

INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO CAETANO DO SUL
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

BARBARA REGINA LOPES COSTA

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC) E
A COMUNICAÇÃO DE MARKETING

São Caetano do Sul
2005

BARBARA REGINA LOPES COSTA

**SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC) E
A COMUNICAÇÃO DE MARKETING**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Professor Doutor Gino Giacomini Filho

**São Caetano do Sul
2005**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES

Campus II – Rua Santo Antônio n.º 50, São Caetano do Sul – SP

Diretor Geral

Prof. Marco Antonio Santos Silva

Reitor

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

Dissertação defendida e aprovada em **31 de agosto de 2005**, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Prof. Dra. Maria José da Costa Oliveira

*À Terezinha Bezerra Lopes Costa, minha queridíssima mãe,
e a Edson Akira Kague, meu verdadeiro companheiro,
dedico este trabalho.*

Agradecimentos

Uma dissertação só é possível com a contribuição de muitas pessoas. Correndo o risco da omissão de algum nome de igual importância a este trabalho, registro por antecipação, meu sincero agradecimento àqueles que foram, por algum motivo, muito importantes para os resultados alcançados.

Primeiramente, ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, pelo constante incentivo, sempre indicando a direção a ser tomada nos momentos de maior dificuldade, interlocutor e participante de minhas inquietações, co-autor em vários momentos. Agradeço, principalmente, pela confiança, depositada em mim e nesse trabalho e pelos exemplos de simplicidade que buscarei repetir na minha vida.

Aos especialistas Dra. Maria José da Costa Oliveira, Claudia Atas, Alípio do Amaral Ferreira, Patricia S. Rozenbojm, Maria Lúcia Pettinelli, Maria Inês Dolci e Ana Alice Limongi Gasparini, por terem me recebido em suas casas ou escritórios, e concedido entrevistas riquíssimas, contribuindo para este estudo e me motivando a prosseguir no estudo do atendimento ao consumidor.

Às empresas Bunge Alimentos, Nutrimental e Pespico por terem aberto as portas e cedido, por meio das entrevistas com os profissionais do SAC, dados que propiciaram a execução da presente pesquisa.

À equipe do IMES, pela orientação relativa aos caminhos deste programa de mestrado e pela cordialidade, gentileza e paciência.

A todos os colegas com os quais convivi no Programa de Mestrado em Administração do IMES, por terem me apoiado e incentivado nas pesquisas.

Aos meus pais, Adonias Dantas da Costa e Terezinha Bezerra Lopes Costa, a minha mais profunda gratidão pela educação e pelos valores que me foram transmitidos. Se consegui galgar mais esta etapa em minha vida, foi graças a vocês.

Faço menções especiais aos meus amigos Marcos Wesley da Silva, Evandro Rodrigues e a minha prima Vanessa da Costa Carvalho, pela amizade, carinho e respeito ao longo desses anos.

Ao meu companheiro, Edson Akira Kague, por saber compreender a minha ausência em diversas ocasiões importantes, pela confiança, pela amizade e por estar presente nos momentos em que mais precisei de amor.

E finalmente, aos amigos da Uninove, da Montana Química e da ESIC, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

"...Sou um homem de causas. Vivi sempre pregando, lutando, como um cruzado, pelas causas que comovem. Elas são muitas, demais: a salvação dos índios, a escolarização das crianças, a reforma agrária, o socialismo em liberdade, a universidade necessária. Na verdade, somei mais fracassos que vitórias em minhas lutas, mas isso não importa. Horrível seria ter ficado ao lado dos que venceram nessas batalhas".

Darcy Ribeiro, Sorbonne.

Resumo

Este estudo exploratório tem como objetivo identificar como estão sendo utilizadas as informações do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) na comunicação de marketing, que aqui está representado pelo segmento alimentício. Para atender ao objetivo, foi necessário, primeiramente, conhecer a evolução do conceito de marketing, da defesa do consumidor e do SAC, mediante uma revisão bibliográfica. Foram analisadas a opinião e a experiência de sete especialistas em SAC e a prática de três empresas na condução de seus SACs, permitindo assim apurar como as atividades organizacionais de marketing e comunicação se compõem com os SACs. O resultado permite concluir que o SAC é um excelente instrumento estratégico, com potencial de alimentar todas as ações empresariais, inclusive as ações de comunicação de marketing; no entanto, algumas empresas utilizam de forma tímida, as informações do SAC na comunicação de marketing.

Palavras-Chaves: SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, Comunicação de Marketing, Marketing, Comunicação Social e Gestão Empresarial.

Abstract

The objective of this exploratory study is to identify how the information of Customer Service is being used at the marketing communication, represented here by the food section. To achieve this objective, it was firstly necessary to understand the evolution of marketing concept at the consumer's defense and Customer Service, by a bibliographic revision. Seven specialists opinions have been analyzed at Customer Service, and the practice of three companies at their Customer Service, this allowed us to amend how organizational marketing activities and communication connect to Customer Service. The result allows us to conclude that Customer Service is an excellent strategic tool with a high potential to feed all organizational actions, including marketing communication actions; however some companies use the Customer Service information at the marketing communication in a mousy way.

Key Words: Customer Service, Marketing Communication, Marketing, Social Communication and Organizational Management.

Lista de Quadros

Quadro 3.1 - Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing	58
Quadro 3.2 - Funções do SAC que favorecem o marketing e a comunicação de marketing	59
Quadro 4.1 - Índice de atendimento do CAC Nutricional	77
Quadro 4.2 - Gestões dos SACs estudados e suas utilizações no marketing e na comunicação de marketing	91
Quadro 4.3 - Atuação das empresas	92
Quadro 5.1 - Síntese - Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing	108
Quadro 5.2 - Síntese - Gestões dos SACs estudados e suas utilizações no marketing e na comunicação de marketing	109
Quadro 5.3 - Correlativo - Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing (Opiniões dos especialistas e a prática dos SACs)	110
Quadro 5.4 - Correlativo - Funções e a prática dos SACs que beneficiam o marketing e a comunicação de marketing	111

Lista de Figuras

Figura 4.1 - Organograma da área de Operações da Pespico	65
Figura 4.2 - Organograma da área do SAC da Pespico	66
Figura 4.3 - Organograma da Bunge Alimentos	86
Figura 5.1 - Orientação do SAC nas Gestões Empresariais	94

SUMÁRIO

1	Introdução	
1.1	Origem do estudo	3
1.2	Problematização	3
1.3	Objetivo	4
1.4	Justificativa do estudo	4
1.5	Delimitação do estudo	5
1.6	Vinculação à linha de pesquisa	5
1.7	Metodologia	
1.7.1	Tipo de pesquisa	5
1.7.2	Amostra e sujeitos da pesquisa	6
1.7.3	Instrumentos da pesquisa e procedimento de coleta de dados	7
2	SAC e comunicação de marketing	8
2.1	Adaptação do marketing as mudanças sociais	8
2.2	O composto de marketing na gestão da demanda	10
2.3	Consumidores – A conquista de seus direitos	12
2.4	O SAC – serviço de atendimento ao consumidor	16
2.5	A empresa condicionada pelo comportamento do consumidor	18
2.6	O SAC estratégico	19
3	Visão dos especialistas sobre o SAC	21
3.1	Dra. Maria José da Costa Oliveira	23
3.2	Claudia Atas e Alípio do Amaral Ferreira	28
3.3	Patricia S. Rozenbojm	37
3.4	Maria Lúcia Pettinelli	43
3.5	Maria Inês Dolci	49
3.6	Ana Alice Limongi Gasparini	54

4	Atuação das empresas	60
4.1	Pepsico	63
4.1.1	Elaine Santos e Lílian Otushi	65
4.2	Nutrimental	73
4.2.1	Gestora Fernanda Serricchio	75
4.3	Bunge Alimentos – Consumidor final	83
4.3.1	Gestora Alexandra Pereira	86
5	Análise, Discussão dos Resultados e Considerações Finais	93
	Referencias	112
	Anexos	
	Anexo 1 - Roteiro de entrevista com especialistas	116
	Anexo 2 - Roteiro de entrevista com gestores do SACs	117

1 Introdução

1.1 Origem do Estudo

Com advento da Sociedade da Informação e o processo de globalização, a comunicação se destaca nas novas relações de consumo. Para Ashley (2003) os consumidores estão agindo conforme seus valores, praticando o consumerismo e demandando por responsabilidade social, definindo novas concepções ao mercado. À luz desse novo perfil social, algumas empresas abriram um canal direto de comunicação entre a empresa e seus clientes demonstrando, assim, a preocupação em conhecer, atender e dialogar com seus consumidores.

O Serviço de Atendimento a Clientes (SAC), dentre as diversas ações estratégicas de marketing, é um instrumento que resulta em benefícios para a empresa, para o consumidor e para a sociedade. Mas, como ficou evidenciado neste estudo, ainda é comum vermos o SAC sendo utilizado apenas como instrumento empresarial para amenizar as reclamações dos clientes, controlando-as para que não sejam levadas à reverberação da mídia e às instâncias do Código de Defesa do Consumidor.

A experiência desta pesquisadora na área de comunicação, e o contato com a área de Atendimento a Clientes na empresa Montana Química S.A. (São Paulo) mostraram que as informações do SAC têm valia à comunicação de marketing. Segundo Prabhaker, Sheehan e Coppett (1997, tradução nossa) o telefone, em combinação com tecnologias modernas de comunicação, transformou-se em uma potente ferramenta de marketing: os contatos realizados entre cliente e empresa fornecem informações ao sistema de inteligência de marketing, possibilitando usar as informações recebidas pelo SAC como ferramenta estratégica para o planejamento da comunicação de marketing, interagindo com as exigências do mercado.

1.2 Problematização

Como as empresas utilizam as informações do SAC na Comunicação de Marketing?

1.3 Objetivo

Identificar como estão sendo utilizadas as informações do Serviço de Atendimento a Clientes na comunicação de marketing.

1.4 Justificativa do estudo

Após análise de um conjunto de referências, constata-se que há diversas literaturas e estudos sobre ‘comunicação de marketing’ e sobre ‘atendimento a cliente’; no entanto, não se constata o mesmo volume de informações quando se quer conhecer o processo de utilização das informações do SAC na comunicação de marketing. Alguns autores/obras aproximaram-se deste objeto, caso de ‘Abrindo a empresa para o consumidor’ (ZÜLZKE, 1997), ‘O SAC e a Comunicação Mercadológica’ (PYLORIDIS et al., 2003), ‘*The power of technology in business selling: call centers at the end of this article*’ (PRABHAKER; SHEEHAN; COPPETT, 1997) e ‘Comunicação Publicitária: ênfase ao seu papel na informação’ (FERREIRA S. M., 1996); a pesquisa ‘SAC, o patrimônio negligenciado’ realizada pela A&A Comunicação e Marketing (2004) também pode ser considerada uma referência direcionada a esse assunto. Porém, nenhum desses estudos contemplaram plenamente o objeto proposto desta dissertação.

A Nestlé é considerada uma das pioneiras, tendo formalizado seu SAC em 1978 aliando-se à preocupação de ouvir e atender seus consumidores (GIACOMINI FILHO, 1991). O primeiro número da revista do Anunciante, 1998, (ABA – Associação Brasileira de Anunciantes) registrou que no começo dos anos 90 existiam apenas vinte SACs no Brasil. Essa modalidade de relacionamento entre organizações e consumidores só ganhou impulso após a publicação do Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078 de 11/09/1990, fazendo com que empresas e consumidores se adequassem aos novos parâmetros de relacionamento. O relatório da A&A Comunicação e Marketing (2004) observa que nenhum artigo do Código de Defesa do Consumidor exige a criação do SAC, mas a sua vigência foi um marco decisivo na multiplicação dos SACs no Brasil.

Conforme estudo de Giacomini Filho (1991), havia uma tendência irreversível de as pessoas reclamarem diretamente de produtos às empresas, acesso esse facilitado pelo SAC. Depois de ajustes e adaptações, as empresas perceberam que o SAC teria uma função muito mais ampla que amenizar reclamações, e as empresas voltadas para o marketing constataram no SAC um grande

componente para gestão da comunicação de marketing. Desta forma, o estudo poderá se tornar fonte de informação, análise e estímulo para as empresas que ainda não reconhecem a importância do SAC como componente da gestão empresarial e de comunicação, assim como para as instituições que ainda não utilizam as informações do SAC como um agente participativo na criação, desenvolvimento, avaliação e manutenção das ações de comunicação de marketing.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória com vista a construir hipóteses poderá, também, despertar o interesse para estudos complementares.

1.5 Delimitação do estudo

O estudo identifica-se com a gestão administrativa da comunicação, focando o fluxo da comunicação de marketing nos Serviços de Atendimento a Clientes. Para sistematizar melhor tal análise, foram feitas entrevistas com especialistas no campo estudado, e com gestores do SAC de empresas do segmento alimentício, a fim de selecionar exemplos que estimulem a compreensão. Delimitou-se o período dos 5 últimos anos, isto é, de 2000 à 2005 e, como abrangência geográfica os estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

Nesse sentido, a linha de pesquisa da dissertação está inserida na área de Gestão e Inovação Organizacional.

1.7 Metodologia

1.7.1 Tipo de Pesquisa

O propósito maior deste estudo é proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a construir hipóteses, caracterizando-o como pesquisa de cunho exploratório (GIL, 2002), fundamentando-se em:

1.7.1.1 Análise da literatura (livros, periódicos, anais, dissertações e teses sobre comunicação de marketing, serviço de atendimento a clientes e marketing de relacionamento);

1.7.1.2 Estudos da experiência (entrevistas com pessoas ligadas à área ou reputadas como conhecedoras, e com gestores de SACs);

1.7.1.3 Análise de exemplos que estimulam a compreensão:

Segundo Selltiz et al. (1987) esse método (3.1.4) se justifica por considerar exemplos que não são típicos, embora possam ser fontes produtivas de idéias aos demais processos. Os autores alertam que o Estudo de Exemplos pode analisar apenas um caso de ‘registros existentes’, ‘observação participante’ e os indivíduos podem ser tratados como informantes a respeito do objeto, e não como objetos de análise, ou alguma outra abordagem, diferenciando-se, assim, do Estudo de Caso que seria uma análise profunda e exaustiva de múltiplas fontes. Assim, justificamos a opção metodológica por ‘Análise de Exemplos’.

1.7.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa

✓ Os especialistas entrevistados foram escolhidos pelo critério da intencionalidade. O critério básico para elegê-los foi o conhecimento especializado que possuem referente às correlações entre comunicação de marketing e a área de atendimento a clientes/SAC. São eles: Dra. Maria José da Costa Oliveira – Especialista Acadêmica, Claudia Atas – Consultora de Empresas e Pesquisadora, Alípio do Amaral Ferreira – Consultor de Empresas e Autor, Patricia S. Rozenbojm - Fornecedora de Serviços e Software para SAC, Maria Lúcia Pettinelli - Presidente do Comitê de SAC da ABA, Maria Inês Dolci - Especialista em Direito do Consumidor da PRO TESTE e Ana Alice Limongi Gasparini - Especialista em Direito do Consumidor do PROCON/SP.

✓ Os exemplos, para estimularem a compreensão, foram obtidos pelo critério da acessibilidade. Tais exemplos referem-se ao estudo da experiência dos especialistas e também a atuação das empresas Pepsico, Nutrimental e Bunge Alimentos que possuem ações gestoras de SAC e comunicação de marketing.

A opção pelo segmento alimentício deu-se pelos motivos:

- ✓ A comunicação de marketing do segmento alimentício realiza estratégias destinadas aos consumidores finais, utilizando diversos materiais de comunicação de marketing.
- ✓ Possuem SACs que precisam ter um relacionamento intensivo com os consumidores, uma vez que o consumo de seus produtos pode trazer implicações diretas na qualidade de vida dos consumidores.
- ✓ Segundo a análise da literatura, as empresas alimentícias estão entre as primeiras a implantar o Serviço de Atendimento ao Consumidor, pressupondo maior experiência do serviço.
- ✓ Os dados apresentados pela pesquisa ‘SAC, o patrimônio negligenciado’ realizada no segundo semestre de 2003 pela A&A Comunicação e Marketing (São Paulo), revelaram que 18% das empresas alimentícias consultadas beneficiavam a área de publicidade com as informações do SAC, esse indicador possibilita sustentação para o presente objeto de estudo.

1.7.3 Instrumento da Pesquisa e Procedimentos para Coleta de Dados

As análises das literaturas e dos documentos serviram para reunir dados, evidências, conjecturas e indicadores para sustentar as argumentações e correlações existentes no objeto de estudo.

As entrevistas com os especialistas foram semi-estruturadas e tiveram a finalidade de conhecer o ‘estado da arte’. No agendamento da entrevista o especialista recebeu o tema, o problema e o objetivo do estudo, para que tivesse a oportunidade de pensar com antecedência sobre as suas experiências, além de poder consultar referências.

As entrevistas com os gestores dos SACs foram focalizadas e tiveram a finalidade de levantar e sustentar os exemplos. Cada gestor, também, recebeu com antecedência o roteiro com o foco do estudo, para que pudesse pensar antes e, caso possuísse exemplos e materiais de comunicação afetados pelas informações do SAC, deveria separar para apresentar no dia da entrevista.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas em fitas microcassete, para posteriormente serem transcritas e dissertadas. Finalizada a dissertação das entrevistas, todos os especialistas e gestores receberam o texto e puderam sugerir ajustes, antes da aprovação final.

2 SAC e comunicação de marketing

2.1 Adaptação do Marketing às Mudanças Sociais

A evolução do marketing está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento do comportamento da civilização. Como a sociedade, o marketing vem passando por transformações cada vez mais rápidas, modificando seus conceitos, valores, crenças e superando paradigmas. (GUIMARÃES; BRISOLA, 2005).

Cobra (1992), discorrendo sobre a história do marketing, ressalta que inicialmente a produção era para a própria subsistência, posteriormente passou à produção planejada. É a partir desta fase que os agentes sociais - produtor e consumidor, começam a ter papéis distintos na sociedade. Desde então, o marketing tem evoluído, e estágios sucessivos são observados claramente no mercado:

Visão empresarial voltada à produção – Com a Revolução Industrial, dá-se início à produção em massa, o que fazia as empresas terem seu foco no aumento da produção. Os consumidores procuravam e compravam produtos manufaturados e a bom preço. A propaganda, a pesquisa de mercado e a análise de vendas eram atividades totalmente desconhecidas. (STANTON, 1980). As empresas possuíam os departamentos: produção, responsável pelas estratégias de oferta dos produtos; financeiro, para estabelecer o preço dos produtos, administrar os lucros e gerar capital para a realização de investimentos na produção; e vendas, para fazer a ponte entre os consumidores e os produtos produzidos. O foco eram as operações internas. Esse estágio dominou até a Grande Depressão no começo da década de 30, século XX. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Visão empresarial voltada ao produto – No começo do século XX, o foco passa ser o produto; as organizações passam a visar qualidade e desempenho dos produtos. Segundo Mestre (1999, tradução nossa), as organizações supunham que, se o produto tivesse qualidade, seria demandado. Mas, com o crescimento da concorrência, a qualidade deixaria de ser, por si só, um diferencial que atraísse os consumidores.

Visão empresarial voltada às vendas – Para Stanton (1980) a depressão na economia norte-americana deixou claro que o problema não era apenas fabricar, era vender a produção. Nesse estágio, intensifica-se a concorrência, e o consumidor passa a ter várias opções de compra. O fato de ter um produto bem feito por um bom preço, não garantiria a venda. Como vender os

produtos produzidos passa a ser a preocupação empresarial, as ações de comunicação de marketing passam a ser investimentos para atrair e persuadir o consumidor. As estratégias empresariais passam a ser responsabilidade dos executivos de vendas, que abusam dos apelos promocionais. *“Infelizmente, estratégias de vendas muito agressivas - a venda pesada - e táticas inescrupulosas também evoluíram durante este período. Como resultado, as vendas desenvolveram uma reputação desagradável aos olhos de muitos.”* (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 8). Nos Estados Unidos, esse estágio foi comum até o fim da década de 50, século XX. O mercado empresarial começa a comentar sobre um possível marketing. LEVITT (1990), classificou essas visões empresariais voltadas para na produção, produtos e vendas de ‘miopia em marketing’.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, houve um breve momento de consumo desenfreado, em que a demanda por produtos era superior à produção industrial. Mas logo o mercado equiparou a demanda à oferta e as vendas voltaram a ser o foco. Fugindo da guerra, muitas pessoas mudaram-se para outros países e, com o fim da guerra, retornaram com visões e conhecimentos mais universais. Outro fator que impulsionou esse estágio foi a entrada das mulheres no mercado de trabalho. A tecnologia desenvolvida nos tempos de guerra foi adequada aos diversos processos industriais, o que melhorou ainda mais a capacidade produtiva e a qualidade dos produtos, tornando o mercado ainda mais competitivo. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Com essas mudanças latentes e a lembrança desagradável das estratégias de vendas agressivas do estágio anterior, o consumidor passa a ser mais esclarecido, menos ingênuo e menos influenciado.

Visão empresarial voltada ao marketing – Alguns empresários percebem a importância de produzir e atender às necessidades e desejos dos seus consumidores, adaptando as atividades da empresa e adotando o conceito da administração integrada de marketing, para satisfazer as expectativas do mercado. Stanton (1980) observa que o profissional de marketing se iguala, no organograma, aos diretores de produção, financeiro e de pessoal, trabalhando diretamente ligado à presidência e participando do planejamento empresarial.

O termo e a visão empresarial voltada ao marketing tiveram início nos Estados Unidos. A difusão desse método de gestão foi lentamente disseminando pelo mundo. Na Europa, só começou a ser aplicado após a Segunda Guerra Mundial, o mesmo ocorrido no Brasil, segundo Richers (1981).

Tomando como referência Rocha e Christensen (1999): o final dos anos 70 do século XX, foram marcados pelo movimento consumerista¹. Para alguns autores, esse movimento social foi, efetivamente, o resultado do fracasso do marketing em atender às expectativas e necessidades dos consumidores. Para Talaya (1997, tradução nossa) o consumerismo é uma conseqüência do processo ocidental ao entrar em uma etapa avançada de desenvolvimento econômico e cultural, produzindo um desequilíbrio entre produtores e consumidores.

Visão empresarial voltada ao consumidor – Já em 1980, Stanton pontuou o surgimento deste estágio que classificou como o da responsabilidade social. Segundo ele, as condições socioeconômicas dos anos 70, século XX, proporcionaram essa evolução do conceito de marketing. As pressões provenientes de expectativas não atendidas dos consumidores, a preocupação com desgaste do meio ambiente e as forças político-legais, passaram a influir nos planos de marketing. Para BARKSDALE e DARDEN (apud STANTON, 1980) o movimento consumerista iniciado no final da década de 60 (século XX) é indício claro de que houve falhas na implantação do conceito de marketing.

Portanto, é por meio de uma visão voltada ao consumidor que as atividades de marketing atualmente proporcionam competitividade às organizações, em que o produto e as vendas são apenas parte do processo que busca conquistar e manter os clientes.

Uma das estratégias de ação para o marketing estabelecer as relações entre organizações e o mercado é por meio do composto de marketing, que busca satisfazer os consumidores diante da articulação dos ‘4 pés’.

2.2 O Composto de Marketing na Gestão da Demanda

O composto de marketing, segundo McCarthy (1996), é o conjunto de ferramentas, com quatro grupos amplos, denominado ‘4 pés’ - Produto, Preço, Praça e Promoção, que a empresa utiliza para atuar no mercado-alvo.

¹ Para Talaya (1997, p. 95, tradução nossa): O movimento consumerista é definido como um movimento social que tem por objetivo modificar as relações entre o consumidor e as empresas, de maneira que o consumidor tenha poder frente às empresas.

- ✓ Produto - *"Algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade."* (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 204).
- ✓ Preço - *"A quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para adquirir a propriedade ou uso de um produto."* (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p.314).
- ✓ Praça/Distribuição - *é o fluxo de bens e/ou serviços do produtor até o consumidor final.* (DIAS, 2003).
- ✓ Promoção/Comunicação - A comunicação de marketing tem o papel de informar, persuadir e lembrar o consumidor a adquirir determinado produto. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000).

É importante observar que a Comunicação de Marketing não se limita apenas à Promoção, pois todas as variáveis do composto de marketing ‘comunicam’, afetando o programa de marketing como um todo, de modo que todos os Ps de marketing devem transmitir a mesma mensagem. (OGDEN, 2002). *"O feitio e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores."* (KOTLER, 2000, p. 570). No entanto, as principais ações do mix de comunicação de marketing são:

- ✓ Propaganda – Com uma abrangência muito grande de funções, o termo possui algumas polêmicas como a diferenciação entre publicidade e propaganda. Para a realização deste estudo, propaganda será a comunicação identificada e persuasiva empreendida, de forma paga, pelos meios de comunicação de massa. (GIACOMINI FILHO, 1991). As empresas com produtos de consumo de massa podem utilizar a propaganda como estratégia de comunicação de marketing. (OGDEN, 2002).
- ✓ Promoção de Vendas – É utilizada para complementar outros elementos do mix de comunicação e têm sido utilizada para gerar um aumento de vendas a curto prazo, contudo também podem impactar nas vendas de longo prazo. (OGDEN, 2002).
- ✓ Relações Públicas – Tem como função zelar pelo relacionamento das empresas com os diversos *stakeholders*², promovendo e protegendo a imagem das empresas e de seus produtos pelas diversas ferramentas de comunicação de marketing. (KOTLER, 2000).

² Públicos de interesse.

- ✓ Vendas Pessoais - Envolvem a comunicação individualizada, podendo ser pessoalmente ou por telefone, visando apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos. (OGDEN, 2002; KOTLER, 2000).
- ✓ Marketing Direto – Não utiliza intermediários, comunicando-se diretamente com os clientes específicos ou potenciais, de modo a gerar uma resposta imediata e mensurável (OGDEN, 2002; KOTLER, 2000).
- ✓ Marketing Digital – É um novo tipo de comunicação e de relacionamento com os consumidores, que utiliza a internet, possibilitando o relacionamento bidirecional, assumindo o cliente como agente ativo em todo o composto de marketing. (OGDEN, 2002).

As ações do mix de comunicação de marketing, projetadas e executadas corretamente, são procedimentos que estimulam a consciência, interesse e demanda do mercado. Entretanto, capturar as respostas criadas por tais estímulos de marketing requer uma ferramenta diferente. E o SAC, visto suas fundações tecnológicas, uma forma adequada que pode conduzir uma ação de comunicação de marketing. (PRABHAKER; SHEEHAN; COPPETT, 1997, tradução nossa). Para Minciotti e Kiyohara (1999, p. 10) *“Os canais de comunicação, inserindo a voz do cliente dentro da organização, são um importante instrumento estratégico, que se tornam cada vez mais imprescindíveis diante da crescente agressividade dos mercados.”*

Apesar do composto de marketing possuir diversas ferramentas de atuação no mercado, as pesquisas revelam que o Produto é majoritariamente beneficiado pelas informações do SAC; no entanto é pequena a repercussão nas informações do SAC na gestão estratégica de distribuição, preço e comunicação. (A&A, 2004; PYLORIDIS et al., 2003; ISNARD, 1997). Pyloridis et al (2003) ponderam que tal fato acontece porque o Produto é o elemento, no composto de marketing, mais tangível para o consumidor. Mas a A&A (2004) observa que se um produto é alterado em função das observações do consumidor, seria natural esperar que a comunicação fosse ajustada ou mesmo modificada, estendendo o benefício das informações do SAC para a comunicação de marketing.

2.3 Consumidores – A conquista de seus direitos.

Dispositivos que visavam à proteção do consumidor, mesmo que sem essa denominação, existiram há muitos séculos e datam de antes de Cristo. Segundo Zülzke (1997) um dos mais famosos

registros históricos é o Código de Hamurabi (1792-1750 a.C.) da Babilônia, que apontava a existência de regras para tratar questões relativas a preço, quantidade de produtos, direitos e obrigações de profissionais, entre outros. Também se destacam os registros históricos do Código de Massu da Índia, no século XIII a.C, que estabelecia sanções para os casos de adulterações de alimentos, e no século XV na França, os mesmos casos eram tratados com castigos físicos aplicados aos falsificadores. No século XVII, o microscópio passou a ser um grande aliado dos consumidores no auxílio da análise da água, alimentos e adulterações. (FUNDAÇÃO PROCON, 2005).

Com o desenvolvimento industrial e o fortalecimento do capitalismo no final do século XIX, o movimento de defesa do consumidor, já sendo tratado com essa denominação, ganhou força nos Estados Unidos. Para Zülzke (1997) não houve um fator único para o início desse movimento, mas sim o cruzamento de diversas vertentes complementando-se e fortalecendo-se, tais como: movimentos populares, ação do governo, apoio jurídico-legal, mudanças nas gestões empresariais, mobilização da opinião pública.

A criação, em 1891, da ‘New York Consumers League’, atual ‘Consumers Union’, por iniciativa de Josephine Lowel, foi um dos marcos iniciais do movimento consumerista, que se espalharia ao longo do século XX para todo o mundo (FUNDAÇÃO PROCON, 2005).

No século XX, a década de 60 foi um grande marco mundial para os consumidores. Logo no seu início foi criada a IOCU – International Organization of Consumers Unions, atualmente denominada de CI – Consumers International. O Brasil, atualmente, participa da CI por meio da Fundação PROCON, do IDEC e da PRO TESTE. Em 15 de março de 1962, o presidente dos Estados Unidos, John F. Kennedy, encaminhou mensagem ao Congresso Nacional Americano reconhecendo os direitos dos consumidores (segurança, informação, escolha e voz ativa). O Dia Mundial dos Direitos do Consumidor passou, então, a ser comemorado nessa data.

Schewe e Smith (1982) observam que, no final dos anos 60, uma parcela significativa de consumidores americanos se associam ao consumerismo, *“contra os abusos praticados por certas empresas que utilizam algumas técnicas de marketing para satisfazer suas necessidades, rotuladas como ‘necessidades dos consumidores’.”*

Nesse período, o consumerismo apresentava-se bem disseminado em países da América do Norte e Europa Ocidental, principalmente por meio do suporte das entidades privadas de defesa do consumidor. (GIACOMINI FILHO, 1991).

A partir dos anos 70 (século XX), outros países começam a receber grande volume de informações sobre o desenvolvimento das associações de defesa do consumidor, os movimentos consumeristas e as novas legislações internacionais que protegem os consumidores. Ainda nessa década, a preocupação da sociedade com a preservação do meio ambiente, passa a ser latente, ampliando as exigências dos consumidores.

Segundo a Fundação PROCON (2005), em 1985, a Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas adotou a Resolução 39-248, que estabeleceu Diretrizes para a Proteção do Consumidor, ressaltando a importância da participação dos governos na implantação de políticas de defesa do consumidor.

Grandes mudanças ocorreram no cenário mundial nos anos 90. O processo de globalização, impulsionado pela expansão tecnológica, possibilitou indistintamente o acesso a informação. E temas como Educação, Cidadania, Responsabilidade Social, Consumo Consciente, entre outros, passaram a fazer parte dos assuntos cotidianos em todos os países. Para Zülzke (1997), muitas pessoas passaram a valorizar a qualidade de vida em detrimento do consumismo.

A legislação brasileira sempre contemplou dispositivos que, mesmo de forma tímida e sem mencionar expressamente, acenavam à proteção e defesa dos consumidores. Pode-se citar o Código Comercial (1950), o Código Penal (1940) e o Código Civil (1916), que já estabeleciam critérios de responsabilidade dos fornecedores.

Segundo a Fundação PROCON (2005), na primeira metade do século XX, alguns movimentos de iniciativa popular, embora relacionados à falta e ao alto preço dos produtos, já inspiravam proteção aos consumidores brasileiros.

O marco inicial para a organização e desenvolvimento da defesa do consumidor em termos contemporâneos no país ocorreu em 1976. Influenciado pelas tendências internacionais, o Governo do Estado de São Paulo criou o PROCON, atualmente Fundação PROCON.

Em 1978 também o CONAR iniciou suas atividades para coibir a propaganda enganosa e abusiva.

Rocha e Christensen (1999) apontam que talvez a mais notável participação consumerista da população brasileira tenha ocorrido por ocasião do Plano Cruzado, em 1986, quando o então, presidente da república, José Sarney, lançou um novo plano econômico, dirigido ao combate à inflação, e solicitou, em transmissão de rádio e TV em cadeia nacional, aos consumidores que

fiscalizassem e delatassem os abusos de preços e outras irregularidades de consumo. O movimento teve sucesso inicial, mas face às pressões empresariais, o Plano não teve sustentabilidade, o movimento popular enfraqueceu e as altas taxas de inflação sobrepuseram-se aos desejos dos consumidores.

