

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

KARLA ORLANDI SIMONETTI

**GESTÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PELO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR DE BENS DE CONSUMO:
um estudo de caso com uma empresa do setor de alimentos**

**VITÓRIA
2011**

KARLA ORLANDI SIMONETTI

**GESTÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PELO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR DE BENS DE CONSUMO:
um estudo de caso com uma empresa do setor de alimentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Finanças e Estratégia.

Orientador: Prof^o Dr. Valcemiro Nossa

**VITÓRIA
2011**

KARLA ORLANDI SIMONETTI

**GESTÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PELO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR DE BENS DE CONSUMO:
um estudo de caso com uma empresa do setor de alimentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Finanças e Estratégia.

Aprovada em 13 de dezembro de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

.....
Profº Dr.: VALCEMIRO NOSSA
FUCAPE - ES

.....
Profª Drª.: ARILDA MAGNA CAMPANHARO TEIXEIRA
FUCAPE - ES

.....
Profº Dr.: ANDRES RODRIGUEZ VELOSO
USP - SP

Dedico este trabalho ao meu pai Carlos e minha mãe Marlene (*in memoriam*) pelos sólidos valores adquiridos, a minha irmã Katiane que mesmo distante se faz tão presente na minha vida, ao meu marido Saul pelo amor e paciência durante esse período e aos meus amigos que me apoiaram nesse momento de total distanciamento.

AGRADECIMENTOS

A Deus por renovar minha fé e me fortalecer dia a dia para eu realizar esta pesquisa e vencer mais este desafio em minha vida.

Agradeço em especial a minha querida mãe Marlene (*in memoriam*) e ao meu pai Carlos pelos nobres valores adquiridos, pelos conselhos recebidos e por ter construído uma família que vive o amor e o respeito ao próximo. Minha eterna gratidão!

Ao meu marido Saul pelo amor, incentivo e compreensão. A minha irmã Katiane pelo amor incondicional e apoio, aos meus amados sobrinhos Ana Julia e Alex que me proporcionam um mundo de novas descobertas e a minha família pelo carinho e pela torcida.

Aos meus amigos que compreenderam meu distanciamento e também me incentivaram durante essa jornada.

A minha querida Kathy que me apoiou emocionalmente, me orientou nos momentos de dúvidas e me incentivou muito a concluir o mestrado. Meu carinho eterno!

A Cida, Alexandre e Aldomar pela felicidade em conhecê-los no mestrado, pelas infinitas palavras de apoio e ajuda, e pelo prazer de chamá-los de amigos.

A Marlene pelo imenso carinho e incentivo, pela paciência em me ouvir e pelas ricas discussões teóricas.

Aos colaboradores da empresa pesquisada que muito contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos meus colegas da FUCAPE pela amizade, pela troca de experiência e pelos momentos de alegria e descontração.

Ao professor Dr. Valcemiro Nossa pela orientação e pelas contribuições objetivas que proporcionaram a evolução desta pesquisa.

A todos os meus professores pelos ensinamentos, pela troca de conhecimento e pelas longas discussões teóricas ao longo desse mestrado que contribuíram para meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

A todos os colaboradores da FUCAPE que de alguma forma participaram para eu concluir esta pesquisa, em especial ao Márcio, Adriana, Eliane e Gilda da biblioteca por toda ajuda e atenção.

A todos o meu muito obrigada!

“O marketing de relacionamento é uma das tendências mais em voga no marketing de hoje. Especialistas têm definido o termo de muitas formas, mas no final é sempre: ‘Conhecer melhor seus clientes de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e a suas necessidades’”

(Philip Kotler)

RESUMO

Esta dissertação analisou o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) como uma das ferramentas estratégicas para o Marketing de Relacionamento (MR) e a gestão dos canais de comunicação presentes em um SAC, considerando o crescimento da internet no Brasil e a ampliação do acesso na relação empresa-consumidor. O objetivo deste estudo é analisar a gestão dos canais de comunicação pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa do setor de alimentos. A discussão teórica apresenta abordagens do Marketing de Relacionamento, do SAC e as capacidades estratégicas empresarias com a evolução da *Web*. A metodologia utilizada é o estudo de caso único de uma empresa de grande porte do setor de alimentos no Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, submetidos à fundamentação da interpretação final por meio da análise dos conteúdos. Concluiu-se, com base nos resultados, que o SAC da empresa pesquisada foi concebido como uma das ferramentas do seu marketing de relacionamento, focado como um serviço orientado ao consumidor e que, desde sua criação se revelou como uma função estratégica dentro da organização, tanto na relação com os clientes quanto na captação de informações e difusão dessas pelos demais departamentos, facilitando inclusive na tomada de decisões. Relatos dos consumidores ajudaram efetivamente na melhoria dos produtos e geraram ideias para o desenvolvimento de inovações em direção às expectativas dos clientes. Um ponto de destaque detectado na gestão dos canais de comunicação do SAC da empresa foi que, mesmo existindo estruturalmente três canais distintos de comunicação (Telefone, Internet e Correio) há uma interação de convergência entre eles que resultam em ações propositivas na relação consumidor-empresa e abre caminhos para a empresa discutir estrategicamente como se relacionar com seus consumidores que também estão nas redes sociais.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Serviço de Atendimento ao Consumidor; Internet; Canais de Comunicação; Redes Sociais.

