

### O ESTÁGIO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO DE MASSA

*Eugênio Weishaupt Ruiz<sup>(\*)</sup>*  
*Fauze Najib Mattar<sup>(\*\*)</sup>*

#### RESUMO

O objetivo deste estudo foi o de realizar uma pesquisa para avaliar a qualidade dos serviços de atendimento aos clientes de empresas que atuam no mercado de produtos de consumo de massa. No decorrer do estudo são discutidos diversos aspectos relacionados à qualidade do atendimento em serviços bem como conceitos relativos aos serviços de atendimento aos consumidores. Finalmente são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada que apontou uma boa qualidade nos serviços de atendimento aos consumidores nas empresas pesquisadas.

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP; professor da Universidade Mackenzie.

<sup>(\*\*)</sup> Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP; professor da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior e coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos USP-DA/FEA/FIA. E-mail: fauze@usp.br

## INTRODUÇÃO

Toda e qualquer empresa deve prestar um adequado e excelente serviço ao cliente, independente do porte, desafio enfrentado ou setor de atividade a qual ela pertence. A empresa pode se tornar mais competitiva, fazendo do serviço ao cliente uma arma para vencer a concorrência. A consciência de que o cliente é o foco principal de uma organização tem apresentado avanços importantes. Mas, apesar dos recentes desenvolvimentos observados, a maioria das empresas brasileiras ainda estão atrasadas nessa área.

Procurar satisfazer o cliente implica antes descobrir seus desejos, necessidades, exigências, satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Não basta apenas oferecer produtos de qualidade mas sim um atendimento também com qualidade. Conforme Cobra (1993:1): “*O cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento*”.

Se a qualidade de atendimento ao consumidor depende das pessoas dentro das empresas, é preciso motivar os funcionários da empresa a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente. É preciso investir em qualidade de atendimento para se obter sucesso nas negociações. O consumidor é o ponto de partida para uma mudança no eixo decisório das empresas. Conforme Giglio (1996:14): “*A satisfação do cliente é o princípio e o fim de nosso trabalho*”. As empresas que desejam vencer e sobreviver precisam desenvolver uma nova filosofia de trabalho. Apenas as empresas orientadas para os consumidores vencerão. Serão aquelas que podem oferecer valor superior a seus consumidores-alvo. Somente as empresas cujo objetivo for encantar o cliente é que vencerão no mercado.

O enfoque deste trabalho direciona-se para o processo de serviços aos clientes, compreendendo todas as atividades envolvidas na facilidade de acesso dos clientes às pessoas certas dentro da empresa para receberem serviços rápidos e satisfatórios, respostas a dúvidas e soluções de problemas.

## Revisão Bibliográfica

### O Que é Valor para o Cliente

Os consumidores adquirem produtos de empresas que entregam maior valor. Segundo Albrecht (1995:12), o Pacote de Valor ao Cliente compreende uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos de seus concorrentes. À medida em que desempenha certas atividades melhor do que seus concorrentes estará obtendo uma vantagem competitiva. O grande entrave está nas “paredes” que os departamentos da organização levantam em volta de si, dificultando a prestação de serviços de qualidade aos clientes.

### Sistema de Entrega de Valor

A procura para entrega de valor ao cliente começa em conhecer “os valores mais valorizados pelo cliente” conforme afirma Albrecht (1995: 105). Ainda segundo Albrecht (1995: 105), a hierarquia de atributos de valor para o cliente compreende quatro níveis: básicos, esperados, desejados e inesperados.

*Básicos* - compreendem os atributos absolutamente essenciais da experiência procurados em um produto ou serviço. A sua ausência praticamente elimina o produto do mercado.

*Esperados* - compreendem os atributos associados à experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios. A ausência desse atributo cria enormes dificuldades para a empresa comercializar seu produto.

*Desejados* - compreendem os atributos que o cliente não espera necessariamente receber, mas aprecia e valoriza se a experiência o incluir. A prática desses atributos começa a diferenciar a empresa no mercado como empresa que se preocupa com o cliente e dependendo das práticas dos

concorrentes pode ser fonte de vantagens competitivas.

*Inesperados* - compreendem os atributos “surpresa”, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos e expectativas normais. A prática desses atributos é que “encanta o cliente”, gerando clientes extremamente satisfeitos e fiéis ao produto e à empresa.

