto prazo. Mas é importante ressaltar que a lealdade do cliente e conseqüente sustentação de vantagem competitiva a longo prazo é obtido pela superação consistente das expectativas do cliente, ou seja, obtenção de um preço prêmio para o comprador.

## **SERVIÇOS - CONCEITUAÇÃO**

Os serviços se diferenciam de um produto físico por sua intangibilidade, sua inseparabilidade (são produzidos e consumidos ao mesmo tempo), sua variabilidade depende de quem executa), sua perecibilidade (não podem ser estocados)



Estes serviços fazem parte do chamado “produto ampliado” como já foi citado anteriormente. O serviço pode ser um meio sustentável de vantagem sustentável de vantagem competitiva, por meio da estratégia de diferenciação de Porter, através de esforços mercadológicos, ao invés de inovações no produto físico.

As atividades de serviço exercem papel importante nos diversos setores da economia, além do próprio setor de serviços, principalmente no industrial. Este papel, segundo Irineu Giansesi e Henrique Luiz Corrêa no livro *Administração Estratégica de Serviços: Operações para Satisfação do Cliente*, pode ser sumarizado nas seguintes categorias:

- como diferencial competitivo - as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- como suporte as atividades de manufatura - muitas das funções dentro das empresas de manufatura são na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- como geradores de lucro - muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir “centros de lucro” dentro das empresas.

O autor não classificou o serviço de Atendimento em nenhuma das categorias, mas como já foi citado anteriormente, este serviço pode ser inserido na categoria de diferencial competitivo juntamente a serviços como assistência técnica e desenvolvimento de projetos. Por outro lado, o SAC é muitas vezes

considerado como um serviço de suporte as atividades de manufatura, uma vez que todas as reclamações e sugestões são direcionadas ao Departamento de Marketing e aos outros departamentos que as utiliza de forma a melhor atender as necessidades de seus clientes. O que pode até ser determinante para uma possível modificação ou diversificação de determinada linha de produtos.

### **O SAC COMO DIFERENCIADOR**

Nos últimos anos vem se tornando cada vez mais difícil criar uma posição defensável a longo prazo, além do acréscimo na dificuldade de se criar produtos diferenciados.

Segundo Kevin Coyne: "Na realidade, os elementos tradicionais de diferenciação competitiva estão caindo. Os mercados estão superlotados. Os competidores imitam inovações de produtos rapidamente difundidas pela indústria."

A década de 90 é a década da diferenciação dos produtos com base em serviço, uma vez que, com os avanços tecnológicos, as características físicas dos produtos estão cada vez mais uniformizadas.

o serviço pode ser definido como uma ponte entre o produto físico e as necessidades dos clientes.



O aumento da importância dos serviços não vem somente de sua utilização como diferenciador mas de uma maior consciência dos consumidores acerca de seus direitos (desde a publicação do Código de Defesa do Consumidor).

Serviço de Atendimento ao Cliente é um tipo de serviço e pode ser um importante diferenciador, (quando bem estruturado e funcionando adequadamente) vindo a ser um fornecedor de “clientes internos”, como o Departamento de Marketing, que pode usar as reclamações e sugestões para adequar seus produtos e serviços as necessidades dos clientes. Além disso, pode gerar uma lealdade a marca pelos consumidores que tiveram suas reclamações e/ou sugestões atendidas e uma propaganda “boca a boca” extremamente positiva para a imagem da marca.

## **CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR E ALGUMAS IMPLICAÇÕES**

O Código de defesa do Consumidor publicado em 11 de março de 1991 é uma lei pública, ou seja que não pode ser contrariada nem por acordo entre as partes. É responsável pelo estabelecimento de direitos e obrigações de consumidores e fornecedores com o intuito de evitar que os consumidores sofram qualquer tipo de prejuízo. Entende-se por:

- Consumidor - pode ser uma ou mais pessoas, ou empresas que comprem ou utilizam produtos para uso próprio;
- Fornecedor - são as empresas ou pessoas que produzem, montam, criam, constróem, transformam, importam, exportam, distribuem ou vendem produtos ou serviços;
- Produto - é qualquer bem móvel ou imóvel, material ou imaterial;

- Serviço - é qualquer trabalho prestado pago, inclusive serviços públicos, bancários, financeiros, de crédito, seguros.