ABSTRACT

This thesis brings an analysis of the Customer Service Center (CSC) as a strategic tool of Relationship Marketing (RM) and the management of the existing communication channels in a CSC, considering how the growth of internet in Brazil and the expansion of access affect the relation between company and consumer. The aim of this study is to analyze the management of the Customer Service Center of a food company. The theoretical discussion uses an approach from Relationship Marketing, CSC and strategic managerial skills along with the web's evolution. The methodology used comprises a single case study of a major food corporation in Brazil. The data was collected through semi-structured interviews and documentary research, submitted to analysis into the light of the studied theories to provide ground for the final interpretation. The results show that the CSC analyzed was conceived as a tool of the company's relationship marketing, focused on a consumer-oriented service which, from its development, has played a strategic role within the organization both in building a relationship with consumers and also capturing information and spreading it throughout other departments, easing decision-making. Consumers' reports helped effectively in enabling product improvement and generating ideas for innovations that catered to their needs. A highlight, which was detected in the channel communication of the company's CSC, is the convergent interaction between the three existing distinct communication channels (hotline, internet and mail) which results in propositional actions in the consumer-company relationship and opens ways for companies to discuss strategically how to have a relationship with their consumers, who also take part in social networking sites.

Key words: Relationship Marketing; Customer Service Center; Internet; Communication Channels; Social Networking Sites.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linha do Tempo - Histórico e Estrutura do SAC Alimentare	65
Quadro 2 - Resumo - Gestão dos Canais de Comunicação do SAC Alimentare.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Manifestações espontâneas dos canais de comunicação do SAC74

Tabela 2 - Evolução dos canais de comunicação do SAC80

LISTA DE SIGLAS

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação

ABRAREC - Associação Brasileira das Relações Empresas Clientes

BBS - Bulletin Board Systems

BD - Base de Dados

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

CDC - Código de Defesa do Consumidor

CMC - Computer Mediated Communication

CQ - Controle de Qualidade

CRM - Customer Relationship Management

DPDC - Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor

EMS - Eletronic Mail Service

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor

MR - Marketing de Relacionamento

PA - Posição de Atendimento

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

ROB - Receita Operacional Bruta

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	18
2.1.1 CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	21
2.1.2 CRM e TI (Tecnologia da Informação)	24
2.1.3 O Marketing de Relacionamento e os SAC'S	27
2.2 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC).....	29
2.2.1 O SAC no Brasil, sua regulamentação e estatísticas	29
2.2.2 O SAC e a empresa, capacidades e potencialidades	31
2.2.3 Os SAC's e a Mídia Digital	36
2.3 MÍDIA DIGITAL	40
2.3.1 EMS – <i>Eletronic Mail Service</i>	40
2.3.2 As Redes Sociais Virtuais	44
3 METODOLOGIA	53
4 ESTUDO DE CASO – ANÁLISES E RESULTADOS	60
4.1 PERFIL DA EMPRESA	60
4.2 HISTÓRICO E ESTRUTURA DO SAC DA EMPRESA.....	60
4.3 SERVIÇO ORIENTADO AO CONSUMIDOR: MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DO SAC	65
4.4 O FUNCIONAMENTO E A GESTÃO DO SAC.....	70
4.5 EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO SAC.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	94

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, no início da década de 1990, a abertura da economia, a queda da inflação, as privatizações e o aumento do poder de compra da população, possibilitaram maior concorrência de produtos e serviços. Desse modo, as empresas foram forçadas a repensar o atendimento e o relacionamento com seus clientes. E, por sua vez, os clientes passaram a ter mais consciência dos seus direitos (BRETZKE, 2000; CHAUVEL; GOULART, 2007; GREGÓRIO, 2002; ZÜLZKE, 1997).

A criação no Brasil do Código de Defesa do Consumidor (CDC) em 1990 e que passou a vigorar em 1991, provocou profundas alterações nas relações de consumo, obrigando as empresas a lançarem um novo olhar ao Marketing de Relacionamento (MR) como peça estratégica para conquista e manutenção dos clientes (ZÜLZKE, 1997). Foi nesse período que também cresceu a importância do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) como recurso estratégico para colocar em prática o MR, e por meio dele identificar as necessidades e demandas dos consumidores (CHAUVEL, 2000).