Segundo Albrecht (1995):

*“Se você se limitar a fazer o bem básico, seu cliente irá considerá-lo ruim, a menos, é claro que nenhum concorrente chegue mais alto na hierarquia.*

*Se você fizer bem o básico e o esperado, seu cliente irá considerá-lo medíocre, isto é, apenas satisfatório, mas sem nada de especial.*

*Se você fizer bem o básico, o esperado e o desejado, o cliente começará a favorecê-lo se você fizer tudo isso melhor que os concorrentes.*

*E se você surpreender o cliente com o inesperado, terá um lugar especial em seu coração. Você terá a oportunidade de uma posição competitiva destacada.”*

Para a mensuração da satisfação dos consumidores, as empresas podem utilizar-se de um, ou mais de um, dos seguintes métodos para mensurar o nível de satisfação dos seus consumidores: sistema de reclamações e sugestões, pesquisa dos níveis de satisfação dos clientes, comprador misterioso, análise dos clientes perdidos, caixa de sugestões e reclamações, linha telefônica direta, reunião com grupos de clientes e auditoria de serviços aos clientes, entre outras possíveis.

## **Relações com Clientes**

O grau de relacionamento da empresa com seus clientes é a razão do sucesso das empresas, independente do ramo em que esteja atuando. “O melhor investimento que uma empresa pode realizar é criar boa vontade” (Cobra: 1993: 9). Esta boa vontade com os clientes é de suma importância para o sucesso de qualquer organização.

Note, porém, que o cliente só será fiel enquanto assim lhe convier e por pouco tempo, até ele arranjar melhores condições para barganhar. Neste contexto é necessário pesquisar o consumidor/cliente para saber o que eles valorizam como qualidade de atendimento, pois o que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. O relacionamento tem aspectos tangíveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres de fornecedores e clientes, mas também aspectos intangíveis não-claros que podem deteriorar o relacionamento. Um bom relacionamento só se constrói com base em bons serviço aos clientes.

Se o benefício do produto ou serviço ao cliente comprado é em geral maior que seu custo, há uma grande probabilidade de que o cliente esteja satisfeito com a compra. Nesse caso, o papel do serviço ao cliente de atendimento tende a ser minimizado. Quando, porém, não há evidências de que o benefício é maior que o custo, o serviço ao cliente tende a ser altamente valorizado, até mesmo como uma forma de compensar a relação.

Para a empresa é preferível que o consumidor se queixe diretamente, ao invés de recorrer a outros expedientes, como Procon, Decon e outros órgãos de defesa do consumidor, gerando um desgaste público desnecessário e uma exposição desgastante para a marca. O desgaste de imagem da marca, decorrente de clientes insatisfeitos, pode representar um ônus muito grande para a organização. Por isso, é importante evitar riscos de relacionamento inadequados. Investir em bons relacionamentos é, portanto, uma poderosa arma de marketing.

## **Qualidade de Atendimento e o Sucesso de Política de Prestação de Serviços aos Clientes**

Investir na qualidade do atendimento ao consumidor evita riscos de relacionamento. O compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade que muitas vezes as organizações não dispõem. É difícil exigir de um funcionário um atendimento cordial e educado se ele não possui conceitos mínimos de boa conduta, ou ainda se por questão de altivez, ele se sente rebaixado socialmente quando atende um cliente. “Os funcionários de uma empresa devem estar

adequados ao nível de relacionamento exigido para atender clientes” (Cobra,1993:24). É importante que todos na empresa estejam imbuídos do empenho em prestar um atendimento de qualidade a qualquer consumidor. A força do compromisso de bem servir deve ser maior que as tensões inibidoras. O consumidor exigente não quer receber apenas um bom atendimento, como outro qualquer; ele quer e exige o melhor atendimento possível. Esta postura atual dos consumidores no Brasil, se deve à concorrência agressiva em função da abertura da economia e ao Código de Defesa do Consumidor implantado a partir de 1991. A nova ordem é se preocupar com a eficácia, com a qualidade e com a excelência do atendimento.

Os serviços de atendimento a clientes iniciam-se antes da venda, para identificar a real necessidade do cliente consumidor e para orientá-lo na compra do produto mais indicado; prossegue com a venda propriamente dita, através de um correto, simpático e eficaz atendimento e tem continuidade durante a entrega e a instalação do produto e continua durante o prazo de garantia do fabricante, através de serviço ao clientes de manutenção e reparos e, ao menos teoricamente, não cessa até que o produto acabe. Um bom atendimento deve ser por toda a vida. Daí a importância da valorização do cliente, por parte do distribuidor, do atacadista, do varejista ou da rede de *franchising*. Um bom atendimento pode ser levado para um outro ângulo, como por exemplo abrir um canal de comunicação com as empresas.