Foi nesta mesma época que a mídia, envolvida diretamente com o movimento consumerista, passou a conceder, cada vez mais, espaços específicos para questões do consumidor.

No ano de 1987 foi fundado, em São Paulo, o IDEC – Instituto de Defesa do Consumidor, associação de consumidores sem fins lucrativos e sem vínculo com empresas, governos ou partidos políticos, com a missão defender o consumidor. Ao longo dos anos, outras entidades foram criadas com a finalidade de proteger os consumidores em assuntos específicos.

Na última década do século XX, foi sancionada a Lei 8.078, conhecida como Código de Defesa do Consumidor (CDC), que também criou o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça. Segundo Miyazaki (2001), a proteção e a defesa do consumidor estão inseridas no ordenamento jurídico brasileiro com uma lei moderna e inovadora, e contam com a ampla divulgação da mídia. Rocha e Christensen (1999, p. 22) corroboram e afirmam que “*o Brasil é um dos países com legislação mais avançada nesse campo.*” Por meio da mídia e das ações das entidades de proteção e defesa dos consumidores, a população, assim com os empresários, começaram a receber informações e orientações de forma maciça sobre o CDC.

O CDC de 1990 estabelece obrigações dos fornecedores para com os consumidores, dentre eles o de oferecer produtos e serviços apropriados e zelar pela informação e comunicação.

Posteriormente, em 1992, foi fundado em São Paulo, o Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor – Brasilcon, associação civil de âmbito nacional, multidisciplinar, de caráter científico, técnico e pedagógico, sem fins lucrativos ou filiação partidária.

Foi realizada no Brasil, pela primeira vez, em 1996, uma Reunião Regional da *Consumers International*, reunindo 60 representantes de países filiados, da América Latina e Caribe. Depois da edição do CDC, outras normas têm intensificado o movimento consumerista, caso das portarias ministeriais como as normas para anúncios de medicamentos (RDC 102/2000) e de produtos alimentícios infantis (Anvisa, 222).

O resultado de todos esses esforços são consumidores mais exigentes e informados. Para Ashley (2003), são os consumidores responsáveis que consideram dimensões ambientais, econômicas e sociais nos atos de consumo. Para Miyazaki (2001), são os consumidores cidadãos, que buscam previamente informação e orientação, questionam e exigem respeito a direitos nos diversos segmentos de mercado, participam e acompanham as mudanças que se fazem necessárias para a solução de problemas individuais e coletivos.

2.4 O SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

Nos Estados Unidos, nos anos 70 até o final da década de 80 do século XX, as empresas perplexas e confusas com a força do movimento consumerista, criam setores específicos para atender os consumidores, tentando uma saída para o confronto. *“Até então, as empresas sabiam muito bem comunicar-se com os consumidores através de propaganda e obter deles informação por meio de pesquisa de mercado; mas apresentavam sérias dificuldades quanto a ouvi-los e entendê-los, no momento de suas necessidades.”* ZÜLZKE (1997, p.138).

Desde a criação dos primeiros SACs, há registro das amplas atividades realizadas pela área; segundo a SOCAP – Society of Consumers Affairs Professionals in Business (apud Zülzke 1997) as funções do SAC não eram relações públicas, ou publicidade, ou apenas atendimentos de reclamações; era algo completamente diferente.

No Brasil, seguindo a tendência de muitas empresas americanas e européias, em 1978, a Nestlé transformou seu Centro de Economia Doméstica, existente desde 1960, em Centro de Informação ao Consumidor, o primeiro departamento exclusivo para atender aos consumidores nas empresas brasileiras. Em 1981, foi a vez da Johnson & Johnson implantar o SAC e, no ano seguinte, a Sadia. Em 1985, a figura no *ombudsman* foi muito discutida no setor estatal e, no privado, a Rhodia foi a pioneira, com Maria Lúcia Zülzke, exercendo esta função.

Em 1988, o Centro de Estudos da Fundação PROCON realizou o 1.º Ciclo de Estudos de Incentivo ao Serviço de Atendimento ao Consumidor. Esse evento teve como objetivo sensibilizar e orientar os fornecedores quanto à necessidade da efetiva abertura de canais diretos de atendimento aos consumidores pelas empresas. (MIYAZAKI, 2001). Com o mesmo objetivo de apoiar e incentivar a implantação de serviços de atendimento ao

consumidor nas empresas, um grupo de profissionais de diferentes empresas, em 1989, criou a SECANP - Associação Nacional de Profissionais de Serviços a Consumidores em Empresas (descontinuada em 2002).

Mesmo com a iniciativa de empresas como a Nestlé, Johnson & Johnson, Sadia e a Rhodia, os demais empresários não perceberam a importância em criar relacionamento com os seus consumidores, e o SAC só ganhou impulso após ser publicado o Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078 de 11/09/1990. No relatório de pesquisa da A&A Comunicação e Marketing (2004) fica evidente a influência do Código de Defesa do Consumidor na proliferação dos SACs. As empresas sentiram a necessidade da implantação de um canal de comunicação eficiente dos consumidores com as empresas, para que os consumidores, diante de uma reclamação, recorressem direto à empresa, evitando a Justiça ou reverberação da mídia. *“Sem saber por onde correr e como interpretar a lei, os executivos das empresas passaram a participar avidamente de Seminários em busca de esclarecimento e orientação.”* (ZÜLZKE, 1997, p. 169).

Segundo Giacomini Filho (1991), já no começo da década de 90, as pessoas estavam perdendo o medo de reclamar e começavam a fazer isso, quando encontravam algum problema com os produtos, recorrendo diretamente à empresa. Percebendo que essa era uma tendência irreversível, muitas empresas começavam a facilitar este acesso pelo desenvolvimento dos SACs.

A primeira revista do Anunciante, publicação da ABA, registrou que, no começo da década de 90, existiam apenas vinte SACs no Brasil. Após março de 1991, milhares de empresas passaram a disponibilizar o telefone gratuito – 0800, para ser usado pelos consumidores. Infelizmente, muitos desses SACs foram criados mais pelo temor à lei do que por seus benefícios mercadológicos. (ZÜLZKE, 1997).

Em 1992, a ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes criou o comitê de SAC. O primeiro material publicado pelo comitê, o manual ‘Como Implementar o SAC na empresa’ alertava as empresas que não bastaria o empresariado atender ao mercado por pura satisfação de marketing, ou mesmo por receio da Lei do Consumidor, seria necessário ouvir e analisar as queixas dos consumidores, pois são essas manifestações o verdadeiro termômetro mercadológico.

Possuidor de diversas nomenclaturas e siglas – Central de Atendimento a Cliente, Relacionamento com o Consumidor, 0800 etc, o Serviço de Atendimento ao Consumidor é

um serviço que as empresas possuem para atender e se comunicar com os consumidores, a fim de administrar elogios, críticas, dúvidas, solicitações diversas, reclamações, sugestões, por meio de contatos via carta, telefone, *e-mail*, internet ou outras formas de que a empresa disponibilizar. Pyloridis et al. (2003) sugere que o SAC estabelece a ‘mão dupla’ da comunicação mercadológica, pois os consumidores comunicam-se com a empresa. Corroborando com a SOCAP, Zülzke (1997, p.90) explica que o SAC: “*não é serviço social, não é pesquisa de mercado, não é publicidade, não é relações públicas, não é assistência técnica, não é televentas! Mas, ao mesmo tempo, resulta em um pouco de tudo isso.*” e descreve o SAC como “*canais de comunicação e facilitadores do diálogo com clientes, consumidores e instituições voltadas à política de consumo.*” (p. 5).

Pyloridis et al.(2003) observa que as empresas passaram a divulgar os meios de contato como o SAC, principalmente nas embalagens e rótulos, talvez por estarem agregados ao produto, elementos de direto contato com o consumidor.

Nas atuais relações de consumo, o SAC representa um salto qualitativo tanto das empresas, que apresentam um posicionamento mais moderno e competitivo, como do consumidor, que se tornou mais exigente. (FERREIRA S. M., 1996). Representa também um componente indissociável do marketing calcado na conquista e manutenção de clientes.

2.5 A empresa condicionada pelo comportamento do consumidor

Ao longo do tempo, o mercado empresarial e o consumidor vêm-se alterando velozmente. Os relatos históricos, expostos neste estudo, destacam a evolução da visão empresarial norteadas pelas imposições da sociedade na busca de seus direitos se fazendo presente dentro das empresas, determinando, assim, novas relações de consumo. As exigências surgem de todos os lados e de todas as relações empresariais, a concorrência é cada vez mais acirrada, a tecnologia atual logo é ultrapassada, a opinião pública está atenta aos acontecimentos e a sociedade está mais crítica e consciente. “*A revolução tecnológica dos últimos anos possibilitou o crescimento de uma massa crítica de consciência dos consumidores, por meio da densidade de informações recebidas diariamente.*” (MATTAR apud CARRANCA 2002, p. A15).

Segundo Bueno (2000), essa ‘nova’ sociedade, está adequada à velocidade das mudanças, às novas geografias mundiais e à nova geopolítica no mundo dos negócios empresariais, além de

integrada com as diversas mídias e mais consciente sobre as questões sociais. Com essas características, a Sociedade da Informação, vem modificando drasticamente as relações entre as organizações empresariais e os diversos públicos.

Saber ouvir os consumidores é uma forma que as empresas possuem para identificar a verdadeira demanda do mercado. Zülzke (1997) propõe detectar os números e impactos das mudanças internas, adotadas em função da demanda dos consumidores ou observar a prioridade com que os assuntos dos consumidores são tratados nas organizações, para identificar evidências do comprometimento das empresas em se adequarem às novas exigências do mercado.

À luz da mudança de comportamento do consumidor, Kotler (2000) alerta aos profissionais de marketing que as empresas precisam abrir um canal direto de comunicação com a sociedade, demonstrando assim, a preocupação em conhecer e dialogar com seus consumidores, além de envolvê-los no processo de especificação dos produtos.

As empresas precisam estar atentas aos novos conceitos sociais, pois os consumidores da Sociedade da Informação não buscam apenas por perfeição e qualidade, buscam se identificar com os valores que as empresas declaram e, principalmente, que praticam. As empresas devem incorporar novos valores, novas formas de relacionamento com a sociedade e novos processos de gestão. (BUENO, 2000).

2.6 O SAC estratégico

O mercado vem aos poucos percebendo que o SAC tem funções muito mais amplas, que amenizar reclamações. Para Prabhaker, Sheehan e Coppett (1997, tradução nossa) e Minciotti e Kiyohara (1999) o SAC não tem um caráter meramente informativo, podendo ser usado para várias finalidades: relacionamento com os clientes, importante ferramenta de vendas, suporte a campanhas promocionais, pesquisa de mercado e administração do negócio como um todo. Então, alguns empresários passaram a usar o SAC de forma a melhorar sua imagem diante do público e ganhar a fidelidade do cliente. *“A chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superior para o cliente..”* (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 475).

Para Ferreira S. M. (1996), o SAC tradicionalmente fica por conta do marketing, devido à tarefa de orientar ou prestar serviço de comunicação no atendimento. Corroborando com esta visão, Prabhaker, Sheehan e Coppett (1997, tradução nossa) expõem que o SAC é uma ferramenta tecnológica de marketing e que, ao ser usada como veículo de resposta para filmes publicitários e/ou campanhas promocionais, indiferente da mídia utilizada, oferece aos consumidores uma alternativa para manifestações, possibilitando a comunicação nos dois sentidos, além da rapidez e facilidade de resposta.

Na prática, os resultados das pesquisas realizadas, em 1998, com 20 SACs de empresas associadas a ABA por Pyloridis et al. (2003) e cinco anos depois - 2003, com 38 SACs do segmento alimentícios pela A&A (2004), confirmam que a localização do SAC no organograma das empresas está, predominantemente, em setores que possuem envolvimento direto com o mercado e os consumidores, sendo Marketing e Comercial os mais citados, seguidos por Qualidade e Desenvolvimento de Produtos. No entanto, a A&A (2004) observa que a maioria das empresas consultadas não utilizam as informações do SAC no processo de tomada de decisão. Minciotti e Kiyohara (1999, p. 4) observam que *“apesar de muitas empresas possuírem tal tipo de serviço, são poucas as que fazem uso estratégico.”* Muitas empresas ainda não conseguem visualizar o potencial do SAC na formulação e implementação de estratégias. Isnard (1997) expõe que apenas dispor do SAC não é suficiente. É imprescindível a circulação das informações obtidas pelo SAC às outras áreas da empresa, para que elas absorvam as informações e utilizem-nas embasando ou justificando as suas atividades.

O SAC auxilia as empresas não só na comunicação com seus públicos, como também na prevenção de conflitos e na melhoria de seus produtos. Assim, as empresas conseguem acompanhar as mudanças sociais e, conseqüentemente, corresponder às necessidades da sociedade; por isso, nas gestões empresariais em que o cliente é o foco principal e total da empresa, o SAC é um dos canais mais importantes na criação e manutenção do relacionamento com os clientes.

3 Visão dos Especialistas sobre o SAC

Conforme a metodologia apresentada para este estudo, um dos procedimentos previstos para proporcionar maior compreensão acerca da utilização das informações do SAC na Comunicação de Marketing pelas empresas é a pesquisa de campo a fim de estudar experiências e analisar exemplos.

Para conduzir essa abordagem foram prospectados sete profissionais que, devido à trajetória de vida e profissional tornaram-se especialistas em SAC. Os entrevistados possuem diferentes atuações, proporcionando uma visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre o problema em estudo. São eles:

- ✓ Dra. Maria José da Costa Oliveira – Especialista acadêmica.
- ✓ Claudia Atas e Alípio do Amaral Ferreira – Pesquisadores e consultores de empresa.
- ✓ Patricia S. Rozenbojm - Fornecedora de serviços para SAC.
- ✓ Maria Lúcia Pettinelli - Presidente do Comitê de SAC da ABA.
- ✓ Maria Inês Dolci - Especialista em Direito do Consumidor e Coordenadora do departamento jurídico da PRO TESTE - Entidade civil.
- ✓ Ana Alice Limongi Gasparini - Especialista em Direito do Consumidor e Assessora Técnica do PROCON/SP - Órgão Público Estatal.

O período de coleta de dados foi de outubro de 2004 a junho de 2005, e as etapas foram:

- escolha dos especialistas – intencional;
- localização dos profissionais;
- contato e apresentação da proposta de estudo;
- agendamento das entrevistas;
- entrevista pessoal, gravada em fita microcassete;
- transcrição e dissertação das entrevistas;
- envio do texto das entrevistas para os entrevistados;
- ajustes das entrevistas conforme sugestões dos entrevistados;
- aprovação das entrevistas.

As entrevistas foram conduzidas informalmente seguindo um roteiro estruturado (Anexo 1).

Com base na opinião e na experiência dos especialistas, uma análise prévia permitiu a construção de dois quadros:

Quadro 3.1 – Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing. O quadro apresenta o resumo dos principais tópicos apontados por cada especialista, referente à gestão do SAC e a sua utilização no marketing e na comunicação de marketing. (Página 58)

Quadro 3.2 – Funções do SAC que favorecem o marketing e a comunicação de marketing. O quadro aponta algumas funções do SAC, citadas pelos especialistas, que beneficiariam a gestão de marketing e, especificamente, a comunicação de marketing. (Página 59)

Essas informações mostram-se fundamentais para conduzir o problema e o objetivo proposto nessa dissertação.

3.1 Especialista Acadêmica – Dra. Maria José da Costa Oliveira

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 20 de janeiro de 2005, na residência da especialista acadêmica Dra. Maria José da Costa Oliveira, localizada no sub-distrito de Sousas, Campinas / São Paulo.

A entrevistada é considerada uma especialista devido a sua trajetória profissional voltada ao meio acadêmico, sendo Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, Pós-graduada - Lato Sensu - em Administração de Marketing e Bacharela em Relações Públicas. Em 1989, passou a lecionar na PUC Campinas a disciplina Defesa do Consumidor para o curso de Relações Públicas. Oliveira, em entrevista, destaca: *“Que eu tenha conhecimento, na época, era o único curso que tinha uma disciplina voltada para a defesa do consumidor. Eu assumi a disciplina em 1989, mas a mesma já existia antes da própria Constituição de 1988, que passou a contemplar a necessidade de criação do Código de Defesa do Consumidor, que, por sua vez, foi instituído em 1990 e passou a vigorar em 1991.”* Uma visão de vanguarda do programa do curso, por se preocupar com a defesa do consumidor e ver a possibilidade de mudança do comportamento empresarial, que passaria a ter que se preocupar com este novo aspecto. A disciplina era ministrada em dois momentos do curso de Relações Públicas, no 2.º ano (3.º e 4.º semestres) e depois no 7.º semestre, com 4 horas aulas. *“Depois a disciplina foi reduzida. Não fui consultada sobre esta mudança curricular, pois teria discordado, uma vez que a disciplina tem muito a contribuir com a formação do profissional de Relações Públicas.”*

A formação em Relações Públicas e em Marketing, contribuiu para que a professora estabelecesse a relação entre as áreas, aprofundando o conhecimento sobre o consumidor. Para ela, é preciso, em primeiro lugar, conhecer o consumidor para depois entender a importância de criar estratégias para defendê-lo. A disciplina abordava, também, os órgãos de defesa, alternativas para as empresas criarem uma aproximação maior com o seu consumidor, defendendo-o e conquistando uma relação de confiança, até fidelizá-lo. *“Acho que o relacionamento com o consumidor, assim como com qualquer outro público de uma organização, tem que se dar na base da confiança. E é assim que vejo a área de Relações Pública, uma área que quer agregar valor ao negócio da organização, mas, para isso, precisa estabelecer uma relação de confiança com seus públicos, incluindo-se o consumidor.”*

A disciplina ministrada fez com que a professora acompanhasse de perto a discussão sobre o Código de Defesa do Consumidor, o lançamento da publicação do livro ‘Abrindo a Empresa

para o Consumidor' de Maria Lúcia Zülzke, mantendo, também, contato direto com os Órgãos de Defesa do Consumidor, permitindo a constante atualização da disciplina. *“Foi interessante verificar o quanto a questão do consumidor passou por uma evolução. Em 1991, quando se fez valer o Código de Defesa do Consumidor, as empresas ainda estavam começando a se ajustar às novas exigências. Depois pudemos perceber um sensível crescimento da mentalidade empresarial. Entretanto, ainda há muito a evoluir mas já se pode testemunhar o crescimento da consciência do consumidor sobre seus direitos, ainda que não tenha plena consciência de todos os seus direitos, mas já reivindica mais e as empresas também começam a se preparar melhor.”*

A especialista defende que o SAC esteja ligado à área de Comunicação, desde que a Comunicação seja estratégica para a empresa, pois ela observa que há empresas em que a área de Comunicação está no nível operacional e, neste caso, não há sentido no SAC pertencer a uma área operacional. *“O SAC é estratégico e por isso deve estar no topo da organização. Para estar subordinado a uma área, esta deve ser uma área estratégica.”* Por outro lado, Maria José lembra que o SAC já evoluiu tanto em algumas empresas, que já é possível o mesmo ter mais autonomia, estando ligado diretamente à diretoria, não sendo subordinado a nenhum outro departamento. E exemplifica contando o caso da cervejaria Kaiser, cuja estrutura do SAC localizava-se em Campinas: *“A pessoa responsável pela área de Atendimento ao Consumidor da Kaiser contava que a área começou de uma maneira muito operacional, mas aos poucos foi ganhando ‘status’ até que passou a subordinar-se à vice-presidência de assuntos institucionais. Portanto, o vice-presidente era quem respondia pela área de Atendimento ao Consumidor, uma vez que a área fazia interface com todas as áreas da empresa.”* Ela observa que assim como a Comunicação não funciona de maneira isolada, a área de Atendimento ao Consumidor também só funciona mantendo relação muito próxima com a produção, o marketing, o financeiro... E todas estas áreas, por sua vez, precisam reconhecer a importância do atendimento ao consumidor. *“A área de atendimento ao consumidor pode prestar um verdadeiro serviço de assessoria às outras áreas da empresa para que elas procedam aos ajustes nos produtos, na forma de comunicação, na propaganda e em todas as etapas da colocação de um produto ou serviço até chegar ao consumidor.”* E conclui: *“Se a empresa entende o relacionamento com os seus públicos de forma estratégica, a área de atendimento ao consumidor pode ganhar o valor que merece, sendo o ponto de partida para todas as outras decisões que podem ser tomadas pela organização.”*

Para Oliveira, o SAC é a área que está mais diretamente relacionada com o consumidor, isto permite a realização de pesquisas diárias, com condição de levantar informação permanente, de sentir se o produto está sendo aceito ou não, de identificar mudanças necessárias, de acompanhar as mudanças do mercado, que a cada dia acontecem de forma mais dinâmica, de acompanhar as expectativas do consumidor em relação ao produto ou ao serviço. O SAC pode contribuir como elemento verificador da mudança do comportamento do consumidor, revelando se o consumidor reagiu de forma positiva ou negativa em relação às estratégias mercadológicas da empresa. *“O SAC é um instrumento de pesquisa constante, que vai dar ‘munição’ para a empresa adequar seus produtos e serviços às solicitações do mercado.”*

Maria José afirma: *“Todos os itens do sistema de marketing podem ser influenciados pelas manifestações do consumidor.”* Entendendo o SAC como um instrumento de pesquisa, é possível perceber o quanto é viável praticar determinado preço ou se o preço é compatível com determinado público alvo. Apesar de a distribuição demandar uma análise técnica, a opinião do consumidor também pode contribuir com as decisões da empresa. Já o produto e a promoção (comunicação) só podem ser definidos em função do que o próprio consumidor vê, pensa, sente e reage. O SAC é um elemento de consulta, antes mesmo de colocar em prática o produto ou a comunicação.

A especialista pontua que ainda hoje poucas empresas utilizam as informações do SAC estrategicamente. Algumas, entretanto, chegam a criar o cargo de ouvidor ou *ombudman*, funções consideradas mais estratégicas, apostando fortemente que as informações transmitidas pelos consumidores influenciam nas decisões de marketing. Contudo, a maior parte das empresas possui o SAC mais por modismo e para atender à legislação. Na prática, o SAC funciona muito pouco estrategicamente, fica no âmbito operacional. *“Em alguns casos, funciona de maneira cosmética, com o ‘telefoninho’ estampado na embalagem, e quando você liga, toca, toca, toca e ninguém atende. Tenho solicitado aos meus alunos que consultem o SAC de algumas empresas, para vários tipos de pesquisas como cronometrar o tempo de atendimento, para medir a rapidez e a agilidade do atendimento, a qualidade das informações prestadas e dos problemas resolvidos, e em boa parte das pesquisas o pessoal liga e nunca é atendido ou quando alguém atende, não consegue resolver o problema apresentado. Há muitos problemas ainda nesta área, muitos dizem ter o SAC, mas ainda não estão adequadamente estruturados, eles estão muitas vezes no plano operacional e deveriam dar um salto qualitativo. Poucas são as empresas, geralmente as mais conceituadas, que*

possuem um SAC estratégico, como deve ser.” Oliveira lembra que no livro publicado em 1991 por Maria Lúcia Zülzke, a autora classifica os SACs em Funções de Dimensão Estratégica e Funções de Dimensão Tática-operacional e na função Tática-operacional classifica o Informativo, o Resolvedor de Reclamações e o Cosmético, esses SACs são mais limitados e pouco atendem às reivindicações dos consumidores. Para que o SAC seja estratégico, mais do que resolver problemas, precisa ser proativo, antecipando-se até às solicitações do consumidor. Maria José fala que dificilmente uma empresa vai começar com o SAC no nível estratégico, tendo início no nível operacional, mas é preciso buscar, gradativamente, o nível estratégico necessário. *“Foi isso o que aconteceu, por exemplo, com a Kaiser, que começou apenas com uma caixa postal. Aos poucos foi se estruturando até chegar a se posicionar ligada diretamente com a vice-presidência da empresa. Não houve uma acomodação da empresa, eles foram sentido que aquela área não poderia ficar simplesmente no operacional. São poucas as empresas que enxergam desta forma.”* Ela observa que outro problema é que ainda não há muitos profissionais preparados para estruturar adequadamente um SAC.

Maria José participou do grupo que realizou e publicou a pesquisa acadêmica ‘O SAC e a Comunicação Mercadológica’, nesta pesquisa, além de outras questões, levantou-se o nível de escolaridade dos atendentes de diversos SACs. *“Nem foi de quem era responsável pela área e é lógico que havia gente mais preparada, pelo menos com o segundo grau, mas havia também quem nem esta preparação tinha. E para ser atendente não é simples, você tem que ter o perfil e ser adequadamente treinado. Quanto ao responsável pela área nem se fala, pois a preparação é fundamental para que este seja um verdadeiro gestor.”* Ela observa que há ausência de cursos mais direcionados para atendentes e líderes, que implementem a visão estratégica na relação com o consumidor. Os cursos existentes são mais direcionados para uma visão operacional. *“Por mais que se fale sobre essa visão estratégica, há muitos anos, ainda hoje as empresas não compreendem a importância de ter alguém dentro da empresa para realmente valorizar o consumidor e para defendê-lo...”*

Para Oliveira, muitas vezes as informações do SAC não influenciam a comunicação de marketing, apesar do potencial que têm para tal, uma vez que o SAC pode ser um canal de consulta constante, pois é função do SAC avaliar e pesquisar o mercado, o consumidor e a sociedade, propor ações que antecipem as tendências, proporcionar uma visão de mundo, encantar e criar realmente condições melhores de relacionamento e confiança.

Outra questão abordada na pesquisa foi a de até que ponto o SAC era capaz de influenciar a comunicação mercadológica da empresa. O resultado, entretanto, revelou que o SAC ainda exerce pouca influência, apesar de já existirem alguns casos que demonstram certa influência em mudanças realizadas em peças publicitárias devido à reação negativa do consumidor. O SAC também tem sido utilizado para direcionar elogios às peças publicitárias aprovadas pelos consumidores. A especialista sugere consultar o artigo publicado referente a esta pesquisa, pois há o exemplo de uma propaganda da Kaiser.

As manifestações dos consumidores pelo SAC são informações de grande importância para a estratégia empresarial, assim como a comunicação de marketing. Infelizmente, na maioria das vezes, as empresas contratam agências de comunicação e marketing para realizarem as ações de comunicação de marketing, e as agências terceirizadas não têm contato com o SAC. *“Mas deveriam ter! Por exemplo: Problemas com produtos exigem muitas vezes o recall, que é praticado em função de sua obrigatoriedade. Entretanto, o ideal é você se antecipar e fazer algo, antes que venha a cobrança do consumidor ou que venha algum órgão de defesa exigir uma providência.”*

E por último Maria José reforça a importância do SAC colaborar com o estabelecimento de uma relação de credibilidade e de respeito.

Quando perguntado à professora sobre como a teoria orienta a utilização do SAC pelo marketing, ela responde que de forma estratégica, mas que não há muitos materiais acadêmicos que falem sobre SAC. Ela destaca o livro ‘Abrindo a Empresa para o Consumidor’ como sendo praticamente o único específico sobre estruturação de SAC, além de poucos artigos produzidos como o ‘O SAC e a Comunicação Mercadológica’. *“Muitos livros e artigos falam sobre fidelização, sobre Marketing de Relacionamento e sobre Comunicação de Marketing, mas nada específico sobre este tema. O Comitê de Serviço de Atendimento ao Consumidor lançou, logo após a instituição do Código de Defesa do Consumidor, um manual para implantação do SAC. Porém, ainda há muito o que se pesquisar e escrever sobre o tema!”*

3.2 Especialistas Empresariais / Consultores de Empresas - Claudia Atas e Alípio do Amaral Ferreira

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 27 de janeiro de 2005 com Claudia Atas e Alípio do Amaral Ferreira, especialistas, pesquisadores e consultores de empresas.

Claudia Atas está à frente da A&A Comunicação e Marketing Ltda. desde 1996, quando foi criada para oferecer soluções de comunicação entre as empresas e os públicos com os quais precisam interagir – *stakeholders* (acionistas, funcionários, fornecedores, representantes e/ou distribuidores, vizinhança e, sobretudo, clientes). Dentro de sua proposta, já prestou serviços, na área de comunicação e marketing, para o SAC de Refinações de Milho Brasil, atual Unilever Bestfoods, e para o SAC da Reckitt Benckiser. Para entender melhor a diferença de comportamento entre consumidores, a A&A realizou uma pesquisa, em 2002, comparando o perfil de usuários e não-usuários dos SACs. Em 2003, realizou um levantamento no mercado, intitulado ‘SAC, um patrimônio negligenciado’, buscando verificar se as empresas valorizam o próprio SAC e, em caso afirmativo, como essa valorização se reflete na dotação de recursos e na posição do serviço dentro da hierarquia da organização. Ambos os estudos tiveram repercussão na imprensa. Bacharela em Jornalismo e em Sociologia pela USP, foi repórter dos jornais O Estado de S.Paulo e do Jornal da Tarde e editora de algumas revistas, como Veja Regional, da Editora Abril. Por seis anos, entre março de 1977 e março de 1983, dirigiu a assessoria de imprensa do Procon/SP.

Alípio do Amaral Ferreira também é jornalista e sociólogo, com especializações em Jornalismo Científico e Administração de Empresas. Consultor da A&A desde sua criação, atua, principalmente, como editor e consultor de publicações especializadas. Atualmente, é diretor editorial de Noticiários de Equipamentos Industriais –NEI; Diretório de Fornecedores Qualificados – Top Five; Noticiário de Equipamentos Eletrônicos – NPE. É autor do livro ‘Comunicação para a Qualidade’, publicado pela Qualitymark, em 2004, e prefaciado pela superintendente da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.

Quando perguntado aos especialistas a que departamento o SAC deve pertencer na estrutura da empresa, Claudia Atas inicia expondo que todo negócio deveria estar direcionado, de fato, para o cliente, com atuação pró-ativa, acessível e transparente para o consumidor. *“Essas características definem uma estrutura dentro da qual o consumidor tem status privilegiado e viabiliza um relacionamento mais aberto com o consumidor. Se a empresa é focada no*

cliente, considera-se a comunicação um processo importante e se o SAC foi bem estruturado, sua posição deve ser junto à alta direção, como uma atividade de suporte a toda empresa.”

