

Índice de Resolução de Demandas de Consumo: uma proposta de aferição e de indução de melhora na qualidade de atendimento pelas empresas aos consumidores que procuram os Procons

BERNARDO SORDO DE AQUINO PEIXE

UNB - Universidade de Brasília

bernardopeixe@gmail.com

Professor Pedro Albuquerque da UnB pela paciência na orientação sobre os canais de divulgação.

Professor Jorge Nogueira pelas dicas iniciais.

Paulo Alexandre Castro, colega de DPDC, pelas sugestões úteis.

Alexandre e Ana Paula, pela boa vontade na mineração de dados.

Minha esposa, Erika, pelo apoio.

Índice de Resolução de Demandas de Consumo:
uma proposta de aferição e de indução de melhora
na qualidade de atendimento pelas empresas aos
consumidores que procuram os Procons

Resumo: A intenção do presente trabalho é de fornecer um conjunto de indicadores que, individualmente ou agregados, para a formação de índices revelem informações relevantes sobre a qualidade do atendimento a demandas por empresas alvo de reclamações de consumidores insatisfeitos junto aos Procons integrados pelo Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec). Um índice especificamente, o IRDC – Índice de Resolução de Demandas de Consumo – é proposto como vetor de indução de melhora no atendimento das empresas aos seus clientes demandantes. O termo “melhora” engloba redução do número total de demandas e do tempo de espera para sua resolução, assim como aumento dos percentuais de atendimento. A indução é ocasionada pela possibilidade de geração de um *ranking*, setorial ou intersetorial, de empresas, por meio do resultado do IRDC. Esse *ranking* gera um ganho ou perda de imagem para a empresa, o que ocasiona uma disputa para alcançarem os melhores resultados possíveis. As fórmulas foram criadas considerando-se o mínimo custo de extração de dados do Sindec e a máxima flexibilidade de aplicação das fórmulas para suprir às necessidades das autoridades de defesa do consumidor.

Abstract: The intention of this article is to provide a group of indicators that, individually, or gathered to form an index, reveal relevant information about the quality of companies' complaint management regarding dissatisfied consumers who register complaints with Procons that are integrated by the National System of Consumer Protection (Sindec). One index specifically, the IRDC – resolution index of consumers' demands – is proposed as a driver of improvement in customer complaints management by companies. The word “improvement” involves a reduction in the amount of complaints and in the time required to solve them, and also an increase in the resolution rates. The induction would be caused by the publicity of the companies *ranking* generated by IRDC results. The exposure of companies results in gains or losses of image, resulting in a competition to achieve the best results possible. The formulas were created to deliver minimum costs in data extraction from Sindec and maximum flexibility in its use by consumer defense authorities do better meet their needs.

Palavras-chave: consumidor, reclamação, índice

1. INTRODUÇÃO

O presente índice pretende mostrar um sistema de avaliação que funcione como indutor do aumento da qualidade no tratamento às demandas dado pelas empresas mais reclamadas do Brasil junto aos Procons. Como utiliza registros de demandas, cujos tipos de atendimento em que estão classificadas são os mesmos para todas as empresas e todos os Procons, independentemente do setor da empresa, o IRDC permite a comparação de setores entre si, das empresas intra ou inter-setorialmente, em âmbito municipal, estadual, regional ou nacional, em determinado período de tempo.

O IRDC procura sintetizar as informações contidas nos dados disponibilizados pelo Sindec com relação às diferentes demandas dos consumidores em todo o Brasil, levando em consideração as seguintes questões: Qual empresa tem o melhor percentual de atendimento a demandas? Qual empresa conseguiu maior melhora no atendimento as suas demandas em determinado período? Qual empresa atende as suas demandas com maior agilidade? Qual empresa conseguiu diminuir o número de demandas registradas nos Procons? É possível chegar às respostas dessas perguntas por meio da interpretação do IRDC em conjunto com um ou mais dos indicadores que o compõem.

A forma de agregação do índice permite a divulgação de um único número que representa o comportamento das empresas no tratamento de demandas, comportamento esse analisado por diferentes dimensões: tipo de atendimento (que fornece o tempo médio despendido para resolução), percentuais de atendimento e variações desses valores e nos volumes de entradas. De posse de uma informação única, ordenada em um *ranking*, os consumidores saberão quais empresas são mais bem sucedidas - entre as mais reclamadas - em solucionar as demandas registradas, na avaliação das autoridades de defesa do consumidor.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

2.1. Origens do IRDC

A proposta de um indicador espera suprir a necessidade de medir e de complementar os resultados obtidos pelo Projeto Indicadores Públicos de Defesa do Consumidor, de iniciativa da Senacon - Secretaria Nacional do Consumidor -, órgão ligado ao Ministério da Justiça que trata do planejamento, elaboração, coordenação e execução da política nacional de defesa do consumidor.

A partir de 2010, o Projeto Indicadores da Senacon introduziu a iniciativa de convidar as empresas mais reclamadas do Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas a apresentarem propostas de melhora no desempenho junto aos Procons de todo o país.

As propostas apresentadas pelas empresas são compromissos públicos na forma de metas auto-impostas, renovados a cada ano, de acordo com os resultados obtidos no ano anterior (BRASIL, 2012).

As metas dividem-se em:

Meta 1: Diminuição das demandas registradas pelos Procons;

Meta 2: Aumento do percentual de atendimento às Cartas de Informações Preliminares (CIPs);

Meta 3: Aumento no percentual de atendimento a Reclamações

A adesão ao Projeto é voluntária, sujeita a renovação anual e os requisitos para participação são apenas a apresentação de propostas de melhora (aumento nos percentuais

de atendimento a CIPs e Reclamações e diminuição no total de demandas registradas), e o comparecimento a reuniões junto à Senacon com periodicidade mínima trimestral para acompanhamento do desempenho. Não é feito juízo de valor quanto ao tamanho meta proposta, contanto que ela represente uma melhora com relação ao ano anterior.