Um SAC estruturado possibilitou as empresas estreitarem os laços com os clientes com a intenção de não perder o contato e identificar as suas necessidades e desejos para estabelecer com elas um relacionamento contínuo e duradouro. O SAC revelou-se como uma excelente ferramenta para as empresas que sabem utilizá-lo (BRETZKE, 2000).

O SAC contribui para as estratégias empresariais e não pode ser visto como um simples canal de comunicação e sim como um potente captador de informações do meio interno e externo, que passa a ser um diferencial no contato com os consumidores, uma vez que a internet vem ganhando cada vez mais espaço na sociedade e nas empresas, e os SAC's com seus consumidores (BRETZKE, 2000; CHAUVEL, 2000; ZÜLZKE, 1997).

Outro fato importante da relação frutuosa do SAC com outros departamentos são os avanços das Tecnologias da Informação (TI's) incorporadas pelas empresas (AMATO NETO, 2000; BRETZKE, 2000; CHAUVEL; GOULART, 2007; KOTLER, 2000). A internet como canal de relacionamento permite maior interação com os consumidores (AMATO NETO, 2000; KOTLER, 2000) e as redes sociais (*social network sites*) funcionam para a interação social sem fronteiras na conexão de pessoas (RECUERO, 2004).

Um dos exemplos da ação dos avanços das Tecnologias da Informação no contexto atual é o aparecimento da *Web 2.0*, segunda geração da *Web*, que está associada a uma nova plataforma *Web* de serviços *online* disponíveis na rede, o que facilitou o compartilhamento de informações, possibilitando ao usuário interagir com outros de forma dinâmica e colaborativa na organização, e a circulação de conteúdos veiculados na internet (O'REILLY, 2005; PRIMO, 2006).

A *Web 2.0*, portanto, ampliou a interação com o SAC das empresas e os canais de comunicação já conhecidos - correio, fax, 0800, e-mail – e passaram a dividir espaço com as chamadas redes sociais virtuais (*Orkut, Facebook, Twitter, YouTube*, e outras), criando novos canais de comunicação permitindo a troca

imediate de informações (BRETZKE, 2000; CRUZ; COSTA, 2007; RECUERO, 2004).

Dentre os desafios contemporâneos do SAC encontram-se a evolução das Tecnologias da Informação e as mudanças sistemáticas provocadas por essas tecnologias no mercado e nas empresas para continuarem competitivas, conquistando e fidelizando consumidores (AMATO NETO, 2000; BRETZKE, 2000; GORDON, 2000; KOTLER, 2000; MCKENNA, 1992).

A presente pesquisa visa aprofundar o conhecimento e o entendimento do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) desde a sua concepção, sua estrutura e seu funcionamento, sua gestão e a evolução dos canais de comunicação frente às mudanças tecnológicas.

A pesquisa foi construída buscando atender a seguinte questão de pesquisa:
Como os canais de comunicação são geridos pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa do setor de alimentos?

Sob a luz dessas observações, a pesquisa descrita nesta dissertação tem como objetivo analisar a gestão dos canais de comunicação pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa do setor de alimentos.

Esta pesquisa concentra-se no estudo de caso único do SAC da empresa “Alimentare S/A” (nome fictício), pertencente ao setor de alimentos no Brasil.

Os dados relativos à gestão dos canais de comunicação estão no cerne da análise desta pesquisa, dados específicos da análise das manifestações e satisfação dos consumidores não serão investigados pontualmente, pois não

constituem o fulcro do objetivo proposto neste estudo, ainda que sejam considerados para a leitura e verificação de outros indicadores.

Tratando-se de um estudo de caso circunscrito, a generalização dos resultados obtidos não será um de seus propósitos, ainda que possa eventualmente ser considerada uma tendência, levando-se em conta o diálogo com o contexto teórico e social abordados.

Esta dissertação está organizada em mais quatro capítulos. O segundo capítulo traz a fundamentação teórica que norteou a pesquisa. O terceiro capítulo trata da metodologia escolhida (estudo de caso único). O quarto capítulo descreve e analisa os resultados obtidos através do estudo das fontes. O quinto capítulo evidencia as considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As mudanças na vida econômica e empresarial envolvem fenômenos como um novo ambiente globalizado, maior concorrência, novas alianças entre países e empresas, desregulamentação dos sistemas financeiros e principalmente da tecnologia da informação, e essas mudanças exigem um novo olhar para o marketing e sua gestão (GUMMESSON, 2002).

O marketing deixou de ser visto como uma função separada e passou a ser visto dentro do contexto global (GRÖNROOS, 2004a) e evoluiu para o Marketing de Relacionamento tornando-se uma filosofia empresarial de como se fazer negócios (BRETZKE, 2000) e se desenvolveu com o objetivo de atrair, manter e melhorar as relações com os clientes de forma a prever, construir e manter relacionamentos projetados em um horizonte de longo prazo (BERRY, 2002). E como destaca Bretzke (2000, p. 10), “Seja qual for a tendência, voltar-se para o cliente é o denominador comum que direciona as mudanças de organizações [...]”.