Ela alerta que, se o SAC for subordinado a um departamento qualquer, muito abaixo da alta direção, correrá o risco de ficar confinado aos interesses de poucas áreas da empresa. Desta forma, seu potencial e sua riqueza de dados serão parcialmente aproveitados – ou seja, uma parte será desperdiçada. Como opção, para as empresas que não têm esta visão, Claudia Atas sugere que o SAC seja vinculado ao departamento de marketing, que, *“entre todos os departamentos, é o que tem vinculações mais amplas com as outras áreas da empresa, – Comunicação, Produção, Qualidade, Vendas etc. É um departamento, em geral aberto, que compartilha os dados, as informações, as experiências com as outras áreas.”*

Ferreira A. A. reforça essa sugestão e propõe adotar um conceito mais amplo de Marketing, que sirva para todos os tipos de empresas: *“O marketing tem diferentes conceituações e atribuições em diferentes empresas. Em alguns casos, quando as atribuições do Marketing são limitadas, é contra-producente colocar o SAC no seu âmbito.”* Como o SAC é a interface da empresa com o seu público consumidor, os dados que recebe são importantes para a produção, para a diretoria, para a presidência, para o marketing, para vendas, para administração, para todos. Então, é preciso colocá-lo num ponto da empresa a que todas essas áreas tenham acesso direto. *“Não importa, realmente, onde vai estar o SAC, o importante é estar acessível a essas áreas e lhes proporcionar uma interação rápida, ágil e imediata, sem passar por filtros e intermediários internos.”* O SAC terá, então, uma posição estratégica dentro da empresa. *“Cada organização terá de estabelecer essa posição internamente.”*

Claudia e Alípio advertem que a falta de uma ‘linha direta’ entre os departamentos e o SAC da empresa geralmente provoca ‘ruídos’ na comunicação. No SAC padrão ‘não-estratégico’, é longo o percurso da mensagem emitida pelo consumidor e a informação processada e utilizada pela empresa – o consumidor entra em contato com o SAC, que registra sua manifestação, que será repassada para um relatório, que será enviado para a análise de um departamento. Finalmente, e idealmente, os dados chegarão a um destinatário final. *“Já sabemos que, quanto maior a cadeia, maior a perda dos dados. Por exemplo, quando o SAC se reportar ao marketing, é possível que os dados ou informações do SAC sejam filtrados pelos interesses dessa área”, diz Ferreira A. A..*

O levantamento realizado pela A&A, em 2003, diagnosticou que existem pouquíssimos SACs em posição estratégica. Claudia lembra que o levantamento se limitou a um questionário

respondido pelas empresas. Uma das perguntas pedia que informassem se o SAC era consultado pelos demais departamentos da organização e se as suas opiniões eram acatadas. O resultado mostrou que a maioria não consultava o SAC para ações de publicidade, promoção, distribuição, responsabilidade social e outras. E dentre as que consultavam, poucas levavam em conta sua opinião na tomada de decisão dessas ações. *“Quando uma empresa faz uma campanha, cria uma promoção, tem algo importante a dizer ao mercado, mas não ouve o seu SAC, mostra claramente que não compreendeu o papel do SAC e que este não tem nenhum valor estratégico. Foi isso que percebi pelo levantamento e nas entrevistas com algumas empresas, grandes e pequenas.”*

Muitos empresários e gestores não acreditam que o consumidor possa trazer benefícios e ricas informações sobre mercado. *“Minha impressão é que as empresas sentem necessidade de mostrar publicamente que valorizam o consumidor. O código não mandou criar o SAC, mas forçou os gestores a dar ao mercado uma ‘evidência’ de atendimento ao consumidor. Só que não basta designar uma pessoa, ou, pior, indicar um telefone que será atendido por quem passar por perto, como ouvi de um empresário. É absurdo!”* Ao contrário do que pensam muitas empresas, um SAC mal estruturado pode causar desgastes internos à organização e prejudicar sua imagem no mercado. Disponibilizar ao público um número de telefone sem atendimento adequado pode desencadear ‘ruídos’ entre os setores, análises errôneas dos dados e... irritar o consumidor. Enfim, um SAC mal estruturado pode prejudicar a todos. *“Algumas empresas são maduras no aspecto atendimento ao consumidor, mas há outras, inclusive grandes empresas, que mantêm SACs com uma super visibilidade, uma grande infraestrutura, sem aproveitar os dados ali obtidos.”* Essa tem sido a opção de algumas empresas que, utilizando tecnologia desenvolvida para essa área, mantêm infra-estrutura sofisticada. No entanto, elas raramente estudam ou analisam os dados registrados, deixando o SAC como mero coletor de dados, sem produzir informação que beneficie a empresa e seu consumidor. A especialista conclui: *“No Brasil, poucas são as empresas que percebem o poder do SAC.”*

Claudia observa que o estudo de 2003 levanta a hipótese de que a legislação forçou uma formalização do SAC, ao exigir que a empresa oferecesse um meio de contato com o consumidor. A partir desta situação inicial ocorre a diferenciação entre SACs, razão pela qual existem SACs em vários estágios de desenvolvimento. *“A lei, de certa maneira, fez com que as empresas descobrissem essa necessidade. Várias empresas começaram, então, a trabalhar o SAC de maneira inteligente ou mais planejada. Porém, a maioria ainda não aprendeu nada*

com a legislação, nem com o mercado. E não vão aprender porque, ao invés de estabelecer um canal de comunicação, usaram o SAC para bloquear, interromper a comunicação com o mercado. Na verdade, existe um grande problema com a comunicação – as pessoas pensam que sabem se comunicar, como se esta fosse uma aptidão natural em todos os indivíduos, ou, então, desconhecem o poder da comunicação, dizendo, da boca para fora, que comunicação é importante. Atitudes como essas são as grandes responsáveis pela ausência de investimentos em um programa que estabeleça os critérios mínimos para o fluxo de dados que entram e saem da empresa.” Existem empresas estruturadas/modeladas pelos padrões internacionais que reconhecem a importância de ouvir o mercado. Criaram, então, SACs que conseguem capturar um volume muito grande de informação do mercado, *“eu diria, um volume muito grande de dados porque a informação resulta da análise dos dados para um aproveitamento específico.”*

Ferreira A. A. chama a atenção para o fato de que muitas empresas reconheceram a importância do SAC, implantaram um serviço correto, mas nem por isso são capazes de avançar para o estágio seguinte, que é a análise dos dados. Ou seja, acumulam os registros das manifestações dos clientes, acham muito importante mantê-los, mas não sabem exatamente o que fazer com eles. Não tiram qualquer conclusão desse montante de dados, não os analisam, não transformam esses dados em informações. *“Nós fizemos um trabalho para uma grande empresa nesse estágio – havia os dados, mas faltava alguém que pensasse e começasse a colocar a inteligência naqueles dados, que gerasse informações importantes para o destino da empresa. Conseguimos revelar informações ‘escondidas’ no meio dos dados e que foram importantes para o marketing. Cada organização tem os seus objetivos e, com as informações geradas pela inteligência aplicada aos dados, pode criar maneiras de alcançá-los – por exemplo, aperfeiçoando o produto, baixando o preço, melhorando as promoções, fazendo publicidade, enfim, ela pode adotar um pacote de providências para chegar aos seus objetivos estratégicos. Quando o SAC consegue trabalhar os dados, produzindo informações que contribuam para a execução dessas ações, ou seja, da estratégia da empresa, ele tem, de fato, importância estratégica. Foi o que pudemos demonstrar nesse trabalho para uma multinacional.”*

Como consultora de empresas, Atas reconhece que muitos gestores sabem que o SAC é uma rica fonte de informações, que a comunicação é importante, assim como estar atento ao mercado é essencial. Mas são poucas as empresas que admitem precisar do auxílio de profissionais especializados na área de SAC para desenvolver e manter um serviço próprio. Algumas, com mais visão, contratam empresas para ajudar no trabalho de transformar o SAC

meramente operacional em estratégico. *“Mostramos como o SAC pode transformar os dados em informações que apontem tendências. A tarefa exige mais que cruzar dados, é preciso ter criatividade, imaginação e conhecer o dinamismo do mercado. Muitas empresas continuam fazendo e distribuindo para alguns departamentos interessados os resultados de correlações estatísticas óbvias. É mais simples, embora mostre o que todos já sabem.”* Alípio complementa: *“Mesmo as empresas que contratam consultorias continuam sem saber, ao certo, o que fazer.”* A partir dos dados do SAC da empresa, por exemplo, o consultor pode identificar um perfil de clientes diferentemente do que está sendo trabalhado: *“Tivemos um caso desses, o marketing estava vendendo, promovendo e se dirigindo a uma cliente entre 40 e 70 anos de idade, e nós descobrimos que o perfil, na realidade, era de uma jovem entre 18 e 30 anos. É o chamado erro consagrado. Muitas empresas preferem ficar com o erro consagrado a aceitar uma inovação promissora.”* Diante da descoberta, a empresa preferiu amadurecer a idéia, lançando uma linha nova de produtos, mas 90% da comunicação continuou trabalhando na imagem do cliente antigo. Muitas empresas ainda são lentas nas transformações porque ainda não perceberam que as mudanças sociais estão mais aceleradas como resultado da aceleração do desenvolvimento tecnológico. Transformações sociais que antes levavam gerações, estão acontecendo bem mais rapidamente. *“As empresas trocam as marcas dos computadores a cada seis meses, mas não trocam seus conceitos milenares. As empresas mais visionárias estão procurando gestores que tenham formação eclética - em ciências humanas e tecnológicas. Muitos empreendedores ainda não perceberam essa necessidade e preferem repetir os erros consagrados a apostar nas inovações promissoras. O consumidor está mudando – a fidelidade e a lealdade do consumidor, hoje, são voláteis. O mundo está mudando – da aldeia global unida pela comunicação para o mercado global, quase como uma consequência. E a revolução da aldeia global ainda não chegou para muitas empresas, embora elas já estejam enfrentando os desafios da globalização tecnológica e comercial. Quem não conseguir se ajustar rapidamente a estas mudanças, vai perder mercado para as empresas mais ágeis”,* explica Ferreira A. A..

Claudia corrobora com essa argumentação. O consumidor está mais exigente, ele usa tecnologia e tem acesso a informação. As empresas já não atuam num campo único, que exige conhecimentos de uma área de conhecimento específica. Com a tecnologia, os produtos passam a envolver campos de conhecimento diferentes como por exemplo fabricantes de cosmético que se valem do conhecimento produzido pela genética, bioquímica, medicina etc. Diante dessa realidade, a especialista chama a atenção para os cuidados que os produtores

devem ter ao atender seus consumidores: *“Antes de entrar em contato com o SAC, as pessoas procuram se informar ou são envolvidas pela informação dos rótulos, dos folhetos, da mídia, da internet e, se não encontram a informação necessária, ligam para o SAC. Por isso o atendente deve ser uma pessoa especializada no produto e preparada para dialogar com o cliente, caso contrário o cliente ficará decepcionado e transferirá o descrédito para o produto, a empresa, a marca.”* O consumidor informado que liga para saber mais ou questionar, acaba ajudando a empresa, seja em relação ao produto no mercado, seja para indicar-lhe o que ele gostaria de ter. Se a empresa tem, de fato, uma política de satisfação do cliente, as manifestações deveriam ser muito bem-vindas, já que, nas sugestões ou queixas do consumidor podem estar os indícios para a elaboração de um produto melhor e inclusive mais barato. *“É o que a gente está visualizando para o futuro – o consumidor que participa do desenvolvimento do produto e dos serviços. Já se vêem alguns exemplos de empresas que, ao invés de se assustar ou se indispor com o consumidor, transformam sua interferência em fato positivo. Quer dizer, os executivos mais sensíveis e atentos sabem distinguir, sob reações às vezes negativas ou ‘pouco amigáveis’, tendências de mudanças inclusive no aspecto legal – os consumidores muitas vezes antecipam medidas reguladoras que virão atrás das suas ações ou preferências muitas vezes eticamente incorretas. Em resumo, eles estão dizendo como querem ou preferem que certos produtos ou serviços sejam oferecidos.”*

No questionário do levantamento ‘SAC, um patrimônio negligenciado’, a A&A perguntava se o SAC já havia beneficiado a empresa e como se dera o benefício. A maioria das empresas respondeu que sim, mas não foram capazes de especificar como tiraram proveito dessas informações, muito menos quantificá-la. Entre as 149 possibilidades de indicar benefícios alcançados, dadas pelo questionário, e mesmo quando se considera a opção aberta ‘outros’, suficientemente ampla para caber qualquer tipo de benefício obtido pela empresa com seu investimento no SAC, poucas foram as respostas obtidas. Diante deste resultado, a pesquisadora deduz que o SAC é subutilizado, já que o 73% das empresas consultadas informavam que o produto recebeu melhorias em decorrência das informações do SAC e 66% indicaram que a embalagem mudara pelo mesmo motivo. No entanto, foi pequena a repercussão das informações do SAC na área da publicidade. Como o produto sofre modificações para refletir a pressão dos consumidores recolhida pelos SACs, seria lógico que a promoção do produto também recebesse informações relevantes a ponto de modificar suas campanhas. Apenas 18% das empresas, contudo, informam que a publicidade era uma das áreas beneficiadas. *“Por que a empresa, o marketing e a publicidade não exploram estas*

mudanças? Seria natural divulgar que o produto foi melhorado, mostrar este diferencial apontado pelo consumidor, beneficiar-se das informações do SAC também na comunicação. O marketing pode fazer uma série de eventos, pode tirar partido disso.”

Alípio observa que, ao entrar em contato com a empresa, o consumidor manifesta uma posição que, freqüentemente, interessará ao marketing: pedir ou ampliar informações de uso do produto; reclamar sobre o não-cumprimento do prazo de entrega; elogiar ou criticar a propaganda veiculada e denunciar a prática de preços abusivos por um ponto de venda, são atitudes muito comuns do usuário do SAC. Portanto, quase todos, se não todos os dados que entram no SAC interessam ao marketing. E a situação inversa também é verdadeira – tudo o que o marketing faz interessa diretamente ao SAC. Esta inter-relação fica clara nos casos em que o produtor consegue melhorar o produto. Esta melhoria reduzirá o número de reclamações e, portanto, diminuirá o custo do SAC. Ao mesmo tempo, eliminará o atrito da empresa com o mercado e o desgaste do SAC, pois o atendimento, por mais diplomático que seja, não pode, por si, resolver o problema trazido pelo consumidor na forma de uma reclamação. O marketing também precisa ficar atento, quando o consumidor se queixa do preço do produto – ou o preço está muito alto mesmo, não sendo competitivo, ou é a comunicação que não está passando a imagem adequada do produto. *“O que está em jogo nessa interação entre o SAC e o marketing é uma relação de custo. Quanto melhor e mais rápido o uso que o marketing fizer da informação do SAC, menos custo a empresa terá; e quanto mais rápido o SAC passar as informações ao marketing, menos esforço e custo o marketing terá para trabalhar a imagem do produto e da empresa. Mas raramente vemos essa interação no mercado. É uma simbiose que devia ser bem explicada até para os profissionais que trabalham no SAC e no marketing.”*

SACs despreparados ou pouco eficiente não existem só no Brasil. Claudia conta uma de suas experiências: *Pedi a meu marido que trouxesse, do Exterior, um creme de limpeza que dispensasse sua remoção com água. Existem algumas marcas, inclusive uma no Brasil, mas nem sempre estão disponíveis. Ele trouxe um ‘moisturizing body cleanser’, da Victoria’s Secret, produto, na forma gel, que me deixou em dúvida. Parecia sabonete. Primeira surpresa: não havia instruções de uso! O texto era mais promocional, falando das qualidades, dos efeitos do produto. Resolvi perguntar ao SAC. Segunda surpresa – a embalagem não facilitava a comunicação empresa/consumidor, só trazia o endereço da matriz, em Nova York. Pela internet, localizei o site da V.S. Precisei escrever quatro e-mails*

para obter a resposta apropriada. Duvido que uma pessoa menos persistente teria paciência para percorrer o seguinte caminho:

“e-mail n.º 1:

Cito o nome do produto e apresento a dúvida – ele deve ou não ser removido com água?

Resposta: o SAC desconhecia o produto e pedia mais informações.

e-mail n.º 2

Reproduzo as informações totais da embalagem.

Resposta: Com extrema gentileza, a atendente me dá o endereço da outra divisão.

Percebo que há duas divisões da empresa, que não se comunicam. O site não permitia diálogo com consumidores estrangeiros, só dos EUA.

e-mail n.º 3

Peço ajuda.

Resposta: a mensagem é redirecionada, mas o resultado decepciona: avisam que o produto não pode ser enviado (!) porque as regras de transporte proíbem embarque de produtos que contenham álcool...

e-mail n.º 4 - Decidi que seria o último.

Reclamei da resposta anterior, sugerindo que provavelmente haviam enviado mensagem destinada a outro consumidor.

Resposta: finalmente, a V.S. explica que o produto deveria ser removido com água...”

Como autor, Alípio observa a pobreza editorial para assuntos relativos ao SAC. Gestão Empresarial é a área editorial mais dinâmica, pois muitos consultores empresariais acabam produzindo literatura a respeito. “O que não vejo muito é a universidade brasileira empenhada em produzir materiais inovadores na área de Gestão. De certa maneira, estão repetindo experiências que os famosos gurus americanos acabam mandando para cá. A empresa, como um fenômeno físico, social, como um agente econômico, não está recebendo contribuição da universidade brasileira. Neste campo nós estamos realmente caudatários.” A produção americana é muito forte nessa área, o esforço americano de gerenciar, criar, desenvolver,

administrar e até prever o futuro das empresas é transmitido para a literatura. Nos Estados Unidos, a maioria das empresas possui uma mentalidade mais aberta e fornece dados exatos da sua gestão, expõe seu *case*. Ao contrário, as empresas brasileiras relutam muito em abrir suas ações, em contar o que realmente fazem. Elas têm medo da repercussão pública, medo dos órgãos fiscalizadores, medo do imposto de renda etc., enfim, não dão informação e quando dão, os dados são tão cheios de restrições que fica difícil confiar. *“Acho que este obstáculo impede a universidade de mergulhar mais fundo e, por isso, os estudos ficam apenas na superfície.”* Outro aspecto das empresas brasileiras é que na maioria são empresas familiares, ou funcionam como se o fossem. Então, surge o medo de expor problemas familiares. *“As empresas precisam compreender que a sua informação para a pesquisa vai contribuir para o desenvolvimento empresarial e para uma economia mais eficiente.”*

Um bom exemplo da observação de Alípio foi o comportamento das empresas pesquisadas pela A&A, pontua Claudia Atas. *“A carta que enviamos inicialmente às empresas, convidando-as a responder ao questionário, dirigia-se ao alto escalão – dono da empresa, presidente, sócio-diretor... Apresentamos a A&A Comunicação e Marketing, as credenciais dos seus dirigentes, a finalidade e o modo de execução do trabalho. A idéia era, primeiramente, assegurar que a alta direção estivesse informada do levantamento e motivá-la caso houvesse intenção de negar a autorização do preenchimento do questionário. O percentual de retorno foi excelente, mas, pelo que pudemos verificar, poucos dirigentes envolveram-se direta ou indiretamente com a tarefa.”*

3.3 Especialista Patricia S. Rozenbojm, executiva e diretora de vendas da Consumer Voice – empresa fornecedora de serviços e software para CRM.

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 28 de janeiro de 2005 na Consumer Voice localizada na Vila Olímpia, Rua Helena, 280, 5.º andar - conjuntos 506 a 512 - São Paulo/SP, com a empresária e diretora de vendas, Patricia S. Rozenbojm.

A especialista tem sua trajetória profissional na área tecnológica voltada ao atendimento ao consumidor, é Bacharel em Administração de Empresas pela FGV e realizou diversos cursos de especialização, no Brasil e nos Estados Unidos, nas áreas de tecnologia e de atendimento ao consumidor.

Quando começou a discussão no Congresso Nacional sobre a Lei de Defesa do Consumidor, em 1990, Patricia estava realizando uma assessoria técnica à antiga Gessy Lever brasileira. *“A matriz da multinacional, que já tinha o know-how sobre o SAC, ordenou que a unidade do Brasil implantasse rapidamente este departamento. Ninguém conhecia nada sobre esta atividade no Brasil e quando fui convidada para desenvolver o software para a área de atendimento ao consumidor, perguntei: O que é isso? e a resposta da gerente da área foi: Ainda não sei, vamos descobrir juntas.”* Para iniciar o projeto buscou orientação com Maria Lúcia Zülzke e também foi aos Estados Unidos conhecer o SAC da Gessy Lever americana. Em 1991, quando foi promulgado o Código de Defesa do Consumidor, passou a participar de todos os eventos, cursos e palestras, e associou-se a SECAMP e posteriormente ao comitê de SAC da ABA. *“É bom destacar que naquela época o discurso era atendimento e não relacionamento. Relacionamento com o consumidor é uma outra fase, no começo era somente atendimento.”* Com a experiência adquirida na Gessy Lever, Rozenbojm montou uma empresa especializada em atendimento ao consumidor, a Consumer Voice. *“Eu saí da área de tecnologia e passei a cuidar só do negócio de atendimento e relacionamento com o consumidor, a tecnologia virou um suporte a atividade principal, não mais o negócio.”*

A Consumer Voice, começou em 1992, quando foi consolidado o software de atendimento ao consumidor da Gessy Lever. *“Na época tudo o que se referia a atendimento ao consumidor era muito embrionário. Acreditando no poder do SAC, a Consumer Voice começou com duas pessoas, eu e meu sócio, e hoje temos 50 funcionários.”* A Consumer Voice, hoje, atua em três áreas bem

distintas, sendo: desenvolvimento de software para a área de CRM³ – desde o atendimento ao consumidor/cliente, toda e qualquer integração com ERP⁴, assim como a integração entre todas as áreas que envolvam relacionamento com o consumidor/cliente interno ou externo; a segunda área é a prestação de serviço de *call center*, isto é a terceirização do atendimento e do telemarketing tanto receptivo como ativo. *“Muitas empresas passaram a nos consultar querendo que, além de fornecedora da tecnologia, passássemos a fornecer a mão-de-obra para operação desta área. Foi uma corrente natural, devido à carência que existia no mercado. As empresas possuíam a carência de treinar pessoas para esta atividade.”* A Consumer Voice oferece dois tipos de terceirização: a terceirização parcial – a área de atendimento está alocada na empresa contratante e toda a estrutura física e o sistema de telefonia é da empresa, sendo da Consumer Voice o software e o profissional de atendimento; e a terceirização total – toda estrutura física e operacional é da Consumer Voice, desde o espaço físico. E a terceira área de atuação da Consumer Voice é a acessória. *“Inúmeras empresas, ainda hoje, nos procuram para montar o departamento de atendimento ao consumidor. Por incrível que pareça, atendemos empresas renomadas no mercado que até hoje não possuem o SAC.”* A assessoria vai desde o projeto arquitetônico, compra de mobiliário, parceria com empresas de telefonia, *hardware*, *software* e rede, processo de seleção e treinamento dos atendentes referentes ao *software*, postura, conduta e técnica de atendimento, até consultoria estratégica de Marketing, analisando os dados que estão disponíveis nos bancos de dados para realizar o verdadeiro relacionamento e encantamento do consumidor/cliente. No segmento alimentício, a Consumer Voice atende as empresas: Bauducco, Danone, Diageo, Gerber, Itambé, LU, Nissin, Paulista, Pernod Ricard, Poço de Caldas e Visconti. *“Atualmente temos clientes tanto no âmbito Business to Business como Business to Consumer em todo o Brasil, assim como na América Latina, com inúmeras variações de soluções por nós fornecidas.”* (ROZENBOJM).

A escolha dos atendentes é determinada pelos clientes da Consumer Voice. Seja na terceirização parcial ou total, cada empresa determina o perfil e participa das entrevistas e das dinâmicas de grupo para a escolha das atendentes. *“Tem que haver uma empatia, uma sintonia das atendentes com a empresa que elas vão representar. Não existe ninguém com menos do que o segundo grau completo atuando conosco, a partir daí, há empresas que exigem engenheiras de alimento, nutricionistas, químicas, biólogas, temos até psicólogos que atendem a consumidores com doenças graves. No momento, estamos selecionando atendentes que tenham vivência em dirigir/pilotar motos, porque é um SAC para usuários de moto. Também em outra ocasião, montamos uma equipe com jovens*

³ CRM – Customer Relationship Management – Sistemas de gerenciamento do relacionamento com os clientes.

⁴ ERP - Enterprise Resource Planning – Sistema integrado de gerenciamento dos recursos empresariais.

fanáticos em games, para ajudar os consumidores a mudarem de fase do jogo.”

Para a especialista, a posição do SAC no organograma depende do segmento de mercado que a empresa opera. *“Na minha opinião, o SAC deve estar no staff de quem decide, seja uma diretoria, a presidência, o dono, o marketing, os serviços operacionais etc, porque existem inúmeras nomenclaturas quanto às áreas de competência, sem que haja certo ou errado. Tem que ser uma área ligada diretamente à tomada de decisão.”* Atualmente, a maior parte das empresas ainda não possui essa visão de ter o SAC presente na tomada de decisão e não utiliza o SAC de forma estratégica. Ela acredita que é uma questão de tempo, que o mercado está mais exigente e mais participativo, e as empresas logo perceberão essas mudanças e se adaptarão. *“No primeiro momento, quando começamos a trabalhar com este serviço, íamos às empresa para explicar o serviço de atendimento, a importância de ter um canal de atendimento ao consumidor. Muitos eram totalmente reativos e nos diziam: eu não vou pagar para ouvir o consumidor criticar o meu produto! Ai nós evoluímos e chegamos à fase em que muitas empresas perceberam a importância e passaram a ter o SAC. Depois percebemos que era preciso orientar as empresas sobre a necessidade de uma base organizada de dados. Outra evolução foi a utilização dos softwares para organizar as manifestações em banco de dados. Hoje vivenciamos o momento em que precisamos ensinar, convencer as empresas a usarem os dados armazenados, as manifestações de forma estratégica.”* As empresas fizeram grandes investimentos nos SACs, mas não sabem tirar proveito, não entendem como podem usá-los. Algumas empresas já percebem isso e estão investindo em treinamento para a capacitação de profissionais com objetivo de interpretação dos dados. *“São diretores, gerentes e coordenadores que estão aprendendo como eles podem traduzir as manifestações do SAC em melhorias, em benefícios, sejam financeiros ou não. Podem ser melhorias na marca, na divulgação, na distribuição do produto ou até mesmo uma melhoria no treinamento dos vendedores, na capacitação do redator do site, etc. Tantas informações que saem de um SAC bem administrado, podem passar despercebidas, pela falta de capacidade de interpretação dos dados. Colher dados hoje já é algo consolidado, o difícil é interpretá-los.”*

Quando perguntado a Rozenbojm como as atividades de marketing podem se beneficiar com as informações via SAC, ela exemplificou com alguns casos que presenciou:

Na década de 1990, uma fabricante de maionese, fez uma propaganda – em que um cozinheiro muito famoso chegava a sua casa e encontrava sua esposa fazendo o jantar. *“Ele fala para ela, algo como: - Que legal! Pela primeira vez, vou comer uma comida que não fui eu que preparei. Que delícia!”* E ele ia até o fogão, abria a panela, experimentava a comida

com uma colher de pau e devolvia a colher na panela. *“Ele colocava a colher na boca e devolvia dentro da panela.”* A propaganda foi veiculada e o SAC passou a receber diversas chamadas. *“Choveram reclamações, ou melhor, indignações. As consumidoras questionavam como a empresa colocava em uma propaganda um chefe de cozinha famoso tendo um hábito anti-higiênico?”* A empresa, diante das manifestações, modificou a propaganda, editou um novo filme, no qual o famoso chefe de cozinha, colocava um pouco da comida em cima da mão, experimentando e voltando a colher limpa na panela. *“Aí choveram elogios. As consumidoras agradeceram: - Obrigadas por ter escutado a nossa indignação! A empresa assim zelou sua própria imagem e a do produto, assim como a imagem do chefe de cozinha.”*

Esta necessidade dos consumidores interagirem com as empresas não é recente, a especialista lembra de outro caso do começo da década de 90. *“No passado uma marca de desodorante apresentou, em uma campanha, a imagem de quatro modelos belíssimos. Um vestido de bombeiro, um de policial, um de pintor e o outro de mecânico. Enquanto esta campanha estava vigente, o SAC triplicou a quantidade de cartas recebidas. É bom destacar que ainda não existiam os sistemas de discagem gratuita. Eram mulheres apaixonadas pelos modelos, que mandavam fotos, cartas com marcas de beijo com batom e declaravam sentir um ‘Impulso’ de conhecê-los. Tivemos que criar toda uma estrutura para responder ao volume de cartas recebidas. Para a época foi, também, uma grande surpresa o número de homens interessados em conhecer os modelos e ainda não sabíamos como lidar com essa situação. Muitas pessoas ainda não conheciam o SAC e acreditavam que as cartas chegariam aos modelos.”*

“São tantos os exemplos que ilustram como as informações do SAC foram utilizadas pela Comunicação de Marketing. São tantos os casos que merecem ser contatos e devem receber a atenção das empresas. Vou contar mais um caso em que a falta de comunicação interna prejudicou a imagem da empresa e do seu SAC:” A Cindy Crawford, na década de 90, foi uma das garotas propaganda de uma grande empresa de cosmético. Nesta época, surgiu o boato que ela viria ao Brasil, mas nenhuma informação foi passada ao SAC, nem confirmando e nem desmentindo o boato. Então os fãs da atriz começaram a ligar para o SAC da empresa e a questionar sobre detalhes da vinda da atriz ao Brasil. Como o SAC não sabia nada sobre o assunto, os consumidores ficavam bravos e descrentes da empresa em questão. *“A comunicação interna é muitas vezes mais importante do que a externa. É uma questão de credibilidade. Neste caso passou a imagem do dito popular: marido traído é o último a saber!”*

Recentemente, a diretora de vendas atendeu um grupo de concessionárias que gostaria de

saber qual a melhor mídia para atrair determinado perfil de consumidor. Para a realização deste trabalho, as concessionárias forneceram os seus bancos de dados e a Consumer Voice fez uma pesquisa utilizando sua equipe de telemarketing. *“Antes do resultado da pesquisa, as concessionárias realizavam propagandas televisivas no horário nobre da Rede Globo e mesmo assim estavam perdendo clientes. A pesquisa apontou que os consumidores que as concessionárias queriam atingir estavam mais ligados à internet que à televisão. São pessoas que lêem jornal pela internet, que consultam informações de compra pela internet e que geralmente estão em trânsito.”* A sugestão dada pela Consumer Voice, foi a utilização das mídias: internet - com patrocínio de sites, criação de site com vendas *on-line*, *outdoor* e *busdoor*. *“O resultado foi fantástico! Eles investiram menos que o previsto e o retorno foi maior, porque souberam o meio de comunicação correto para falar com os seus clientes.”*

Patricia expõe que já viu muitos casos de embalagens, em que as pessoas ligavam com dúvidas sobre as informações descritas nos rótulos e o SAC alertou o marketing para mudar a redação das informações. *“Muitas vezes esta situação acontece porque as pessoas que escrevem as especificações e orientações de uso são totalmente técnicas: químicas, nutricionistas ou farmacêuticas e possuem uma linguagem muito técnica, dando má interpretação ou até interpretação ambígua.”* Em específico, na comunicação de marketing, ela lembra que também já viu casos de campanhas publicitárias com criações muito inteligentes, mas quando expostas ao público, foram julgadas como arrogantes, preconceituosas e até racistas, e somente através dos SACs as empresas tomaram conhecimento desta visão dos consumidores e tiveram que agir rapidamente. *“às vezes a intenção não era essa, às vezes o público alvo não tinha esta interpretação, mas outro público estava sendo agredido por aquela campanha. Há inúmeras histórias desse tipo que mostram como as manifestações do SAC podem ser utilizadas em prol da melhora da imagem e da comunicação.”*

As empresas multinacionais possuem maior experiência na observação das manifestações do SAC, *“esta experiência é uma cultura que já vem dos outros países e que está sendo trazida, aos poucos, para as empresas e consumidores brasileiros.”* Conforme os exemplos anteriores, algumas empresas já se beneficiaram com as manifestações registradas no SAC, mas a especialista destaca que ainda são poucas as empresas que consultam os dados e as opiniões da equipe de atendimento ao consumidor antes de criar ou de lançar uma campanha. *“Já alcançamos uma melhora enorme, mas ainda acho que falta um pouco de visão na tomada de decisão. Os empresários preferem usar o SAC para ter o feedback da campanha e*

não para nortear-la, eles preferem buscar a opinião externa, a ouvir o que os consumidores dizem.” Este processo, está mais consolidado em específico no desenvolvimento de produto, como as sugestões de novos sabores, novos design para embalagens etc. “Vejo que a opinião do SAC é muito respeitada na questão de produto. Em mudanças estratégicas como comunicação, logística ou recursos humanos, ainda falta muito!”

Segundo Rozenbojm, no Brasil, os segmentos que possuem os SACs mais estruturados são os que estão diretamente ligados à saúde dos seus consumidores. *“eu diria que por uma questão de obrigação, estes segmentos, possuem SACs muito mais fortes que os outros. São os segmentos que lidam com saúde, como plano de saúde, alimentos, farmacêuticos e cosméticos. Todas estas áreas que mexem com a saúde das pessoas foram necessariamente as que mais evoluíram no mercado.”*

O SAC também se beneficia das boas estratégias de marketing. *“Não há dúvidas que o caminho - SAC e Marketing, tem duas vias! Vamos supor que a empresa lance uma campanha publicitária que seja má interpretada ou desagrade o público. Isso irá atrapalhar a rotina do SAC, porque irá gerar um volume de reclamações ou dúvidas maior do que o normal, além do desgaste e custo do SAC, também haverá custo para retrabalhar a campanha e desgaste da equipe de Marketing. Agora, se a campanha publicitária for bem aceita, pode não gerar aumento de atendimentos ou gerar um volume grande de elogios, o que poderá servir de indicativo para a equipe de Marketing trabalhar as próximas campanhas.”* Também é preciso perceber que, no momento do aumento inesperado de chamadas, outras manifestações como sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações são impedidas de chegar rapidamente ao SAC ou até mesmo não chegar, porque os canais estão ocupados.