Em troca, as empresas recebem da Senacon relatórios mensais das demandas registradas pelos Procons de todo país detalhadas por tipo de atendimento, por Estado e por Município. Além disso, podem ser elaborados relatórios com os problemas mais recorrentes de cada empresa para que possam focar esforços nos seus pontos fracos. Os resultados do Projeto são publicizados pelos órgãos de defesa do consumidor, o que cria um ganho de imagem para as empresas que obtiverem bons resultados e, por outro lado, cria a necessidade de justificativa pública para empresas que obtiverem resultados negativos.

A cada ano divulga-se o atingimento ou não das metas 1, 2 e 3. O impacto de imagem gerado por essa divulgação é especialmente relevante quando as empresas são comparadas aos seus concorrentes. A partir da comparação entre empresas, cria-se o ambiente propício a uma competição para o alcance das metas propostas. Aquelas que conseguem atingir suas metas beneficiam-se com a divulgação dos resultados positivos por órgãos de defesa do consumidor, o que ocorre de forma contrária para os que apresentarem resultados negativos.

O Projeto Indicadores Públicos tem o mérito de iniciar uma nova abordagem governamental em defesa do consumidor no Brasil, pois, pela primeira vez, uma política pública implementada de forma contínua, incentiva a aproximação entre empresas e Procons para atenderem de forma mais eficiente às demandas dos consumidores em troca da divulgação dos resultados de seus esforços. Anteriormente, procurava-se alcançar o mesmo resultado por meio de incentivos negativos, como multas, termos de ajustamento de conduta (conhecidos como TACs) e embates judiciais; formas mais onerosas em termos de tempo e recursos financeiros para clientes, empresas e governo, em prejuízo ao atendimento célere das demandas dos consumidores.

3. PROBLEMA

3.1. Desafios de divulgação

A multiplicidade de informações colhidas pelos registros do Sindec pode gerar dúvidas quanto à qualificação dos fornecedores se apenas dados brutos forem considerados. É necessária uma forma objetiva, uniforme e comparável de reunir os dados disponíveis e medir a qualidade de atendimento das empresas a essas demandas, utilizando as diferentes dimensões disponibilizadas nos dados colhidos pelos Procons.

A partir da divulgação de resultados do Projeto Indicadores surgiu um desafio para a Senacon: a forma de qualificar os diferentes resultados obtidos pelos fornecedores participantes em diferentes metas.

3.2. Metas desacelerando melhoras

Outro efeito verificado na prática: o atingimento da meta se sobrepôs à melhora no atendimento. Ao longo dos anos em que o Projeto foi implementado, empresas cujas metas eram ambiciosas, e não as alcançavam por pouco, ao final do ano, eram expostas publicamente por não terem alcançado suas metas. Enquanto isso, empresas que estabeleceram metas pouco acima de zero, e as superaram por pouco, obtinham divulgação pública do sucesso no seu resultado.

O atingimento de metas passou a ser o foco das empresas, pois tanto aquelas que não as atingiram, quanto as que tiveram sucesso, perceberam que a forma mais segura e

barata de conseguirem uma divulgação positiva no modelo adotado pela Senacon seria propor metas próximas a zero. A partir desse resultado observado, começou-se a questionar a verdadeira importância do estabelecimento das metas, pois qualquer melhora é desejável, mas quanto maiores os resultados positivos, melhor para os consumidores.

As metas são úteis para nortear os esforços das empresas, mas se estiverem superdimensionadas, e não forem atingidas, passam a representar um atestado de fracasso, mesmo que haja melhora significativa do atendimento. A falta de incentivo para que as empresas alcancem o melhor resultado possível tendia a levar o Projeto a melhoras marginais, suficientes para cumprir os compromissos acordados, mas irrelevantes para os consumidores, que não chegariam a ser sentidas pela população.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

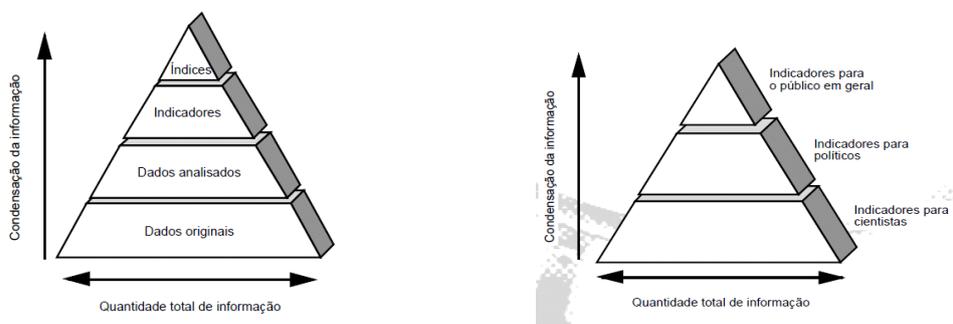
4.1. Índices e Indicadores: o que são, como funcionam e para que servem?

É comum a confusão entre os significados de índices e indicadores. Segundo Mitchell (1996 apud SICHE et al., 2007, p. 139) indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações, evitando que a sobrecarga de dados isolados confunda mais do que explique o objeto de estudo. De acordo com Mueller, Torres e Morais (1997, apud SICHE et al., 2007, p. 139), indicador pode ser um dado individual ou um agregado de informações, mas para ser um bom indicador deve: ser “simples de entender, possuir quantificação estatística e lógica coerente; e comunicar eficientemente o fenômeno observado.”

