

## O serviço de atendimento ao cliente (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais?

Alexandre Monteiro de Oliveira Cruz (UFRJ) [alexandreamoc2000@yahoo.com.br](mailto:alexandreamoc2000@yahoo.com.br)

Amarildo da Cruz Fernandes (UFRJ/ COPPE/DEI) [amarildo@ufrj.br](mailto:amarildo@ufrj.br)

Bruno Hermes da Fonseca da Costa Leite (UFRJ) [brunoh\\_ufrj@yahoo.com.br](mailto:brunoh_ufrj@yahoo.com.br)

Cristina Soares de Sá (UFRJ) [soarescris@yahoo.com.br](mailto:soarescris@yahoo.com.br)

Newton de Oliveira Cruz Filho (UFRJ) [nocfcruz@yahoo.com.br](mailto:nocfcruz@yahoo.com.br)

### Resumo

*O presente artigo tem como objetivo apresentar uma visão sobre a utilização do serviço de atendimento ao cliente (SAC) pelas empresas, com enfoque especial para a avaliação da efetividade desse instrumento na perspectiva dos consumidores e das empresas. Discute-se também a destinação do conjunto de dados obtidos por esse serviço para otimizar o relacionamento da organização com o cliente.*

*Palavras chave: CRM (Customer Relationship Management). SAC (Serviço de Atendimento ao cliente<sup>1</sup>).*

### 1. Introdução

É a partir de meados dos anos de 1950 que se intensifica a preocupação das empresas em averiguar as verdadeiras necessidades e desejos de seus consumidores, percebe-se que o relacionamento com o cliente é o principal responsável pela sobrevivência e sucesso das empresas. A partir da década de 80, surgem diversos programas voltados ao entendimento do consumo, psicologia de consumo, manifestações de necessidades e desejos, etc. No entanto, no início tudo isso era mais um discurso promovido por várias empresas do que realmente um objetivo a ser alcançado (COBRA, 1992).

A Nestlé foi a primeira empresa em território brasileiro a abrir um canal de conversação com consumidores em 1978, criando o Centro Nestlé de Informação ao Consumidor (ZÜLZKE, 1997). Entretanto, antes do advento do Código de Defesa do Consumidor (CDC)<sup>2</sup>, havia no Brasil aproximadamente 20 empresas conhecidas com uma linha específica para o SAC.

A entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor no ano de 1991 revolucionou o atendimento das empresas aos clientes, uma vez que tornou obrigatória a existência do SAC para as empresas (ZÜLZKE, 1997). As empresas começaram a ver os SACs como um elemento estratégico, um instrumento que visa inibir problemas e insatisfações, evitando inclusive o desgaste da imagem organizacional. Mesmo porque os clientes agora tinham um respaldo legal mais efetivo, e se sentiriam mais encorajados a reclamar. A conjuntura do momento também favorecia a consciência dos clientes, pois era época de abertura de mercado, estabilidade monetária, privatizações e implantação programas de qualidade nas empresas.

Neste ambiente, entre os anos de 1995 e 1999 a Gestão do Relacionamento com os Clientes (CRM, *Customer Relationship Management*) já mostrava que seria uma tendência dentro das organizações. Atualmente todas as áreas da empresa são responsáveis pela construção de uma estrutura que tem como objetivo a crescente melhoria no relacionamento com o cliente. Essa responsabilidade era, anteriormente, exclusiva dos departamentos de vendas e marketing.

<sup>1</sup> Também podemos denominar de serviço de atendimento ao consumidor.

<sup>2</sup> Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990.

Contribuíram para esta nova filosofia a integração dos dados e o desenvolvimento de processos com vistas a otimizar o relacionamento com os clientes, tal como o SAC. Vale dizer, os clientes passaram a ser tratado pela empresa a partir de uma visão única e completa (CAMEIRA, 2003, p. 125).

Justifica-se, portanto, esta nova concepção centrada no cliente, pois quanto mais uma empresa sabe a respeito de seus clientes, maior a capacidade de provê-los dos bens e serviços esperados, tornando-se mais competitiva. E o enfoque dado ao consumidor pelas empresas, fez com que houvesse um aprofundamento na necessidade de estudar a questão do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) como instrumento de interação. Essa é a questão que o presente artigo irá se aprofundar.