Atualmente as empresas buscam fidelizar os seus clientes, porque perceberam que conquistar novos clientes é mais custoso. As ações de marketing buscam encantamento e fidelização dos consumidores. Patricia alerta: *“Como cada pessoa tem características diferentes, as empresas precisam estar atentas para os diversos perfis dos consumidores. O que percebemos é que o consumidor que liga para reclamar, para expressar sua opinião, é aquele consumidor que tem a tendência de ser fiel à marca e por isso faz questão de que a empresa, por ele prestigiada, conheça a sua opinião. Em contrapartida, o consumidor que não liga para o SAC, quando se decepciona com uma marca ou empresa, simplesmente troca de fornecedor.”* Por outro lado ela observa que há situações onde existe a falta de bom senso do consumidor, ele abusa dos seus direitos, busca enriquecimento indevido, ameaça as empresas. *“Por mais que as pessoas tenham direitos, os consumidores não têm o direito de abusar.”*

3.4 Especialista - Maria Lúcia Pettinelli – Presidente do Comitê de Serviço de Atendimento ao Consumidor da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 25 de fevereiro de 2005 na Fábrica da Kibon (Unilever) localizada na Rua Santo Arcádio, 304 – Bloco 1 - São Paulo/SP, com a presidente do comitê de SAC da ABA⁵ e Gerente do SAC da Unilever Foods, Maria Lúcia Pettinelli.

A especialista é Bacharel em Engenharia de Alimentos pela Unicamp e sempre atuou no segmento industrial alimentício. Nos primeiros oito anos da sua vida profissional trabalhou na área de desenvolvimento de produtos, especificamente com projetos de desenvolvimento de embalagens. Posteriormente, mais nove anos voltados à área de garantia da qualidade, gerenciando laboratórios de análise sensorial, especificação de produto, matéria-prima, controle de processo e demais atividades voltadas à qualidade. Foi trabalhando na qualidade que começaram os primeiros contatos com a área de atendimento ao consumidor, mais especificamente com as reclamações. *“Nas indústrias de alimento, em geral, o relacionamento com o consumidor começou na década de 40. Os primeiros receiptários da Maizena e as primeiras trocas de cartas com consumidores datam de 1940 a 1950. Esse relacionamento veio evoluindo na indústria alimentícia, até ter o formato dos dias de hoje.”* Maria Lúcia sempre trabalhou em empresas que tinham esse tipo de contato, mas só em 1997 ela foi convidada a reestruturar a área de atendimento ao consumidor e a área de cozinha experimental da Refinações de Milho Brasil, afiliada da Bestfoods. *“Eu tenho a minha carreira dividida em três grandes blocos de conhecimento: o desenvolvimento de produto e embalagem, a área de qualidade em que me aprofundei bastante e depois a área de Marketing. Aqui, como na maioria das empresas, o SAC está ligado à área de Marketing.”* Para se adequar melhor às áreas de atuação fez Pós-Graduação em Administração e vários cursos e treinamentos de gestão de qualidade e de atendimento, muitos realizados fora do país. *“Tenho boa visão de como operam as áreas de Serviços ao Consumidor nas Américas e na Europa e, principalmente, no mercado brasileiro.”*

⁵ Fundada em 29 de setembro de 1959, a ABA - Associação Brasileira de Anunciantes é uma entidade sem fins lucrativos, que reúne as 300 maiores empresas anunciantes brasileiras. A ABA é filiada à WFA – World Federation of Advertisers, entidade que congrega associações de anunciantes de 46 países. O Comitê de Atendimento ao Consumidor iniciou-se em 1992, com apenas quinze integrantes, e um dos primeiros trabalhos realizados foi um manual sobre ‘Como Implementar o SAC na empresa’, uma vez que muitos associados ainda não possuíam estruturado esse departamento. Em 2002, o Comitê contava com mais de cem integrantes, sendo um dos mais atuantes da entidade. Entre as realizações do Comitê está a troca de experiências entre os membros, apresentações de *cases* das empresas e de fornecedores que visam enriquecer o conhecimento dos integrantes, além de cursos de aperfeiçoamento na gestão do SAC. (PASSO, 2002).

Há dois anos, Pettinelli preside o Comitê de Atendimento ao Consumidor da ABA. *“Quando o pessoal da ABA me convidou para presidir esse comitê, confesso que aceitei porque eu adoro aprender. Em cada reunião eu tenho contato com as pessoas das empresas associadas, é muito bom, são empresas de segmentos diferentes e são cenários muito diferentes para o SAC.”* O comitê de SAC é o maior comitê da ABA, *“talvez porque é uma classe profissional em formação e uma área em construção. As pessoas/empresas buscam, umas nas outras, conhecimentos e amadurecimento mútuos.”* A primeira reunião do ano é para a montagem do cronograma e do programa de discussão dos conteúdos, envolvendo eventos, simpósios, *workshops*, seminários, congressos etc, para os quais são convidados profissionais das mais diversas áreas que tenham ligação com as atividades de SAC, como o pessoal de tecnologia, o pessoal de relacionamento, psicólogos, o PROCON, o DPDC, fornecedores de serviços. *“Normalmente trocamos muitas experiências e exemplos durante as reuniões mensais. Nós temos também alguns projetos, considerados grandes, que vão provocar uma mudança maior no mercado e entendemos que devem ser conduzidos pela associação.”* (PETTINELLI).

Em geral, a maioria das empresas associadas que participam do comitê enxerga o SAC como uma das ferramentas de Serviços do Marketing. Existe um pequeno grupo de empresas que, ou por natureza do negócio, ou por cultura interna da organização, tem o SAC associado à qualidade. *“Acredito que isto aconteça porque a maioria das empresas foram se estruturando a partir das reclamações, portanto a partir de qualidade.”* Pettinelli observa que há algumas tendências que podem levar a um novo direcionamento do SAC dentro das empresas. *“Não que esta tendência já se verifique nas empresas, mas acho que já está no inconsciente coletivo: a área de Serviços ao Consumidor tem um papel de responsabilidade social. Acredito que os SACs poderão evoluir nessa direção.”*

A especialista propõe a construção de uma linha do tempo das funções do SAC dentro das organizações. As indústrias de alimentos, historicamente, foram as primeiras empresas a constituírem um relacionamento com os seus consumidores. Elas começaram este relacionamento porque a estratégia de vendas era expor receitas, ensinando as consumidoras a usarem os seus produtos. E para terem sempre receitas novas, era preciso trocar receitas com as consumidoras. *“Eu acho que a indústria de alimentos, em geral, aprendeu a importância do atendimento ao consumidor e começou primeiro, meio sem querer.”* Já para as empresas que nunca pensaram em atender seus consumidores, com a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1991, tiveram que se adaptar. *“Então, essas empresas começaram com medo*

das reclamações e passam a se proteger dos consumidores, o que é uma visão ultrapassada.” Com a globalização, as áreas de qualidade passaram a operar com índices de controles mundiais e com a implantação dos programas ISO, as informações do SAC passaram a ser acompanhadas para determinar as metas de melhoria. Em algumas empresas o SAC é vinculado ao departamento de qualidade. *“Para se ter idéia, há empresas em que o bônus dos profissionais da qualidade, depende do índice de reclamações no SAC e do quanto eles, de fato, montam grupos de projetos para determinar e implementar ações de melhoria baseadas no que o SAC traz dos consumidores.”*

Convivendo, na ABA, com empresas de diferentes segmentos, Maria Lúcia diz que percebe que a forma como o SAC é encarado depende da cultura de cada organização. *“Isto é quase como dizer que teríamos tantos SACs com enfoques diferentes quanto as organizações das empresas que existem no mercado.”* A especialista aponta que existem empresas que usam o SAC como uma maneira de perceber o mundo real e, a partir dessas informações, alimentam projetos, no momento de geração de idéias. Mas, a maioria ainda não pensa estrategicamente. *“Não, porque as pessoas que trabalham nos SACs, não têm essa visão, mas como dependem da cultura, muitas vezes encontram dificuldades em fazer permear na organização o que elas aprenderam com seus consumidores.”*

Outro ponto levantado pela especialista foi o preconceito sofrido pelos profissionais de SAC dentro das organizações. Boa parte deste preconceito acontece devido à confusão existente sobre as exatas funções do SAC, do Callcenter e do Telemarketing. *“As pessoas confundem a ferramenta com o serviço.”* Diante desta confusão foi estabelecido um estereótipo, preconceituoso, dos profissionais de SACs. *“É comum ouvirmos que as pessoas que trabalham com atendimento, são robôs, não escutam, ficam repetindo as coisas, estão lá como fachada, como um muro para que o consumidor não consiga falar com a empresa, enfim, existe um desdém.”* Até para conseguir profissionais este preconceito atrapalha, pois para trabalhar com SAC é necessário um perfil específico e muita qualificação. Modificar esta visão do mercado é muito difícil, porque existem, de fato, empresas que operam com pessoas deste perfil. As escolas começam a formar cursos para capacitar pessoas para trabalhar com atendimento ao consumidor. *“Só agora as escolas estão vendo que isso é uma profissão, que não é qualquer um, que está à margem do mercado de trabalho, que pode simplesmente chegar e se sair bem, até porque esse papel da linha de frente é o mais difícil.”* A especialista explica que talvez esta confusão tenha ocorrido porque o boom da tecnologia da informação, o

boom da telefonia e a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, que sugere a criação de um canal de atendimento para o consumidor, aconteceram na mesma década. “Como as pessoas ainda estão envolvidas com as evoluções tecnológicas é difícil levar a concepção do lado humano do atendimento para dentro das organizações. Quem atende o consumidor bem ou mau, quem ajuda a formar uma opinião é uma pessoa, não é um software, um hardware ou um sistema de telefonia. E como serviço é intangível, as pessoas percebem a sua importância somente quando não está presente ou quando é mal feito. As pessoas misturavam tudo isso e dão maior valor ao que é tangível.”

Para Pettinelli existem realmente serviços que não funcionam, são de empresas que morrem de medo do que está ‘da porta para fora’, então criam deliberadamente uma muralha. *“É muito interessante quando você escuta as pessoas elogiando o serviço e dizendo: eu pensei que eu fosse cair numa gravação. Não esperava encontrar alguém de carne e osso, que ouviu o que falei e respondeu sem ficar preso a um script, que estava ali para resolver o meu problema ou dar informações. As pessoas ficam tão surpresas com o mínimo que deveriam ter deste serviço.”*

Atualmente, a área de Marketing está utilizando as informações do SAC em projetos de desenvolvimento e melhorias de produtos, *“dando continuidade ao trabalho já consagrado da área de qualidade.”* Utilizam sugestão de sabores, as solicitações de ampliação do mix do produto, reclamações de embalagens que são de vidro e não podem ser apertadas para melhor aproveitamento do produto, ou embalagens que não cabem nas prateleiras das geladeiras etc. São inúmeros os exemplos de atividades de marketing que podem se beneficiar com as informações do SAC.

“Na ABA, como lidamos com vários segmentos, vemos exemplos interessantes de como cada indústria lida com as informações do SAC.” Por exemplo, o SAC da indústria automobilística lida com riscos de vida e valores altos e talvez por isso possuem maior capacidade de influenciar as ações da organização. Outro segmento, que aproveita bastante as informações do SAC, é o farmacêutico. *“O SAC deles é bastante consolidado! Quando a indústria farmacêutica faz pesquisas antes de lançar um medicamento, utiliza uma amostragem da população. Na hora que o medicamento é exposto no mercado o SAC passa a lidar com reações adversas que depende do organismo de cada indivíduo, então, existe este cuidado. Os SACs das indústrias farmacêuticas estão muito bem estruturados com profissionais super qualificados.”* Dependendo do segmento e da situação de risco com que cada SAC está

lidando é possível notar maior envolvimento do SAC com a gestão da empresa. *“Eu acho que depende muito da natureza do que se está vendendo e também do valor.”* Para a presidente do comitê de SAC os segmentos que demonstram maior preocupação com as informações do SAC são na ordem: produtos farmacêuticos, alimentos e bebidas.

O comitê defende que o SAC não é somente a voz dos consumidores mas que também é a voz da empresa. A voz, não no sentido figurado, mas no sentido concreto. *“Nós ‘vemos’ uma voz ao telefone o sorriso, a impaciência, a irritação, a aceitação... Sentimos isso pela voz.”* Além da entonação da voz, a linguagem ao telefone é muito importante. A comunicação tanto escrita como ao telefone é essencial para formar a imagem da marca e muitos SACs trabalham com milhares de cartas e *e-mails*, além do atendimento telefônico. *“Imagine uma empresa com uma marca renomada, que trabalha sua imagem fortemente pela mídia televisiva e que não tenha um SAC preparado. Um SAC que responda a um e-mail com erros gramaticais graves ou com atendentes que falem errado, que não têm clareza ao se expressar. Que imagem esta empresa está transmitindo? Qual é a credibilidade desta empresa no mercado?”*

Este grupo também trabalha com a idéia de que o consumidor confia muito mais nas informações do SAC do que nas demais ferramentas de comunicação de marketing como, por exemplo, a propaganda ou o *merchandising*, que têm como objetivo final concretizar a venda. *“Quando o consumidor fala com o SAC, ele não tem a leitura de que o SAC está lá para vender alguma coisa, por isso esta informação é mais crível para ele. O consumidor não vê no SAC uma persuasão de vendas.”* A comunicação e os materiais trabalhados pelo SAC são elaborados com uma abordagem específica. A linguagem deve estar alinhada com o que está sendo dito na mídia de massa, mas o enfoque não deve ser comercial. *“O cidadão dos dias de hoje tem um espírito crítico em relação a tudo, ele possui a consciência de que as mensagens de marketing são construídas para conduzi-lo a comprar, a consumir, portanto, ele olha estas informações com uma certa reserva, no entanto ele confia nas informações do SAC. E é esta confiança que precisamos manter!!!”* (PETTINELLI).

A especialista conta dois exemplo vivenciados por ela, em que a comunicação de marketing foi contemplada pelas manifestações registradas pelo SAC:

A propaganda de lançamento do ketchup Hellman’s mostrava um grupo de jovens acampados em uma praia e comendo sanduíches. Quando eles punham ketchup Hellman’s no sanduíche ficavam tão enlouquecidos para comer que se transformavam em monstros. *“Era um filme*

muito bem feito do ponto de vista publicitário, os jovens se transformavam em monstros loucos para comer o delicioso ketchup. A proposta era para ser divertido e falar com o jovem adolescente, que se identifica com este tipo de linguagem.” Foram escolhidos na grade de veiculação, os horários da programação voltada para este tipo de público e também a programação voltada as mães destes jovens adolescentes. Então, o SAC passou a receber várias ligações das mães reclamando do filme. *“Foi um horror! Eram mães que tinham filhos adolescentes e que também tinham filhos crianças. As crianças tinham medo da propaganda e chegavam a ter pesadelos com jovens se transformando nos monstros. Houve uma rejeição muito grande das mães, porque as crianças ficavam, de fato, assustadas.”* Diante das informações do SAC a empresa optou em mexer na grade de veiculação, colocar em horários em que as chances das crianças verem seriam menores e também, em canais específicos de adolescentes.

A primeira versão da bebida de soja Ades foi reformulada devido as diversas sugestões e reclamações realizadas pelos consumidores ao SAC. Os consumidores sempre comentavam que a bebida era muito doce. Outras constatações do SAC foram referentes à apresentação do produto. A embalagem era um tetrapack, igual à do leite longa vida, sem tampa e as pessoas ligavam para sugerir a colocação de uma tampa para que o produto não ficasse aberto na geladeira. A figura estampada na caixa deveria transmitir a idéia que o produto era natural, direto da fazenda e destacar que era mesmo de soja, mas as pessoas comentavam que imagem da fazendinha causava uma sensação de um produto antiquado. Para atender a todas as manifestações, o produto foi reformulado com menos açúcar, a embalagem recebeu uma tampa, que significou um grande investimento em máquinas e em processos de produção e a imagem da fazenda que é o ícone da marca, foi repaginada, trazendo uma idéia mais moderna. *“O impacto das mudanças do produto no mercado foi fabuloso! É importante observar que existem sugestões que são muito concretas, como a tampa, e outras que dependem de bons profissionais para entender e transcrever a manifestação do consumidor, como: esse layout me transmite a sensação de uma coisa antiga ou não tem o apelo da modernidade...”*

E finaliza a entrevista dizendo: *“Eu acho que o SAC é um caminho sem volta, porque ele faz parte da consciência das pessoas como cidadãs, como participantes da sociedade, e isso não é um modismo.”*

3.5 Especialista em Direito do Consumidor e Coordenadora do Departamento Jurídico da PRO TESTE - Maria Inês Dolci

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 27 de janeiro de 2005 na PRO TESTE São Paulo, localizado na Vila Clementino, Rua Dr. Bacelar, 173, conjunto 52 - São Paulo, com a coordenadora do departamento jurídico da PRO TESTE⁶ e advogada especializada em direito do consumidor, Maria Inês Dolci.

Formada em 1978, pela Faculdade de Direito do Largo São Francisco, Maria Inês é uma advogada especializada no Direito do Consumidor, com diversos cursos no Brasil e no exterior. São 20 anos dedicados exclusivamente ao Direito do Consumidor. Iniciou sua atuação na área, no PROCON-SP e depois passou por algumas instituições de Defesa do Consumidor, como o IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e atualmente é responsável pelo departamento jurídico da PRO TESTE. Como conhecedora e pesquisadora, escreveu vários livros e sempre participa de debates, seminários e fóruns ligados à defesa do consumidor. É convidada com grande frequência para escrever artigos para jornais e revistas, além de ser entrevistada por rádios, TVs, Revistas e Jornais. É colunista da Folha de S.Paulo. Seu objetivo profissional é *“cada vez mais ampliar a consciência dos consumidores e das empresas, para criar uma verdadeira relação de consumo, em que o consumidor possa ter mais informação e mais direitos.”*

Dolci afirma que os SACs das empresas de serviços e produtos são, na maioria, receptivos, mas não proativos, eles apenas recebem a queixa e ouvem com educação, mas não solucionam os problemas dos consumidores, *“o consumidor não tem um atendimento/retorno com a eficiência que ele imagina. Os SACs não cumprem o seu propósito, não têm uma função real dentro das empresas.”* Como colunista do jornal Folha de S.Paulo, em 23 de novembro de 2004, a especialista teve um de seus artigos publicado - ‘Os naufragos’ - em que fazia uma alusão aos consumidores que olham para o mar (mercado) em busca de apoio e só enxergam tubarões (empresas) ou intermináveis ondas (SACs), que não os levam a lugar nenhum. *“O que percebemos é que muitas indústrias não têm em seus objetivos empresariais, atender o consumidor. Falta o foco no cliente. A reclamação deve ser vista por uma ótica*

⁶ A PRO TESTE – Associação Brasileira de Defesa do Consumidor, é uma Organização Social de Interesse Público – OSCIP, criada em julho de 2004, por iniciativa do IPEG – Instituto Pedra Grande de Preservação Ambiental, de Atibaia/SP, constituído há 20 anos, e da ABC-Test-Achats - Associação Belga de Consumidores. É filiada à Euroconsumers - Associação Européia e também filiada à *Consumers Internacional* – Organização Mundial. (RAMOS, 2005).

diferente, de forma que a indústria aproveite a reclamação para melhorar os seus produtos e serviços. Isso não tem acontecido!”

A PRO TESTE recebe diariamente grande quantidade de reclamações ou solicitações de orientação referentes a problemas com produtos e serviços. Dolci alega que esta grande quantidade decorre, exatamente, da falta de um canal de comunicação permeável e acessível, disponibilizado pelas empresas, que pudesse beneficiar o consumidor, *“não adianta criar o SAC só para receber as reclamações e não dar solução. Percebemos que a reclamação fica parada no SAC, pois nas empresas - não em todas, mas em muitas - não há nenhum departamento ligado a esta área. As indústrias acabam perdendo um grande filão que a defesa do consumidor oferece, que é de diagnosticar por meio das informações que vêm do consumidor, qual a melhor solução para o problema, ou melhor caminho para implementação do produto e do serviço no mercado.”*

Para a especialista, o SAC deve realizar um papel de ouvidoria e estar ligado diretamente a uma diretoria que tenha poder de decisão no alto escalão. Para ela, as informações do SAC podem ser trabalhadas como uma mini-auditoria da qualidade dos produtos e serviços. *“Um bom exemplo que podemos acompanhar foi quando o Grupo Pão de Açúcar, contratou a Vera Giangrande⁷ como ouvidora. Ela levava as informações dos consumidores ao alto escalão do grupo, com o objetivo de satisfazer os clientes e também melhorar os serviços e os produtos disponibilizados pelas lojas.”*

Pouquíssimas empresas têm consciência que as informações do SAC podem ser utilizadas para a melhoria do produto ou do serviço. *“A questão do SAC nos preocupa muito, porque não adianta simplesmente cumprir com as determinações impostas pela lei. Não vale ter esse canal sem utilizá-lo de forma adequada.”* A especialista observa que as empresas que realizam este serviço, geralmente, são porque têm ou já tiveram alguém ligado à Defesa do Consumidor em seus serviços de atendimento ao consumidor, *“como aconteceu com a Rhodia, na época da Maria Lúcia Zülzke.”* A idéia inicial do SAC, era justamente a prevenção de reclamações e ampliação da tomada de decisão da empresa, melhorando os serviços e os produtos. *“O SAC tinha uma outra conotação, diferente dessas utilizadas hoje. Grande parte dos SACs só nos decepciona!”*

⁷ Vera Giangrande é uma referência na área de atendimento ao consumidor no Brasil. Ela foi pioneira no cargo de *ombudsman* e exerceu esta função por sete anos consecutivos no Grupo Pão de Açúcar.

Maria Inês lembra que este posicionamento dos consumidores brasileiros, de lutar pelos seus direitos, é, ainda, bastante recente, são apenas 15 anos desde a implantação do Código de Defesa do Consumidor no mercado. *“Antes do Código de Defesa do Consumidor, a situação do consumidor era muito difícil, e mesmo, nos primeiros anos, após a promulgação do Código, as empresas tiveram que se adequar e entender a proposta da Lei. Lógico que depois de 15 anos, as empresas, hoje, conhecem mais os seus deveres e conseqüentemente os consumidores passam a conhecer mais os seus direitos. Hoje nós podemos dizer que o consumidor brasileiro está bem mais consciente, ele tem muita informação por meio da mídia. Só que ele ainda não compreende, às vezes, dependendo da área, quais os seus verdadeiros direitos, que é um grande parceiro do consumidor - um eterno vigilante.”* A mídia é uma grande aliada dos consumidores e propicia maior conhecimento e amadurecimento tanto dos consumidores quanto dos empresários, *“porque os dois têm que caminhar juntos.”*

Outro fator levantado pela especialista é que grandes empresas não têm um canal próprio de atendimento ao consumidor. *“Temos percebido que algumas empresas não têm um departamento especializado para recepcionar as manifestações dos consumidores e quando enviamos uma notificação extra-judicial, estas empresas não têm nenhum know-how na defesa do consumidor. Muita coisa que deveria estar sendo resolvida internamente, está sendo terceirizada.”* Em contrapartida, há algumas empresas que têm o SAC internamente e estão atentas às reclamações. Alguns desses SACs têm uma ligação direta com o departamento jurídico da empresa e estão atentos às demandas dos órgãos de defesa do consumidor e dos PROCONs, *“este canal só existe dentro de empresas que têm como lema o respeito ao consumidor. Não só no sentido de agilizar as reclamações e dar retorno, mas também para mostrar que o outro lado está sensível, aberto a mudanças e por que não? Mostrar transparência.”*

Maria Inês observa que o SAC não deveria ser um canal para somente receber reclamações. *“As empresas precisam compreender a necessidade e urgência de se ter as portas abertas para a defesa do consumidor. Esta porta e interlocução não é só para reclamações mas também para sugestões, críticas, elogios... As empresas deveriam entender, que uma reclamação não denigre a imagem de uma marca, de um produto ou serviço. Pelo contrário, às vezes, a reclamação é proveniente de uma falta de informação, de uma falha da comunicação, de um problema na distribuição e a empresa não tem ciência disso. Em alguns*

casos, posso afirmar que até falta a postura firme da empresa em admitir uma estratégia e em decorrência dela a razão da reclamação.” Quando a empresa investe e melhora o seu canal de comunicação com os consumidores, ela melhora a sua imagem e proporciona sustentabilidade às demais ações de marketing. O SAC está diretamente ligado à área de comunicação e, para a especialista, *“a área de comunicação é fundamental para as empresas. Não adianta a empresa ter um produto bom com marca conhecida. Se não tem uma área de comunicação ativa, ágil e que atenda o consumidor, entendo que a empresa estará perdendo tanto o consumidor como o reconhecimento de seu produto.”*

A coordenadora do Departamento Jurídico da PRO TESTE prefere não apontar qual o segmento que está mais preparado para o atendimento ao consumidor. Ela explica que é difícil fazer um *ranking* das áreas menos reclamadas, porque, às vezes, o segmento que tem menos reclamação em um mês, no mês seguinte passa a ser líder de reclamações. *“É muito difícil você dizer qual é a menos reclamada e se esta posição vai se manter, por conta de incongruências que às vezes existem. A área pode passar de menos reclamada à mais reclamada por alguma razão circunstancial.”* Maria Inês observa que a situação na área de alimentos é um pouco diferente. A indústria alimentícia está muito mais atenta à demanda do mercado e às reclamações dos consumidores, porque a sua imagem é, rapidamente, prejudicada, caso ela não tome alguma atitude. *“A indústria de alimentos tem uma enorme e justa preocupação com as reclamações. Primeiro porque é uma área que está intimamente ligada à saúde e segurança do consumidor e segundo porque ela corre para não denegrir a sua imagem em benefício do seu concorrente, ao contrário das empresas de serviços.”*

O Código de Defesa do Consumidor é muito abrangente, nele há artigos que discorrem sobre as diversas formas de comunicação de marketing, em específico como a informação será transmitida ao consumidor. Maria Inês destaca que o principal artigo do Código, que envolve a comunicação de marketing, obriga expressamente os fornecedores de produtos e serviços a apresentarem todas as informações referentes ao produto/serviço de forma muito clara aos consumidores, caso contrário, poderão ser punidas. *“No passado tivemos várias propagandas que foram retiradas do ar e outras que foram modificadas.”* A PRO TESTE recebe reclamações de todos os meios de comunicação de marketing. A especialista aponta as principais queixas: *“Nas vendas pessoais, temos muitas reclamações com relação a consórcio e venda de plano de saúde. Na Propaganda, vejo maior problema nas que são realizadas para a venda de títulos de capitalização, dos empréstimos oferecidos aos aposentados e*

pensionistas. Hoje a forma como são anunciados os títulos de capitalização, representam propagandas enganosas, porque a chance de você ganhar é menor do que ganhar na loteria federal. No Marketing Direto, a insistência via telefone. No Ponto de Vendas, vemos empresas anunciarem sorteios ou brindes que não existem. Ouvidorias e Relações Públicas são pouco utilizadas para contato direto com o consumidor. Poucas indústrias têm esse sistema, geralmente utilizadas pelas indústrias farmacêuticas que utilizam este método. Em todas as formas de comunicação, recebemos reclamações, de forma diferenciada e cada uma dentro das suas devidas proporções.”

Maria Inês não conhece nenhum caso onde as informações do SAC tenham mudado diretamente alguma ação de comunicação de marketing, *“porque na verdade os consumidores reclamam no SAC, mas estas manifestações não chegam à linha de produção, não chegam às agências de publicidade e marketing. Quando há mudanças no composto de marketing, geralmente, é devido a uma notificação dos órgãos de defesa do consumidor. Mesmo assim algumas empresas resistem bravamente às mudanças.”*

A coordenadora do Departamento Jurídico da PRO TESTE explica que o consumidor, ao ligar para a PRO TESTE para fazer uma reclamação, informa que já encaminhou a sua manifestação para o SAC da empresa. Quando este consumidor chega ao atendimento da PRO TESTE, é porque ele já esgotou todos os caminhos que foram disponibilizados pela empresa, não teve retorno, nem solução ou já trocou vários *e-mails* com o SAC. *“Agora quando se trata de um pedido de orientação, ele procura logo a PRO TESTE porque sabe que podemos intermediar seu caso, sem envolver novamente os SACs.”* Na área alimentícia, a especialista informa que chegam poucas reclamações. Na área de alimentos, quando os problemas chegam até a PRO TESTE é porque já houve um acidente de consumo – ingestão de alimentos que levam ao mal-estar – ou porque houve problema com produto, mesmo utilizado de forma adequada. *“Tivemos recentemente uma estudante que encontrou uma barata dentro de um saco de batatas. Neste caso não dá para encaminhar o fato para o SAC. Nós notificamos a empresa extra-judicialmente para informar do problema e pedimos solução.”*

3.6 Especialista em Direito do Consumidor - Advogada Ana Alice Limongi Gasparini - Assessora Técnica da Diretoria Executiva da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON/SP

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 25 de fevereiro de 2005 no PROCON São Paulo localizado na Rua Barra Funda, 930 – 4.º andar, São Paulo/SP, com a Assessora Técnica da Diretoria Executiva da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON/SP⁸ – Ana Alice Limongi Gasparini.

A advogada Ana Alice é Assessora Técnica da Diretoria Executiva da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON/SP e nos últimos dois anos já concedeu aproximadamente duzentas entrevistas aos veículos de comunicação – televisão, rádios, jornais e revistas - e ministérios, além de várias participações em cursos, palestras e demais eventos técnicos relativos à defesa do consumidor. Hoje é a presidente das Comissões: de Ética da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo – PROCON/SP, de Reestruturação do Plano de Classificação de Cargos e Salários da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON/SP e da Disciplinar Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON/SP, além de membro titular do Conselho de Defesa do Contribuinte do Estado de São Paulo pela Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania. Anteriormente atuou como Assessora Técnica de Gabinete do Secretário da Justiça e da Defesa da Cidadania, tendo como uma de suas funções a Coordenadoria do Grupo Setorial de Informações Estratégicas. Está cursando Especialização em Capacitação Gerencial - MBA Executivo da FIA/FEA/USP.

A especialista inicia a entrevista afirmando que o SAC deve estar alocado em posições estratégicas dentro das organizações. *“A avaliação do consumidor deve conduzir mudanças dos procedimentos a fim de que tragam resultados à empresa. Às vezes não é sanar o problema individual de cada consumidor, não adianta resolver o problema daquele consumidor que eventualmente reclamou, é preciso entender a reclamação, analisar as manifestações expostas pelo consumidor, porque pode ser um erro que, para ser corrigido, precise alterar a cadeia de produção ou mudar procedimentos da própria empresa.”* O SAC

⁸ A Fundação PROCON foi a primeira instituição pública na defesa do consumidor do Brasil, suas atividades precursoras tiveram início oficialmente em 1976. A Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON, é uma entidade com personalidade jurídica de direito público, vinculada à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo, dotada de autonomia técnica, administrativa e financeira.

deve ser eficaz, ser não apenas mais um serviço de marketing ou um certificador de qualidade, ele deve ser estratégico nas tomadas de decisões empresariais. Para ela, um SAC eficaz é aquele que consegue atender a demanda do consumidor, isto é, que identifique as necessidades dos consumidores e, diante de um problema, consiga mudar a conduta da empresa para que não se repita. Somente após esta percepção e conscientização dos gestores é possível definir no organograma a melhor localização do SAC.

No mercado, há uma deficiência muito grande no atendimento do consumidor. *“Hoje, o SAC não é visto como estratégico.”* Há empresas que possuem o SAC, mas ainda não utilizam o serviço de forma adequada e há muitas outras empresas que, ainda hoje, não têm o SAC. São empresas de grande, médio e pequeno porte. *“Estas empresas às vezes transferem as funções do SAC para o PROCON. Recebemos muitas reclamações acrescidas de indignações: são consumidores que, diante de um problema, não encontraram na embalagem do produto nenhum meio de contato para recorrerem à própria empresa ou são consumidores que ligaram para o SAC, mas receberam um atendimento superficial, isto é, o SAC fez o registro da reclamação, emitiu um número de protocolo e não deu resposta e nem solução ao problema. O consumidor percebe quando a empresa não tomará nenhuma atitude para resolver a sua reclamação!”* O Código de Defesa do Consumidor não exige que as empresas possuam o SAC, mas atribui total responsabilidade de consumo aos fornecedores, ou seja, o fornecedor precisa sanar o problema do cliente, no entanto, não está especificado em nenhuma das leis qual deve ser o meio de contato entre consumidor e fornecedor, ficando a critério do fornecedor possuir ou não um canal específico para atender às manifestações dos seus consumidores.