Código de Defesa ao consumidor enumera os direitos básicos enumerados a seguir:

1. Proteção da vida e saúde
2. Educação para consumo
3. Liberdade de escolha de produtos e serviços
4. Informação
5. Proteção contra publicidade enganosa e abusiva
6. Proteção contra cláusulas abusivas de contrato
7. Indenização
8. Acesso a justiça
9. Facilitação da defesa de seus direitos
10. Qualidade dos serviços públicos

A vigência deste Código somado a atuação marcante da Coordenadoria de Defesa e Proteção ao Consumidor - o *PROCON*, são grandes responsáveis pelo aumento da preocupação das empresas com seus clientes, podendo se dizer, inclusive que este foi um dos fatores (além de outros levantados anteriormente, como obtenção de vantagem competitiva) responsáveis por estimular o desenvolvimento de Serviços de Atendimento ao Consumidor no Brasil.

Com o aumento do conhecimento das leis por parte dos consumidores, algumas empresas buscam atender as reclamações de seus clientes em curto período de tempo. Desta forma evitam a utilização de meios legais que prejudicariam muito a imagem das mesmas.

É relevante ressaltar que as indústrias de manufatura alimentícia e de bebidas, escolhidas como objeto de estudo desta pesquisa tem um número pequeno de reclamações fundamentadas e de empresas constantes da “lista negra” do PROCON. As que aparecem com maior número de reclamações são os bancos e financiadoras.

### **A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

A qualidade do produto é muito importante para conquistar um consumidor, mas a qualidade dos serviços é fundamental para mantê-los. Estes serviços enquanto atividades utilizadas pela empresa para ganhar ou manter consumidores, podem ser realizadas antes, durante ou após a transação.

Estudo desenvolvido pela White House Office of Consumers Affairs descobriu que a maioria dos clientes não satisfeitos simplesmente não reclama. Para cada um reclamante que se dirigia aos escritórios das companhias, haviam 26 outros com problemas, dos quais pelo menos seis sérios. Dentre os que não reclamam 65 a 90% não voltam a comprar a marca.\*

Segundo Levitt: “Um dos sinais mais seguros de que o relacionamento com os clientes está em declínio é a ausência de queixas. Ninguém jamais está tão satisfeito assim, especialmente por um período de tempo prolongado. O cliente ou não está sendo sincero ou não está sendo procurado.”

As reclamações devem ser vistas como uma oportunidade para retificar os problemas de seus consumidores, recebendo em troca lealdade à sua marca. A maioria das empresas focaliza seus esforços em rastrear novos clientes, no entanto, deveriam se preocupar também em tentar salvar um cliente insatisfeito. Uma vez que, nas palavras de Maria Lúcia Zulrke "em mercados competitivos, é muito mais econômico resolver o problema de um consumidor do que perdê-lo e ter que investir para atrair um novo cliente. Se as empresas facilitarem a comunicação, derem chances de expressão aos consumidores e desburocratizarem o atendimento estarão preservando seu mercado."

*\*Tarp: Consumer Complaint Handling in America, Summary Of Findings and Recommendation, White House Office Of Consumers Affairs, 1980.*

Resolvendo o problema de um cliente insatisfeito, de modo que ele volte a consumir seu produto, além de gerar lealdade à marca, garante que a imagem da marca não seja desgastada, uma vez que um cliente insatisfeito irradia esta insatisfação para muitos outros consumidores. Pesquisas apontam que comentários negativos acerca de um produto diminuem as vendas duas vezes mais que os positivos elevam.\*

Desta forma, o serviço de atendimento pode ser fundamental como ferramenta para proteger a imagem da empresa, pois representa um canal de comunicação entre um cliente insatisfeito ou não e a empresa.