## 2. O SAC na perspectiva das organizações

### 2.1 CRM

A orientação para o cliente, no âmbito do CRM, não deve ficar adstrita a guetos dentro da organização, muito pelo contrário, deve abranger a empresa em uma visão global para todas as unidades do negócio (STONE, 2001, p.149). Isso ainda é um desafio para muitas organizações, pois em geral, cada unidade de negócio quer ter a sua visão específica do cliente. Vale dizer: o negócio deve ser orientado em torno do cliente a partir de uma visão única e integrada de cada cliente, por conseguinte os sistemas de informação devem apoiar essa diretriz. Além disso, os clientes, independentemente do canal e/ou unidade pela qual se reportam as empresas, devem perceber e se relacionar com a empresa com uma visão única desta.

Assim, são de extrema importância às indagações, reclamações, sugestões e desejos dos clientes, pois estes conhecem melhor que ninguém as suas próprias necessidades e, portanto podem decidir sobre quais produtos ou serviços adquirir. As empresas devem tratar as informações como um termômetro qualitativo e de satisfação, e por isso é essencial que a voz do consumidor seja ouvida e decifrada.

Uma das grandes armas para não perder clientes está em ouvir suas reclamações (SHAPIRO (1994)), mas de preferência estar acompanhando e antecipando-se a estas, de forma a evitar desgastes em retrabalho, custos e perda de clientes. De acordo com este autor, a forma mais simples de levantar estas informações é através de uma linha 0800. Entretanto, somente receber a reclamação sem atuar com rapidez, não ter pessoal altamente treinado, e com poder de decisão, parece não garantir muitos resultados.

MOLLER (1996) relata que a empresa AT&T comprovou que mais de oitenta por cento dos clientes reclamantes preferem fazer as reclamações pelo telefone ao invés de outro meio de comunicação. Outro dado interessante e conclusivo é que sessenta e dois por cento preferem fazer suas compras em empresas que tenham serviços de atendimento 0800, pois, segundo eles, isto demonstra seriedade e segurança em seus procedimentos comerciais.

Através do CEM (*Customer Experience Management* – gestão da experiência com o cliente), uma extensão das políticas de CRM, pode-se captar e implementar a vontade do cliente, obtendo como resultado imediato:

- Diminuição de custos;
- Identificação de problemas;
- Identificação das causas destes problemas;

- ❑ Vantagens competitivas por meio de percepções de consumidores;
- ❑ Obtenção de idéias para melhoria de produtos.

## 2.2 Estratégia da Organização

O SAC é um elemento estratégico, uma vez que aplica as funções de Inovador, transformando riscos e ameaças em ações proativas (ZÜLZKE, 1997). Funciona como radar para a empresa, captando informações do mercado e complementando-se por intermédio de pesquisas. Funciona também como agente de mudanças, provocando mudanças internas na organização, e como auditor quando atua no controle de serviços. Sob o aspecto Tático-Operacional o SAC atua de forma a ser solucionador de reclamações, informativo e essencial para a imagem da empresa junto ao consumidor.

Para permanecerem no mercado, portanto, as empresas precisam investir em mecanismos de interatividade com os consumidores, de forma a, no mínimo, igualar a concorrência, e a evitar pressões dos órgãos de defesa do consumidor.

O consumidor, diante da diversidade de produtos que se encontra hoje no mercado, está cada vez mais informado e exigente na qualidade dos produtos que deseja comprar, procurando por produtos que atendam às suas necessidades e se adequem aos seus estilos de vida. As pessoas compram satisfação de necessidades e desejos e não somente produtos. Dessa forma, a empresa deve não só satisfazer as necessidades do cliente como ainda superar as suas expectativas (CHENG (1995)).

## 2.3 Tipos de canais disponíveis ao SAC

Existem diversas maneiras de detectar as expectativas, ansiedades, reclamações e comentários dos consumidores. LOBOS (1993) mostra em sua obra vários instrumentos e meios de fazer essa detecção sendo alguns deles diretos e outros indiretos, e segundo ele o SAC é uma das mais efetivas. Estas atividades seriam perfeitamente suportadas e viabilizadas, muitas vezes, através de um sistema de CRM, que, além disso, atuaria como gerente destas valiosas informações. Os instrumentos são: pesquisas aplicadas junto ao consumidor; pesquisas via mala-direta; entrevistas individuais, podendo ser feitas através de telefone ou pessoalmente, sendo a pessoalmente a melhor no sentido de permitir análises de comportamento; entrevistas com grupos focados, conversa com um grupo de consumidores com perfil já pré-determinado para conversar; central de atendimento a clientes, através de linha exclusiva como o objetivo de obter informações, repassar informações e resolver reclamações.