O sucesso de uma política de prestação de serviço aos clientes repousa em dois pontos-chaves: recursos materiais e *hardware* e recursos humanos e *software*. Para que a qualidade do serviço ao cliente seja um fator diferenciador estratégico, é preciso que os funcionários da empresa tenham: conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço ao cliente, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, motivação, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação à forma de realizá-las, além da empresa dispor de equipamentos modernos e adequados à prestação do serviço.

## **A Divulgação dos Serviços de Atendimento aos Clientes**

Não é preciso muito esforço para se constatar a distância entre a propaganda e a realidade do atendimento. A *Folha de S. Paulo*, de 28/12/90, publicou resultado de pesquisa do IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, realizada em setembro de 1990, com 19 empresas de diversos setores, para avaliar os serviços de atendimento ao consumidor. A principal constatação foi que os serviços de atendimento aos clientes nem sempre funcionam como deveriam e como eram divulgados pelas empresas. O IDEC verificou também que em apenas metade das empresas o atendimento é feito através de linhas exclusivas ou pelo sistema de discagem direta gratuita. Nas demais, o contato é através de ramal de PABX, que dificulta as consultas ou, pior ainda, pelo correio que impossibilita as consultas urgentes.

Este cenário mostra o longo caminho que as empresas precisam percorrer para oferecer de fato aos seus clientes os serviços que se espera das empresas modernas. Seja por um contato telefônico, seja quando recebe a visita de um representante de vendas, pessoalmente na loja ou escritório da empresa, o cliente avalia a qualidade de atendimento, faz comparações com a concorrência e faz a opção de compra em função do preço e da qualidade do atendimento.

Ron Zemke, citado por Cobra (1993:85), afirma que “os consumidores de hoje estão dispostos a pagar um extra para terem suas necessidades básicas satisfeitas de forma rápida e eficiente”. Ou seja, o cliente está disposto a pagar um preço maior se a qualidade do atendimento satisfizer suas necessidades e superar suas expectativas. Por outro lado, a realidade mostra que a maioria dos clientes acredita que reclamar ou sugerir melhoria não trará nenhum benefício; ninguém quer ouvir a respeito do problema deles. Por outro lado as empresas também não dispõem de meios que possam registrar as reclamações recebidas, evitar que se dispersem e tratá-las de forma que se possa monitorar e implementar ações corretivas para sanar as deficiências do atendimento. Este impasse, onde o consumidor pode até pagar por um melhor atendimento mas acha que não será ouvido, onde as empresas não

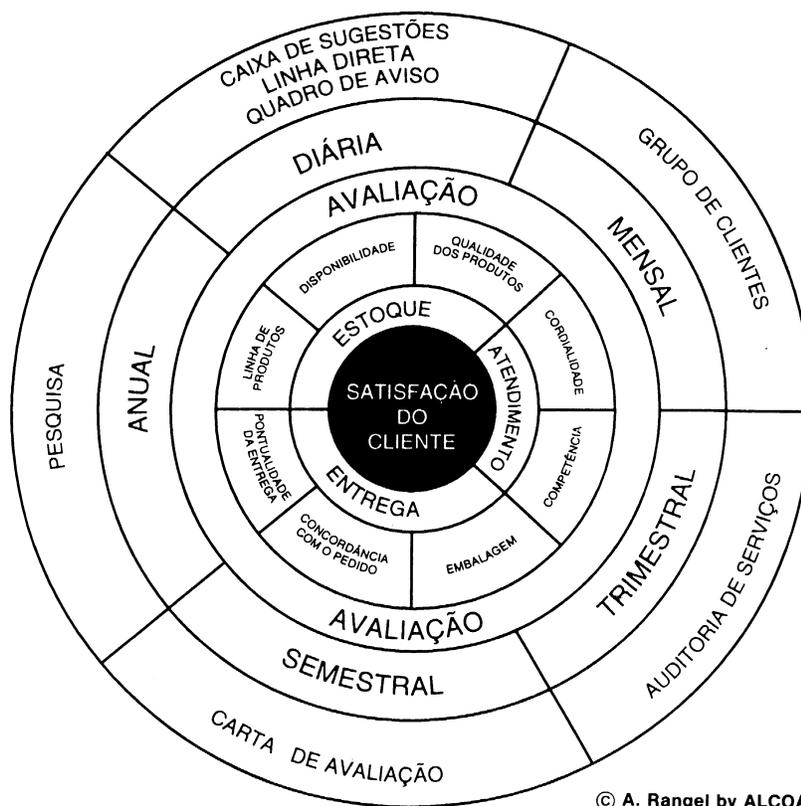
tem um sistema para gerir as informações obtidas pelo canal de comunicação aberto aos clientes, deixa espaço para empresas dispostas a investir num bom sistema para ouvir suas reclamações e sugestões. Com certeza a empresa se mostrará simpática para o público e estará no caminho para obter a preferência e fidelidade de compra dos clientes.