### **BUSCANDO A EXCELÊNCIA EM SERVIÇO**

O nível de exigências dos consumidores vem aumentando proporcionalmente ao aumento da competitividade nas diversas indústrias e também ao conhecimento das leis constantes do Código de Defesa ao consumidor.

O consumidor exigente não procura apenas um bom atendimento, mas sim o melhor atendimento possível, surge daí a preocupação por parte das empresas com excelência em atendimento.

Resumidamente a busca de excelência no atendimento consiste na preocupação de atender as necessidades e expectativas de seus clientes.

*\* BOIHAGIAN, Carlos; Atendimento ao Cliente como fator de diferenciação competitiva; Dissertação (mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo*

"Os consumidores são os únicos julgadores de um serviço de qualidade. Eles avaliam o serviço através da comparação do que recebem (percepção) com o serviço que esperam (expectativa), uma empresa somente pode alcançar uma forte reputação de qualidade em serviços quando consistentemente atende as expectativas dos consumidores."\*

*\* Berry, Leonard L. ; Zeithaml, Valerie A ; Parasurama, A . , "Five imperatives for improving service quality", Sloan Management Review, Summer 1990 pp. 29-38*

O mercado exige padrões cada vez mais elevados de serviços, incluindo o SAC. O serviço passou a ser então, uma importante arma competitiva e uma melhoria da qualidade de serviço prestado ao consumidor depende da participação de todas as pessoas envolvidas no processo de produção até a distribuição do produto. Cada departamento e conseqüentemente cada funcionário deve ter em foco o objetivo global da empresa, que cada vez mais está relacionada a satisfação de seus clientes.



A estratégia de serviço deve estar portanto, inserida na cultura da organização e estes serviços devem estar de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, assim como a excelência em serviços.

### **METODOLOGIA MODIFICADA**

Realizar inicialmente uma pesquisa bibliográfica, seguida por uma pesquisa de campo em pelo menos cinco empresas do setor de manufatura alimentícia e empresas de bebidas (dentro do setor de bebidas e fumo).

A pesquisa de campo seria composta de três partes:

1. ligar para serviços de atendimento ao cliente de no mínimo cinco empresas do setor escolhido, analisando o atendimento, respondendo a um check-list de procedimentos para obtenção de uma média de desempenho nos serviços prestados, além de verificar se são cometidos os erros mais freqüentes, citados anteriormente.

Seriam feitas duas ligações para o SAC de cada empresa, com duas situações distintas. A primeira situação envolveria a resolução de um problema (na embalagem, fabricação, manipulação do produto, entre outros). Na segunda

situação seria avaliada a capacidade e treinamento do operador para uma possível dúvida sobre o produto. Com isso será possível a avaliação de dois operadores ou um operador um mesmo operador em momentos diferentes, tornando mais viável a análise do treinamento recebido por estes.

Foi confeccionada uma Ficha de Avaliação de SAC (anexo 1) dividida em duas partes;

A) Avaliação do Sistema Operacional - verificando se a empresa utiliza sistemas de Discagem Direta Gratuita (DDG), Unidades de Recebimento Automático (URA), gravação de espera, se o sistema é de fácil acesso.

B) Avaliação do Operador/Treinamento - verificando os erros cometidos no atendimento, comparando-os com os listados por Albrecht, Karl em Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes, que são:

- a apatia - atitude de pouco caso por parte do atendente.

- a dispensa - procurando livrar-se do cliente desprezando suas necessidades.

- a frieza - tratamento inamistoso, tratando o cliente com impaciência,

- condescendência - tratamento paternalista.

- automatismo - dado pelo funcionário mecanizado, que não demonstra calor.

- livro de regras - colocando as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem dar liberdade ao funcionário para abrir exceção ou usar o bom senso.

2. contatar responsáveis pelo serviço em algumas das empresas selecionadas, verificando como é estruturado o serviço, quais as funções principais para a empresa.



3. Cruzar os dados obtidos na primeira parte e segunda parte, de modo a constatar se os objetivos das empresas (obtenção de satisfação do cliente, desenvolvimento de novos produtos e serviços, processos internos) são atingidos.