Nesta visão, ampliam-se as possibilidades das empresas em aprimorarem seus produtos e serviços e na maneira de fazer negócios; a mudarem os processos internos; a entenderem melhor o ambiente competitivo e a melhorarem o relacionamento com o cliente por meio da Tecnologia da Informação (BRETZKE, 2000; MCKENNA, 1992), sendo assim, segundo Gordon (2000, p. 198), “Se usada adequadamente, a tecnologia pode ajudar a empresa a aprender a partir de cada interação com o cliente e aprofundar o relacionamento, ao promover ideias e soluções que provavelmente serão úteis para o próprio cliente [...]”.

2.1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento (MR) é um conceito relativamente novo na administração, que ganhou destaque a partir da década de 1990. Esse conceito surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado e centrada nas relações entre empresas e consumidores (BERRY, 2002; GORDON, 2000). Para Sheth e Parvatiyar (2002), o Marketing de Relacionamento é considerado pela literatura acadêmica e profissional como uma importante mudança de paradigma nos processos do marketing moderno.

O termo “Marketing de Relacionamento” surgiu pela primeira vez na literatura de marketing mais precisamente em 1983 com Leonard Berry na apresentação do seu trabalho na Conferência de Marketing de Serviços da *American Marketing Association* (BERRY, 2002). A definição de Marketing de Relacionamento para o autor “[...] é atração, manutenção e – em organizações multiserviços – o aprimoramento do relacionamento com o cliente” (BERRY, 2002, p. 61).

A estratégia chave do MR consiste na concepção do Marketing de Serviço baseado no relacionamento com o cliente. O serviço ideal é aquele que atrai novos clientes, esse é um primeiro passo para o processo de marketing. O mais importante nesse processo é sedimentar a relação, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los (BERRY, 2002). O Marketing de Relacionamento está ligado a essa satisfação, surge da necessidade de um relacionamento estável e duradouro com o cliente (BRETZKE, 2000).

Alguns autores (BERRY, 1995, 2002; EVANS; LASKIN, 1994; VAVRA, 1993) inicialmente relacionaram o MR somente ao relacionamento entre comprador e vendedor. A ideia de negócio para as empresas estava relacionada à preferência e

lealdade dos clientes e as empresas buscavam satisfazer e atender as necessidades dos clientes em prol de um relacionamento longo. Para Evans e Laskin (1994, p. 440), por exemplo,

o Marketing de Relacionamento é um processo em que a empresa constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais quanto com aqueles que a empresa está prospectando para que vendedor e comprador trabalhem rumo a um conjunto comum de objetivos.

Gordon (2000) e McKenna (1992), com uma perspectiva mais ampla enfatizaram outros relacionamentos com destaque para a oferta de valor superior para os clientes. Neste contexto, Gordon (2000, p. 31) compreende o MR como um “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Corroborando com a visão de melhor oferta de valor para o cliente, Sheth e Parvatiyar (2002), complementam que manter uma base de dados de clientes contínua a um custo reduzido é possível por meio de parceria com fornecedores e concorrentes, e também dentro da própria empresa. E o sucesso é mensurado com o crescimento dos negócios e da sua rentabilidade.

McKenna (1992) reforça sua contribuição para o MR baseada no conhecimento e na experiência existentes nas empresas, revelando que o MR voltado ao conhecimento está centrado para o domínio da tecnologia pertinente, dos clientes, da concorrência, de novas tecnologias que podem mudar o ambiente competitivo, e da própria organização (capacidades, recursos e formas de negociar). E para a experiência, enfatiza a criatividade, interatividade e conectividade, o que quer dizer que, com essa experiência as empresas são capazes de melhorar seus produtos e serviços e ter um maior conhecimento do mercado de atuação. O autor pondera que criar uma relação sólida e duradoura com o cliente é uma tarefa difícil

diante de tantas possibilidades no mercado, porém ainda assim, acredita que o relacionamento personalizado é a única forma de fidelizá-lo.

E Grönroos (2000, 2004b) em sua importante contribuição sobre o Marketing de Relacionamento, centrada na perspectiva relacional, amplia a discussão baseada em três processos importantes para alcançar o sucesso da execução da estratégia de relacionamento: o processo de interação real com o cliente como o cerne do marketing de relacionamento; o processo de comunicação planejada apoiada no desenvolvimento e aprimoramento dos relacionamentos; e o processo de valor percebido pelo cliente como resultado para o marketing de relacionamento. A convergência desses três processos pode gerar um importante diálogo para a manutenção e continuidade do relacionamento entre clientes e empresas, que passa a ser um elemento-chave do marketing de relacionamento. Em suma, o diálogo entre os atores “[...] é um processo contínuo no qual devem ser trocadas informações entre as duas partes de um modo tal que ambos, a empresa e o cliente, fiquem prontos para começar ou continuar a fazer negócios um com o outro” (GRÖNROOS, 2004a, p. 344).