Magalhães (2007, p. 171) diz que indicadores são informações quantitativas resultantes do cruzamento de pelo menos duas variáveis (região, tempo, quantidade, etc.), e muitas vezes, para a interpretação de seus resultados, dependem de:

- valores de referência, normativos ou científicos; ou
- comparação entre seus valores ao longo do tempo, independentemente de valores de referência.

A princípio, índices e indicadores servem ao mesmo propósito e uma análise superficial faz com que pareçam sinônimos. Porém, para Siche et al., (2007, pp.139-140) “um índice é um dado mais apurado que provém da agregação de um jogo de indicadores ou variáveis e que pode interpretar a realidade de um sistema. Por outro lado, um indicador normalmente é utilizado como um pré-tratamento aos dados originais”. Da mesma forma, Magalhães (2007) explica que indicadores inserem-se em uma pirâmide de informação que tem como base os dados primários e na qual o topo é formado por índices agregados. Os índices seriam “indicadores de alta categoria” (KHANNA, 2000, apud SICHE, 2007, p.139).



Figuras 1 e 2: pirâmides de informação associadas ao tipo de utilizador
Fonte: (SARAIVA, 2000)

Em resumo, “um índice é um instrumento para reduzir uma grande quantidade de informações a uma forma mais simples, retendo o seu significado essencial”. (OTT, 1978, apud MAGALHÃES, 2007, pp.172-173). A utilização de indicadores – que compõem os índices – exige, muitas vezes a diferenciação de graus de importância, para sinalizar as prioridades, visando o alcance dos objetivos estabelecidos, como salientado por Magalhães (2007).

A elaboração de um índice sintético facilita a ordenação ou comparação de elementos em um sistema de informações, mas envolve a ponderação dos indicadores ou variáveis que o compõem e, com isso, algum juízo de valor e certo nível de arbítrio. Vale lembrar que um índice pode ser parte da composição de outros índices, como ocorre, por exemplo, no caso dos indicadores ambientais, em que o índice ESI (environmental sustainability index) utiliza o índice EF (ecological footprint) como uma de suas variáveis (SICHE et al., 2007, p.139).

4.2. Conceitos ligados à satisfação

Segundo Fornell et al. (1996), um dos fatores que distanciam o que os autores chamam de “antiga economia” da “nova economia” é a insuficiência das medidas tradicionais de quantidade (como a produtividade), quando utilizadas isoladamente, para determinar a performance de uma economia. Segundo os autores, é necessário diminuir a distância entre a economia que o governo mede e a que os economistas tentam entender. A qualidade da produção deve ser agregada às medidas já existentes na tentativa de compreender o que determina o crescimento econômico e o bem-estar das nações.

A satisfação é uma variável qualitativa, baseada no consumidor, útil para a aferição da performance de fornecedores (firmas, governo, setores econômicos e economias nacionais). Uma variável que tem forte impacto na satisfação é a reclamação, como salientado por diferentes estudos nacionais (URDAN; RODRIGUES, 1999; URDAN; HUERTAS, 2001; MARCHETTI; PRADO, 2004; MOURA; GONÇALVES, 2005; LEITE; ELIAS; SÜNDERMANN, 2005 apud LOPES, PEREIRA; VIEIRA, 2009, p. 163) e internacionais¹. O tratamento dado pelas empresas às demandas dos consumidores junto aos Procons pode servir como um indicador do comportamento dessa empresa em eventuais experiências de consumo insatisfatórias de seus clientes.

Como observado por Barlow (2008), as reclamações apresentam a forma mais barata de identificar o que leva à insatisfação dos clientes de uma empresa. Consumidores que reclamam são aqueles que ainda tem algum grau de lealdade com a empresa reclamada, pois poderiam simplesmente escolher um concorrente sem dizer nada. A depender do tratamento dado às reclamações feitas, um consumidor inicialmente insatisfeito pode ser fidelizado ou perdido definitivamente (BARLOW, 2008).

Segundo Santos; Fernandes (2008), confiança e lealdade do consumidor são variáveis influenciadas pelo modo de tratamento de reclamações, e estas, por sua vez, impactam na intenção de recompra. A evolução das demandas registradas nos Procons, bem como a forma de tratamento dessas demandas pelas empresas, podem influenciar, portanto, nas vendas futuras da empresa.

De acordo com Iasbeck (2007), uma empresa para se manter competitiva deve buscar a afinidade entre os interesses, desejos e necessidades de quem produz e os de quem compra. O discurso das organizações deve ser coerente com sua imagem, para que se forme uma identidade positiva junto aos consumidores.

¹ Internacionalmente, todos os trabalhos que levam em conta o American Customer Satisfaction Index (ACSI) e o European Customer Satisfaction Index (ECSI) consideram a relação inversa entre satisfação e reclamações.

Há evidências de que índices mais altos de propaganda boca-a-boca estão associados a índices altos de insatisfação (gerando propaganda negativa) ou de satisfação (gerando propaganda positiva) (ANDERSON, 1998). Ou seja, reclamações sobre uma empresa para terceiros (parentes, amigos ou órgãos de defesa do consumidor) não são características de consumidores moderadamente satisfeitos ou moderadamente insatisfeitos com um produto.

Se considerarmos que a maioria dos consumidores insatisfeitos não recorre aos Procons devido ao custo envolvido no registro de demandas (deslocamento e tempo), pode-se considerar que um consumidor que se dá esse trabalho, está insatisfeito o suficiente com o atendimento que recebeu da empresa-alvo para incorrer nesses custos. Em estudo com consumidores junto a sites, Andrade e Brandão concluem que ao avaliar o tratamento dado a suas reclamações como injusto ou desrespeitoso, consumidores insatisfeitos desejarão retaliar o site por meio de propaganda boca-a-boca negativa.