Além da existência de um canal entre o consumidor e a empresa é necessário que as pessoas que trabalham nessa comunicação com o cliente saibam escutar o cliente e repassar suas experiências ao pessoal interno, contribuindo assim à melhoria contínua da empresa.

## 2.3 Base de dados: *Datawarehouse* e *Data Mining*

Prestando atenção ao comportamento do consumidor, muitas empresas estão hoje formando um banco de dados com informações sobre o perfil daqueles consumidores ativos e críticos - líderes de opinião-, sendo estes muitas vezes convidados a participarem de testes de produto, levantamento de pesquisas e avaliação de lançamentos. Neste ponto a utilização da tecnologia da informação torna-se indispensável, no que diz respeito à aplicação de sistemas de *Datawarehouse* (banco de dados estruturado) e de aplicativos de *Data Mining*, que servem

para extrair dos dados informações não óbvias que podem ser utilizadas para favorecer a empresa em termos econômicos ou de mercado (CAMEIRA, 2003).

As empresas que sabem gerenciar bem as informações vindas de seus clientes desfrutam de diversas oportunidades para a melhoria de seus serviços/produtos. Além disso, para um bom gerenciamento dessas informações vindas dos clientes é necessário que a empresa determine quem na empresa receberá as reclamações para onde devem ser encaminhadas as informações e como e onde deverão ser registradas.

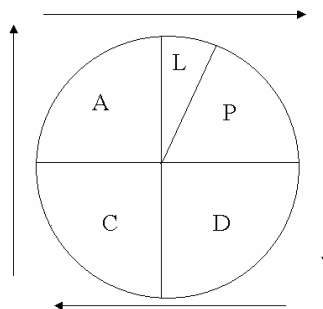
## 2.4. Destino da informação do SAC

Após o registro das informações é necessário que a empresa avalie qual o grau de interferência nos departamentos responsáveis e: divulgue a informação inicial e seus resultados; avalie a importância desta junto ao planejamento estratégico e nos âmbitos tático e operacional da empresa; projete os índices históricos e de metas; determine a forma de compensação ao cliente reclamante e configure um feedback sobre o processo executado.

A voz do consumidor funciona como um elo que une o mercado ao produtor, depois de efetuada uma transação comercial. É uma forma de fechar o ciclo e realimentar o processo de produção com informações úteis, que podem ser utilizadas pelos projetistas de novos produtos, pelo departamento de marketing e até mesmo pelo gerente de produção, se uma melhoria num processo puder ser efetuada a partir do feedback de um cliente insatisfeito.

Tamãha é a importância no processo de atendimento e escuta do cliente que algumas empresas, principalmente do setor de serviços, criaram a figura do Ombudsman, profissional teoricamente bem treinado e gabaritado, responsável por ouvir as reclamações e indagações, objetivando o encaminhamento e resolução das mesmas.

Neste sentido podemos sugerir um aperfeiçoamento no ciclo PDCA<sup>3</sup> de controle de processos, inserindo um inovador componente interativo com o mercado consumidor. Seria o ciclo PDCAL, conforme sugere figura abaixo:



FONTE: os autores

A letra “L” simboliza a palavra *listen*, do inglês, que indica que antes do PLAN deve-se recorrer (escutar) às informações valiosas que os consumidores têm a respeito dos produtos/serviços, e que podem se desdobrar em ações corretivas (ACT), num processo de melhoria contínua.

<sup>3</sup> P (Plan = Planejar; D (Do = Executar); C (Check = Verificar); A (Action = Agir)

### **3. O SAC na perspectiva dos clientes**

#### **3.1. A importância do cliente**

Para as empresas que têm um CRM estruturado, com um SAC operante, o feedback do cliente é o combustível e o ponto de partida para o início de uma série de providências. Uma reclamação pode ser utilizada para identificar deficiências em produtos, em processos, em marketing e comunicação e em outras áreas da empresa. De acordo com OLIVER (1999), cada vez mais os clientes discutem a possibilidade de participarem, dentro dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, do processo de criação e aperfeiçoamento de produtos. No caso de serviços, a participação do consumidor seria junto aos departamentos de Marketing e comercial. O cliente tende a se tornar parceiro da empresa, colaborando para elevar qualidade dos produtos e serviços que ele mesmo consome.