O Marketing de Relacionamento se torna uma vantagem competitiva quando a empresa está orientada para satisfazer os clientes no momento certo, holisticamente por diversos canais de comunicação de forma planejada ou não, (telefone, internet, anúncios em jornais, comerciais de TV, mala direta, boca a boca, relações públicas e outros) atendendo as necessidades antes, durante e depois (GRÖNROOS, 2004a). Por outro lado, para que isso se torne uma realidade, as empresas precisam treinar equipes em técnicas de negociação e relacionamento

para realmente atender as demandas dos clientes e proporcionar soluções que lhes interessam (BRETZKE, 2000).

O Marketing de Relacionamento é a chave para conquistar e manter clientes, “A atividade de criar fidelidade de clientes chama-se marketing de relacionamento [...] abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes de valor e atendê-los também de maneira melhor” (KOTLER, 2000, p. 71).

A abordagem com enfoque no Marketing de Relacionamento envolve uma profunda análise da visão estratégica empresarial, o entendimento de uma cultura organizacional orientada para o cliente e do seu valor dentro do contexto dos negócios, a correta gestão das ferramentas do Marketing de Relacionamento. Em resumo, o MR é a construção de um relacionamento contínuo e duradouro com os clientes baseado na lealdade e em ganhos mútuos ao longo do tempo, para que essa interação possa ser realmente percebida como geradora de vantagens competitivas para as empresas.

2.1.1 CRM (*Customer Relationship Management*)

Customer Relationship Management (CRM) é uma expressão em inglês que traduzida significa Gestão do Relacionamento com o Cliente. Este é um conceito que se baseia no relacionamento com o cliente de forma contínua, que segundo Gordon (2000) surge como um novo modelo de negócio, integrando tecnologia, capital humano e estrutura, possibilitando uma melhor gestão do relacionamento com o cliente mais duradouro, gerando mais valor para as empresas e para os clientes em longo prazo. “O CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento [...] com a infraestrutura da tecnologia da informação [...] provocando

impacto na gestão da empresa quanto aos comportamentos de recursos humanos e processos” (XAVIER; DORNELAS, 2006, p. 15).

Bretzke (2000, p. 29) define CRM como “[...] a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real [...]”. De forma interativa com o Marketing de Relacionamento, o CRM é um processo que transforma as informações pertinentes com ações positivas junto aos clientes. Segundo Swift (2001b, p. 12):

Customer Relationship Management é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Nestes relacionamentos, as informações vão permitir que sejam estabelecidas estratégias para oferta de produtos e serviços, baseados no perfil do público alvo, possibilitando também uma análise comportamental dos clientes. Nessa mesma visão Swift (2001b) apresenta que o CRM inclui todas as atividades que transformam os consumidores casuais em consumidores leais, satisfazendo ou excedendo as suas necessidades na medida em que eles irão comprar novamente.

Com o conhecimento profundo do cliente por meio da Gestão do Relacionamento, Bretzke (2000) apresenta os principais benefícios para a organização: a) integra o cliente a empresa como parte do processo de aprimoramento de produtos e serviços e facilita o desenvolvimento de novos produtos e serviços; b) conquista mercado com menor custo por meio da customização no atendimento das necessidades dos clientes; c) proporciona um canal permanente de relacionamento com os diversos públicos (clientes,

fornecedores, funcionários); d) cria valor superior para o cliente com a troca de experiência no relacionamento proporcionando maior competitividade.

O uso do CRM em uma empresa como ferramenta estratégica depende do envolvimento de todos de forma colaborativa dentro de uma nova visão e maneira de trabalho. No relacionamento com o cliente a gestão de marketing deve observar o que agrega valor para o cliente, o que ocorre por meio de soluções de problemas (SHETH; SOBEL, 2001).

O desafio da empresa está na capacidade de extrair e sistematizar questões importantes da experiência do relacionamento construído entre empresa e cliente, de modo que as experiências, as percepções e os valores dos clientes possam ser compartilhados por todos os envolvidos na organização com o processo de marketing de relacionamento (FAHEY; PRUZAK, 1998).

Entende-se ainda que a Gestão do Relacionamento com o Cliente permite à organização sustentar a vantagem competitiva pelo conhecimento profundo dos seus clientes atuais e potenciais, da integração via sistema de ações de comunicação dirigida aos seus clientes, como o uso do telemarketing, da mala direta, da internet, além de ser uma das mais apropriadas e precisas ferramentas do MR para fidelização dos clientes, utilizando uma série de técnicas para que o cliente perceba um relacionamento agradável e duradouro (BRETZKE, 2000).