Outro ponto levantado por Ana Alice é a terceirização do SAC. *“Vejo certos tipos de terceirização como uma desvantagem.”* Hoje, o mercado oferece duas formas de terceirização, a total, em que uma empresa terceira realiza todo o atendimento e periodicamente envia um relatório para a empresa. A especialista questiona: *“Como esta área terceirizada pode se envolver com questões estratégicas? O terceiro mal sabe sobre o negócio, mal conhece as pessoas dentro da empresa, mal sabe para onde direcionar as manifestações, como é possível participar de tomadas de decisões?”* E a outra, a terceirização parcial, para ela a mais adequada porque ao terceirizar, o SAC fica alocado dentro da empresa contratante do serviço. *“Assim o terceiro terá maior conhecimento sobre o negócio e sobre a hierarquia da empresa, sabendo para quem direcionará a manifestação. Mas mesmo assim é*

pouco provável que possa participar das reuniões estratégicas.”

Segundo a Assessora da Fundação PROCON, se as empresas utilizassem o SAC de forma estratégica, ganhariam credibilidade, economizariam recursos financeiros e teriam maior expansão no mercado. *“Um SAC estratégico reduz a insatisfação dos consumidores, reduz as reclamações nos PROCONs. O PROCON é apenas uma amostra do mercado. Quantas reclamações não chegam aos PROCONs, mas viram propaganda boca a boca? Consumidores satisfeitos se tornam clientes fiéis!”*

Nos diversos trabalhos de orientação ao consumidor, realizados pela Fundação PROCON como entrevistas, cartilhas, palestras em escolas etc, o primeiro passo ensinado, é que, diante de um problema, o consumidor recorra primeiro ao fornecedor. *“Acreditamos que problemas de consumo são naturais a qualquer atividade empresarial e não podemos privar a empresa do direito de sanar este problema. Até porque, verificamos o perfil de cada empresa, observamos se ela tem uma cultura de atendimento imediato ao consumidor. Diferenciamos as empresas para determinar os nossos procedimentos, isto é, quando a empresa tem a conduta de um bom atendimento, apenas intermediamos a reclamação; quando o atendimento não é adequado, fiscalizamos as ações da empresa diante dos consumidores; e quando a reclamação não é uma questão isolada, é uma prática errônea e permanente da empresa, a Fundação aciona uma ação civil pública, havendo a intervenção do Poder Judiciário.”*

“Para mim, marketing não é só um departamento, é um instrumento de informação empresarial. Uma das atividades do marketing é a análise, a pesquisa de mercado. Entendendo mercado como a relação entre o fornecedor e o consumidor, então, sem dúvida nenhuma, o SAC é essencial para este processo, por ser um canal entre o consumidor e o fornecedor e ter como função alimentar a empresa de informações.” (GASPARINI).

Outra atividade do marketing é a comunicação e a especialista destaca que um dos principais motivos de reclamações na Fundação PROCON é referente à comunicação de marketing. *“Comunicação é um grande problema que possuímos aqui. As reclamações referem-se à falta de informação ou à informação errada.”* O Código de Defesa do Consumidor estabelece as características para qualquer tipo de oferta e a comunicação deve ser: correta, clara, precisa e estar expressa em língua portuguesa. O consumidor, quando recorre à Fundação PROCON, apresenta materiais de comunicação como rótulos, garantias, manuais, fôlderes, propaganda

etc, que não contemplam uma ou mais características da comunicação exigidas pelo Código. *“A ineficiência da oferta gera um problema de consumo. Atendemos pessoas que compram objetos e desconhecem a real utilidade do produto, insatisfeitas com a aquisição partem para o boca a boca pejorativo denegrindo a imagem do produto e da empresa. O problema nestes casos é a divulgação do produto, que ou está mal direcionada, ou mal elaborada. As empresas precisam entender que esta situação pode afetar a sustentabilidade do seu negócio no mercado de consumo.”* Para Ana Alice, o SAC é uma das ferramentas de comunicação da empresa que, assim como as demais ferramentas de comunicação, deve transmitir informações coesas e precisas para o consumidor. *“Se o SAC for bem estruturado, suas informações fortalecerão todos os meios de comunicação, caso contrário, prejudicarão toda a cadeia. Outra coisa que preciso destacar é que um SAC bem estruturado fornece informações não somente para o marketing, mas para outros departamentos dentro da organização, como logística, produção, recursos humanos etc.”*

Quando perguntado a Gasparini, qual o segmento que o SAC demonstra maior maturidade, ela explica que o PROCON é apenas uma amostragem dos problemas de consumo e não o universo de consumidores lesados. Mas o setor de alimentos é o que tem o maior índice percentual de atendimento ao consumidor, isto é, diante a uma reclamação é o setor que tem o maior índice de atendimento em relação aos outros setores. *“Mesmo porque a questão alimentar é diretamente relacionada à saúde, não que outros setores, como esgoto, não tenham esta relação direta, mas as indústrias de alimentos podem ter suas relações destruídas com o mercado consumidor, se tornarem pública uma falha com um de seus produtos.”* Ela finaliza a entrevista explicando, que devido à classe social, há variação dos itens reclamados, na classe mais baixa as reclamações são referentes à energia, água e esgoto e na classe econômica mais elevada as reclamações referem-se a produtos e serviços.

Quadro 3.1 - Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing

Especialistas	Gestão do SAC	Utilização do SAC	
		Marketing	Comunicação de Marketing
Ira. Maria José da Costa	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser estratégica, mas poucas empresas utilizam o SAC estrategicamente. - Pode ser alocado em comunicação ou não ser subordinado a nenhum departamento. - Deve interagir com outros setores da organização, o que muitos não fazem. - É fonte de informações estratégicas para a organização, mas muitas empresas não utilizam. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC possui informações que podem e devem contribuir com os '4 pés', mas não são utilizadas plenamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC devem ser utilizadas na comunicação de marketing, o que não ocorre em muitos casos.
Claudia Abas e Alípio Ferreira do Amaral	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser estratégica, mas poucas empresas reconhecem a importância estratégica do SAC. - Preferencialmente deve ser alocado junto à alta direção, não sendo subordinado a nenhum departamento, ou alocado em Marketing. - Deve interagir com outros setores da organização, mas raramente ocorre esta interação. - É fonte de informações estratégicas para a organização, o que muitas empresas não aproveitam. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC possui informações que podem e devem contribuir com os '4 pés', o que ocorre mais na esfera de produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC devem ser utilizadas na comunicação de marketing, o que não ocorre em muitos casos.
Patrícia Rosenbojm	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser estratégica, mas a maior parte das empresas não realiza uma gestão de forma estratégica. - Tem que estar alocado a uma área diretamente ligada à tomada de decisão. - Deve interagir com outros setores da organização e algumas empresas começam a promover esta interação. - É fonte de informações estratégicas para a organização e poucas empresas se utilizam deste potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC pode e deve contribuir com os '4 pés', mas ainda, são poucas empresas que reconhecem este potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC devem ser utilizadas na comunicação de marketing, mas são poucas empresas que consultam o SAC antes de realizar uma ação de comunicação de marketing.
Maria Lúcia Petimelli	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser estratégica, mas a maioria das empresas não utiliza o SAC estrategicamente. - Deve preferencialmente ser alocado em Marketing. - Deve interagir com outros setores da organização. Esta interação acontece em apenas alguns segmentos do mercado, os que lidam com situações de risco. - É fonte de informações estratégicas para a organização, mas a maioria não utiliza. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC possui informações que podem e devem contribuir com os '4 pés', o que ocorre mais na esfera de produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC devem ser utilizadas na comunicação de marketing, o que ocorre em certos casos.
Maria Inês Dolci	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC é estratégico, mas não realizam esta função dentro das empresas. - Tem que estar ligado diretamente a uma diretoria com poder de decisão. - Deve interagir com outros setores da organização, mas não há nenhum setor ligado ao SAC. - É fonte de informações estratégicas para a organização, mas poucas empresas conhecem este potencial e, também, isso não ocorre pela terceirização desse serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC possui informações que podem e devem contribuir com os '4 pés', o que ocorre apenas sob pressão. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC devem ser utilizadas na comunicação de marketing, mas esta utilização só ocorre de forma reativa.
Ana Alice Gasparini	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC deve ser estratégico, mas, ainda, não é visto pelas empresas como estratégico. - Não importa o departamento, deve estar em posição estratégica. - Deve interagir com outros setores da organização, o que é feito parcialmente. - É fonte de informações estratégicas para a organização, mas isso é prejudicado pela terceirização desse serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SAC possui informações que podem e devem contribuir com os '4 pés', o que não tem ocorrido 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC devem ser utilizadas na comunicação de marketing, mas parece que as empresas não utilizam, já que é uma das principais áreas de reclamação no Procon.

Quadro 3.2 - Funções do SAC que favorecem o marketing e a comunicação de marketing.

	Funções 4+8 AC		
	Drs. Maria José de Ceres	Cláudia dos Anjos Reis	Isabel Escobar
Marketing	- identificar mudanças no comportamento do consumidor - identificar mudança no comportamento do mercado - identificar o perfil do público-alvo	- identificar o perfil do cliente	- identificar público (homossexual - desodorante)
Produtos	- realizar pesquisa de satisfação e expectativas	- desenvolver e aperfeiçoar o produto - reduzir custos de fabricação do produto - ampliar os canais de distribuição	- mudar a relação das informações de marketing em informações técnicas - sugerir novos sabores - sugerir novos design para embalagens
Preço	- realizar estudo de viabilidade de preço - adequar o preço do público-alvo	- controlar preços praticados no mercado - adequar preço do público-alvo	
Distribuição	- identificar possíveis pontos de venda	- controlar prazo de entrega	
Integrados		- adquirir a companhia no público	- integrar todos os canais de comunicação - receber feedback da companhia - corrigir a programação (cade de anúncio)
Integrados de Vendas	- realizar pesquisa de satisfação		
Exibição de Publicidade		- eliminar odores da empresa com o mercado	- integrar com os canais
Vendas			
Recursos			- utilizar banco de dados (pesquisa de mídia)
Marketing Direto			- criar site para venda on-line (compras online)
Marketing Direto I			

	Funções 4+8 AC		
	Maria Lúcia Bernardi	Maria Inês Dódi	Ans Alencar
Marketing			- controlar recursos financeiros - controlar orçamento no mercado
Gerência			
Produtos	- desenvolver e melhorar produtos - reduzir custos de fabricar - reduzir o custo de distribuição - incluir campanha em embalagens - controlar a qualidade da marca	- melhorar o produto ou serviço	
Preço			
Distribuição			
Integrados	- orientar em situações de emergência - obter feedback da companhia		
Integrados de Vendas	- mudar grande quantidade de canais - manter a qualidade (homossexual e comas - ketchup)		
Exibição de Publicidade			
Vendas			
Recursos	- formar e dar manutenção a imagem (uma das vozes da empresa)	- melhorar a imagem	- ganhar credibilidade
Marketing Direto			
Marketing Direto I			

4 Atuação das empresas

A pesquisa de campo a fim de estudar experiências e analisar exemplos, não se limitou a conhecer a opinião de especialistas e buscou conhecer a atuação prática dos SACs das empresas do segmento alimentício.

Neste sentido, a publicação do ‘Guia Brasileiro do Serviço de Atendimento ao Consumidor’ da Revista ‘Consumidor Moderno’, serviu como instrumento para seleção das empresas que comporiam a amostra.

O ‘Guia Brasileiro do Serviço de Atendimento ao Consumidor’ publicado anualmente, traz a lista de todas as empresas, instaladas no Brasil, que possuem o SAC e seus respectivos meios de contato, são cerca de duas mil empresas de diversos segmentos. A edição utilizada foi a de 2004, nona edição, publicação integrante da revista ‘Consumidor Moderno’ n.º 75.

Seguindo a delimitação para este estudo, SACs de empresas do segmento alimentício e a abrangência geográfica dos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina, foram selecionadas empresas citadas no Guia, seguindo as seguintes etapas:

- escolha das empresas possuidoras de SAC – por acessibilidade;
- contato inicial com os SACs por telefone e apresentação da proposta de estudo;
- solicitação de materiais – histórico e apresentação da empresa, informações/materiais referentes ao tema (publicados ou não);
- agendamento da entrevista;
- entrevista pessoal, gravada em fita microcassete;
- transcrição e dissertação das entrevistas;
- envio do texto das entrevistas para os gestores do SAC;
- ajustes das entrevistas conforme sugestões dos gestores;
- aprovação das entrevistas.

O período de coleta de dados foi de julho de 2004 a junho de 2005. Os critérios utilizados para a escolha das empresas possuidoras de SAC foram:

No estado de São Paulo:

- Inicialmente, devido o seu pioneirismo na implantação do SAC, optou-se pela Nestlé.

O SAC da Nestlé informou que todas as informações disponíveis para estudante estavam no *site* da empresa, assim como as demais consultas deveriam ser enviadas pelo *site*. A apresentação do estudo foi formalizada via *site* e o retorno da solicitação deu-se por telefone e foi negativo.

- O novo critério estabelecido foi o de procurar uma empresa localizada na região do grande ABC.

As empresas consultadas foram: Adria Alimentos, Frigorífico Marba, Panificadora Juliana, Yoki Alimentos e Yakult. Nenhuma aceitou contribuir com o estudo.

- Diante das dificuldades em localizar uma empresa disposta a participar da pesquisa, o último critério utilizado foi escolher aleatoriamente no Guia, uma empresa do estado de São Paulo.

Foram consultados os SACs das empresas: Unilever Best Food, que informou não dispor de atendimento ao estudante e pesquisadores, Cia Cacique (Café Pelé) que pediu para formalizar a solicitação por *e-mail*, o que foi feito, mas sem resultado. A Pepsico transferiu a solicitação para a divisão de atendimento *on-line* que concordou em participar da amostra.

No estado do Paraná:

- Empresas da região metropolitana.

Cinco SACs foram consultados: Kraft Food, solicitou diversos documentos a fim de comprovar a veracidade do estudo e, após receber os documentos solicitados, negou sua participação. Na seqüência a empresa: Frimesa, Leão Jr. (Mate Leão) e Cia Iguazu (Café Iguazu) também não se dispuseram a participar da pesquisa. Ao consultar o SAC da Nutrimental, foi estabelecido um contato pró-ativo que resultou no estudo desta gestão.

No estado de Santa Catarina:

- A escolha foi aleatória, seguindo a ordem alfabética do Guia. A primeira empresa do estado de Santa Catarina é a Bunge Alimentos, seu SAC registrou a solicitação e encaminhou para o Centro de Memória Bunge, que estabeleceu contato para cadastro do estudo e prontamente se dispôs a participar da pesquisa.

A adesão das empresas Pepsico, Nutrimental e Bunge, à proposta de pesquisa foi um marco inicial da análise de suas relações com os *stakeholders*, permitindo a realização de um recorte mercadológico, diferenciando-as das demais empresas que não demonstraram interesse em contribuir com este estudo. É uma demonstração clara da contribuição para o desenvolvimento social.

As três empresas têm seus produtos sendo distribuídos e comercializados em todo o território nacional.

Antes da entrevista com cada gestora, é apresentado um relato da empresa em questão.

As entrevistas foram conduzidas informalmente seguindo um roteiro estruturado (Anexo 2), com as gestoras:

- ✓ Elaine Santos e Lílian Otushi, da Pepsico/SP.
- ✓ Fernanda Serricchio, da Nutrimental/PR.
- ✓ Alexandra Pereira, da Bunge Alimentos/SC.

Com as informações levantadas, foi possível a construção de dois quadros:

Quadro 4.2 - Gestões dos SACs estudados e suas utilizações no marketing e na comunicação de marketing. Uma análise prévia das gestões dos SACs estudados, permitiu a realização de um resumo dos principais tópicos da gestão destes SACs e a utilização das suas informações pelo marketing e na comunicação de marketing. (Página 91)

Quadro 4.3 - Atuação das empresas. O quadro apresenta as práticas realizadas por estes SACs, relacionadas à gestão e comunicação de marketing. (Página 92)

Conhecer a atuação das empresas é fundamental para cercar o problema e o objetivo deste estudo.

4.1 Pepsico

O grupo PepsiCo Inc.⁹ é um dos mais sólidos produtores de alimentos e bebidas do mundo, com faturamento anual de U\$ 27 bilhões de dólares e está presente em mais de 120 países como: Canadá, Porto Rico, Espanha, México, Japão, Austrália, Taiwan, EUA, Coréia, Tailândia, Portugal, Grécia. O grupo PepsiCo é composto pelas seguintes divisões:

Refrigerantes - a Pepsi Cola começou a ser produzida em 1898 e está presente na maioria dos países do mundo. No Brasil desde 1953, conta com uma linha variada de refrigerantes como Pepsi-Cola, Seven - Up, Mirinda, entre outras.

Sucos - Fundada em 1947 e incorporada ao grupo PepsiCo em 1998, a Tropicana é líder mundial na fabricação e comercialização de sucos industrializados. Na América Latina, está presente na Argentina, Uruguai e Porto Rico.

Snacks - A Frito Lay é a maior empresa de salgadinhos dos Estados Unidos e do mundo. Ela atua em mais de 40 países, pelas suas divisões internacionais. A Elma Chips é a representante no Brasil do negócio de *snacks* e hoje ocupa posição de liderança em seu segmento.

Quaker – Fundada em 1901, com a união de vários pioneiros americanos de moinhos de aveia. Está presente no Brasil desde 1952 e as suas principais marcas são: Toddynho, Toddy, Coqueiro e Aveia Quaker.

Em 1974, a PepsiCo Inc. adquiriu e uniu as empresas American Potato Chips de São Paulo e a Elma - Produtos Alimentícios de Curitiba, para formar a Elma Chips que, em pouco tempo, expandiu-se no mercado e tornou-se líder no ramo de salgadinhos, com a mais variada linha de produtos, para diferentes tipos de consumidores.

Em 2002, com a fusão mundial com a Quaker, outros produtos foram acrescentados ao portfólio: achocolatados, leites aromatizados (flavorizados), pescados e aveia.

Atualmente, há sete fábricas em funcionamento no Brasil:

- ✓ Salgadinhos (Itu/SP, Curitiba/PR, Sete Lagoas/MG);
- ✓ Achocolatados e Flavorizados (Guarulhos/SP);

⁹ OTUSHI, LÍlian. Publicação eletrônica [mensagem pessoal].

- ✓ Pescados (Itajaí/SC e Rio de Janeiro/RJ);
- ✓ Aveia (Porto Alegre/RS).

Para produzir e distribuir essas marcas, a Pepsico conta com uma equipe de quase 7 mil funcionários, trabalhando em várias regiões do Brasil.

A visão da PepsiCo é: *“Ser a companhia favorita de alimentos convenientes, nutritivos e divertidos.”*

4.1.1 Entrevistadas Elaine Santos - Líder do 0800 e Lillian Otushi - Técnica de Atendimento ao Consumidor

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 26 de janeiro de 2005 na sede da SAC Pepsico, localizado na Rua Sorocaba, n.º 1722, bairro Cruz das Almas, em Itu/São Paulo, com a líder do 0800, Elaine Santos e a Técnica de Atendimento ao Consumidor, Lillian Otuski.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor da empresa atua no mercado desde 1991, sendo que, inicialmente, a forma de contato era, exclusivamente, por cartas, e a sua operacionalização era toda terceirizada. A área iniciou sob a responsabilidade da Gerência de Marketing e posteriormente passou para a Gerência de Qualidade Assegurada.

Em 1994, a gestão do SAC voltou a ser interna e foi criado o número 0800, número de telefone que permite acesso gratuito dos consumidores à empresa, em todo o Brasil.

Em 1999, o SAC amplia a sua forma de contato com os consumidores, pelo *e-mail* e se torna um departamento próprio, vinculado à vice-presidência de Operações.

Em 2003, ocorreu a fusão dos SACs da Elma Chips e Quaker, passando a atender também todos os consumidores das marcas Quaker, Toddy e Coqueiro.

Atualmente, a estrutura organizacional da área que o SAC pertence, é a seguinte:

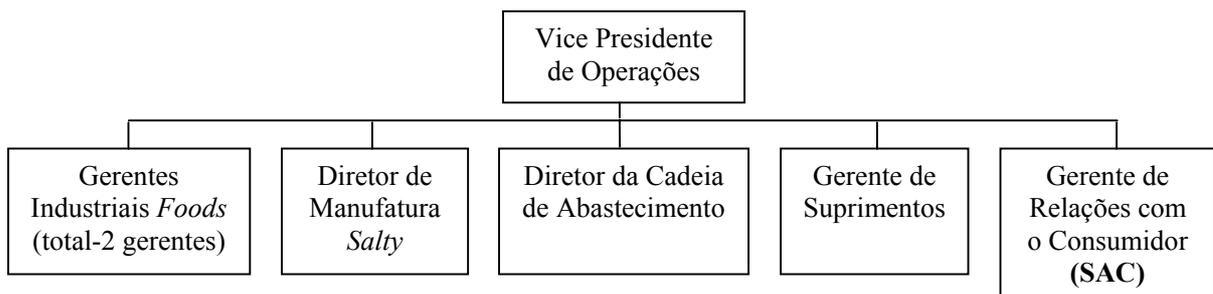


Figura 4.1 - Organograma da área de Operações da Pepsico
Fonte: Pepsico

O SAC Pepsico tem como missão: *“Estabelecer um canal de comunicação com os consumidores e clientes, que atenda rapidamente as suas manifestações, garantindo o seu encantamento e fidelização aos produtos e serviços Pepsico.”*

A estrutura organizacional atual do SAC é:

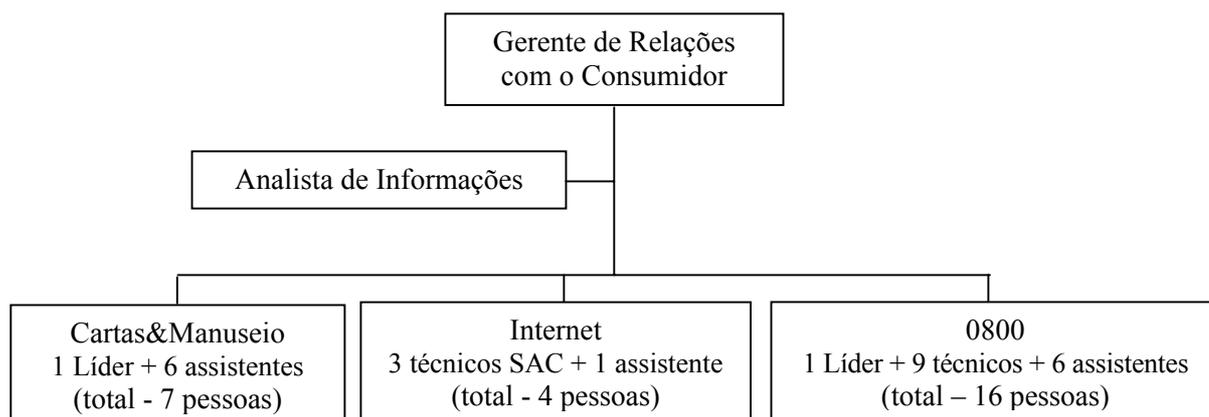


Figura 4.2 - Organograma da área do SAC da Pespico
Fonte: Pespico

Os meios de contato disponibilizados para os consumidores são:

Elma Chips

- Ligação Gratuita: 0800-703-4444;
- *E-mail*: sac@elma-chips.com.br ou pelo *site* Elma Chips: www.elmachips.com.br, através do (Fale Conosco);
- Carta: Caixa Posta 71 – CEP 13300-970 – Itu/SP

Quaker

- Telefone Direto: (0xx11) 4022-9868
- *E-mail*: sac@quaker.com.br ou pelos *sites*: Quaker www.quaker.com.br; Coqueiro www.coqueiro.com.br; Toddy www.toddy.com.br e Toddynho www.toddynho.com.br, através do (Fale Conosco);
- Carta: Caixa Posta 71 – CEP 13300-970 – Itu/SP

Está sendo providenciada a implantação de um número 0800, para o final do segundo semestre de 2005. As profissionais do SAC observam que: *“Disponibilizar uma linha 0800 não envolve apenas o custo das ligações, precisamos estar preparadas para a demanda de atendimentos. Precisamos ampliar o número de atendentes, o número de PA (Postos de Atendimento), investir em treinamento, entre outras coisas.”*

Como os consumidores Quaker, não possuem a opção da ligação gratuita, muitos preferem enviar *e-mails* ou escrever cartas. Todos os *e-mails* e cartas recebidas são respondidos e cadastrados no banco de dados.

O sistema utilizado para o cadastro pelo SAC classifica as manifestações em:

- Informações;
- Reclamações;
- Opiniões (Críticas, Elogios, Sugestões);
- Solicitações.

As funcionárias explicam que na classificação Informações são respondidas às perguntas referentes ao processo de fabricação, informações nutricionais dos produtos, curiosidades, entre outras. Em Reclamações, estão classificadas as manifestações, que o consumidor julga estar fora dos padrões de qualidade, como: *“Se veio faltando uma figurinha, se o produto está murcho ou com alteração de sal, nós classificamos como uma reclamação, e em Opiniões, por exemplo, é quando o consumidor sugere um novo sabor ou não gosta de um novo lançamento.”*

As três áreas de atendimento são:

- ✓ 0800 - O horário do atendimento telefônico é das 8h às 17h.

A líder do serviço 0800 é técnica em alimentos e possui formação superior em direito. Entre as suas funções, está a de dar suporte para a equipe, monitorar os KPIs¹⁰ quantitativos (*tempo de espera, nível de serviço em 20s, % abandono e tempo de pausa + não disponível*) e qualitativos (monitoria), além de manter contato com as áreas de apoio, como por exemplo o Jurídico, Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento.

O atendimento telefônico está estruturado em duas equipes diferenciadas: a primeira que atende as manifestações dos consumidores Pepsico, formada por nove pessoas, que possuem como formação mínima, ser técnicas de alimentos ou químicas, podendo dar um atendimento diferenciado e sanar as dúvidas mais complexas, dos consumidores. A segunda equipe é focada nas manifestações decorrentes de promoções das marcas Elma Chips e Quaker, além de serem responsáveis pelo atendimento de premiados, no caso de serem dados prêmios aos consumidores. Esta equipe é formada por 6 pessoas e vale ressaltar que as pessoas da equipe de Promoções são temporárias, contratadas por meio de uma empresa prestadora de serviços, especificamente para o

¹⁰ Keep Performance Indicator – Sigla em inglês, para índices de performance. (tempo de espera = tempo em segundos, que o consumidor deve ser atendido), (nível de serviço em 20s = % de ligações que devem ser atendidas em 20 segundos), (% abandono = número de ligações abandonadas pelo consumidor, sem ser atendidas pela atendente) e (tempo de pausa + não disponível = % de tempo que a atendente tem para ficar em pausa e não disponível).

período de promoção. A líder do 0800 explica que “*sempre que há uma promoção, aumenta consideravelmente o número de ligações recebidas*”, demandando um maior número de atendentes. Em média, uma promoção é veiculada durante três meses, mas mesmo com o término, o número de chamadas continua grande, “*são pessoas que querem completar a coleção, realizar trocas, solicitar informações, enfim, internamente o residual da promoção acaba dois ou três meses, após o fim da promoção no mercado.*” De acordo com informações obtidas da líder do 0800, os critérios estabelecidos para a contratação das atendentes temporárias são: “*ter o segundo grau completo, ter boa dicção, boa linguagem, ter iniciativa, ser paciente e saber escutar. Na maioria das vezes são pessoas que estão cursando o ensino superior em diversas áreas.*”

Além do atendimento às manifestações dos consumidores Pepsico, a equipe atende às manifestações do serviço ‘Como estou dirigindo?’.

No caso das reclamações, que envolvem a troca de produto, o prazo dado ao consumidor para que ela ocorra, é de 48 horas. Como a análise do produto pode ser feita no próprio SAC ou, em casos específicos, as amostras são enviadas para a área de Qualidade ou laboratórios externos, o prazo máximo de retorno para o consumidor é de um mês.

As trocas de produtos são realizadas em todo o território nacional pela Dinâmica Group¹¹, uma empresa prestadora de serviço, parceira da Pepsico. Foi explicado por Lillian : “*Vamos supor, o consumidor liga falando que o produto está salgado. A Dinâmica agenda um dia e horário e vai até a residência deste consumidor, fazer a troca do produto. Para certificarmos se o produto reclamado está fora de especificação, a Dinâmica encaminha a amostra para a SAC ou para a Fábrica, que irá realizar a devida análise técnica.*” Quando o consumidor liga para registrar uma reclamação sobre o produto, mas não possui a amostra, o procedimento é registrar a manifestação, explicar sobre a importância de guardar a amostra e solicitar o número do CPF deste consumidor, para que seja emitida a nota fiscal do produto, que é enviado por sedex junto com uma carta do produto Pepsico . “*Agora, se é reclamação é devido à falta de uma figurinha, não fazemos a substituição do produto, simplesmente registramos em nosso sistema e o pessoal do Manuseio emite uma carta, colocando a figurinha dentro e envia pelos Correios.*”

Todas as reclamações recebem resposta, informando ao consumidor sobre a sua procedência

¹¹ A Dinâmica Group é uma organização especializada em oferecer soluções integradas para que as empresas possam se relacionar com seus públicos. Oferece suporte às ações de atendimento ao consumidor e possui *know-how* em logística voltado para troca e reposição de produtos, manuseio e remessa de materiais (correspondências, brindes e *kits* promocionais).

ou não e o plano de ação, que foi tomado na fábrica, para solucionar o problema, no caso das reclamações procedentes.

✓ *Internet*

A equipe de Internet é formada por quatro pessoas, que se reportam diretamente à gerente da área. Devem possuir no mínimo escolaridade em técnico de alimentos ou químico. Atualmente há uma assistente administrativa, que é formada em Publicidade e Propaganda.

Segundo Lílian, que participa do Comitê de Marketing Digital da ABA, para manter-se atualizada sobre as novidades do mercado e trocar experiências com outros profissionais: *“a minha área de atendimento é voltada à internet e à comunicação digital. Para o nosso departamento, é interessante que cada uma de nós participe de um Comitê e que troquemos essas informações.”* Também foi ressaltado por ela que, *“esta profissional de comunicação é temporária por se tratar de uma experiência que estamos fazendo. Queremos avaliar o quanto ela pode agregar, além do processo de atendimento pela internet, auxiliando em promoções, em ações de e-marketing para o nosso mailing, entre outras atividades.”*

O prazo médio de resposta *on-line* é de até 48 horas, exceto consultas realizadas no final de semana, para as quais o prazo começa na segunda-feira às 8h. Para muitos consumidores, o prazo de 48 horas é considerado grande, há consumidores que enviam um *e-mail* e uma hora depois ligam perguntando se o *e-mail* foi recebido e quando será respondido. *“Para eles, o atendimento deveria ser on-line, mais isso é muito difícil, porque há uma demanda muito grande e os fins de semana, acaba gerando um acúmulo de e-mails a serem respondidos”* explica Lílian.

✓ *Correios&Manuseio*

A equipe é formada por sete pessoas, sendo: uma líder de Correios&Manuseio, técnica química e bióloga. Na área de Correios, são três assistentes administrativos, responsáveis pela triagem, cadastro, elaboração das cartas; controle de custos, estoque e vale-trocas, além da emissão de notas fiscais, e mais três office-boys, que são responsáveis pelo manuseio de produtos, para os consumidores. Esta área dá suporte para as áreas de 0800 e Internet, para os envio das solicitações, receitas, malas diretas, substituição de produto, entre outras atividades.

Para dar visibilidade às manifestações e aos trabalhos realizados, há um analista de informações, que envia relatórios para as demais áreas da empresa.

Os relatórios fornecidos pelo SAC são os seguintes:

- Operações - relatórios para todas as fábricas (setes fábricas) e os *co-packers*; (empresas que terceirizam a produção ou parte da produção de um produto);
- Marketing - relatório periódico (abrangendo quatro semanas) para o acompanhamento de lançamentos e de promoções;
- Vendas - relatório periódico (abrangendo quatro semanas);
- Como estou dirigindo?
- Performance do SAC - por área de atendimento.

O relatório enviado para o departamento de marketing, também é enviado para o Presidente e os Vice-Presidentes, além das gerências de Marketing, Suprimentos, Jurídico, Recursos Humanos e Vendas, por ser um compilado de todas as marcas. *“Hoje já há um interesse, pelas informações do SAC, por outras áreas, como por exemplo, de Recursos Humanos, então nós enviamos este relatório de marketing”*, comenta Elaine Santos. O sistema gera os dados e de acordo com as manifestações recebidas - sugestões, elogios e reclamações de produto, de propaganda, de vendas, de distribuição etc, poderão ser direcionados para áreas de Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Produção, Qualidade ou Vendas.

A Pepsico possui produtos para todos os consumidores. O público infantil e o jovem, possuem uma curiosidade mais aguçada, enviam *e-mails*, escrevem cartas ou ligam. Já o público adulto, quando entra em contato com o SAC é para questões mais pontuais, como a reclamação de um produto fora de especificação ou para pedir receituários.