As empresas escolhidas são algumas das listadas pela revista EXAME em sua publicação "Melhores e Maiores" de julho de 1997".

## **SETOR: MANUFATURA ALIMENTÍCIA**

### **AS MAIORES**

- 1- Nestlé/SP
- 2- Ceval
- 3-Santista Alimentos
- 4-Sadia Concórdia
- 5-Cargill
- 6-Parmalat
- 7-Perdigão
- 8-Sadia Frigobrás
- 9-RMB
- 10-Kibon
- 11-J. Macedo
- 12-Açúcar União
- 13-Central Itambé

- 14-Garoto
- 15-Quaker
- 16-Leite Paulista
- 17-Lacta
- 18-Danone
- 19-CCLPL
- 20-Braswey

### **AS MELHORES**

- 1- Danone
- 2- Santista Alimentos
- 3- Garoto
- 4- Braswey
- 5-Central Itambé
- 6-Sadia Frigobrás
- 7-J. Macedo
- 8- CCLPL
- 9- Kibon
- 10- Perdigão

Este setor inclui moinhos, frigoríficos, laticínios, pescado, açúcar e álcool, café, óleos vegetais e produtos alimentares diversos.

### **SETOR: BEBIDAS E FUMO**

#### **AS MAIORES:**

- 1- Souza Cruz
- 2- Brahma
- 3- Philip Moris
- 4- Coca-Cola Spal
- 5- Kaiser
- 6- Antartica
- 7- Antartica/RJ
- 8- Spaipa
- 9- Skol / Caracu
- 10-Antartica Nordeste
- 11- Schincariol
- 12-Kaiser coml, e distribuição
- 13-Universal Leaf
- 14- Vonpar / Coca-cola
- 15- Antartica Polar
- 16-CIBEB
- 17- Antartica Niger
- 18-Coca-Cola/Ipiranga
- 19-Heunblein
- 20- Brahma/Astra

### **AS MELHORES**

- 1- Brahma
- 2- Brahma/Astra
- 3-Heunblein
- 4-Souza Cruz
- 5-Skol/Caracu
- 6-Coca-cola/Ipiranga

- 7- Coca-cola/Spal
- 8-Kaiser coml. e distribuidora
- 9-Antartica Nordeste
- 10- Antartica Polar

## **BIBLIOGRAFIA**

1. BOIHAGIAN, Carlos; Atendimento ao Ciente como fator de diferenciação competitiva; Dissertação (mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo
2. BERRY, Leonard L. ; ZEINTHAL, Valarie A ; Parasurama, A . , "Five imperatives for improving service quality", Sloan Management Review, Summer 1990 pp. 29-38
3. COYNE, Kevin; Beyond Services Fads - Meaningful Strategies For Real World, Sloan Management Review, Summer 1989, pp 69 - 76.
4. LEVITT, Theodore, Marketing Sucess Throught Differentiation - of anything; Harvard Business Review - 1980.

5. PORTER,

6. Tarp: Consumer Complaint Handling in America, Summary Of Findings and Recommendation, White House Office Of Consumers Affairs, 1980.

8. WHITELEY, Richard C. ; A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente - do planejamento a ação - Rio de Janeiro ; Editora Campos; 6ª Edição; Tradução KORYTOWSKI, Ivo

9. ZULZKE, Maria Lúcia, Abrindo a Empresa Para o Consumidor - a importância de um canal de comunicação p. 119

10. GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA Henrique Luiz ; Administração Estratégica de Serviços - operação para a satisfação do cliente - São Paulo: Editora Atlas 1994.