Com base no que foi exposto, o CRM tem função estratégica como elo entre as várias ações do gerenciamento de relacionamento com o cliente, viabilizada pelas tecnologias da informação.

2.1.2 CRM e TI (Tecnologia da Informação)

As Tecnologias da Informação (TI's) foram responsáveis pela aceleração das transformações no mundo contemporâneo, sendo que o melhor Marketing de Relacionamento atualmente em prática é impulsionado pela tecnologia. Segundo Kotler (2000, p. 73), "As empresas estão utilizando e-mails, sites *Web*, centrais de atendimento telefônico, bancos de dados e software de banco de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e clientes".

Como ferramenta gerencial do Marketing de Relacionamento, o CRM demanda um redirecionamento da organização, uma nova forma de trabalhar, uma maior orientação para o cliente agregando valor ao relacionamento, e ao mesmo tempo demandando uma infraestrutura adequada de tecnologia da informação. "De modo geral, novas tecnologias de informação frequentemente fazem com que fique mais fácil manter relacionamentos com clientes, bem como criar novas maneiras de fazê-lo" (GRÖNROOS, 2004a, p. 23).

A TI (Tecnologia da Informação) "[...] possibilita que a empresa implante uma estratégia de gerenciamento do relacionamento do cliente, adotando definitivamente o marketing de relacionamento" (BRETZKE, 2000, p. 28). De acordo com Jackson (2001, p. 77-78), os fatores de sucesso adquiridos com o gerenciamento da interface com o cliente são:

- a) Uma estratégia centrada no cliente e indicadores de desempenho (*performance*);
- b) um relacionamento de aprendizagem construindo e atualizando todo o conhecimento da base de dados;
- c) um sistema que avalie os vendedores de acordo com suas capacidades de serem centrados no cliente;
- d) a capacidade de alavancar investimentos para a empresa tornar-se centrada no cliente;
- e) um suporte global de infraestrutura;
- f) ferramentas corretas - *softwares* de gerenciamento de e-mails, de monitoramento da satisfação do cliente, programas de pesquisa junto a clientes, projetos de *benchmarking*, dentre outras.

O CRM conjugado com as TI's tem representado importante papel na captação e fidelização de clientes. De acordo com Rodrigues Filho *et al.* (2007, p. 02), "Princípios básicos de CRM sustentam a necessidade de identificar, diferenciar e interagir com o cliente para estabelecer uma relação de aprendizado contínuo e poder oferecer um atendimento personalizado [...]".

Segundo Correia Neto, Rosa e Albuquerque (2006, p. 05), "No marketing de relacionamento, registrar, analisar e agir com base nas informações de cada uma das interações dos clientes com a organização é o que tem diferenciado as empresas mais bem sucedidas". Nesse sentido, é possível captar o comportamento do consumidor e formar um banco de dados bem estruturado (enormes depósitos de informações) capaz de armazenar o perfil dos consumidores, preferências, os negócios realizados com a empresa, entre outros (GORDON, 2000). Dessa maneira, considera-se que o uso da TI é imprescindível para aplicação de banco de dados estruturados (*Data Warehouse*) e de aplicativos para buscar clientes mais rentáveis ou segmentos importantes (*Data Mining*) que permite gerar um novo conhecimento a respeito dos clientes, que podem beneficiar a empresa em termos econômicos e de mercado (CAMEIRA, 2003; SWIFT, 2001a).

Parte importante do processo operativo do CRM sustenta-se nas BD (Bases de Dados) disponíveis e no seu desenvolvimento entre a gestão e as atividades de relacionamento desenvolvidas pela organização com o cliente (GRAY; BYUN, 2001). Arndt e Gersten (2001) asseguram que somente as empresas que constroem um relacionamento duradouro com seus clientes são aquelas que processam e fazem o uso correto das informações. O processamento de "[...] dados brutos em informações estratégicas e sua distribuição nos diferentes níveis da empresa é fator

crítico para a tomada de decisões, mas exige infraestrutura de tecnologia” (RODRIGUES FILHO *et al.*, 2007, p. 05).

As Tecnologias da Informação (TI's) podem ajudar a organização na obtenção de uma visão global e integrada de seus clientes para nutrir o contato contínuo e, ajudar a implementar atividades para capitalizar esse conhecimento (AMATO NETO, 2000; BRETZKE, 2000; KOTLER, 2000).

Para a comunicação e interação com o cliente, encontra-se uma plataforma tecnológica comum com o objetivo de eliminar as barreiras organizacionais que impedem ou dificultam a interação com os clientes. O CRM é parte estratégica no gerenciamento do marketing de relacionamento com os clientes, capaz de consubstanciar as estruturas estratégicas com as tecnologias da informação com finalidade de gerar benefícios para os negócios da empresa (PARVATIYAR; SHETH, 2002).