O maior número de manifestações recebidas é sobre as promoções da Elma Chips. *“O grande diferencial dos salgadinhos Elma Chips são as promoções. As crianças estão interessadas em ganhar os tazos, as figurinhas, as tatuagens para brincar ou colecionar e influenciam os pais para comprar estes produtos. Por outro lado, a marca Elma Chips é tradicional no mercado e os pais confiam em sua qualidade”*, enquanto em Quaker, são referentes aos produtos. *“São produtos que estão no orçamento doméstico, que fazem parte da alimentação diária das pessoas, por exemplo, o hábito de fazer o mingau de aveia. Não precisa de um apelo promocional”*, diz Lílian.

Atualmente a Elma Chips procura produtos para atender todos os *targets*¹² e tem procurado desenvolver linhas de produtos para os adultos. A cultura de comer salgadinho cresceu junto

¹² Faixa etária dos consumidores.

com as crianças, que constituíram família e hoje saboreiam os salgadinhos como petisco. Lílian exemplifica: *“A batata palha vem sendo utilizada na culinária doméstica como complemento de pratos como o estrogonofê e outros.”* Elaine lembra que como o grande diferencial da Elma Chips são as promoções, há, também, algumas promoções para o público adulto, como uma embalagem com um percentual a mais do produto. *“40% a mais de produto, chama muito mais a atenção do adulto, do que uma figurinha ou uma tatuagem.”*

Apesar de não estarem fisicamente próximos, pois o SAC está na fábrica em Itu e o departamento de Marketing está na cidade de São Paulo, são departamentos que trabalham conjuntamente, em várias ações. Segundo as entrevistadas *“A nossa ligação com o marketing é muito próxima. Temos na empresa um Comitê de desenvolvimento e lançamento de produtos e promoções. São vários departamentos que participam ativamente deste Comitê - SAC, Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Jurídico, Fábricas, Suprimentos, entre outros. Desde a idéia de um produto novo ou de uma nova promoção, até sair do forno o Comitê se reúne semanalmente e acompanha todas as etapas.”* Na maioria das vezes, as ações realizadas pelo departamento de marketing, passam pela análise do SAC. *“Se o marketing pretende mudar, por exemplo, uma figurinha, eles antes enviam para o SAC, para que seja analisada por nós, se não irá causar dúvidas no consumidor, a mesma coisa acontece com as embalagens, verificamos se está correta a dosagem, os meios de contato e se o texto está compreensível.”*

O principal meio de divulgação dos produtos e promoções Pepsico é pelos meios de comunicação de massa, principalmente propagandas televisivas. Além de uma presença maciça de materiais de apoio em nossos pontos de vendas como cartazes, *banners*, chapéus para *displays*, expositores, *woblers*. Elaine e Lílian expõem que sempre os consumidores ligam para dar a opinião sobre as propagandas, que estão sendo veiculadas. Pouquíssimas vezes foram registrados números grandes de críticas, mas mesmo nesses casos a propaganda não foi modificada, pois o tempo de veiculação de uma campanha é curta, em torno de dois a quatro meses, porém essas informações servem como *insights*, para as próximas propagandas. Vale ressaltar, que algumas promoções e suas respectivas propagandas são veiculadas, em toda a América Latina. Com menor frequência, a Elma Chips utiliza *Outdoor*, *Busdoor*, Ponto de Ônibus etc.

As entrevistadas relataram alguns casos em que as informações do SAC, modificaram processos de fabricação dos produtos e de marketing:

“Quando o Cebolitos foi retirado do mercado, nós passamos a receber muitas solicitações

para a volta do produto.” Além dos registros do SAC, foram feitas pesquisas de mercado, que apontaram que o consumidor queria a volta do produto. Diante destas informações, a empresa relançou o Cebolitos no mercado. *“Levantamos em nosso banco de dados, todos os consumidores que pediram a volta do Cebolitos e enviamos um produto com uma cartinha informando que o produto havia voltado.”* Essa ação acontece na volta de um produto ou no lançamento de um novo sabor. *“Caso o consumidor sugira um sabor diferente e esta sugestão seja lançada no mercado, então ele irá receber o produto e uma carta.”*

O SAC passou a receber muitas reclamações de que o produto Ruffles estava muito salgado. *“Inicialmente a Dinâmica ia até a residência deste consumidor, trocar o produto e nos enviava o produto para análise.”* Nas análises realizadas, observava-se que o sal estava dentro dos padrões estabelecidos. Como as ligações continuavam a acontecer e o volume era cada vez maior, o SAC mudou o status desta manifestação, ao invés registrar como reclamação, mas sim como crítica. Diante das informações passadas pelo SAC, a área de Pesquisa de Mercado realizou uma nova pesquisa para detectar a opinião dos consumidores, o resultado foi que o produto estava com um nível de sal acima do que o consumidor queria. *“Com estas informações, optou-se por baixar o percentual de sal e as manifestações cessaram no SAC,”* conclui Lílian.

Lílian lembra do caso do menino *tazomaniaco*, que ficou doente quando sua mãe se desfez dos seus tazos. Tazos são pequenos discos de plásticos e a mais recente promoção, é os de metal - Tazo Titanium, com imagens de personagens de desenhos animados, que a garotada coleciona e brinca. Os Tazos vêm, atualmente, de brinde dentro dos pacotes dos salgadinhos Cheetos, Cebolitos, Baconzitos, Fandangos, Doritos e Snack, esses produtos vêm com uma faixa/tira indicando participação do produto na promoção. *“A mãe do menino, achou que os tazos estavam contribuindo para distanciamento do seu filho nos estudos e jogou a coleção de tazos pela janela do apartamento. Porém, esse ato da mãe não resolveu o problema, ao contrário piorou a situação, o menino ficou muito triste e passou a ter febre. Diante do estado do menino e arrependida, a mãe entrou em contato com a nossa equipe disposta a conseguir tazos iguais aos que ela jogou fora, independente do preço que tivesse que pagar. Prontamente enviamos uma coleção de tazos novos, para a alegria do nosso consumidor.”* Esse caso também foi descrito por Volpi, Werneck (1999, p. 42) na Revista Consumidor Moderno. *“O Tazo é uma mania, recebemos fotos de um menino que construiu uma torre enorme de Tazo e de uma moça que fez um vestido só de Tazos”,* conclui Otuski.

4.2 Nutritional

A Nutritional¹³ foi fundada em 1968, iniciando suas atividades industriais fornecendo produtos de alimentação para Merenda Escolar e posteriormente às Forças Armadas e a alguns restaurantes industriais e hospitais.

Em 1984 a empresa desenvolveu toda a linha de alimentos balanceados para o navegador e pesquisador Amyr Klink que, num barco a remo, fez a travessia solitária do Atlântico Sul. Esta linha de produtos/alimentos garantiu a empresa reconhecimento do seu padrão tecnológico, aliado à qualidade e aceitabilidade de seus produtos. Em 1985 foi lançada uma linha de produtos para venda ao consumidor final. O bom desempenho da alimentação desenvolvida exclusivamente para Amyr Klink levou ao desenvolvimento de uma segunda linha de produtos especiais em 1987, que foram utilizadas no projeto de invernagem Polar na Antártida, também realizado por Amyr Klink.

Em 1988, a Nutritional passou por transformações organizacionais, implantou uma gestão mais flexibilizada, com incentivos às iniciativas pessoais e assim, criou novas soluções. O objetivo era que o mercado institucional deixasse, gradualmente, de ser a âncora da empresa (75% do faturamento). A inauguração da 'Fábrica do Consumidor' e a criação do Centro de Atendimento ao Consumidor – CAC, em 1988, foram carros chefe da nova estratégia de mercado da empresa.

A sensibilidade pela preservação ambiental e pela causa dos seringueiros da Amazônia incentivou a Nutritional a investir em um projeto para o desenvolvimento de um produto inovador no mercado. Na ECO-92 foi lançada a primeira barra de cereais feita à base de ingredientes naturais, fabricada no Brasil. Sua criação foi o primeiro projeto brasileiro de desenvolvimento sustentável utilizando produtos da Amazônia e fazia reverter parte dos lucros para a comunidade da selva, por meio do IEA - Instituto de Estudos Amazônicos.

A descoberta de um nicho de mercado caracterizado pelas preocupações do consumidor com sua saúde, levou ao reposicionamento da barra de cereais Chonk lançada em 1992, que ganhou um novo nome em 1994 - Nutry.

Buscando consolidar-se no mercado, a Nutritional diversificou sua linha de produtos com o

¹³ Relato histórico baseado na obra de SILVA, Maria Sueli e no site da empresa.

lançamento da linha de ‘sopões’ e farinhas lácteas em 1996. Um ano depois (1997) completam um mix de novos produtos com refresco Nutrinho e achocolatado ChocoShow, a linha de arroz semipronto, massas semiprontas importadas, as farinhas Nutrilon (arroz e milho), o sopão (sabor galinha) e novos sabores da barra de cereais Nutry.

Ainda em 1997 ocorreu a implantação do Appreciative Inquiry, programa de desenvolvimento organizacional que tem o objetivo de construir o futuro da empresa de forma participativa. A Nutrimental é a primeira organização a utilizar esse método no Brasil, assim como a primeira no mundo a desenvolvê-lo com a participação de todos os colaboradores de uma empresa.

Um dos resultados desta gestão inovadora foi a classificação em 1991 da Nutrimental com o uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no país, eleita pela Revista ‘Exame’.

Hoje a Nutrimental está dividida em seis unidades de negócios, sendo:

Mercado Consumidor - Varejo: desenvolve e comercializa produtos dirigidos ao consumidor final, nas categorias: cereais em barra, matinais e *cookies*, bebidas em pó e prontas para beber, farinhas infantis, sopas, produtos naturais, dietéticos e funcionais (elaborados à base de proteína de soja).

Mercado Institucional - Merenda Escolar: fornece alimentos nutricionalmente enriquecidos para programas assistenciais de Governos Estaduais, Prefeituras, escolas e órgãos públicos.

Mercado Food Service: atende o segmento de transformadores de alimentos, entre estes, refeitórios industriais, restaurantes comerciais, hospitais e lanchonetes.

Mercado Industrial - Food Ingredients: fornece, para indústrias de alimentos, insumos tais como frutas e vegetais desidratados.

Prestação de Serviços: a Nutrimental criou a divisão de terceirização e colocou à disposição do cliente todo o seu conhecimento em processamento de alimentos, misturas e envase asséptico.

Comércio Exterior - Exportação: Desenvolve novos fornecedores em âmbito internacional e exporta itens de todas as Unidades de Negócios, seguindo as estratégias da empresa.

4.2.1 Gestora Fernanda Serricchio

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 07 de dezembro de 2004 e 01 de abril de 2005 na sede da Nutrimental S.A. Indústria e Comércio de Alimentos localizada na Avenida Rui Barbosa, n.º 1465, São José dos Pinhais / Paraná, com a coordenadora do Centro de Atendimento ao Consumidor, Fernanda Serricchio.

O Centro de Atendimento ao Consumidor da Nutrimental – CAC foi criado em 1988, antes de entrar em vigor o Código de Defesa do Consumidor. Desde a sua criação o CAC está alocado na unidade de negócio - mercado consumidor, mas atende a todos os mercados e é uma área totalmente independente, com um centro de custo próprio.

Para Serricchio em entrevista: *“O CAC deveria ser mais utilizado e reconhecido como um instrumento, uma área de marketing. A comunicação entre o CAC e o marketing ainda pode ser melhorada.”* Projetos para que o CAC e o marketing realizem mais ações conjuntas e tenham maior envolvimento vêm sendo implantados pela Nutrimental. Hoje, no *layout* físico do prédio administrativo da empresa, o CAC e o marketing trabalham lado a lado e estão no centro de todos os demais departamentos e unidades de negócio.

Atualmente, o CAC conta com quatro colaboradores para a execução de todas as atividades. A Coordenadora é Fernanda Serricchio, formada em Nutrição, que há 7 anos trabalha na Nutrimental e há 3 anos está à frente do CAC. A Nutrimental é associada à ABA - Associação Brasileira de Anunciantes, e Fernanda participa de vários cursos realizados pelo Comitê de Atendimento ao Consumidor. Há duas atendentes, sendo uma recém formada e a outra que ainda está cursando Administração de Empresas, ambas treinadas para lidar com os consumidores. Conhecem todo o histórico da empresa e dos diversos produtos. A quarta colaboradora do CAC, é, também, nutricionista e responsável pelos projetos de desenvolvimento de receitas para o receituário anual, manual para atletas e atualização de informações nutricionais.

O atendimento não é dividido por linha de produtos ou mercados. As atendentes respondem a todas as chamadas, com suporte das nutricionistas, no horário das 8h30 às 17h30, de segunda a sexta-feira.

Os consumidores, de qualquer cidade do País, podem entrar em contato com o CAC da Nutrimental pelos seguintes meios:

- Telefonema: DDG - Discagem direta gratuita - 0800-7077648 / Telefone: (41) 3299-1036
- *E-mail*: cac@nutrimental.com.br
- *E-mail*, via *site* Nutrimental: www.nutrimental.com.br (Fale Conosco)
- Correspondência: Av. Rui Barbosa, 1465 - Caixa Postal 171 - São José dos Pinhais / PR - Cep 83055-320
- Fax: (41) 3283-2370 aos cuidados do Centro de Atendimento ao Consumidor.

Nas embalagens de todos os produtos do mercado consumidor, o CAC possui um espaço reservado e destacado contendo várias formas de contato: DDG, Caixa Postal, *e-mail* e *site*. Geralmente o verso dos materiais de comunicação com os consumidores, como fôlderes, receituários, ficha dos dados nutricionais, possuem os contatos do CAC.

Em 2004, o CAC registrou uma média de 1.200 contatos por mês. O maior número de contatos é via DDG. Os contatos via *e-mail* tiveram um aumento considerável desde 2000 e vêm diminuindo atualmente devido à modificação realizada no *site* - com maior número de informações, mais detalhado e de fácil acesso. As cartas diminuíram gradativamente como também os contatos via fax. A maior parte dos contatos via carta é devido a um procedimento do próprio CAC, isto é, quando o consumidor liga pedindo receitas, a atendente orienta que o consumidor faça o pedido por escrito, passando todos os dados pessoais, para que o mesmo fique cadastrado no sistema e receba o receituário. Raramente um consumidor vai até a empresa para registrar uma manifestação.

As manifestações atendidas pelo CAC são classificadas em:

- Solicitações
 - Receitas;
 - Atendimento à Estudante (solicitação de visitas, fluxograma de produção de produto, histórico da empresa, histórico do produto, fotos / lâminas dos produtos, produtos em exposição / *show room*);
 - Informação técnica / nutricional;
 - PDV - Pontos de vendas e distribuidores.
- Reclamações
- Elogios
- Sugestões

E os índices são:

Manifestações Meios	Informações				Solicitações de Receituários	Sugestões	Elogios	Reclamações
	Brindes (Promoção)	PDV Distribuidores	Técnicas / Nutricionais	da empresa Nutrimental				
DDG (0800)	1311	743	100	105	458	41	34	660
Telefone	16	145	6	8	10	0	0	24
Carta	128	0	0	0	92	5	26	23
Fax	0	0	0	0	1	0	0	2
E-mail	24	29	19	25	79	14	38	69
Web Site	377	155	45	292	181	36	127	80
Pessoalmente	0	0	0	0	0	0	0	29
Total	1856	1072	170	430	821	96	225	887
Período	out/2004 a mar/2005							

Quadro 4.1 - Índice de atendimento do CAC Nutrimental.

Fonte: Nutrimental

Apesar do principal produto da Nutrimental, o Nutry, ser apresentado ao mercado pronto para o consumo, o CAC registra grande número de solicitações de receitas para diversificar a utilização das barras de cereais. Serricchio ressalta: *“Nem sempre o consumidor vai fazer as receitas, mas adora colecionar receituários das empresas de alimentos.”* A cada ano a Nutrimental lança um novo receituário.

O CAC também possui materiais preparados para atender às solicitações dos estudantes, como o livreto que conta a história da Nutrimental e dos seus produtos, os fluxogramas de produções, lâminas / fotos dos produtos e um programa de visita à fábrica. Para atender às solicitações nutricionais também são enviados folhetos com valor nutricional das barras de cereais. Apesar das diversas solicitações, o folheto não foi criado devido aos registros do CAC. O departamento de marketing criou como um complemento na venda de produto.

Como há muitas ligações solicitando pontos de vendas e/ou distribuidores da região, o CAC concluiu recentemente um levantamento/mapeamento nacional e montou um arquivo com estes dados que fica para consulta do departamento. *“Os consumidores consultam o CAC para saber onde é o ponto de vendas mais próximo de sua localização. A procura é constante, por isso fizemos um filtro no mercado e organizamos em uma pasta com os distribuidores e respectivas regiões. Muitas vezes passamos o telefone do distribuidor e ele encaminha para o ponto de venda mais próximo do consumidor.”*

As reclamações são separadas por produtos e como o carro chefe são as barras de cereais, o maior número de reclamações é, conseqüentemente, referente ao Nutry.

Serricchio, ao assumir o CAC, surpreendeu-se com a quantidade de elogios que é registrado: *“O SAC é sempre visto como o canal de reclamações, mas esta atitude vem mudando e é surpreendente ver que as pessoas ligam ou acessam o site para registrar manifestações positivas.”* Parte destes elogios são resultantes de uma boa administração de um processo

desencadeado por uma reclamação de produto. *“Apesar de não termos nada em específico para solucionar os problemas, trabalhamos apenas com os Correios, tentamos fazer o mais rápido possível e isso transmite satisfação ao consumidor, por exemplo: se o consumidor reclama de um produto na segunda-feira e na quarta-feira ele recebe um novo produto, ele percebe que nós ouvimos a sua reclamação, e não é o fato só do ressarcimento e sim da atenção, do atendimento. Por isso, nos últimos anos os elogios quanto ao atendimento vem crescendo.”* Junto ao produto enviado pelos Correios, a Nutrimental envia uma caixinha com porte pago, para que o consumidor envie o produto que gerou a reclamação para ser analisado. Após a análise, o consumidor recebe o parecer, seja positivo ou negativo. *“É sempre retornado e o produto que não foi enviado pelo consumidor depois de um tempo é cobrado pelo CAC.”*

O retorno ao consumidor sempre tenta respeitar o meio de contato utilizado pelo consumidor, ou seja, se o primeiro contato foi por telefone, o retorno será por telefone; se foi por *e-mail*, o retorno será por *e-mail*; somente quando não se consegue o contato pelo meio iniciado se opta por outro meio para o retorno.

Diante de qualquer manifestação do consumidor, o CAC envia pelos Correios, juntamente com material solicitado, um cartão de agradecimento pelo contato. Serricchio conclui: *“É um complemento do atendimento.”*

Assim como os elogios, as sugestões também aumentaram bastante e são levadas em consideração. Novos sabores para as barras de cereais e para os refrescos em pó, são as sugestões que o CAC mais registra. Algumas sugestões de sabores são levadas em consideração pelo CAC, que encaminha a sugestão para o departamento de Desenvolvimento de Produtos, e para o departamento de marketing, que mensalmente faz uma reunião com consumidores. A Nutrimental frequentemente realiza pesquisas com os consumidores. Um produto, antes de ser lançado no mercado, passa por várias pesquisas e também pelo chamado ‘Encontro com o Consumidor’. Segundo Serricchio: *“Há um paralelo entre a manifestação do consumidor por meio do CAC; e o que é diagnosticado pelo marketing, nos encontros com os consumidores.”*

Todas as manifestações são registradas e, mensalmente, a coordenadora do CAC faz uma análise dos registros e emite um relatório direcionado para cada departamento de interesse e para cada unidade de negócio, isto é, os departamentos de controle de qualidade,

desenvolvimento de produto, produção, marketing e todas as gerências de vendas recebem todas as manifestações registradas no CAC, seja elogio, sugestão, reclamação etc. “*O Atendimento ao Consumidor Nutritional assume postura pró-ativa, apresentando à empresa medidas que podem ser tomadas para sanar determinados problemas. As diferentes áreas da empresa, extraem do CAC informações para a melhoria de seus processos.*” O departamento de marketing tem acesso a todos os registros, e o item ‘sugestões’ é o mais observado. Junto com o departamento de desenvolvimento de produto, o marketing define ações que podem ser tomadas. Manifestações sobre o pessoal de campo são encaminhadas para o gerente de vendas da respectiva área.

O CAC acompanha as ações referentes a reclamações de produto. Serricchio observa que anteriormente era feita uma planilha e apresentação dos resultados, algo que hoje não é feito. Ela reconhece a importância de fazer este cruzamento de dados e dar um *feedback* das ações do CAC. “*Com o novo sistema, que será instalado em breve, será retomada esta atividade. Mostraremos o nosso serviço!*”

O principal alvo das manifestações dos consumidores são os produtos. A partir de 2006 entrarão em vigor novas especificações nutricionais dos alimentos e nos últimos meses de 2004 o CAC já registrou algumas manifestações solicitando esclarecimentos a respeito.

O CAC já registrou reclamações de preços abusivos. Nesses casos, a Nutritional explica ao consumidor que eles vendem o produto ao varejista e apenas sugerem o valor; mas em alguns casos houve ações específicas, em que o gerente de vendas da região foi até o local e fez nova negociação, objetivando preços mais adequados.

Serricchio afirma: “*Em cima de sugestões já ocorreram alterações na empresa.*” Algumas mudanças já foram realizadas baseadas em manifestações de consumidores, como:

Um dos lançamentos da Nutritional influenciado por consumidores foi a barra de cereais *light* sabor maracujá, baseado em muitas sugestões registradas no CAC.

Também houve a mudança na embalagem do mingau instantâneo Nutrilon e da Farinha Láctea. Ambos eram acondicionados em potes plásticos e as mães desejavam reutilizá-los, mas tinham dificuldade para tirar o rótulo, isso porque eram fixados nas embalagens plásticas com uma cola muito forte, o que não permitia uma limpeza / retirada. Então, em cima de sugestões de que o rótulo deveria ser fácil de retirar para que os potes pudessem ser

reutilizados, a Nutrimental testou novos tipos de fixação do rótulo e mudou a cola, permitindo sua retirada total.

São poucas as manifestações sobre comunicação de marketing, fora do período de promoção. Raras vezes consumidores reclamam que a barra possui características diferentes do que exposto na embalagem. A Nutrimental não faz propaganda em mídia de massa, exceto alguns anúncios pontuais em revistas segmentadas e de *trade*. O foco é no PDV (ponto de venda). Utiliza ações de promoção ao consumidor final com sorteio de prêmios, promoções *on-pack* e *leve/ ganhe*, tablóides, exposições especiais nos pontos de vendas e também incentivo de vendas com distribuidores exclusivos e atacadistas. Outras ações realizadas são as chamadas de marketing *below-the-line*, como *sampling* de barras de cereais em universidades, congressos, feiras, vestibulandos nos dias de prova, corridas, maratonas, corridas de aventura e shoppings. A Nutrimental trabalha com assessoria de imprensa na divulgação dos produtos pelos jornais e revistas. *“O departamento de marketing investiu muito em ações promocionais nestes dois últimos anos e isso já vem sendo detectado através do CAC. Ainda não são números expressivos, mas começamos a registrar.”*

As promoções que a Nutrimental realiza repercutem bastante, com sorteios de prêmios como DVDs, relógios, motos e carros. *“O CAC está sempre respondendo a informações da promoção e medindo de onde os consumidores tiveram conhecimento da promoção.”* Estes dados são repassados para o departamento de marketing que estuda os dados e corrige possíveis falhas, melhorando o plano de mídia e a elaboração dos materiais promocionais no que diz respeito à comunicação e conteúdo de informações que irão divulgar a próxima promoção. *“De um ano para o outro já melhoramos a própria comunicação, a confecção de folhetos e fôlderes, o ponto de venda, o regulamento e o site, mas mesmo com o regulamento na mão, o consumidor liga para o CAC para confirmar as regras, mesmo estando escritas, eles precisam certificar-se. Quando há promoção, dobramos o número de contatos.”* No desenvolvimento de uma promoção há uma reunião entre o pessoal de marketing e do CAC que discutem a estratégia. As atendentes relatam o que elas ouviram dos consumidores sobre a promoção do ano anterior e esses relatos são fundamentais no desenvolvimento da ação e na confecção dos materiais de divulgação.

A primeira grande promoção aconteceu no ano de 2002. Os materiais de divulgação da promoção foram cartazes, folhetos, faixas de gôndola, *displays* de chão, móbile, adesivos de chão e *broadside*. Os materiais promocionais foram fixados nos pontos de vendas, e além

disso, foram produzidas embalagens promocionais que acompanhavam as barras Nutry e também eram distribuídos nos pontos de vendas. O CAC, logo na primeira semana da promoção, passou a receber inúmeras ligações, para esclarecer dúvidas que surgiram devido ao regulamento e ao *site*. “*Muitas pessoas ligaram porque gostariam de participar da promoção mas não possuíam acesso à internet. Uma informação importante que não estava no material eram as datas dos sorteios e o CAC recebeu várias ligações dos consumidores que queriam saber as datas dos sorteios.*” Essa informação foi rapidamente transmitida ao Marketing que, na semana seguinte, confeccionou novos folhetos contendo as datas e os respectivos prêmios que seriam sorteados. “*Outra manifestação que registramos, foi a desconfiança da seriedade da promoção, devido ao número da Caixa Postal ser 171.*” Pelo Código Penal, o artigo 171 é referente ao crime de Estelionato. Em 2003, diante das informações do CAC e da experiência adquirida, a Nutrimental solicitou um novo número de Caixa Postal aos correios e realizou mudanças na apresentação da promoção. O display exposto no ponto de venda trazia: a imagem de 4 embalagens de Nutry mostrando a possibilidade de serem embalagens iguais ou diferentes, as datas dos sorteios, os prêmios e a nova Caixa Postal. Nessa promoção passou a ser necessário o envio de um cupom com alguns dados pessoais e a resposta à pergunta: ‘Qual é o cereal que coloca você na Trilha dos Prêmios?’ Esse cupom ficava disponível no *display*. O cupom trazia, na frente, orientações básicas sobre a promoção, o campo para os dados pessoais de cada participante e a pergunta com um campo para a resposta. No verso do cupom estava todo o regulamento da promoção, com a última data para envio das cartas.

Na última promoção, 2004, a principal mudança foi a ampliação para toda a linha de produtos Nutry, isto é, quatro código de barras de qualquer produto da linha Nutry. O cupom seguiu o padrão do ano anterior, mas deixou de ser obrigatório, bastando as pessoas enviarem a resposta da pergunta: ‘Qual a marca que dá os prêmios dos Deuses para você?’ e os dados pessoais em um papel à parte. No *display*, além das datas dos sorteios, estava a data máxima de postagem para participar de cada sorteio e a orientação de que o cupom não é obrigatório. Também foi desenvolvido um cartaz que destacava as principais informações da promoção.

Serricchio finaliza a entrevista definindo: “*O CAC é considerado um canal de comunicação com o consumidor e uma ferramenta importante para aumentar a competitividade da empresa, pois apresenta uma série de vantagens, entre elas:*

-facilita o acesso do consumidor à empresa;

- *permite ao consumidor obter esclarecimentos e orientações antes e após a aquisição do produto;*
- *identifica desejos e necessidades dos consumidores;*
- *permite ao consumidor contribuir com o aperfeiçoamento dos produtos e serviços, mediante sugestões, comentários e reclamações;*
- *direciona as informações para as demais áreas da empresa; é um instrumento de pesquisa diário;*
- *eficiente forma de captar dados, auxilia a identificação de tendências dos movimentos dos consumidores e de mercado;*
- *estabelece a fidelização do consumidor.”*

4.3 Bunge Alimentos - Consumidor Final

O negociante de origem alemã, Johann Peter Gottlieb Bunge, fundou a empresa Bunge¹⁴ & Co. na cidade de Amsterdã - Holanda em 1818.

Desde 1905, a Bunge está presente no Brasil, quando assumiu o controle acionário da S/A Moinho Santista Indústrias Gerais, origem da Bunge Alimentos, no início, dedicada ao beneficiamento de trigo. Já em 1906 lançou as tradicionais farinhas Sol e Santista, que marcaram época nas prateleiras dos mercados de todo o país. Alguns anos depois, em 1923, comprou a empresa Cavalcanti & Cia., em Recife/PE, que resultou na formação da Sanbra - Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro, empresa especializada na compra, beneficiamento e exportação de algodão, posteriormente denominada Santista Alimentos. Ainda em 1929, foi oficialmente lançado o Óleo Salada a primeira marca de óleo de algodão, vegetal a surgir no Brasil para fins comestíveis.

Na década de 30, a Bunge fundou sua primeira fábrica no ABC paulista, em Santo André, contribuindo para o desenvolvimento da região, que viria a ser um dos mais importantes pólos produtivos do país.

Visualizando com décadas de antecedência a importância da responsabilidade social, os investimentos da Bunge no Brasil não ficaram restritos à área industrial; foram também destinados à educação e à cultura do país. Assim, em 30 de setembro de 1955, foi instituída a Fundação Moinho Santista, atual Fundação Bunge, entidade sem fins lucrativos.

O Óleo Primor, criado em 1958, foi o primeiro produto a chegar às mesas brasileiras como resultado das pesquisas da empresa sobre o subproduto da soja. O produto nasceu ancorado na força de uma marca já respeitada pelos gaúchos no segmento de farinha de trigo e não demorou muito a chegar às prateleiras do resto do país. Um ano depois, mais um produto foi lançado para os consumidores finais, a margarina Delícia, acompanhada de uma revolução na distribuição do produto, veículos isolados termicamente e com blocos de gelo seco. Em 1960, foi lançada a margarina Primor, com objetivo de criar um produto de primeira qualidade e com preço acessível, nessa categoria. No final dos anos 60 a empresa investiu pesadamente na promoção da margarina Delícia que apresentava, de forma pioneira, embalagens reaproveitáveis, que podem ser colecionadas ou usadas para armazenar outros produtos.

¹⁴ Relato histórico baseado no *site* da empresa e no histórico desenvolvido pela Equipe Técnica do Centro de Memória Bunge.

A Bunge, em 1973, inovou e influenciou a mudança dos hábitos alimentares dos brasileiros, lançando a margarina Mila, mais leve e saudável, a primeira a ser produzida com o óleo de milho. O óleo Soya foi lançado em 1976 e em pouco tempo passou a ser a marca mais consumida do país. Neste mesmo ano, também, foi lançada a maionese Maionegg's.

Nos anos 90, a Bunge entrou na área de cremes vegetais e lançou a margarina All Day, mais leve e com menos gordura, para consumidores que buscam uma vida mais saudável, além da farinha Boa Sorte, a primeira a apresentar ferro, vitaminas B1, B2 e B6 e Niacina em sua composição, compostos importantes para estimular o crescimento de crianças e adolescentes.

Em 1997, adquiriu a Ceval Alimentos, líder no processamento de soja, produção de farelo e óleos.

Depois de décadas em São Paulo, a Bunge transferiu a sede corporativa para a cidade de White Plains, Nova York, em 1999, com o objetivo de alavancar os negócios internacionais e intensificar sua atuação global.

Em 2000, decidiu fortalecer suas empresas de fertilizantes e alimentos no Brasil. Surgiu, em setembro, a Bunge Alimentos, união da Ceval e da Santista.

Em 2003, Bunge e Dupont se associaram na *joint venture* Solae para atuar no desenvolvimento e na produção de ingredientes funcionais, setor do qual a Bunge é uma das líderes por meio da Bunge Alimentos.

As empresas Bunge em todo mundo adotaram o mesmo logotipo Bunge, em 2004, mantendo suas respectivas razões sociais. A Bunge *Limited* é a *holding* mundial que controla as empresas: Bunge *North America* e Bunge *Foundation*; Bunge Europa; Bunge Argentina e *Fundación Bunge Y Born*; Bunge *Global Markets*; Fertimport; Bunge Brasil que é composta pela Bunge Alimentos, Bunge Fertilizantes e Fundação Bunge.

Hoje, a Bunge tem indústrias no Brasil, Argentina, Estados Unidos, Canadá, México, França, Itália, Espanha, Alemanha, Áustria, Ucrânia, Hungria, Holanda, Polônia, Romênia e Índia. Trabalham diretamente para a empresa, no mundo, 24 mil pessoas. Está presente em mais de 400 localidades de 30 países, em quatro continentes, movimentando quase 100 milhões de toneladas de grãos por ano. O faturamento anual é superior a US\$ 22 bilhões. É a maior processadora mundial de oleaginosas, com destaque para o Brasil, Estados Unidos da América, Argentina, Canadá e Leste Europeu. É líder mundial na venda de óleos vegetais para

consumidores e a principal fornecedora norte-americana de óleo refinado para as cadeias de *food service*.