Para que a empresa administre a qualidade do seu atendimento é necessário:

- definir os padrões de atendimento;
- monitorar, através da implantação de um modelo operacional, a evolução do atendimento em relação aos padrões definidos.

Apresentamos, na figura a seguir, o modelo operacional Íris desenvolvido pela ALCOA que apresenta os instrumentos utilizados para a avaliação do grau de satisfação dos clientes com relação à qualidade do atendimento da empresa.

### SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE ATENDIMENTO MODELO OPERACIONAL ÍRIS ©



A satisfação do cliente com relação à qualidade pode ocorrer em função de três elementos-chave: estoque, entrega e atendimento. A qualidade do estoque é percebida e avaliada pelo cliente no momento em que ele espera encontrar na empresa o item que precisa, na quantidade solicitada e com apropriada qualidade de fabrica-

ção. A entrega satisfaz o cliente quando é pontual, sem erros de especificação ou quantidades, e ainda que a embalagem utilizada na entrega proteja adequadamente o produto. O atendimento é dito eficaz quando o cliente fica satisfeito com, entre outros fatores, a cordialidade e a competência.

## Metodologia do Estudo

Foi utilizado o método da pesquisa exploratória para avaliar a qualidade do atendimento ao cliente. A pesquisa exploratória efetuada teve como base a compra de mês de uma família realizada em uma loja de uma grande rede de hipermercados. A compra foi realizada de forma habitual pela dona de casa, sem que soubesse que os produtos adquiridos seriam objeto de pesquisa. A compra foi realizada no dia 14 de Fevereiro de 1997, às 14:00 horas.

Após a compra, foi solicitada à dona de casa, permissão para que os seguintes dados dos produtos adquiridos fossem registrados em uma ficha: nome do produto; marca do produto; tipo de produto; nome do fabricante; característica do produto; valor pago; quantidade adquirida; data de validade; periodicidade da compra do produto (semanal, quinzenal ou mensal); e o telefone de atendimento ao consumidor.

Para a realização da pesquisa foi suposto um defeito, dúvida ou sugestão para cada produto de forma a que se pudesse pesquisar a qualidade do atendimento dos serviços de atendimento ao con-

sumidor das empresas no tocante ao problema apresentado.

Foram, inicialmente, separados 43 produtos para serem pesquisados, dos 66 itens comprados. Esses 43 produtos foram divididos em 03 grupos: produtos que tem SAC linha direta, produtos que possuem telefone da empresa para contato e produtos que só possuem Caixa Postal e endereço da empresa. As empresas-alvo da pesquisa ficaram restritas às dos grupos 1 e 2, pois só interessou medir a qualidade do atendimento das empresas que oferecessem alguma forma de contato mais rápido e dinâmico através do SAC ou telefone.

Ao analisarmos os 43 produtos, notamos que alguns pertenciam à mesma empresa, portanto o SAC é o mesmo. Como nosso alvo de pesquisa é medir o valor do atendimento ao consumidor, não nos interessava analisar o produto em si, mas sim a qualidade do atendimento prestado no ato da ligação telefônica naquela empresa. Dos 43 produtos inicialmente separados para servir para a pesquisa, em função das restrições apresentadas, somente 32 (Base 100) permaneceram na amostra final pesquisada, conforme mostra a tabela a seguir:

Ramo	c/SAC	c/telefone	Totais
Alimentício	14	10	24
Higiene Pessoal	04	01	05
Utilidades Domésticas	0	01	01
Farmácia	0	01	01
Limpeza Geral	01	0	01
Totais	19	13	32

A pesquisa foi realizada em dias úteis sempre em horário comercial. Os indicadores avaliados durante os contatos efetuados para medir a qualidade do atendimento foram: número de tentativas para acionar a linha 0800; número de toques do telefone até ser atendido; tempo de espera para continuidade do atendimento após o atendimento telefônico; cordialidade no atendimento; tempo para expor o problema e o tempo de resposta; as providências e ou solução; e desistência após a quinta tentativa para acessar a linha 0800.

A forma utilizada para coletar os dados primários foi através da comunicação via telefone, e

os dados foram obtidos através do comportamento do atendente telefônico da empresa.

O ambiente de pesquisa terá característica de situação real, pois a ligação telefônica estará enfocando um suposto problema real com o produto.