Segundo Kotler (2000), o sucesso em termos de marketing de um produto ou serviço depende do valor e da satisfação entregue ao consumidor alvo. Valor, por sua vez, é definido pelo autor como a divisão da soma dos benefícios (funcional e emocional) pela soma dos custos (monetário, tempo, energia e físico). É razoável supor que o deslocamento a um Procon por uma insatisfação com o tratamento dispensado por uma empresa reduz os benefícios emocionais e aumenta os custos de tempo, energia e físico. O efeito final é uma redução do valor recebido pelo consumidor com a compra mal sucedida.

Como pode ser observado, há diversos indícios de que é vantajoso para a empresa tratar adequadamente demandas dos seus consumidores insatisfeitos. O IRDC traduz o comportamento das empresas mais reclamadas do Brasil para municiar o consumidor na escolha dos produtos e serviços das empresas que melhor tratam seus demandantes.

5. METODOLOGIA

5.1. IRDC: como é composto e a que se propõe

Os dados que alimentam os testes com o IRDC referem-se à totalidade (população) das demandas registradas contra as empresas estudadas nos Procons ligados ao Sindec. Por isso nenhum método de tratamento de amostras fora utilizado. Foi utilizado um total de 262.512 demandas de Procons conveniados ao Sindec para os testes com o IRDC, sendo 132.883 referentes a 2010 e 130.629 referentes a 2011 de 21 Estados e Distrito Federal em conjunto com 47 Procons municipais.

As variáveis levadas em consideração segundo as possibilidades de registros efetuados pelo Sindec são listadas a seguir:

- Entrada de demandas gerais (D);
- Número de cartas de informações preliminares arquivadas(CIP);
- Número de reclamações fundamentadas arquivadas (Rec);
- Número de atendimentos preliminares (AP);
- Percentual de Cartas de Informações Preliminares atendidas (%CIP);
- Percentual de Reclamações Fundamentadas atendidas (%Rec);

As variações percentuais dessas variáveis com relação ao ano anterior são utilizadas como indicadores de evolução:

- $[(D_0 - D_1)/D_0]$: variação de entrada de demandas gerais;
- $(\%CIP_1 - \%CIP_0)$: variação no atendimento a CIPs;
- $(\%Rec_1 - \%Rec_0)$: variação no atendimento a Reclamações;

- $[(AP_0 - AP_1)/AP_0]$: variação na entrada de Atendimentos Preliminares;
- $(CIP_0 - CIP_1)/CIP_0$: variação na entrada de CIPs;
- $[(Rec_0 - Rec_1)/Rec_0]$: variação na entrada de Reclamações.

Devido à dinamicidade intrínseca às bases de dados dos Procons, resultado principalmente da possibilidade de cancelamentos ou correções de atendimentos pela sua improcedência ou eventual falha de classificação, pequenas variações podem ocorrer nos dados do Sindec, quando extraídos em diferentes datas, referidos a um mesmo período. Algumas medidas foram adotadas para conferir maior precisão e, com isso, qualidade aos dados utilizados.

Primeiramente, a extração dos dados de todas as empresas ocorreu em um mesmo dia, para que não ocorram pequenas variações nos dados ao serem colhidos em datas diferentes. Ou seja, por um dia, planejado com antecedência, o Sindec dedica-se à extração de dados para as comparações pertinentes entre empresas.

Além disso, para diminuir ainda mais a possibilidade de inconsistência nos números gerados pelos relatórios do Sindec – providência também adotada para o cálculo do IRDC, considerou-se o estágio do trâmite em que se encontravam os atendimentos. No caso do número de demandas, a partir do total de entrada de registros de atendimento, pode-se obter uma medida adequada do trabalho dos Procons resultante dos registros em nome de determinada empresa, ou seja, o volume de consumidores demandantes. Por sua vez, no caso de CIPs e Reclamações, que demandam trâmites mais numerosos, estes devem ser contados a partir do seu trâmite final, quando as chances de revisão e cancelamento do atendimento pela não fundamentação são quase inexistentes. A etapa considerada final para esses tipos de atendimento chama-se arquivamento.

Um terceiro cuidado para conferir estabilidade aos números que alimentam as análises e comparações entre empresas é o de que o número de Procons considerados é congelado em um ano base. As integrações de novos Procons ao Sindec são constantes, pois são voluntárias e iniciaram-se muito posteriormente à criação de vários Procons do Brasil. Portanto, o Projeto Indicadores de 2011, divulgado em janeiro deste mesmo ano, considerou os dados de janeiro a dezembro de 2010, e utilizou como base de dados os Procons integrados até dezembro de 2009. Assim, são considerados apenas Procons com um ano completo de registro de dados (janeiro a dezembro de 2010, no caso). Como já mencionado, essa e outras metodologias utilizadas no Projeto indicadores foram mantidas para os dados utilizados nos cálculos do IRDC e de seus indicadores.

Cada um dos 4 termos que compõem o IRDC foi testado com os dados levantados do 1º semestre de 2010 ao 1º semestre de 2011 referentes a todos os fornecedores participantes da versão 2011 do Projeto. A amplitude dos valores observados, ou seja, a diferença entre o maior e o menor valor alcançado pelas empresas, de cada um dos 4 (quatro) termos, serviu de base para compreender, por meio das empresas participantes, quais termos mais impactariam no resultado final do IRDC na forma como são apresentados. Os valores observados foram os seguintes: 1º termo: variação de 0,9200 unidades, 2º termo: variação de 1,2790 unidades, 3º termo: variação de 0,4060 unidades e 4º termo: variação de 0,1217 unidades.