No Brasil, por meio de suas subsidiárias integrais - Bunge Fertilizantes e Bunge Alimentos, produz fertilizantes e ingredientes para nutrição animal, processa e comercializa soja, trigo e outros grãos, fornece matéria-prima para a indústria de alimentos e *food-service*, além de produzir alimentos para o consumidor final. É uma das principais empresas de *agribusiness* e alimentos do país, atuando de forma integrada em toda a cadeia produtiva. São 73 unidades, entre fábricas, portos e centros de distribuição, além de 226 silos de grãos, presente em 16 estados brasileiros.

A Bunge Alimentos possui quatro cadeias de produtos e atende três divisões de negócios, sendo:

Cadeia *Edible Oils* - Margarinas, Óleos, Azeites, Maioneses, Ketchups e Mostardas. Atende:

- **Divisão Consumo** - voltada ao consumidor final. São os produtos: Margarinas Cyclus, Mila, Delícia, Primor e Soya, Maioneses Delícia, Primor e Soya, Óleos Primor, Soya e Salada Especial, Azeites Andorinha e Salada, e Sucos All Day, e Cyclus, Proteína Texturizada Maxten.
- **Divisão *Food Services*** - São produtos voltados para padarias, confeitarias e cozinhas industriais.

Cadeia *Wheat Milling* - É toda a cadeia de trigo (produtos derivados de trigo). São Farinhas, Pré-Mesclas Pães e Bolos, Pré-Misturas Pães e Bolos, Creme Confeiteiro e Aditivos. Atende as Divisões: ***Food Service*** e

- **Divisão Industrial** - Atende diretamente às indústrias.

Em março de 2004 a Bunge fez uma parceria com a J.Macedo, que criou a Divisão de Negócios Petybon Alimentos para comercializar a linha proveniente da Bunge Alimentos, atendendo a **Divisão Consumo**.

Cadeia *Crushing* - São ingredientes utilizados para o consumo animal. Após a extração dos óleos de cada grão o farelo restante é utilizado para fazer a ração animal. Voltada exclusivamente à **Divisão Industrial**.

Cadeia de Originação - São os grãos - grão de trigo, grão de soja e grão de milho. Também voltada à **Divisão Industrial**.

4.3.1 Gestora Alexandra Pereira

Dados obtidos por meio de entrevista realizada no dia 11 de março de 2005 na unidade de Gaspar/SC localizada na Rodovia Jorge Lacerda, KM 20 - Poço Grande, com a coordenadora do Serviço de Atendimento ao Consumidor, Alexandra Pereira.

O SAC da Bunge Alimentos é composto por 5 profissionais, 4 atendentes e a coordenadora que também faz atendimento nos momentos de pico. Alexandra explica: *“Nós atendemos todas as divisões, mas geralmente os clientes de Food Services e Industrial preferem ligar direto para os representantes, então 90% dos atendimentos são de consumidores finais dos produtos Edible Oils. Os consumidores finais dos nossos produtos Wheat Milling são atendidos, desde o ano passado, pela J.Macedo; Indústria e Padaria nós continuamos a atender.”* O grau de escolaridade exigido para atuar no SAC da Bunge é, no mínimo, universitário. A coordenadora é formada em Administração – Marketing; entre as atendentes, duas são universitárias, uma está fazendo pós-graduação e a outra é pós-graduada. São formações em cursos variados, como Pedagogia, Processamento de Dados, Relações Internacionais, etc. A funcionária mais antiga do departamento foi transferida de São Paulo e está na área desde março de 2001. Todas são funcionárias da própria empresa. O SAC da Bunge Alimentos foi fundado em 1988. Nesta época o SAC era subordinado ao Departamento de Marketing. Por estratégia da empresa, houve a união dos SACs da Santista Alimentos e da Ceval, atualmente localizado na cidade de Gaspar há aproximadamente dois anos.

A Bunge está realizando várias mudanças organizacionais. O SAC mudou seu posicionamento dentro da empresa, passou a ser um departamento com maior interação departamental.

O SAC da Bunge está ligado ao departamento de Garantia da Qualidade. A sigla da gerência é SQMP - Segurança, Qualidade, Meio-Ambiente e Produtividade que faz parte da Diretoria de RH - Recursos Humanos.

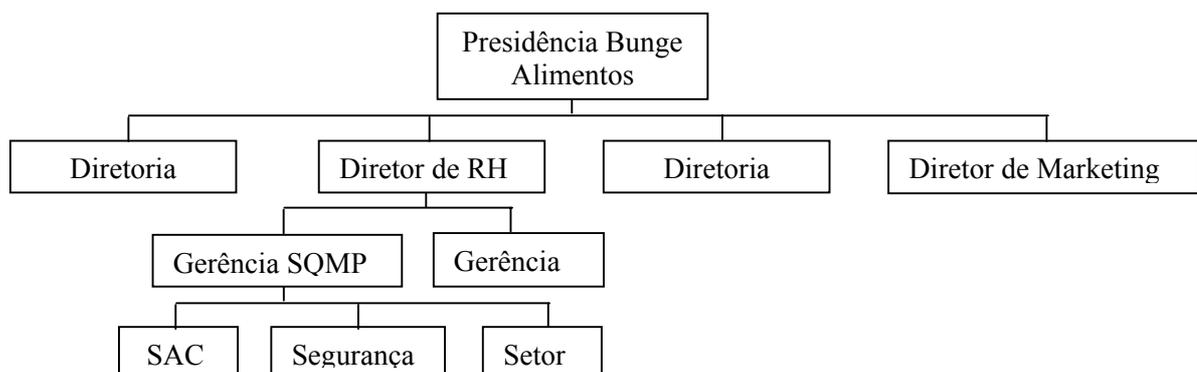


Figura 4.3 - Organograma da Bunge Alimentos
Fonte: Bunge Alimentos

Os canais disponibilizados, pela Bunge, para os consumidores entrarem em contato são:

- Ligação Gratuita e Fax: 0800-7275544
- *E-mail*: sac@bunge.com
- Pelo *site* da Bunge Alimentos: www.bungealimentos.com (SAC)
- Carta: Caixa Postal 45, CEP 89110-000 Gaspar/SC.

Estes canais estão destacados em todas as embalagens dos produtos e nos materiais de comunicação.

O horário de atendimento é das 8h30 às 17h30. A maioria das ligações são referentes ao uso culinário dos produtos. A média de contatos mensal é de 4.190 aproximadamente, sendo 7% Reclamações, 3% Opiniões, 29% Solicitações e 61% Esclarecimento de Dúvidas.

Quando o consumidor liga para o 0800-7275544, o sistema de Direcionamento Automático de Chamadas¹⁵ dá as opções: de contato com uma das atendedoras, de sinal para transmissão de fax e solicitação de receita. Se o consumidor optar por receitas a gravação explica que a solicitação deve ser feita pelo *site* da empresa ou por carta. A meta do SAC é atender no mínimo 95% de toda a demanda, via telefone, por mês. Normalmente a meta é atingida. “*O nosso índice de atendimento telefônico é entre 93% a 97% da demanda. O nosso objetivo é trabalhar com qualidade e não com quantidade.*” (PEREIRA).

Em março de 2004, foi implantado um novo software para administração dos dados do SAC, chamado *E-Care*. Este sistema disponibiliza todos os índices de atendimentos, além das respectivas manifestações. Todos os usuários cadastrados que tiverem interesse em conhecer os dados do SAC podem acessar o *e-care* e visualizar em seu computador todos os gráficos, os relatórios de análise dos dados e até mesmo cada manifestação individualmente. Todos os profissionais que lidam diretamente com o consumidor, como as equipes de Vendas ou de Assistência Técnica, também podem cadastrar manifestações. Alexandra explica: “*Geralmente a área comercial recebe e cadastra manifestações no e-care. Para que esse registro fique disponível para visualização é necessária a validação do SAC, então eles cadastram e nos enviam para validar o registro.*”

As manifestações são classificadas em:

¹⁵ Atendimento automático via menu de opções selecionáveis (URA- unidade de resposta audível).

- Reclamações (produtos com desvio de qualidade);
- Alterações de Produto (Aroma, Cor, Consistência, Paladar e Física);
- Embalagem;
- Presença de pragas e insetos (Grãos e Farelos);
- Fora de especificação;
- Opiniões;
- Crítica;
- Sugestão;
- Elogios;
- Outros;
- Receitas;
- Informação sobre uso culinário;
- Informações da Empresa / Atendimento ao Estudante;
- Solicitação de Patrocínio ou Doação;
- Pedido de Emprego/Representação/ Parceiras/Prestação de Serviços;
- Resposta de Análise.

A Bunge, para todas as reclamações registradas, faz a substituição do produto e o retira para análise. As amostras retiradas são encaminhadas para análise, após é dado o retorno ao consumidor para fornecer o resultado.

Geralmente, as críticas são referentes ao paladar dos produtos. Em contrapartida, a maior quantidade de elogios, também se refere ao paladar. São comuns elogios sobre a performance dos produtos, das embalagens e desde que a Bunge passou a veicular propaganda na televisão, o SAC passou a receber elogios sobre a propaganda, *“os consumidores acham a propaganda bonita e ligam para elogiar.”*

As principais sugestões, também, são de paladar e embalagem. Um exemplo é a sugestão da mudança de embalagem dos sachês de ketchup, mostarda e maioneses. Os consumidores ligam à Bunge sugerindo, mudar a abertura dos sachês, porque não têm o picote lateral que facilita a abertura. *“Apresentamos esta sugestão ao Marketing que já verificou esta possibilidade com o fornecedor da embalagem e está fazendo um estudo para implementar esta mudança.”*

Não é comum, mas às vezes o SAC recebe reclamações de produtos vencidos expostos à

venda. Nestes casos, o cadastro da manifestação contempla o endereço do ponto comercial. Imediatamente a manifestação é encaminhada ao departamento comercial, que entra em contato com o representante da área citada, para que ele visite o ponto de venda e verifique se a denúncia procede.

Todos consumidores que registram suas opiniões, recebem pelo correio um receituário e uma carta de agradecimento.

Para o atendimento aos estudantes, além do *site* da Bunge que possui diversas informações, também há o *site* da Fundação Bunge com o Centro de Memórias, que possui todo o material histórico da empresa. Nos casos de pedidos de emprego, a pessoa é orientada a cadastrar o seu currículo no *site* da empresa *“no site, ela pode cadastrar o currículo e ver as vagas disponíveis. Quando o pedido é para representação comercial ou são prestadores de serviços querendo fazer parcerias, cadastramos o pedido e enviamos para os setores correspondentes.”*

A classificação Resposta de Análise refere-se às reclamações que foram recolhidas para análise. *“Enviamos um Aerograma pedindo que o consumidor entre em contato com o SAC da Bunge para que possamos dar o resultado do produto analisado.”*

“Todas as manifestações recebidas, nós registramos no e-care e enviamos para os responsáveis.” As manifestações são constantemente enviadas para o conhecimento do Marketing, do Desenvolvimento de Produto, das Unidades Produtoras, das demais equipes de Garantia da Qualidade e desde março de 2005, são enviadas, também, para o Comercial.

O SAC está envolvido com os departamentos de Marketing, P&D – Pesquisa & Desenvolvimento de Produtos, Unidades Produtoras, SABE - Serviço de Atendimento Bunge Especialista, Departamento Comercial, Gerentes do Negócio e SQMP. Devido às parcerias com outros departamentos, um dos relatórios trimestrais apresentados pelo SAC traz os números de reclamações versus a quantidade faturada. Alexandra explica a importância deste comparativo *“Ele demonstra a aceitação do produto perante o consumidor.”* Além de relatórios pontuais conforme a necessidade e/ou solicitação das áreas envolvidas, o SAC periodicamente realiza os seguintes relatórios:

- Desempenho do SAC - Mensal;
- Manifestações Registradas por Divisão de Negócio - Mensal;

- Manifestações Registradas X Tonelada faturada - *Edible Oils* - Trimestral;
- Opiniões Registradas X Tonelada faturada - *Edible Oils* - Trimestral
- Índice de Manifestações *Edible Oils* - Trimestral;
- Índice de Manifestação *Wheat Milling* – Trimestral;

Trimestralmente, a equipe do SAC prepara uma apresentação que é feita diretamente ao Marketing. *“Agora, temos uma ligação muito forte com o Marketing. É um pessoal bem comprometido, que demonstra interesse e segue muito o que os consumidores nos dizem, além de estarem sempre envolvidos com as equipes de Garantia da Qualidade.”*

Atualmente, todas as ações do Marketing voltadas ao consumidor, como lançamentos das ações de comunicação, mudança de uma embalagem, desenvolvimento de um novo produto, entre outras, são apresentadas com antecedência a equipe do SAC. *“Todas as nossas opiniões estão sendo levadas em consideração. O foco da Bunge é o consumidor e estas mudanças, que estão acontecendo internamente, são para que isso fique ainda mais evidente. Estamos sendo bastante ouvidos.”* Com o decorrer das necessidades provenientes do estreitamento das parcerias com as áreas internas, o SAC está adequando as suas ferramentas às necessidades da empresa.

Pode-se destacar algumas ações importante que o Marketing já realizou com as informações do SAC. Um exemplo é o caso da maionese Delícia, pois o seu sabor é um pouco diferenciado das demais maioneses tradicionais que estão no mercado e, com frequência, o SAC recebe ligações de consumidores que ao experimentar a marca percebem essa diferença. *“Explicamos que esta maionese tem um sabor diferenciado, então eles voltam a experimentar o produto e depois voltam a nos ligar para elogiar o sabor. É bastante comum acontecer isso!”* Esta informação foi passada para o Marketing, que buscou aproveitar a opinião dos consumidores e criou um posicionamento diferenciado para o produto, reformulou a embalagem e aplicou em destaque a frase ‘O Novo Sabor da Maionese!’, para mostrar ao consumidor que o produto é realmente diferenciado. Além de aproveitar a informação para criar um posicionamento diferenciado para o produto, essa ação deve diminuir o volume de ligações no SAC.

Quadro 4.2 - Gestões dos SACs estudados e suas utilizações no marketing e na comunicação de marketing

Empresas	Gestão do SAC	Utilização do SAC	
		Marketing	Comunicação de Marketing
Pepsico	<ul style="list-style-type: none"> - É hierarquicamente operacional. - Vinculado à vice-presidência de Operações. - Interage com alguns setores da organização. - É fonte de informações estratégicas para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribui com os '4 pés', com maior ênfase em produto e promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC são utilizadas na comunicação de marketing, com maior frequência nas promoções da Elma Chips.
Nutritional	<ul style="list-style-type: none"> - É hierarquicamente operacional. - Não é vinculado a outro departamento, possui total independência. - Interage com alguns setores da organização. - É fonte de informações estratégicas para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribui com os '4 pés'. 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações do SAC são utilizadas para o desenvolvimento e melhoria das promoções.
Bunge Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - É hierarquicamente operacional. - Vinculado ao departamento de Garantia de Qualidade. - Recentemente passou a ter maior interação departamental. - É fonte de informações estratégicas para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribui com os '4 pés', com maior ênfase em produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - É utilizado na comunicação de marketing, porém com pouca frequência.

Quadro 4.3 - Atuação das Empresas

Empresas		Prática	
Marketing	Requisito	Motivacional	Burgue
Gestão			
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - localização de nome de produto (Café, Biscoito) - redução de peso/normal de cal (Biscoito) 	<ul style="list-style-type: none"> - localização de valor (barra de cereal, margarina) - localização de versão (barra de cereal) - mudança na fração de volume e massa (Biscoito, Flocos de Lactina) - no preço e/ou tamanho porções mais adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - suporte a área comercial (Café, Biscoito) - mudança dos preços - aumento de preço de forma a obter uma redução de custos para a indústria (Dober))
Preço			
Distribuição		<ul style="list-style-type: none"> - loja com o nome/tema nacional de todos os pontos de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - demanda de produto variável e esporádico a venda
Integrada			<ul style="list-style-type: none"> - posicionamento diferenciado para a indústria (Dober))
Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> - localização da propaganda 		
Promoção de Vendas		<ul style="list-style-type: none"> - mudança de Carta Postal - localização de dados em folhetos promocional - dados dos correios 	
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - aumento de custos (mais de 100 milhões) - aumento para novos canais (cartão de pagamento) - aumento para novos canais (cartão e internet) 	<ul style="list-style-type: none"> - incentivo para novos canais e sugestões (cartão de pagamento) - aumento de custos (cartão, internet, distribuição de cartão etc.) 	
Vendas Pessoais			
Marketing Direto			
Marketing Digital		<ul style="list-style-type: none"> - orientação para a criação e manutenção de site 	<ul style="list-style-type: none"> - criação de site para venda on-line (concessionárias)

Comunicação

5 Análise, Discussão dos Resultados e Considerações Finais

A área organizacional tem praticado ações de marketing no sentido de não apenas conquistar clientes, mas, principalmente, de mantê-los. Nesse sentido, a articulação correta do composto de marketing - '4 pês' - tem sido essencial para satisfazer as necessidades e desejos de um mercado mais informado e exigente, como se apresenta o ramo de produtos alimentícios.

O SAC vem cumprir um papel fundamental na relação empresa e consumidor, já que nem sempre este último mostra-se satisfeito com a forma como a oferta de marketing - '4 pês' - ocorre, observando-se que, pela investigação proporcionada por esta pesquisa, enquanto as atividades de gestão empresarial e mercadológicas são beneficiadas pelas manifestações dos consumidores, o mesmo não ocorre na mesma proporção em relação à comunicação de marketing.

Analisando a literatura e as informações obtidas com os especialistas, fica claro que a expansão do SAC no mercado deu-se após a promulgação do Código de Defesa do Consumidor. No entanto, é importante ponderar que houve um longo processo de discussão sobre os direitos dos consumidores, até a sanção do CDC no Brasil em 1990. Durante este processo já era evidenciada a importância de um canal de comunicação entre consumidores e empresa, fazendo com que algumas empresas iniciassem a implantação do SAC, no final da década de 80. Caso de duas das três empresas que participam deste estudo: a Bunge Alimentos e a Nutrimental, que implementaram os SACs em 1988; e a Pepsico, em 1991.

As especialistas Maria José e Maria Inês, destacaram a influência do Código de Defesa do Consumidor no crescimento da mentalidade das empresas e da conscientização dos consumidores, porém afirmam que ainda há muito a evoluir. Segundo Maria Inês, a mídia também teve grande participação neste processo, levando aos consumidores o conhecimento dos seus direitos e acompanhando as ações das empresas. A participação da mídia na evolução da consciência dos consumidores também pode ser observada nas obras de Zülzke (1997), Miyazaki (2001), A&A (2004) e Fundação PROCON (2005).

Como o Código de Defesa do Consumidor não obriga a criação do SAC, a especialista Patricia, destaca que inúmeras empresas, ainda hoje, não possuem essa área; entretanto o relatório de pesquisa da A&A (2004) observa que embora o Código não obrigue as

empresas a criar um SAC, os artigos 13.º - incisos I e II, 31.º e 33.º¹⁶ exigem que as empresas ofereçam um canal de contato para o consumidor, desencadeando, assim, a formalização do SAC ou “*arranjos embrionários de um SAC.*” A especialista Maria Lúcia, presidente do comitê de SAC da ABA, explica que o fato do SAC ser uma área em construção e classe profissional em formação, pode ser a principal razão para que o Comitê do SAC seja o maior comitê da ABA. Estas constatações apontam para a existência de diversos tipos e estágios de desenvolvimento dos SACs.

Os relatos levantados por este estudo sugerem estágios sucessivos da visão empresarial quanto à orientação do SAC nas gestões empresariais.

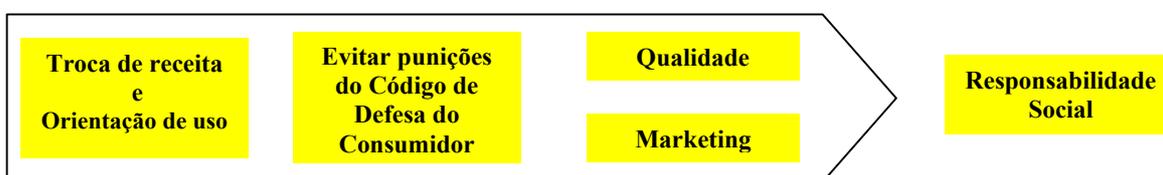


Figura 5.1 - Orientação do SAC nas Gestões Empresariais

Troca de Receitas e Orientação de Uso – Segundo informações obtidas com a Nestlé¹⁷, a origem do seu SAC, o Serviço Nestlé ao Consumidor data de 1960, quando foi criado com o nome de Centro Nestlé de Economia Doméstica, com o objetivo de desenvolver receitas e buscar novas maneiras de utilizar seus produtos, a fim de divulgar aos consumidores. Apesar de Maria Lúcia comentar que o relacionamento empresa consumidor intensificou nos anos 40, com os receituários da Maisena e a troca de cartas, nenhum outro registro foi localizado, que confirmasse esta informação. Os registros, localizados referentes ao primeiro canal de relacionamento com o consumidor são os do Centro Nestlé de Economia Doméstica.

¹⁶ Capítulo IV - Da Qualidade de Produto e Serviços, da Prevenção e da Reparação dos Danos, Seção II – Da Responsabilidade pelo Fato do Produto e Serviço, Art. 13. – O comerciante é igualmente responsável, nos termos do artigo anterior: quando: I – o fabricante, o construtor, o produtor ou o importador não puderem ser identificados; II – o produto for fornecido sem identificação clara do seu fabricante, produtor, construtor ou importador.

Capítulo V – Da Desconsideração da Personalidade Jurídica, Seção II – Da Oferta, Art. 31 – A oferta e apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, qualidades, quantidades, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores. Art. 33 – Em caso de ofertas ou venda por telefone ou reembolso postal, deve constar o nome do fabricante e endereço na embalagem, publicidade e em todos os impressos utilizados na transação comercial.

¹⁷ Folder da Nestlé

Evitar Punições do Código de Defesa do Consumidor – Muitos SACs foram criados logo após a vigência do Código de Defesa do Consumidor, com a função de evitar as punições da lei. *“Muitos desses canais, no entanto, criados mais pelo temor à lei”* (ZÜLZKE, 1997, p.172). Com o passar do tempo, as empresas se adaptaram às exigências do Código e estes SACs passaram a ter novas funções.

Qualidade – Na década de 90, as empresas, motivadas pelo aumento da concorrência, buscaram um diferencial e investiram na melhoria da qualidade de seus produtos. Neste processo o SAC foi um forte aliado para a certificação da qualidade.

Marketing – Em diversas empresas as informações do SAC vem subsidiando as ações do composto de marketing.

Responsabilidade Social – A única especialista a mencionar a orientação do SAC na gestão da responsabilidade social é Maria Lúcia. Ela acredita que o atendimento ao consumidor deve evoluir nesta direção. Nessa mesma linha de raciocínio observa-se que, como a evolução do marketing segue para o caminho da responsabilidade social e, tendo o SAC inserção clara nesta área, entende-se que essa possa ser a orientação para o futuro.

É unânime a opinião dos especialistas que o SAC deve estar alocado, na estrutura das empresas, em uma posição estratégica com poder de decisão. Na opinião da especialista Ana Alice, o SAC pode proporcionar às empresas credibilidade, economia de recursos financeiros e maior expansão no mercado. Como as atividades de marketing se caracterizam pelas estratégias mercadológicas, a Unilever BestFood, assim como a maioria das empresas associadas ao Comitê de SAC, enxergam o SAC como uma das ferramentas de serviço do marketing. A pesquisa realizada pela A&A (2004) confirma que a localização do SAC no organograma da maioria das empresas, do segmento alimentício, está no Marketing. Entre os SACs analisados, o SAC da Bunge Alimentos e da Pepsico, apresentam uma trajetória contrária aos dados expostos por Maria Lúcia, e pela pesquisa da A&A, porque estes SACs tiveram início vinculado ao departamento de marketing e depois, por estratégia das empresas, mudaram para o departamento responsável pela qualidade.

Para Patricia, na prática o que mais influencia a localização do SAC no organograma da empresa é o segmento de mercado que a empresa atua. Maria Lúcia, observa que existe um pequeno grupo de associados no Comitê de SAC que aloca o SAC no departamento de

qualidade, pois lembra que muitas empresas foram estruturando a área de atendimento ao consumidor e adequando seus produtos as exigências do mercado, a partir da área de qualidade.

As especialistas Maria José e Claudia Atas, apontam a possibilidade do SAC não estar alocado em nenhum departamento, respondendo diretamente ao alto escalão, como o que aconteceu com o SAC da Kaiser, que deu início as suas atividades timidamente e foi conquistando destaque, até estar ligado diretamente à vice-presidência de assuntos institucionais. Dos SACs pesquisados, o SAC da Pepsico, tem uma trajetória semelhante ao da Kaiser, pois começou vinculado à gerência de marketing, conquistando posição no organograma da empresa e tornou-se um departamento próprio, vinculado à diretoria de operações. Já o SAC da Nutrimental, apesar de não estar ligado ao alto escalão, também apresentou total independência e exerce o papel de prestador de serviço para todas as áreas da empresa.

Os especialistas Claudia e Alípio, consultores de empresa, advertem para dois riscos: 1.º) alocar o SAC em um determinado departamento pode resultar em filtragem ou manipulação dos dados pelo interesse da área. 2.º) quanto maior o número de intermediários entre o SAC e o destinatário final, maior a possibilidade de perda de informações.

Todos os especialistas enxergam que a maioria das empresas não utiliza as informações do SAC de forma estratégica. A pesquisa realizada pela A&A diagnosticou que pouquíssimas empresas utilizam os dados do SAC no processo de tomada de decisão. Maria José constatou em diversas atividades acadêmicas que a maioria dos SACs trabalham de forma operacional, algumas sem nenhuma preparação, outras sem estrutura adequada e existe ainda, as que divulgam em suas embalagens um canal de atendimento fictício. Claudia Atas, ratifica e cita como exemplo ter ouvido de um empresário que o telefone disponibilizado aos consumidores é atendido por quem estiver passando no local.

A trajetória profissional de Patricia, leva-a presumir de que a utilização das informações do SAC de forma estratégica é uma questão de tempo. Assim como haviam empresas que no passado temiam ouvir as reclamações dos consumidores e depois passaram a ter um SAC, as empresas que hoje investem na organização das manifestações serão as que no futuro utilizarão esses dados de forma estratégica.

Os SACs estudados parecem estar hierarquicamente em posição operacional e demonstram

possuir poder parcial de decisão, porém interagem e alimentam com informações estratégicas alguns departamentos da organização.

Maria Inês e Ana Alice, por atuarem em entidades de defesa do consumidor, lidando com as reclamações dos consumidores e com empresas que desrespeitam o cliente, quer pela falta de um canal de atendimento, quer pelo atendimento inadequado, demonstram uma visão um tanto negativa: é muito tímida a visão empresarial voltada ao consumidor, a grande maioria permanece com a visão centrada exclusivamente nas vendas. Maria Inês conclui: “*Falta foco no cliente.*”

As especialistas Ana Alice, Claudia, Maria José e Maria Lúcia, apontam que a atuação estratégica do SAC nas empresas é prejudicada pela falta de profissionais preparados, para estruturar a área e analisar adequadamente as manifestações do mercado, com raras exceções. Como o mercado até então não havia dado a devida importância para o relacionamento entre empresas e consumidores, só agora começam a surgir cursos mais direcionados para a capacitação de atendentes e gestores para os SACs. Espera-se que, com a formação de profissionais e sua inserção no mercado de trabalho, ocorra um rompimento do preconceito existente, dentro e fora das empresas, apontado por Maria Lúcia.

As especialistas em direito do consumidor consideram a terceirização outro fator prejudicial ao posicionamento estratégico das informações do SAC na tomada de decisão. Ana Alice pondera que a terceirização parcial é menos prejudicial, quando o SAC for alocado dentro da empresa contratante do serviço, mas que mesmo assim seja pouco provável que estes profissionais, por serem terceirizados, possam intervir nas decisões estratégicas.

A Pepsico utiliza a terceirização parcial, nos períodos de promoção, contratando atendentes temporárias em virtude do aumento de ligações/contatos.

Em contraposição, Patricia, declara que a Consumer Voice oferece ao mercado estrutura física e tecnológica adequada bem como profissionais qualificados em diversas áreas e treinados para o atendimento e a interpretação das manifestações dos consumidores.

Para um melhor aproveitamento do SAC na estrutura organizacional, ou seja de forma estratégica, é preciso uma conscientização de todas as demais áreas da empresa. A manifestação dos consumidores é um veio que as empresas estão desperdiçando e, se bem utilizadas, resultariam em benefícios para todas as áreas. Para os especialistas Alípio, Ana

Alice, Claudia e Maria José, para que o SAC passe a ter uma atuação estratégica dentro das empresas é indispensável que todas as áreas tenham acesso às informações do SAC e que reconheçam a importância destas informações. Maria Inês sugere que a reclamação seja vista por uma ótica diferente, que a empresa absorva a reclamação como estímulo para inovar. Patricia menciona que algumas empresas já começam a investir no treinamento de seus coordenadores, gerentes e diretores a fim de que aprendam a traduzir as manifestações dos consumidores e tenham mais subsídios para nortear suas decisões.

Tanto as pesquisas da A&A, 2004; Pyloridis et al., 2003 e Isnard, 1997, quanto as manifestações dos especialistas, evidenciam a consagração das informações do SAC, favorecendo a melhoria e/ou desenvolvimento de produtos. No entanto, ainda não há percepção de que as manifestações dos consumidores também podem beneficiar as demais áreas da empresa, como Recursos Humanos, Logística, Finanças, Comercial, Produção etc.

Maria José acredita que o SAC pode prestar um verdadeiro serviço de assessoria às outras áreas da empresa. Na visão de Alípio, o SAC é um dos *feedback* do mercado, sendo assim de suma importância para todas as áreas da empresa. Enaltecendo a importância das informações do SAC na gestão empresarial, Maria Lúcia expõe que existem empresas que usam o SAC como uma maneira de perceber o mundo real e, a partir dessas informações, alimentam projetos, no momento de geração de idéias.

Os três SACs estudados realizam controle das manifestações registradas e periodicamente compilam e analisam estas manifestações, gerando relatórios específicos que são direcionados aos departamentos de interesse. Os relatórios emitidos pelo SAC da Bunge Alimentos são constantemente enviados para o conhecimento dos departamentos de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos, Comercial, Unidades Produtoras, Gerentes do Negócio, SABE - Serviço de Atendimento Bunge Alimentos Especialista e demais equipes da Garantia da Qualidade. Por possuir vinculações mais amplas com outros departamentos, esses relatórios trazem alguns comparativos, como o número de reclamações versus quantidade faturada. A gestora do SAC da Nutrimental afirma que o CAC - Centro de Atendimento ao Consumidor - possui uma postura proativa, apresentando sugestões para a tomada de decisões. Seus relatórios são direcionados aos departamentos de Controle de Qualidade, Desenvolvimento de Produto, Produção, Marketing e todas as Gerências de Vendas. O SAC da Pepsico dispõe de um profissional exclusivo para a análise e elaboração dos relatórios, que são enviados para as fábricas, empresas que terceirizam a produção ou parte da produção de um produto,

departamentos de Marketing, Suprimentos, Jurídico, Recursos Humanos, Vendas, Produção, Qualidade, Pesquisa & Desenvolvimento, bem como para o Presidente e os Vice-presidentes.

Todos os especialistas concordam que as informações do SAC beneficiam a gestão do composto de marketing. Ana Alice afirma que o SAC é uma ferramenta essencial para o marketing, por ser o principal canal de comunicação entre o consumidor e o fornecedor e ter como função, alimentar a empresa de informações. Maria Inês entende que o investimento no SAC, além de proporcionar uma melhoria na imagem da empresa, proporciona sustentabilidade para as ações de marketing.