Os clientes hoje querem velocidade, qualidade, variedade, preço e assistência. Eles têm em suas mãos acesso a informações que os tornam cada vez mais exigentes, instruídos e seletos. O SAC entra, de forma direta, neste contexto, oferecendo benefícios perceptíveis muito valorizados: orientação, treinamento, consultoria e conveniência.

#### **3.2. A qualidade dos SACs**

Um aspecto importante no caso de reclamações é o tempo de resolução do problema apresentado. Também em relação ao tempo, os SACs devem contribuir com informações para que as empresas reajam rapidamente a sinalizações do mercado sobre novos desejos e necessidades dos clientes.

Existe uma grande heterogeneidade na qualidade dos serviços de atendimento ao cliente (no tempo de espera do cliente até ser atendido, no encaminhamento de soluções, etc), dependendo de uma série de fatores, como: cultura da empresa, tipo de mercado (muita concorrência ou não), tipo de cliente (classe alta, média ou baixa), tipo de atendente (nível de escolaridade), nível de treinamento dos funcionários, tecnologia da informação aplicada ao atendimento (CRM) e outros.

A padronização no atendimento existe, com procedimentos definidos para cada tipo de problema, embora cada situação exija do atendente habilidades diferentes no trato com as pessoas, principalmente quando estas estão angustiadas ou se sentindo lesadas pela empresa.

Neste contexto parece razoável dizer que os programas de qualidade total devem se ocupar mais com as dimensões de contato com o consumidor, e não apenas com os produtos e processos. A dimensão de serviços, que se pressupõe prestados ao cliente, necessita receber atenção especial, e os SACs figuram como estratégicos no encantamento do cliente, desde que associados e integrados a outros setores da empresa, de forma a deixar fluir a informação e disparar seqüências de atividades corretivas e preventivas.

### **4. Perspectivas futuras**

Ao abordar o consumidor dentro das expectativas futuras, Kotler (1999) chama atenção para diversas transformações oriundas do avanço tecnológico que ocorrerão nas áreas de propaganda, serviços a clientes, vendas e pesquisas de mercado. Focando os serviços a clientes nesta análise, a tendência será a de, no mínimo, oferecer: respostas e serviços todos os dias, 24 horas por dia; soluções por telefone, fax ou e-mail; diálogos e orientação on-line; e informações completas na página da empresa na internet;

Uma outra contribuição dos SACs, merecedora de enfoque especial, seria em relação aos processos de inovação. KAO (1998) aborda a inovação e registra que existe uma tendência ao romantismo quando se acredita que é sinônimo de intuição e inspiração. Na maioria das vezes a inovação em produtos ocorre nas extremidades e não no centro das organizações, ou seja, as idéias mais inovadoras surgem dos próprios usuários do produto.

Para WIERSEMA (1998), uma das características das empresas inovadoras está em saber ouvir seus clientes, seus anseios e desejos. É conveniente manter sempre proximidade entre P & D e os clientes, e é importante que as pessoas saiam de dentro das empresas e estejam em campo conversando com seus compradores, além de vivenciar as experiências de uso, seja de forma controlada ou natural.

De acordo com MCDONALD (2001), a inovação e o aprimoramento dos processos e produtos/serviços proporcionam a agregação de valores crescentes aos clientes, valores esses criados quando a oferta de uma empresa é melhor, mais barata e mais rápida que a dos concorrentes. E também quando o cliente sente que sua voz é ouvida e que existe uma preocupação em atendê-lo prontamente e de forma eficiente, através de um SAC que direcione a solução de suas reclamações e acate realmente suas sugestões.

A intenção é que o SAC seja parte vital de um sistema de CRM, e este, por sua vez, seja parte vital do programa de qualidade da empresa, seja ele qual for. A qualidade do contato com seus clientes é tão importante quanto oferecer um produto ou serviço de qualidade.