Diante das amplitudes verificadas, o segundo termo (variação no perfil de demandas) é todo multiplicado por $\frac{1}{2}$, para garantir que seu impacto não seja mais significativo que o do medidor que considera os números do projeto Indicadores Públicos (1o termo). Esta é uma escolha conveniente, pois ao prestigiar os resultados de um projeto que se mostrou bem sucedido ao longo de três edições, o IRDC aproveita o trabalho realizado de disseminar conhecimentos sobre os tipos de atendimento que os Procons utilizam e sobre a lógica de registros no SINDEC (estratégias eficientes de redução de demandas, trâmites e outros).

É importante frisar que os pesos atribuídos nas fórmulas levam em conta o efeito desejado no comportamento das empresas para as relações de consumo segundo a política de defesa do consumidor. Esses pesos foram definidos no sentido de alcançar redução no número total de demandas, aumento nos percentuais de atendimento a CIPs e Reclamações, e migração das demandas mais demoradas para as mais céleres.

As dimensões abordadas pelo conjunto de indicadores são: fluxo, estoque, perfil de demanda e qualidade no atendimento a demandas (que agrega tanto entrada quanto resolução). As quatro dimensões se relacionam de forma transversal, como na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Dimensões abordadas pelo IRDC por termo da fórmula

	Fluxo	Estoque
Entrada e resolução de CIPs e Reclamações	1º termo	3º termo
Perfil de demandas (AP, CIP, Rec)	2º termo	4º termo

Fonte: elaboração própria

Nota: AP refere-se a atendimentos preliminares.

Os quatro termos agregam indicadores de fluxo e de estoque. Indicadores de fluxo, quando se agregam para formar um índice de perfil de demandas, mostram a evolução do tempo despendido na resolução dos atendimentos. Quando formam um índice de entrada e resolução de demandas, indicam a evolução do número de demandas e a evolução dos percentuais de atendimento. Indicadores de estoque mostram a situação presente do perfil de demandas, do percentual de atendimento a CIPs e Reclamações e do total de entradas. A seguir são descritos os quatro indicadores que agregam as variáveis listadas anteriormente:

1º termo: Medidor de fluxo de entrada e resolução

Fórmula: $[(D_0 - D_1)/D_0] + (\%CIP_1 - \%CIP_0) + (\%Rec_1 - \%Rec_0)$, sendo:

D_0 = entrada de demandas no ano anterior

D_1 = entrada de demandas no ano presente

$\%CIP_0$ = percentual de CIPs com retorno finalizado atendidas no ano anterior

$\%CIP_1$ = percentual de CIPs com retorno finalizado atendidas no ano presente

$\%Rec_0$ = percentual de reclamações fundamentadas arquivadas atendidas no ano anterior

$\%Rec_1$ = percentual de reclamações fundamentadas arquivadas atendidas no ano presente

Esse termo faz a comparação dos números correspondentes aos resultados do Projeto Indicadores Públicos referentes ao ano analisado com os do período anterior. A diferença entre o total de demandas de um determinado ano em análise e o ano anterior ($D_0 - D_1$) pode resultar em um número positivo ou negativo. O desejável é que, no ano presente, o total de demandas seja menor que o do ano anterior. Esse é o comportamento que se deseja induzir.

Dessa forma, quem reduzir suas demandas ao longo do tempo fica com pontuação positiva. Essa lógica se aplica também aos percentuais de atendimento a CIPs e a Reclamações, ganhando pontos quem melhorar seu percentual de resolução e perdendo pontos quem piora seus números.

No caso das demandas, fornecedores costumam argumentar que suas notas devem ser ponderadas de acordo com sua base de clientes e as variações dessa base no período considerado. Para que não haja controvérsia a respeito de ponderação por base de clientes de

acordo com o tamanho da empresa, divide-se o resultado da variação das demandas pelo total do ano anterior $(D_0 - D_1)/D_0$. Dessa forma, a melhora (ou piora) do fornecedor na antiga meta 1 é apresentada em termos percentuais e obtém-se, de forma direta, o desempenho atual com relação ao comportamento da própria empresa no passado. Por isso, não há que se falar em ponderação por base de clientes para evitar distorções porque cada fornecedor é comparado a si mesmo, o que muda é o período da medição.

O argumento de que empresas maiores naturalmente tem maior ou menor número de reclamações também é indefensável. O que se espera de uma empresa é que o setor de atendimento acompanhe a expansão da sua base de clientes, para oferecer produtos e serviços de forma adequada. Particularmente no setor de telefonia, verificou-se, em relatórios elaborados pelo Sindec, nas edições de 2010, 2011 e 2012, que a líder em número de usuários não era a líder em número de demandas.

2º termo: Medidor de fluxo de perfil de demandas

Fórmula: $0,5 \times \{(AP_0 - AP_1)/AP_0\} + 2 \times \{(CIP_0 - CIP_1)/CIP_0\} + 3 \times \{(Rec_0 - Rec_1)/Rec_0\}/6$,
sendo:

AP_0 = atendimentos preliminares no ano anterior

AP_1 = atendimentos preliminares no ano presente

CIP_0 = CIPs com retorno finalizado² no ano anterior

CIP_1 = CIPs com retorno finalizado no ano presente

Rec_0 = reclamações fundamentadas arquivadas no ano anterior

Rec_1 = reclamações fundamentadas arquivadas no ano presente

A elaboração do presente termo surgiu da preocupação de se analisar as demandas de acordo com a celeridade com que são resolvidas. Para isso, os registros são separados com relação ao tipo de atendimento que recebem nos Procons. Verificou-se que os tipos de atendimento com o maior número de registros são Atendimento Preliminar, CIP, Abertura Direta de Reclamação e Simples Consulta. Eles representam pelo menos 90% dos atendimentos registrados em face de cada fornecedor participante do Projeto Indicadores Públicos, segundo estimativas internas do Sindec.