O tipo de amostragem foi por conveniência e de caráter não probabilístico, uma vez que a obtenção de uma amostra de dados que reflitam a população de empresas não foi o propósito desta pesquisa e sim o de ganhar conhecimento sobre o através de método da pesquisa exploratória. O processo de medição consistiu em associar números ao objeto da pesquisa, que segundo regras

estabelecidas, passaram a representar as quantidades de suas características ou atributos.

A técnica de medição utilizado foi a de colocar o atendente da empresa diante de um problema artificial e observar o seu padrão comportamental na procura de solução/encaminhamento da solução, e, a partir desta observação, inferir conclusões.

Foram utilizadas escalas de avaliação verbal para classificar as conclusões inferidas do comportamento observado.

Os passos da pesquisa foram elaborados levando-se em conta os questionamentos que um consumidor faz para obter um determinado atendimento para suas eventuais dúvidas, sugestões e problemas apresentados, nos produtos adquiridos no mercado.

## RESULTADOS

Na Tabela 1, apresentamos os resultados de cada variável analisada isoladamente no tocante a característica ótimo atendimento ao consumidor, das 19 empresas pesquisadas via SAC e das 13 empresas pesquisadas via contato telefônico.

Da análise dessa tabela, podemos observar que o atendimento via telefone tem uma qualidade melhor que o atendimento via SAC, quando a comunicação é conseguida; no entanto, no atendimento via telefone houve 87% de desistência por não conseguir comunicação, enquanto no SAC este número foi de apenas 16%. De uma forma geral, podemos constatar que a qualidade do atendimento é, em média boa, mas podendo melhorar.

Na Tabela 2, podemos observar que as empresas pesquisadas estão dando grande importância ao atendimento ao consumidor, tendo em vista os altos percentuais de ótimo constatados na pesquisa. Não é prematuro afirmar que as empresas estão dispostas de maior qualidade no serviço de atendimento ao consumidor, agregando assim um maior valor percebido pelos consumidores.

**Tabela 1 - Resultados das Variáveis de Atendimento Analisadas**

Variável Estudada	Conceito Ótimo	Via SAC (19)	Via Telefone (13)
A - O nº de tentativas para acionar a linha 0800 e telefone p/contato	Na 1ª ligação	62%	84%
B - O nº de toques do telefone para o cliente ser atendido	No atendimento até o 3º toque	51%	70%
C - Tempo de espera para efetivamente ser atendido	Atendem até 5 segundos após o contato inicial	53%	74%
D - A cordialidade no atendimento	Excelente relacionamento com o cliente	59%	87%
E - Expor problema e tempo de resposta	Solucionam o problema em até 2 minutos	59%	76%
F - Desistência após a 5ª tentativa para acessar a linha	O consumidor não consegue contato com a empresa	16%	87%

Variáveis estudadas	Base %	Avaliação sob a ótica do consumidor									
		Ótimo		Bom		Regular		Ruim		Péssimo	
		SAC	Tel.	SAC	Tel.	SAC	Tel.	SAC	Tel.	SAC	Tel.
O nº. de tentativas para acionar a linha 0800 e telefone p/ contato	100	68	84	5	8	0	8	12	0	15	0
O nº. de toques do telefone para o cliente ser atendido	100	74	92	10	0	0	8	0	0	16	0
Tempo de espera para efetivamente ser atendido	100	85	100	0	0	0	0	0	0	15	0
A cordialidade no atendimento	100	63	100	11	0	0	0	0	0	26	0
Expor problema e tempo de resposta	100	53	62	16	14	11	8	5	8	15	8
Desistência após a 5ª. Tentativa para acessar a linha	100	84	100	-	-	-	-	-	-	16	0

## CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi o de avaliar, de forma exploratória, sob o ponto de vista dos consumidores, a qualidade dos serviços de atendimento aos clientes de empresas que atuam no mercado de produtos de consumo de massa.

Os resultados indicam que as empresas, após o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, passaram a dar maior importância para os serviços de atendimento dos consumidores, resultando na pesquisa realizada um grau elevado de avaliação desses serviços, havendo, no entanto, espaço para que possam ainda melhorar mais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT**, Karl. *Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa* São Paulo: Pioneira, 1995.
- COBRA**, Marcos. *Serviço ao Cliente: uma estratégia competitiva*. 2ª ed., São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.
- FOLHA** de São Paulo de 28/12/1990.
- GIGLIO**, Ernesto. *O comportamento do consumidor e a gerência de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MATTAR**, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1996, vol. 1.