É importante observar a interação dos SACs estudados com o departamento de marketing. Na Pepsico, apesar destes departamentos estarem alocados em cidades diferentes – SAC em Itu/SP e marketing em São Paulo/SP – as entrevistadas declaram um envolvimento muito grande entre as atividades das duas áreas e afirmam que, na maioria das vezes, as ações realizadas pelo marketing, passam pela análise do SAC, antes de serem disponibilizados ao mercado. Na Bunge Alimentos, o SAC e o departamento de marketing estão na mesma unidade, em Gaspar/SC; a gestora do SAC afirma que atualmente todas as ações de marketing voltadas ao consumidor são apresentadas com antecedência à equipe do SAC e que as opiniões do SAC são levadas em consideração. Já na Nutrimental, essa interação parece acontecer mais timidamente, apesar das áreas SAC e marketing estarem dispostas fisicamente lado a lado; a gestora do CAC aponta que há reuniões com as equipes do SAC e do marketing para discutirem estratégias mercadológicas e que as opiniões de sua equipe são fundamentais no desenvolvimento da promoção e na confecção de materiais de divulgação, mas de forma sincera declara que o CAC deveria ser mais utilizado e reconhecido como um instrumento, uma área de marketing. *“A comunicação entre o CAC e o marketing ainda pode ser melhorada.”*

Estabelecendo uma correlação entre o composto de marketing e algumas funções do SAC, apontadas nas informações dos especialistas, gestores e na revisão da literatura, constata-se:

- ✓ Gestão de Marketing – Identificação e atendimento das necessidades humanas e sociais na gestão da demanda.

Identificar e analisar o perfil do cliente – O registro dos dados pessoais, dos consumidores que contatam o SAC, permite análise e classificação dos diferentes públicos. O exemplo da campanha de uma marca de desodorante ilustra a identificação do público homossexual.

Outro exemplo, relatado por Alípio, foi a identificação de um perfil de clientes diferente do que estava sendo trabalhado.

Acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor e do mercado – Maria José entende o SAC como um instrumento verificador mercadológico, com capacidade de captar diariamente informações que podem subsidiar todo o composto de marketing.

Fortalecer as relações – Claudia entende que, ao sentir-se valorizado, o consumidor pode se tornar um poderoso aliado da empresa, capaz até mesmo de dividir responsabilidades. O SAC, como o principal canal de comunicação entre consumidor e a empresa, pode estabelecer e fortalecer estas relações. O ‘Encontro com o Consumidor’, realizado pela Nutrimental, além de estabelecer maior interação, objetiva a participação dos consumidores no desenvolvimento de produtos. Segundo Kotler (2000), os profissionais de marketing podem aprender com os consumidores. Os três SACs que participam deste estudo, apresentam procedimentos parecidos, objetivando incentivar nos consumidores novas manifestações. A Nutrimental e a Bunge Alimentos, enviam receituário e carta/cartão de agradecimento e a Pepsico, em alguns casos, chega a enviar junto com a carta de agradecimento, uma amostra do produto.

Dividir e/ou fornecer informações as diversas áreas da empresa – O SAC, uma vez estruturado, é capaz de a partir das informações obtidas e dos relatórios elaborados, dividir estas informações e/ou retransmiti-las aos diversos departamentos da empresa. Os três SACs estudados possuem a prática de elaboração e envio de relatório com informações pertinentes a cada área.

✓ Produto

Realizar pesquisa de satisfação e expectativas – Para a especialista Maria José, o SAC, por estar em contato direto com o consumidor, sente a aceitação do produto de forma dinâmica e acompanha as expectativas dos consumidores. Uma demonstração de como o SAC diagnostica o desejo dos consumidores, foi a volta ao mercado do salgadinho Cebolitos quando, devido a inúmeras solicitações feitas ao SAC, a empresa reavaliou a demanda do produto.

Desenvolver e melhorar produtos – Claudia Atas e Maria Lúcia concordam que a análise das manifestações registradas pelo SAC revelam contribuições ao desenvolvimento de novos produtos, adequação dos produtos correntes ou até redução de custos para a empresa. A

reformulação do sabor e da embalagem da bebida de soja Ades, a redução do percentual de sal da Ruffles, o lançamento da barra de cereais Nutry versão *light* e sabor maracujá, a mudança da cola de fixação dos rótulos do mingau Nutrilon e da Farinha Láctea, a inclusão do picote lateral nos sachês da Bunge Alimentos e o novo posicionamento da maionese Delícia, elucidam como as manifestações dos consumidores, via SAC, podem melhorar o produto.

Ampliar e/ou adequar informações sobre o produto – Alípio, Ana Alice, Maria Inês e Patricia destacam que, no momento em que o consumidor pede mais informações sobre um produto, o marketing detecta carência ou deficiência das informações divulgadas.

Assistência técnica – Kotler (2000) lembra que muitas empresas oferecem suporte técnico por telefone, fax e *e-mail*. A empresa, antes de designar um profissional para o conserto, tenta resolver o problema com o cliente pelo telefone, fazendo com que a empresa e o cliente economizem tempo e dinheiro.

✓ Preço

Estudar a viabilidade – Para Maria José, o SAC identifica no mercado o melhor preço a ser praticado.

Controlar preços praticados no mercado – O especialista Alípio sugere que casos isolados de prática abusiva de preço podem ser identificados por meio das manifestações dos consumidores, possibilitando à empresa a realização de uma ação estanque, preservando, assim a rotatividade do produto. Entre os SAC estudados, o único que relatou tal prática, foi o da Nutrimental; apesar de não ser frequente, o CAC já constatou alguns casos e acionou a área comercial, que foi até o ponto de vendas objetivando preços mais adequados.

✓ Distribuição

Controlar prazo de entrega – Alípio aponta que as manifestações dos consumidores proporcionam um *feedback* quanto ao prazo de entrega.

Indicar ponto de venda – O SAC pode ser consultado pelos consumidores para identificar um ponto de venda, em determinada localização. Como exemplo, destaca-se a prática da Nutrimental que, devido o elevado índice desse tipo de solicitação, organizou um banco de dados contendo todos os distribuidores, por região, abrangendo todo o território nacional.

Diagnosticar problemas – Para Maria Inês, o SAC pode diagnosticar problemas na distribuição dos produtos. Um problema, que às vezes é diagnosticado pelo SAC da Bunge Alimentos, são produtos vencidos expostos à venda. Diante desta reclamação, o SAC imediatamente aciona o departamento comercial, que vai a campo verificar a procedência da manifestação.

Como o objeto deste estudo é conhecer a utilização das informações do SAC na comunicação de marketing, maior ênfase foi dada à interação entre SAC e comunicação de marketing.

A comunicação de marketing poderia dispor de rico potencial de informações, oriundas das manifestações dos consumidores via SAC, no entanto Maria José observa que a utilização destas informações ainda não é uma prática comum dos profissionais da área. As pesquisas de Pyloridis et al. (2003) e da A&A (2004), também registram esta constatação. Respalhada pela sua experiência profissional e pela pesquisa ‘SAC, um patrimônio negligenciado’, Claudia conclui que o SAC é subutilizado pois, uma vez que o produto é beneficiado pelas informações do SAC, a comunicação de marketing, por sua vez, deveria levar ao conhecimento do mercado tais modificações. Patricia salienta que poucas empresas possuem consciência de consultar os dados e a opinião da equipe do SAC, antes de desenvolver e lançar uma campanha de comunicação, porém é freqüente a consulta ao SAC para acompanhar a campanha que está sendo veiculada.

Para Maria José, um fator agravante, que dificulta a utilização das informações do SAC na comunicação de marketing, é que as agências de publicidade, normalmente terceirizadas, não têm acesso às informações do SAC.

Tratando-se em específico a comunicação de marketing, é possível fazer um paralelo entre as principais ações de comunicação de marketing e algumas funções do SAC, referenciadas pelos especialistas, gestores e pela literatura, destacando-se:

✓ Comunicação

Realizar pesquisa de opinião e aferição de desempenho – Para Patricia e Alípio, o SAC pode ser utilizado como verificador dos sentimentos despertados e seus registros servirem de indicativo para as próximas campanhas. A partir do contato, é possível verificar a opinião do consumidor e identificar a capacidade de persuasão da campanha. O SAC da Bunge vem registrando o recebimento de elogios desde que passou a veicular propagandas institucionais.

As funcionárias da Pepsico expõem que os consumidores ligam com frequência, para dar suas opiniões sobre as propagandas que estão sendo veiculadas.

✓ Propaganda

Corrigir e/ou adequar a propaganda – Para Prabhaker, Sheehan e Coppett (1997, tradução nossa) e os especialistas Maria José, Alípio, Patricia e Maria Lúcia, o SAC, uma vez utilizado como veículo de resposta, permite que os consumidores se manifestem de forma rápida e fácil, emitindo suas opiniões referentes à propaganda que está sendo veiculada. Exemplificando a função mencionada, o artigo ‘O SAC e a comunicação mercadológica’ (2003) revela mudança de um dos filmes publicitários da Kaiser, em virtude de reclamações registradas pelo SAC. O público feminino interpretou a propaganda ‘Amélia’ como ato de machismo, quando um homem que tomava a cerveja num bar, com amigos e mulheres, liga para a esposa dizendo que estava trabalhando. Uma nova versão da propaganda, intitulada ‘Revanche’, foi lançada, quando o homem liga para a esposa com o mesmo discurso, ela o surpreende, dentro do bar e com um copo de cerveja na mão. Além desse exemplo, ainda foram citados, anteriormente, os casos: do fabricante de maionese, em que houve a reedição do filme do chefe de cozinha famoso; e a mudança na grade de veiculação, da propaganda do ketchup Hellman’s.

✓ Promoção de Vendas

A promoção da Elma Chips é o que provoca maior número de chamadas ao SAC da Pepsico. Já o CAC da Nutrimental constata aumento de contatos no período de promoção.

Corrigir e/ou adequar a promoção de vendas – As reações dos consumidores, junto ao SAC, permitem a identificação de falhas de desenvolvimento estratégico de uma promoção de vendas. Na primeira promoção realizada pela Nutrimental, com o auxílio do SAC, pôde-se identificar três falhas e proceder as devidas correções: inclusão das datas de sorteio, ampliação dos canais de divulgação e troca da caixa postal.

✓ Relações Públicas

Eliminar atrito da empresa com o mercado – Segundo Alípio, quando um consumidor faz contato com o SAC para registrar uma reclamação, encontra-se insatisfeito; nessa situação o atendimento diplomático reduzirá o atrito, assim, os resultados apresentados na resolução do problema junto às ações de marketing preservarão a imagem do produto e da empresa.

Interagir com stakeholders – Os *stakeholders* utilizam o SAC como importante canal de comunicação com a empresa e o SAC deve estar preparado para atendê-los quanto aos mais variados assuntos. A falta de informação do SAC pode prejudicar o relacionamento entre a empresa e o mercado, gerando insatisfação e, conseqüentemente, perda da credibilidade. Esta função pode ser visualizada no caso do menino ‘tazomaníaco’ e no exemplo dos fãs da Cindy Crawford que buscaram no SAC da empresa, informações da atriz. Também tal fato pode ser notado nas ações de atendimento ao estudante, prestadores de serviços, solicitantes de doação e emprego realizadas pelo SAC da Bunge Alimentos e pelo atendimento do CAC da Nutrimental aos estudantes.

Formar e dar manutenção a imagem da empresa e/ou produto – Um SAC bem estruturado e preparado deve ter o domínio das técnicas de comunicação a fim de representar adequadamente a empresa. A imagem e a credibilidade da empresa e/ou do produto podem ser abaladas devido a falhas de comunicação por parte da equipe do SAC, conforme citações de Maria Lúcia, Maria Inês e Ana Alice.

- ✓ Vendas Pessoais

Capacitar a equipe de vendas – As informações registradas pelo SAC revelando desejos, necessidades e perfis dos consumidores, podem orientar as equipes de vendas no processo de aperfeiçoamento de técnicas praticadas. A equipe de vendas da Bunge Alimentos já tinha o *software e-care* como ferramenta para acompanhar a posição do mercado e desde março de 2005 passou a ter maior suporte, recebendo relatórios elaborados pelo SAC.

- ✓ Marketing Direto

Cadastrar os dados dos consumidores – O banco de dados gerado pelos registros das manifestações via SAC possibilita comparar e ajustar o público alvo antes de definir uma estratégia. Este banco de dados atualizado pode ser utilizado para personalizar o contato com o consumidor. A mudança estratégica da mídia de veiculação, realizada pelas concessionárias, foi possível a partir da pesquisa realizada, pela Consumer Voice, com acesso ao banco de dados do SAC.

- ✓ Marketing Digital

Patricia destaca a tendência da era digital, em que o SAC trará informações quanto a funcionalidade e facilidade de acesso da *website*.

Assim, as empresas, com o auxílio do SAC, conseguem acompanhar as mudanças sociais e, conseqüentemente, corresponder às necessidades da sociedade. Por isso, nas empresas em que o cliente é o foco principal no processo de gestão, o SAC é um dos sistemas gerenciais mais importantes no incremento do mercado. É de suma importância que as empresas atentem-se às novas relações de consumo, pois a Sociedade da Informação está acompanhando atentamente a prática das empresas.

Como a delimitação deste estudo focalizou apenas um segmento empresarial, é relevante analisar a opinião das especialistas que atuam com as empresas dos mais variados setores da economia. Patricia e Maria Lúcia, concordam que os segmentos farmacêutico e alimentício são os que demonstram maior maturidade na utilização das informações de seus SACs, por estarem diretamente ligados à saúde de seus consumidores. Uma falha de fabricação pode provocar um acidente que, se vier a público, rapidamente abalará a estrutura da empresa. Maria Inês e Ana Alice confirmam que o segmento alimentício está atento à demanda do mercado e às reclamações dos consumidores, recebendo poucas reclamações no PRO TESTE; e no *ranking* do PROCON/SP, é o segmento que tem o maior índice percentual de atendimento do consumidor.

Contribuindo para a justificativa deste estudo, vale ressaltar a opinião de Alípio e Maria José, que também destacam a carência editorial e de estudos acadêmicos relativos à gestão estratégica do SAC. Alípio acrescenta que a universidade brasileira precisa produzir material inovador. Atenta para o fato de que a mentalidade de muitas das empresas brasileiras é retrógrada, não viabilizando consultas de seus dados e, se o fazem, é com muitas restrições, o que põe em dúvida a credibilidade dos dados. Confirmando a observação de Alípio, Claudia expôs uma certa falta de comprometimento dos dirigentes das empresas alimentícias, ao responder o questionário proposto pela A&A.

Questões para futuros estudos:

- Como a comunicação de marketing pode se estruturar para se beneficiar das informações do SAC?
- Como as agências, departamento e profissionais de comunicação podem atuar para utilizar os SACs, mesmo terceirizados?

- Ser estratégico é realmente a resposta para um SAC mais efetivo?
- Como inovar na gestão administrativa e de marketing para que o consumidor tenha maior presença nas decisões empresariais e mercadológicas?
- As agências de comunicação têm a prática de consultar as informações do SAC antes de elaborar uma campanha?
- Qual a importância das informações do SAC no momento de decisões estratégicas?
- Há restrições e/ou interesses conflitantes entre as áreas de SAC e marketing que impeçam uma maior interação?
- Qual é a visão/percepção dos demais departamentos, quanto às informações do SAC?
- A gestão dos diversos departamentos de uma empresa leva em consideração as informações do SAC antes de definirem uma estratégia?
- Quais as atividades do SAC que contribuem para a gestão da responsabilidade social?

Diante das inferências feitas no decorrer deste estudo foram abordados, de maneira global, aspectos que norteiam o objetivo específico desta pesquisa, sem a pretensão de esgotar o tema.

Primeiramente, o estudo da literatura apontou sinais da falta de maior produção sobre o tema. Assim, foi fundamental conhecer as experiências e opiniões dos especialistas em SAC e, a atuação de empresas, para buscar atingir objetivo proposto.

Ao final deste estudo temos mais inquietações do que propriamente respostas. Podemos observar que o SAC é um excelente instrumento, com potencial de alimentar todas as ações empresariais, inclusive as ações de comunicação de marketing; no entanto, as empresas não o utilizam em seu potencial. Vemos que as informações do SAC, são subutilizadas. Surgem, dessa constatação, as primeiras indagações: Seria falta de profissionais especializados? Haveria rivalidade e/ou preconceitos entre as áreas, que pudessem impedir o reconhecimento desse potencial? As empresas sabem da existência desse potencial estratégico? Apesar de termos identificado que as empresas usam esse instrumento no desenvolvimento e na melhoria do produto, fica no campo da incerteza se elas conhecem todo o potencial estratégico do SAC.

Como o objetivo deste estudo é identificar, como as informações do SAC estão sendo

utilizadas na comunicação de marketing, a análise qualitativa dos dados permite concluir que, de forma reativa, algumas empresas utilizam as informações do SAC na comunicação de marketing.

Os poucos exemplos citados como demonstração da utilização das informações do SAC pela comunicação de marketing, transmitiram a impressão de que não representam uma prática constante, que são casos isolados. No entanto, esses exemplos podem ser apenas um ponto de partida e fonte de inspiração para que mais empresas passem a se beneficiar das informações do SAC na comunicação de marketing. Que sejam esses exemplos os bons ventos que sopram na gestão empresarial.

Quadro 5.1 - Síntese - Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing

O quadro apresenta o resumo dos principais tópicos apontados pelos especialistas, referentes à gestão do SAC e a utilização das suas informações no marketing e, especificamente, na comunicação de marketing.

Especialistas	Gestão do SAC	Utilização do SAC	
		Marketing	Comunicação de Marketing
SINIESE	<p>Por ser fonte de informação estratégica para toda a organização, o SAC deve ser utilizado estrategicamente, para isso, deve ter interação com todos os setores e, na organização, estar ligado diretamente a uma área de tomada de decisão.</p> <p>Na maioria das empresas, tanto o SAC como suas informações não vem sendo utilizados de forma estratégica, além disso, a interação do SAC com as outras áreas, quando praticadas, ocorrem de forma parcial.</p>	<p>As informações do SAC podem e devem contribuir com o desenvolvimento de todo o composto de marketing.</p> <p>Os '4 pes' vêm se beneficiando com as informações do SAC de forma desigual, o produto está sendo mais contemplado.</p>	<p>Apesar de serem mencionados alguns exemplos, são poucas as vezes em que a comunicação de marketing consulta e se beneficia com as informações do SAC.</p>

Quadro 5.2 - Síntese - Gestões dos SACs estudados e suas utilizações no marketing e na comunicação de marketing

O quadro apresenta o resumo dos tópicos praticados pelas empresas, quanto à gestão do SAC e a utilização das informações do SAC no marketing e na comunicação de marketing.

Empresas	Utilização do SAC	
	Gestão do SAC	Marketing
SÍNTESE	Os SACs possuem uma posição operacional, porém são fontes de informações estratégicas e interagem com alguns setores da organização.	Os SACs contribuem com o desenvolvimento do composto de marketing, com maior ênfase em produto.
		Comunicação de Marketing
		As informações do SAC são consideradas na elaboração da comunicação de marketing, porém de forma diferente por parte das empresas estudadas, sendo mais atuante nas promoções da Elma Chips (Pepsico) e da Nutritional, e menos atuante na Bunge Alimentos.

Quadro 5.3 - Correlativo - Gestão do SAC e sua utilização no marketing e na comunicação de marketing. (Opiniões dos especialistas e a prática dos SACs).

A análise dos quadros síntese 5.2 e 5.3 permite realizar uma correlação entre a opiniões dos especialistas e a prática dos SACs estudados, quanto à gestão do SAC e a utilização no marketing e, especificamente, na comunicação de marketing.

Correlação	Gestão do SAC	Utilização do SAC	
		Marketing	Comunicação de Marketing
Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser estratégica, mas não atuam assim. - Deve estar ligada diretamente à tomada de decisão - Deve ter interação com todos os setores, o que ocorre de forma parcial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode e deve contribuir com o composto de marketing. - Produto vem sendo mais contemplado. 	<ul style="list-style-type: none"> É beneficiada raramente, mas deveria ser com maior frequência.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Não é estratégica, mas é fonte de informação estratégica para a organização. - Os SACs possuem posição hierarquicamente operacional - Interação com alguns setores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribui com o composto de marketing. - Produto vem sendo mais beneficiado. 	<ul style="list-style-type: none"> É relativamente beneficiada.

Quadro 5.4 - Correlativo - Funções e a prática dos SACs que beneficiam o marketing e a comunicação de marketing.

A análise qualitativa é apresentada por este quadro-síntese que prima pela correlação dos principais conceitos apontados pela revisão bibliográfica, as funções do SAC sugeridas pelos especialistas e a prática dos SACs estudados.

Marketing	Conceito de Marketing	Funções do SAC	Práticas
Conceito	Identificação e atendimento das necessidades humanas e sociais.	<ul style="list-style-type: none"> - identificar necessidades no comportamento do consumidor - desenvolver estratégias de comportamento do mercado - identificar o perfil do cliente - desenvolver estratégias financeiras - manter equilíbrio no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - identificação do público (doméstico, internacional - de estrangeiros) - report a área comercial
Produto	"Algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer a um desejo ou a uma necessidade."	<ul style="list-style-type: none"> - pesquisar satisfação e expectativas - desenvolver estratégias de vendas - aplicar preço e desenvolver de distribuição do produto - desenvolver e melhorar os pontos de venda - avaliar a distribuição das informações de cada loja - ampliar informações de uso do produto - avaliar as estratégias - melhorar o serviço 	<ul style="list-style-type: none"> - formulação de safras (cálculo e logística) - lançamento de safras (barras de ceras maciças) - lançamento de versões (barras de ceras) - participação do xerox da marca (cálculo) - melhoria de tempo na embalagem (cálculo) - mudança de estratégia - associação de preço à taxa para abertura (Empac) - mudança de embalagem para (Módulo e Módulo Lacta) - mudança de embalagem para (Lacta) - lançamento de safras (cálculo)
Preço	"A quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para adquirir a propriedade ou uso de um produto."	<ul style="list-style-type: none"> - estudar viabilidade de preço - desenvolver preço público-alvo - controlar preços praticados no mercado (contar práticos a lojistas) 	<ul style="list-style-type: none"> - no preço e o lançamento preços mais adequados
Distribuição	Fluxo de bens, com serviços do produtor até o consumidor final.	<ul style="list-style-type: none"> - identificar pontos de venda - desenvolver plano de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - lista com o nome e endereço de todos os pontos de vendas - distribuição de produtos, veículos, expostos a venda
Ingresso	Tem o papel de informar e persuadir o consumidor, beneficiando-lhe através de um produto.	<ul style="list-style-type: none"> - viabilidade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - interação do público com os pontos de venda (propaganda (descontos)) - participação diferenciada para a marca (Lacta)
Resposta	Comunicação identificada e persuasiva empreendida de forma para obter meios de comunicação de massa.	<ul style="list-style-type: none"> - corrigir pontos de venda - adaptar grade de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - criação de pontos de venda (classe de comitê e Káiser) - mudança de grade de distribuição (Lacta e Lacta)
Retorno de Venda	Complemento dos outros elementos do processo de comunicação, utilizado para gerar um aumento de vendas a curto prazo.	<ul style="list-style-type: none"> - corrigir e adaptar para a promoção 	<ul style="list-style-type: none"> - mudança de Carta Postal - associação de dados em folha promocional - de bar dos pontos
Exatidão	Promover e proteger a imagem da empresa e de seus produtos.	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar com diretores - formar e manutenção de sua equipe (vendas de empresas) - melhorar a sua equipe - transmitir credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - lançamento de safras (cálculo de aproveitamento) - atendimento de diretores (cálculo, estratégia, participação de serviço e)
Vendas	Comunicação individualizada, visando apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e fazer pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolver equipes de vendas 	
Mensagens Diretas	Comunicação direta com os clientes, de modo a gerar uma resposta imediata.	<ul style="list-style-type: none"> - melhorar banco de dados 	<ul style="list-style-type: none"> - utilização de banco de dados (pesquisa de dados)
Mensagens Digitais	Novo tipo de comunicação e interação com os consumidores, que utiliza a internet.	<ul style="list-style-type: none"> - criar a criação e manutenção do site 	<ul style="list-style-type: none"> - criação de site para venda on-line (concessionários)

Referências

ABA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES. Comitê de Serviços de Atendimento ao Consumidor. *Como Implementar o SAC na empresa*. ABA, São Paulo, 1992.

A&A COMUNICAÇÃO E MARKETING. Sac, o Patrimônio Negligenciado. Relatório empresarial. Coordenadora: ATAS, Claudia. São Paulo, jan. 2004.

ASHLEY, Patricia Almeida. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Brasil. *Código de Defesa do Consumidor*. São Paulo: Fundação PROCON/SP, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. *Revista Imes - Comunicação*, São Caetano do Sul, nº1, p.50-58, jul./dez. 2000.

BUNGE. Bunge 100 anos. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2005.

CARRANCA, A. Globalização atinge em cheio a relação consumidor-empresa. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 23 out. 2002. Caderno A, p.15.

CENTRO DE MEMÓRIA BUNGE. Histórico do Grupo Bunge. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <Patricia.Mirabile@bunge.com> em 05 fev. 2005.

CHURCHILL JR., Gibert. A.; PETER, Paul J. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

DIAS, Sergio Roberto (Org.). *Estratégia de Distribuição*. In: _____. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.5, p. 125-141.

DOLCI, Maria Inês. Os naufragos. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 nov. 2004. Caderno A, p. 3.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, Sérgio Moreira. *Comunicação Publicitária: ênfase ao seu papel na informação*. 1996. 115f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação do Instituto Metodista de Ensino Superior – UMESP, São Bernardo do Campo, 1996.

FUNDAÇÃO PROCON. Breve Histórico da Proteção ao Consumidor. Fundação Procon/SP. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/>> Acesso em: 16 jan. 2005.

GUIMARÃES, Magali Costa; BRISOLA, Marlon Vinícius. O ECR como ferramenta contemporânea de Marketing: da era da produção à era do valor ao cliente. Faculdades INESC. Disponível em: <<http://www.inesc.br/download/O%20marketing%20e%20o%20ECR.pdf>> Acesso em: 23 mar. 2005.

GIACOMINI FILHO, Gino. *Consumidor versus propaganda*. São Paulo: Summus, 1991.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

ISNARD, Ana Luisa. Serviços de Atendimento ao Consumidor: a relação entre posicionamento do SAC na empresa e a sua maior participação no processo decisório empresarial. *21º ENANPAP, Rio de Janeiro, 1997*. Disponível em Anais Eletrônicos EnANPAD: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1997/dwn/enanpad1997-mkt-12.pdf>> Acesso em 18 jun 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____ ; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2. ed. ver. e amp. São Paulo: Atlas, 1990.

MESTRE, Miguel Santesmases. *Marketing Conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirâmides, 1999.

MCCARTHY, E. Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. 12 ed. Homewood, IL: Irmin, 1996.

MINCIOTTI, Silvio Augusto; KIYOHARA, Jefferson Hiroyoshi. Atenção ao Cliente: “Comitê de Clientes” do Sé Supermercados. *CD-ROM IV SEMEAD*. FEA/USP, São Paulo, Out. 1999.

MIYAZAKI, Elisete Rodrigues. *PROCON 25 anos*. São Paulo: Fundação PROCON, 2001.

NESTLÉ. Nestlé Serviço ao Consumidor. Folder enviado pela empresa.

NUTRIMENTAL. História. Disponível em:
<<http://www.nutritional.com.br/content.asp?link=Historia>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

NUTRIMENTAL. Unidades de Negócios. Disponível em:
<<http://www.nutritional.com.br/content.asp?secao=UniNeg&link=index>>. Acesso em: 05 dez. 2004.

OGDEN, James R. *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OTUSKI, Lílian. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <sac@elma-chips.com.br> em 17 dez. 2004.

PASSO, Lea. SAC nota 10. *Revista do Anunciante*, São Paulo, SP, ano. V, n. 41, p. 04, março. 2002.

PORTAL DA PROPAGANDA. Dinâmica Group. em:
<http://www.portaldapropaganda.com/hottops_servicos/empresas/2002/10/0034>. Acesso em 27 abr. 2005.

PRABHAKER, Paul R.; SHEEHAN, Michael. J.; COPPETT, John. I. The power of technology in business selling: *call centers* at the end of this article. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 12, n. 3/4, p. 222-233, 1997. Disponível em IBASE: <<http://trial.epnet.com>>. Acesso em: 23 jun. 2004.

PRO TESTE. A PRO TESTE está do seu lado – A PRO TESTE Tem soluções práticas. Disponível em: <http://www.proteste.org.br/BR_quem.asp>. Acesso em: 02 mai. 2005.

PYLORIDIS, Katia Cristina et al. O SAC e a Comunicação Mercadológica. *CD-ROM Publicidade, Comunicação e Consumerismo: Estudos Coletivos 1997-2003: edição 2003*, São Paulo, 2003.

RAMOS, Vera Lúcia. *PRO TESTE maior entidade de defesa do consumidor da América Latina*. 2005. *Press-release* Comunicado à Imprensa, São Paulo, 2005. Não publicado.

- RICHERS, Raimar. *O que é Marketing*. 4. ed. São Paulo. 4 ed. São Paulo: Brasiliense. 1981.
- ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SACs em alta. *Revista do Anunciante*, São Paulo, n. 1, p. 28-29, mar 1998.
- SILVA, Maria Sueli (Org.). *Fatos sobre a Nutritional*. 3. ed. [São José dos Pinhais]. [s.n.]. 2001.
- STANTON, William John. *Fundamentos de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo, McGraw-Hill, 1982.
- SELLTIZ, Claire. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.
- TALAYA, Agueda Esteban. *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial, 1997.
- VOLPI, Alexandre; WERNECK, Ticiania. SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: reclama que eu gosto. *Consumidor Moderno*, São Paulo, p. 23-58, dez.1998/jan.1999.
- ZÜLZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a Empresa para o Consumidor*. Rio de Janeiro: Qualimark, 1997.

Anexos

Roteiro de Entrevista com Especialistas

- *Perfil do Entrevistado - minicurrículo (escolaridade, função, formação, associação de classe, cursos...) Atividades realizadas referente ao tema pesquisado.*
- *O SAC deve pertence a qual departamento na estrutura da empresa? Por quê?*
- *As empresas que possuem o SAC utilizam as manifestações de forma estratégica?*
- *Como as atividades de marketing podem se beneficiar com as informações via SAC?*
- *Como as empresas têm utilizado as informações do SAC na Comunicação de Marketing? (Problematização). As empresas têm feito uma gestão administrativa correta para aproveitar o potencial que a relação SAC/Comunicação de Marketing oferece?*
- *Que impactos a gestão do SAC pode oferecer à Comunicação de Marketing e vice-versa?*
- *Considerando especificamente a Comunicação de Marketing, que casos/exemplos podem ser apontados em que essa atividade foi contemplada com manifestações via SAC?*

Acadêmicos

- *Como a teoria orienta a utilização do SAC pelo marketing?*

Associações

- *Apresente a Associação (número de associados, atividades...).*
- *Entre os associados qual é o segmento mais participativo? Qual possui maior número de associados?*
- *Qual o segmento que o SAC demonstra maior maturidade? Por quê?*

Órgão de Defesa do Consumidor

- *Como estão sendo utilizadas as informações do SAC pelas indústrias alimentícias?*
- *Qual o segmento em que o SAC demonstra maior maturidade? Por quê?*

Roteiro de Entrevista com Gestores do SACs

- *Apresente o SAC – número de atendentes, graduação dos atendentes, divisão de atendimento por produto, horário de funcionamento...*
- *Perfil do Gestor – escolaridade, função, formação, associação de classe, cursos... Minicurrículo.*
- *Quais são os meios disponibilizados pela empresa para que o consumidor se manifeste?*
- *Na estrutura da empresa, a qual departamento o SAC pertence? Por quê?*
- *Como as manifestações atendidas pelo SAC são classificadas (solicitações, reclamações, elogios...)? Quais são os índices dos três últimos meses?*
- *Qual o principal alvo das manifestações dos clientes (produto, comunicação de marketing, empresa...)? Há classificação quanto ao alvo? Quais são os índices dos três últimos meses?*
- *Quais ações são tomadas com base nos índices apresentados? Que setores (produção, recursos humanos, marketing...) tem tido suas atividades beneficiadas/afetados pelas manifestações dos consumidores via SAC e como eles têm reagido (casos/exemplos) a essas manifestações?*
- *Como é verificada a eficácia das ações tomadas?*
- *Os clientes são informados das ações realizadas a partir das suas manifestações?*
- *Como são utilizadas as informações do SAC pelo departamento de Marketing? Como têm sido utilizadas as informações/opiniões dos consumidores via SAC para a elaboração de ações ou campanhas promocionais e vice-versa (como as ações/campanhas promocionais têm sido questionadas pelo consumidor)?*
- *Cite exemplos de ações de comunicação de marketing que foram afetadas ou desenvolvidas a partir das informações do SAC.*