Ao excluirmos Simples Consulta³ do cômputo feito anteriormente, verificou-se que entre 72% e 87% das demandas dos fornecedores participantes do Projeto Indicadores são registradas como Atendimento Preliminar, CIP ou Abertura Direta de Reclamação. Dessa forma, considerou-se que uma tendência de substituição das demandas mais demoradas pelas menos demoradas, dentro desse universo de mais de 72% do total de demandas, representaria uma *proxy* adequada da melhora no perfil do total das demandas totais.

Essa migração é incentivada pela fórmula de acordo com a estrutura de pesos adotada. Então uma redução de 20% em Reclamações conta mais na pontuação final que uma

² Retorno finalizado equivale ao arquivamento da CIP.

³ Simples consulta é um tipo de atendimento utilizado apenas para esclarecer uma dúvida de um consumidor, não registra uma lesão efetiva. Dessa forma, não é um número que auxilia para quantificar as lesões aos consumidores. Por esse motivo, Simples Consulta é um tipo de atendimento mais adequado para medir a deficiência de informação ou de credibilidade de um fornecedor junto a seus consumidores para a solução de demandas, e não para medir a celeridade na resolução de demandas que implicam lesão em relações de consumo. A intenção de manter apenas os outros 3 tipos de atendimento mais registrados (Atendimentos Preliminares, CIPs e Reclamações) no que diz respeito o perfil das demandas, objetiva apresentar uma gradação de tempo despendido (ou gravidade/complexidade) para a solução do problema do consumidor.

redução de 20% em CIPs, que, por sua vez, conta mais que 20% de redução em Atendimentos Preliminares.

3º termo: Medidor de estoque no Projeto Indicadores

Fórmula: (%CIPs + %Rec), sendo:

%CIP = Percentual de atendimento a CIPs com retorno finalizado

%Rec = Percentual de atendimento a reclamações fundamentadas arquivadas

O terceiro termo considera os percentuais obtidos pelo fornecedor no ano presente. É uma medida de estoque que dá mais pontos a quem possui percentuais altos de atendimento e menos pontos a quem ainda possui percentuais baixos. Esse termo visa reconhecer os percentuais de atendimento que se destacarem positivamente frente aos das demais empresas.

4º termo: Medidor de estoque de perfil de demandas

Fórmula: $(3 \times AP_1 + 2 \times CIP_1 + Rec_1) / [6 \times (AP_1 + CIP_1 + Rec_1)]$, sendo:

AP = atendimento preliminar

CIP = CIPs com retorno finalizado

Rec = reclamações fundamentadas arquivadas

O último termo trata da distribuição em diferentes tipos de atendimento do estoque das demandas do fornecedor. Mais uma vez incentiva-se que os fornecedores apresentem proporções maiores das demandas mais céleres por meio de um sistema de pesos.

Exemplificando: Se dois fornecedores A e B tiverem 1000 demandas, distribuídas como na tabela a seguir, a empresa A ganha mais pontos por possuir mais atendimentos preliminares.

Tabela 2 - Exemplo de empresas com diferentes distribuições, ambas possuindo 1000 demandas

	Pontos Ganhos	Atendimentos Preliminares	CIPs	Reclamações
Fornecedor A	+ 0,45	800	100	100
Fornecedor B	+ 0,22	100	100	800

Fonte: elaboração própria

Vale lembrar que o IRDC é índice sem valores de referência, ou seja, apresenta apenas a comparação entre empresas por dois períodos, assim como a o índice de inflação de um período apresenta a comparação entre os preços de dois períodos. Ao partir de um período inicial T1 e compará-lo com o seguinte, T2, o IRDC desconsidera o passado T0. Um efeito prático corresponde ao seguinte exemplo: supondo que um varejista A enfrente problemas de logística para a entrega de seus produtos ao longo do período (T1) e, no período seguinte (T2), solucione esses problemas. Em T1 várias demandas serão registradas por consumidores insatisfeitos devido a falhas de entrega. Em T2 a situação volta ao normal e o nível de demandas retona aos patamares de T0. Essa empresa obterá um valor pequeno no IRDC que compara T1 a T0. Quando a situação de T0 se reestabelecer em T2, sua nota no IRDC no período que compara T2 a T1 será alta, sem que nenhuma melhora tenha ocorrido entre T0 e T2. Para utilizar o IRDC em mais de dois períodos, é necessário congelar a base de Procons no período inicial e comparar o resultado como número obtido no período final para a mesma base.

Por isso, os números gerados pelo IRDC para uma empresa ou grupo de empresas, em períodos diferentes, não são comparáveis. O que definirá se a qualidade de atendimento melhorou em períodos de tempo maiores será: 1) a evolução do número absoluto das demandas; 2) a evolução dos percentuais de atendimento a CIPs e Reclamações; e 3) a evolução da distribuição das demandas existentes entre Atendimentos Preliminares, CIPs e Reclamações. O IRDC é um índice que agrega todos esses conceitos e indica quais fornecedores foram mais eficientes em melhorar esses 3 quesitos comparando dois períodos analisados e de acordo com os pesos estabelecidos. Por meio da divulgação pública de sua nota, o índice procura ser um vetor de melhoras constantes ao longo do tempo.

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1. Exemplo de *Ranking* de Empresas

Na tabela a seguir, observam-se três empresas de telecomunicações, sete do setor bancário e três de varejo, ordenadas de acordo com sua pontuação no IRDC. A nota do Índice é dividida entre os quatro indicadores que o formam, para que seja observado o impacto de cada termo no número final do IRDC.