11. Close to the Customer : Na American Management Association Research Report On Consumer Affairs - 1987.

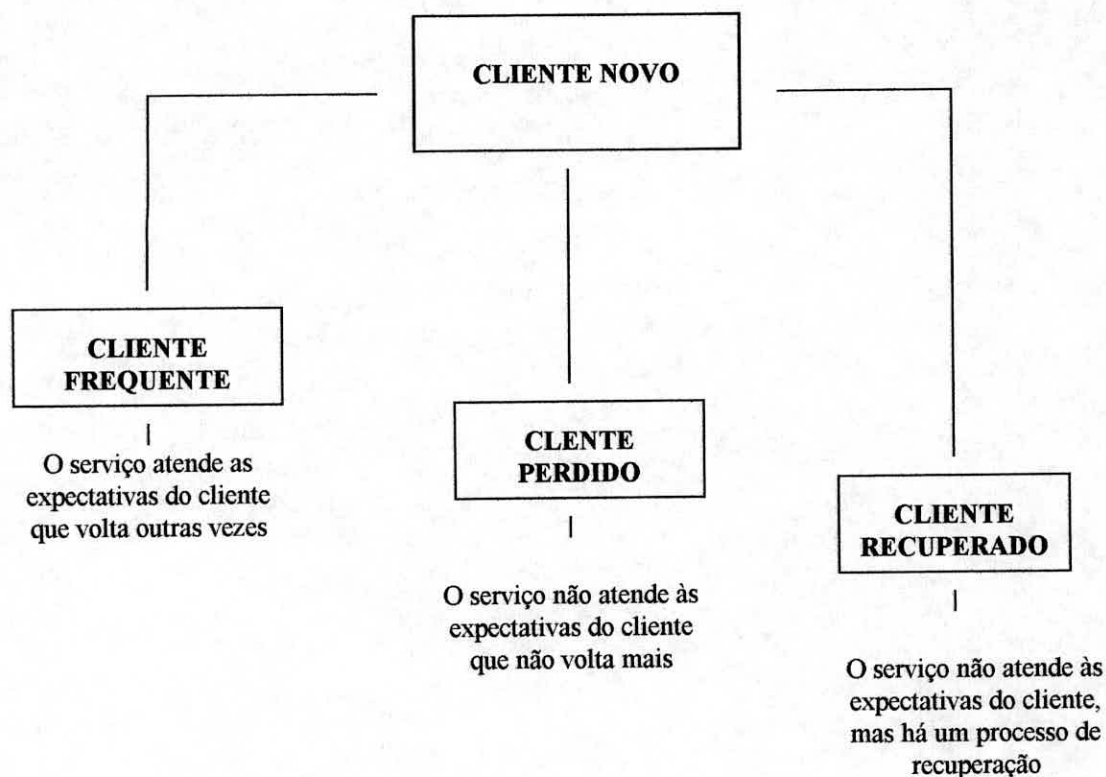


Tabela extraída de: Irineu Giansi e Henrique Luiz Corrêa; Administração Estratégica de Serviços

Em uma análise superficial pode parecer muito mais fácil e barato conquistar um cliente novo do que fazer tentativas para reconquistar um cliente insatisfeito ou perdido. Isto porque, quando se tem um cliente perdido por não ter tido suas expectativas atendidas, sua percepção de risco aumenta tornando-se maior que aquela referente a um fornecedor ainda desconhecido (para um cliente novo).

Como o cliente novo geralmente tem que se basear nas informações da própria empresa e principalmente de terceiros para decidir sua compra, a empresa corre um grande risco de ter clientes em potencial recebendo referências negativas de clientes perdidos, podendo deixar de conquistar novos clientes.

O ideal seria manter os clientes freqüentes, uma vez que estudos sugerem que manter um cliente freqüente custa cerca de cinco vezes menos do que atrair um cliente novo. Além disso, como acabamos de ver, recuperar um cliente perdido é ainda mais desgastante para a empresa, ao passo que não recuperá-lo pode ser extremamente caro para a imagem da marca.

Como é impossível, mesmo para a melhor das empresas, evitar falhas nos serviços que podem levar a insatisfação do cliente. Deve-se portanto, realizar um trabalho eficaz de recuperação de clientes, de modo a transformar um cliente insatisfeito em um cliente satisfeito e fiel, ou seja, em um cliente recuperado.