De acordo com ARUSSY (2003) busca-se cada vez mais identificar os desejos do consumidor como forma de obter sucesso. Ações empresariais procuram ir à fonte de informações, procurando detectar vivências e potenciais de consumo. Entretanto, enquanto investem valores significativos em pesquisas, indo ao mercado buscar informações, percebe-se que os consumidores são ávidos por agregar informações e sugestões às empresas, e o fazem gratuitamente através dos canais que são a eles oferecidos, como web, e-mail e telefone (SAC).

De acordo com TOALDO (1999), a geração de uma inteligência de mercado, que se fundamenta na busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, precede as tomadas de decisões em desenvolvimento de novos conhecimentos reais e potenciais para os próprios clientes.

## 5. Conclusão

O SAC se coloca, portanto, como uma ferramenta da gerência de qualidade, uma forma de potencializar o processo de melhoria contínua, alimentando a empresa de dados brutos, que transformados em informações úteis, permitem melhorar a qualidade percebida pelo cliente. Dissociar os projetos de qualidade total (TQC) da opinião do consumidor é uma utopia, pois o verdadeiro critério da qualidade é a preferência do próprio consumidor. É explícito que dentro dos conceitos do TQC a competitividade e a lucratividade baseiam-se na satisfação das necessidades dos clientes.

Entretanto, para que estas informações não sejam mal organizadas, e, portanto, mal aproveitadas, é necessário que se utilizem sistemas de informações tipo CRM, os quais facilitam o fluxo e o registro inicial destas, e de *Datawarehouse*, que armazenam de forma estruturada os dados obtidos dos clientes. Outras aplicações de TI decorrem até que se chegue ao nível gerencial, chegando às vezes a ponto de guiar estratégias de negócios, que se desdobram em táticas e operações desenhadas para satisfazer as necessidades do cliente, no quesito qualidade. E no aspecto do preço, a empresa que melhor aproveita sugestões também



consegue melhoria operacional, diminuição de seus custos e, portanto, preços mais competitivos. Aos olhos dos consumidores, preços competitivos significam preços menores.

No entanto, a percepção que ainda hoje temos nas organizações é que algumas efetivamente se valem do SAC como um instrumento estratégico que agrega um diferencial competitivo, enquanto outras ainda estão míopes quanto à importância desse instrumento, e apenas cumprem um requisito legal do código de defesa do consumidor para evitar as sanções decorrentes da ausência desse canal.

## 6. Referência Bibliográfica

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management**, Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMEIRA, Renato Flório. *Hiper-Integração: Engenharia de Processos, Arquitetura Integrada de Sistemas. Componentizados com Agentes e Modelos de Negócios Tecnicamente Habilitados* [Rio de Janeiro] 2003. XXI, 432p. (COPPE/UFRJ, D.Sc., Engenharia de Produção, 2003).

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 3. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CHENG, L. C.; SCAPIN, C. A.; OLIVEIRA, C. A.; KRAFETUSKI, E.; DRUMOND, F. B.; BOAN, F. S.; PRATES, L. R.; VILELA, R. M. **QFD: Planejamento da Qualidade**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Chistiano Ottoni, 1995.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 1992.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

KANTER, R. M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. **Inovação: Pensamento inovador na 3M, Dupont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KOTLER, P. **Marketing**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Marketing Para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed., São Paulo: 1991, editora Atlas.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOBOS, J. **Encantando o Cliente: Interno e externo**. São Paulo: Julio Lobos, 1993.

MCDONALD, M.; CHRISTOPHER, M.; KNOX, S.; PAYNE, A.. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa**. São Paulo: Futura, 2001.

MOLLER, C.; BARLOW, J.. **Reclamação de Cliente? Não tem melhor presente...** 2. ed. – São Paulo: Futura, 1996.

OLIVER, R. W. **Como Serão as Coisas no Futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONE, Merlin. *CRM – Marketing de relacionamento com os clientes* / M. Stone, N. Woodcock, L. Machtynger. São Paulo. Futura. 2001.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a Empresa Para o Consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

#### **Documentos Eletrônicos:**

ARUSSY, L. Como ignorar seu cliente mais fiel **Consumidor moderno**. 25 set.2002. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 10.out.2004.

TOALDO, A. M. M. **Read**. Mestre em Administração (PPGA-UFRGS) Doutoranda em Administração (PPGA-UFRGS). Porto Alegre, edição 12, nr 4, v.5, dez.1999. Disponível em: <<http://www.read.ea.ufrgs.br/read12/artigo/artigo2.htm>>. Acesso em: 10 out. 2004.