A magnitude das variações entre a melhor e a pior nota dentro de cada termo reflete a escala de prioridades sugerida, por meio de pesos, aos órgãos de defesa do consumidor, para o alcance dos objetivos de melhora no atendimento das empresas. Para isso, priorizou-se os indicadores de fluxo, que refletem o empenho, no momento presente, dos fornecedores com relação ao período anterior.

Tabela 3 - *Ranking* das empresas segundo IRDC

	IRDC	1o termo	2o termo	3o termo	4o termo
VIVO	2,23	0,1274	0,1414	1,5350	0,4256
CLARO	2,20	0,2892	-0,0231	1,5080	0,4307
HSBC	2,17	0,2437	0,1007	1,4260	0,3978
ITAÚ	2,14	0,1454	0,0361	1,5610	0,4002
CITIBANK	1,91	0,0856	0,1080	1,3180	0,4029
BB	1,80	0,0527	0,0191	1,3440	0,3871
CARREFOUR	1,67	0,0173	0,0078	1,2720	0,3687
BRDESCO	1,57	-0,1483	-0,0274	1,3460	0,3951
PÃO DE ACÚCAR	1,49	-0,2204	0,0852	1,2950	0,3261
CEF	1,45	-0,1251	-0,2100	1,4010	0,3794
SANTANDER	1,40	-0,1808	-0,1184	1,3070	0,3875
TIM	1,34	-0,2459	-0,0706	1,2380	0,4176
WALMART	1,09	-0,3369	-0,1473	1,2720	0,3057

Fonte: elaboração própria

Nota: Valores calculados a partir de dados do Sindec do 1º semestre de 2010 e 1º semestre de 2011

Como pode ser observado na coluna referente ao 4º termo, se organizarmos os valores em ordem decrescente, as empresas ficam ordenadas de acordo com seus respectivos setores: as empresas de telecomunicação primeiro, seguidas dos bancos, e estes, seguidos das empresas de varejo. O 4º termo refere-se ao perfil de demandas em estoque. O resultado obtido sugere uma relação entre o perfil de demandas e o setor analisado, conclusão que vale de sugestão para estudos futuros para testar a sua veracidade.

A ordem do *ranking* é coerente com os resultados do Projeto indicadores Públicos 2011, mesmo com o Projeto considerando dados anuais e o *ranking* do IRDC considerar dados semestrais. Por não utilizar uma extração dos dados anuais, mas semestral, a *ranking* do IRDC expressa tendências que se confirmam nos números do Projeto Indicadores.

No caso dos bancos, 3 dos 4 bancos que conseguiram alguma melhora em mais de uma meta são os três primeiros colocados no *ranking* do IRDC. O 4º banco, Santander, ficou na última posição do IRDC por ter piorado mais que qualquer outro banco na diminuição de entrada, considerada a mais importante para o IRDC. Os 3 bancos que melhoraram apenas uma das metas estão entre os quatro últimos.

No caso das empresas de telefonia, a comparação é mais simples, pois a primeira colocada do *ranking* do IRDC alcançou melhora nas três metas, a segunda em duas e a terceira em apenas uma.

No caso de varejo, a correspondência não é tão clara quanto no caso das empresas de telefonia porque cada empresa alcançou apenas uma meta. A magnitude das melhoras e das piores tende a ser a responsável pelas posições alcançadas no IRDC. A diferença de correspondência entre os dados semestrais utilizados para o IRDC e os anuais do Projeto Indicadores parecer ter maior impacto para o estudo das empresas de varejo, suposição que merece aprofundamento de estudos.

7. OBSERVAÇÕES FINAIS

A situação inicial de onde parte a proposta do IRDC é a de um projeto (o Projeto Indicadores Públicos), em andamento à época, de adesão voluntária pelas empresas participantes, estimuladas pela divulgação pública de seus resultados. A divulgação desses resultados, no entanto, não possibilita, de forma clara, que as autoridades de defesa do consumidor estabeleçam quais as melhores empresas em determinado período. Devido à multiplicidade de informações associadas à divulgação de três metas a serem atingidas, mas sem uma escala de prioridades ou pontos a serem atribuídos, as informações disponíveis se resumem ao atingimento ou não das metas propostas. Esse é um dos problemas que se espera solucionar por meio do *ranking* estabelecido pelo IRDC, seja ele setorial ou intersetorial.

Outra questão que o IRDC procura solucionar é a tendência ao estabelecimento de metas próximas a zero. Sem metas a serem definidas, as empresas são estimuladas a participarem de uma disputa pelas melhores colocações no *ranking* gerado, pois seu desempenho para o cálculo do índice é comparado ao do ano anterior.

A composição de pelo menos 72% das demandas registradas, separadas por Atendimento Preliminar, CIPs e Reclamações, como aproximação do total de demandas, é outro avanço trazido pelo IRDC, que permite o acompanhamento da qualidade das demandas registradas, ou seja, quanto tempo o consumidor despende entre o registro de sua demanda e a sua resolução. Essa é uma medida também do custo imposto aos consumidores e aos órgãos de defesa do consumidor para um determinado número fixo de demandas.

O termo de estoque relacionado ao tipo de atendimento – 4º termo da fórmula – sugere, no teste realizado, que a composição entre os três tipos de atendimento pode ser uma característica setorial. Avanços no estudo dessa característica observada podem contribuir ainda mais para o entendimento da abordagem mais adequada no uso dos indicadores e índices propostos.

Vale lembrar que o IRDC estabelece a ordem das empresas que mais se alinham com a política delineada pelas autoridades de defesa do consumidor. Como dito anteriormente, o que definirá se a qualidade de atendimento melhorou em períodos de tempo maiores será: 1) a evolução do número absoluto das demandas; 2) a evolução dos percentuais de atendimento a CIPs e Reclamações; e 3) a evolução da distribuição das demandas existentes entre Atendimentos Preliminares, CIPs e Reclamações.

De acordo com os testes realizados com dados de 13 das empresas mais reclamadas do Brasil, nos setores de telefonia, bancos e varejo, comparando o primeiro semestre de 2011 com o primeiro semestre de 2010, foi estabelecido um *ranking* com o valor

gerado pelo IRDC. O referido *ranking* é coerente com as prioridades estabelecidas pela estrutura de pesos proposta.

Da forma como foi elaborada, a fórmula do IRDC comporta a manipulação de pesos para gerar os estímulos que forem mais convenientes para determinado período. Essa flexibilidade é uma característica desejável em uma forma de avaliação de política pública, para se adaptar aos cenários a serem estudados. Por exemplo, se em determinado momento os percentuais de atendimento chegarem a níveis maiores que 95% e a SENACON considerar conveniente diminuir o peso das resolutividades e aumentar o peso, tanto da redução de entradas, quanto da migração de reclamações para atendimentos preliminares; pode-se reorganizar a fórmula para obter-se esse resultado, mantendo-se a estrutura essencial e, alterando somente os pesos. Essa flexibilidade se mantém para outras alterações, como exclusão ou inclusão de determinado tipo de atendimento e a inclusão, exclusão ou separação de termos, nesse último caso para gerar dois ou mais índices.

Não há um valor máximo ou um valor mínimo para o número obtido pelo IRDC na forma como é sugerido. Além disso, a nota de um único fornecedor não tem representatividade sem ser comparada à das demais empresas. O indicador apenas ordena os fornecedores de acordo com seu desempenho. Caso haja necessidade de se estabelecer um intervalo para o IRDC, uma sugestão seria a reunião de cada um dos melhores resultados obtidos em cada variável que alimenta a fórmula, para que agregados, esses valores representassem um fornecedor ideal. A partir desse fornecedor ideal com nota máxima, todos os outros fornecedores seriam ordenados de acordo com a proximidade de seus números em relação ao fornecedor ideal. Pode-se proceder da mesma forma com os piores valores de cada variável para se estabelecer um mínimo dentro de uma escala.

As colocações obtidas em determinado período, devem ser comparadas àquelas de pelo menos um período anterior, para identificar se um resultado extremo (nota muito alta ou muito baixa) não está relacionado a uma quebra de oferta ou algum outro choque sofrido pela empresa, ou mesmo a recuperação de uma situação atípica desse tipo.

As aplicações do IRDC e do seu conjunto de indicadores são diversas. Desde as autoridades de defesa do consumidor para acompanhamento de mercado, cidadãos diante da escolha de produtos e serviços a serem adquiridos, até medidas de acompanhamento de mercado de órgãos reguladores como Banco Central do Brasil – Bacen ou desenvolvimento de medidas não-financeiras da eficiência das empresas baseadas na imagem que o consumidor associa às marcas.

Espera-se com esse trabalho fornecer uma metodologia útil, flexível e simples para direcionar o comportamento das empresas mais demandadas no Brasil no sentido de reduzirem o número de demandas nos Procons e atenderem melhor às demandas existentes. Com o aproveitamento cada vez melhor das informações disponíveis da base de dados do Sindec espera-se que o consumidor brasileiro tenha cada vez mais seus direitos respeitados e que a experiência de consumo no Brasil seja cada vez mais satisfatória.

8. BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Eugene W. Customer satisfaction and word of mouth. **Journal of service research**, v.1, n.1, p. 5-17, 1998.

ANDRADE, Daniel Modenesi; BRANDÃO, Marcelo Moll. Boca a Boca Eletrônico como Forma de Retaliação: uma Aplicação da Modelagem de Equações Estruturais para Determinar o Comportamento Pós-Reclamação de Consumidores Insatisfeitos/Ofendidos. **Revista ADM. MADE**, v. 16, n. 1, p. 24-44, 2012

BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **A complaint is a gift: recovering customer loyalty when things go wrong.** Berrett-Koehler Publishers, 2008.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional do Consumidor – Senacon. **Projeto Indicadores Públicos de Defesa do Consumidor.** Resultados – 2ª edição - Ano Base: 2011. 2012. Disponível em <[file:///C:/Users/bernardo.peixe/Downloads/indicadores-Pulicos-de-defesa-do-consumidor%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bernardo.peixe/Downloads/indicadores-Pulicos-de-defesa-do-consumidor%20(1).pdf)>. Acesso em 27 jul. 2014, 12:40:30.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico.** 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf>. Acesso em 27 jul. 2014, 13:15:30.

FORNELL, Claes. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **The Journal of Marketing**, p. 7-18, 1996.

IASBECK, Luis C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, 2011.

KOTLER, P. **Marketing management: The millennium edition.** International Edition, New York: Prentice Hill, 2000.

LOPES, Humberto Elias Garcia et al. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 161-18, 2009.

MAGALHÃES JUNIOR, Antônio Pereira. **Indicadores ambientais e recursos hídricos: realidade e perspectivas para o Brasil a partir da experiência francesa.** Bertrand Brasil, 2007.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel von der Heyde. (2008). A Recuperação de Serviços Como Ferramenta de Relacionamento e Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, 2008.

SARAIVA, Inês de Jesus. Indicadores para Análise Ambiental de Processos Químicos. In:_____. **Custos e Impactos Ambientais no Projecto de Processos Químicos.** Coimbra, 2000. Disponível em: <<http://www.eq.uc.pt/~ines/seminario/ciappq05.html>>. Acesso em 27 jul. 2014.

SICHE, Raúl et al. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & sociedade**, v. 10, n. 2, 2007, p. 137-148.