O CRM agrega estratégia de negócio que diferencia a empresa pelo valor de atendimento totalmente orientado para o cliente, e não somente como uma tecnologia a mais. Contudo, é cada vez mais difícil separar a estratégia da tecnologia (BRETZKE, 2000).

Por fim, é importante para a implementação das estratégias de CRM, construir um banco de dados capaz de oferecer a organização e aos profissionais de marketing os subsídios necessários para o seu trabalho, uma vez que, a sua constituição agrega “[...] pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing” (KOTLER, 2000, p. 122).

2.1.3 O Marketing de Relacionamento e os SAC'S

As primeiras considerações pertinentes acerca da aplicação do Marketing de Relacionamento através do SAC, é que, um projeto desse envolve operações complexas e sincronizadas do CRM com as tecnologias da informação (TI's), e que o atendimento pelo SAC pode afetar ainda mais negativamente a imagem da empresa quando utilizado de forma empírica (CHAUVEL, 2000).

As três dimensões fundamentais a serem avaliadas para verificar o quanto efetivamente uma empresa desenvolve o Marketing de Relacionamento internamente são, segundo D'Angelo, Schneider e Larán (2006): a sua cultura organizacional (valores), a sua estratégia (planos de ação) e sua operação (infraestrutura e processos).

Em um estudo exploratório e comparativo entre as dezenove maiores e melhores empresas brasileiras¹ - organizações de serviços financeiros, *utilities* (telefonia celular, telefonia fixa, energia elétrica), mídia impressa, varejo e transporte aéreo - D'Angelo, Schneider e Larán (2006) realizaram entrevistas com seus gerentes de marketing, relacionamento, planejamento estratégico, fidelização, vendas, pesquisa e planejamento de marketing e chegaram à conclusão que, mesmo sabendo da importância do marketing de relacionamento, essas empresas apresentavam dificuldades em todas essas categorias e davam maior atenção às ferramentas operacionais do que as outras duas dimensões (cultura organizacional e estratégia). Segundo os autores, isso seria um reflexo da dificuldade de mudança de paradigma nas empresas, de uma cultura ainda não totalmente focada no

¹ As empresas foram selecionadas pelo critério de faturamento da revista Exame - Maiores e Melhores de 2002, conforme citação.

consumidor, uma falta do reconhecimento do valor dos benefícios extrafuncionais, como a dimensão emocional do relacionamento, o desconhecimento das estratégias da concorrência e, portanto, o foco na modernização tecnológica como elemento principal de competição, além de uma diferenciação entre o que a literatura prescreve e a prática das empresas estudadas (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

Para Zülzke (1997) os SAC's além de terem um papel importante como porta-vozes dos consumidores, são também agentes de mudança cultural das organizações. O SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) é uma das ferramentas para colocar em prática o marketing de relacionamento e sabe-se que deve ser lembrado como tal, não como um fim em si mesmo, desconectado em relação às estratégias da empresa (CHAUVEL, 2000; GREGÓRIO, 2002). O principal objetivo do marketing de relacionamento deveria ser o de uma nova estratégia de negócio, que gere vantagens competitivas sustentáveis e não apenas práticas de natureza operacional (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006; GORDON, 2000).

Para tornar o SAC um canal de relacionamento dentro da contextualização tecnológica atual, é preciso que o SAC incorpore ao atendimento telefônico (0800) outros canais de comunicação (e-mail, fax, correio, internet, redes sociais, outros) (BRETZKE, 2000).

Este tipo de abordagem entende que o Marketing de Relacionamento é mais do que um relacionamento duradouro baseado na fidelização de clientes. Pode ir além, explorando a comunicação *online* entre consumidores uma vez que eles

compartilham seus interesses, suas vivências, experiências, predileções e insatisfações através de todos os outros canais já disponíveis pela internet.

O posicionamento dos SAC's dentro das organizações é uma questão a ser discutida de maneira mais aprofundada e, portanto, algumas considerações fundamentais para a compreensão de seus processos são determinantes.

2.2 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC)

2.2.1 O SAC no Brasil, sua regulamentação e estatísticas

Sobre a história do SAC no Brasil pode-se dizer que teve seu início em 1978, com a abertura do primeiro canal de relacionamento entre consumidor e empresa instituída pela Nestlé (ZÜLZKE, 1997). Cerca de vinte outras empresas seguiram seu exemplo antes da explosão na década de 1990 de uma demanda de uma linha específica para o SAC que seria imposta posteriormente pela criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC) (ZÜLZKE, 1997). Para Chauvel e Goulart (2007, p. 02), foi na década de 1990 que “[...] o número de Serviços de Atendimento ao Consumidor em atividade no Brasil cresceu cerca de vinte vezes, chegando hoje, a vários milhares”.

A criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990, que entrou em vigor em 1991, é frequentemente apontada como uma das causas que mais teriam impulsionado as empresas à abertura de SAC's naquele período. Para Bretzke (2000), as empresas só começaram a implantar o SAC por uma questão de exigência legal, e ainda assim com recursos ruins e funcionários não qualificados. Zülzke (1997) complementa que o Código de Defesa

do Consumidor mudou a forma de atendimento das empresas aos clientes porque tornou-se obrigatória a existência do SAC nas empresas. E nesse primeiro momento as empresas estavam preocupadas com o aumento da concorrência e queriam evitar questões judiciais de consumidores (GREGÓRIO, 2002).

Outros eventos aceleraram esse movimento: a abertura do país aos produtos importados, a queda da inflação, o *boom* das privatizações e o aumento da concorrência com o surgimento de novas empresas. Esses eventos também provocaram um *boom* de SAC's no Brasil convergindo com a criação do CDC. As empresas que quiseram se fortalecer e crescer no mercado brasileiro tiveram que reestruturar sua atuação e seu relacionamento com os consumidores (BRETZKE, 2000; CHAUVEL; GOULART, 2007; GREGÓRIO, 2002). O SAC nesse contexto, também apresenta “[...] uma oportunidade para os consumidores, que terão um canal direto de comunicação, onde poderão tirar dúvidas acerca de produtos e serviços, reclamar e sugerir” (GREGÓRIO, 2002, p. 20).

A mais recente e significativa normativa relativa à gestão dos SAC's por telefone foi assinada pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, trata-se do decreto de nº 6523 de 31 de julho de 2008. Este decreto teve impacto, sobretudo sobre os *Call Centers* (Centrais de Atendimento) de prestadoras de serviço, como o das empresas de telefonia, que ainda não estavam alinhados às prerrogativas de rapidez, agilidade e clareza em todos os procedimentos requeridos pelo cliente, do pedido de informação ao cancelamento de um serviço; foram dados 120 dias para as empresas adaptarem-se (O'CALLAGHAN, 2009).

De acordo com dados da Associação Brasileira das Relações Empresas Clientes (ABRAREC), o Brasil possui no mercado local a segunda maior base de

Contact Centers ou *Call Centers* do mundo, com um faturamento anual de R\$ 19 bilhões, com cerca de 400.000 quantidades de PA's (Posições de Atendimento) e 35% de taxa média de terceirização. O mercado de *Call Center* apresenta crescimento médio de 11% ao ano, o que demonstra um momento de maturidade e estabilização (ABRAREC, 2008).

O SAC é o grande motivador do crescimento e volume do setor. A demanda se concentra em grande parte na região sudeste dividido da seguinte forma: 63% Sul, 36% Nordeste e Centro-Oeste e 1% Norte. A infraestrutura, a logística, a mão de obra e tecnologia justificam a maior representatividade do mercado no sudeste, que compreende mais da metade do mercado brasileiro. O Setor Serviços/Comércio demandam mais produtos de relacionamento com cliente, representando 89,8% e a Indústria e Agronegócio ficam com 10,1% e 0,1%. O setor de *Call Center* cresceu em 10 anos aproximadamente 550% na contratação de Mão de Obra e é responsável por contratar cerca de 1 milhão de profissionais com carteira assinada no país (ABRAREC, 2008).

2.2.2 O SAC e a empresa, capacidades e potencialidades

A qualidade na prestação de serviço dos SAC's exige aperfeiçoamento e uma compreensão maior desta ferramenta crucial do marketing de relacionamento e se configura como um desafio para as empresas que requer um posicionamento mais ágil e moderno para as mudanças que se concretizam (BRETZKE, 2000; GREGÓRIO, 2002).

Segundo Gregório e Chauvel (2002, p. 01),

Ao longo da década de 1990, o número de empresas que oferecem esse tipo de serviço aos seus clientes cresceu, no Brasil, em ritmo acelerado, passando de cerca de 200 a 4500 ou mais. No entanto, em razão do caráter recente desse fenômeno, ainda se sabe pouco sobre o funcionamento dos SAC's que estão atualmente em atividade no país, sobre as dificuldades que enfrentam e sobre as contribuições que efetivamente têm trazido às empresas que os implantaram.

Gregório e Chauvel (2002) ainda argumentam que ferramentas de relacionamento tais como: o número de telefone e/ou endereço de EMS (*Electronic Mail Service*) devem ser usados para a comunicação com os clientes no atendimento e no tratamento das manifestações recebidas e, sobretudo, para detectar problemas e oportunidades. Para que esta comunicação seja propositiva, exige obviamente um perfeito entrosamento entre os mais diversos setores da empresa com o tipo de informação que for prestada. Esse entrosamento é refletido no relacionamento com o cliente e contribui para uma melhor percepção da marca no mercado (BRETZKE, 2000).

O SAC é uma ferramenta com alta capacidade de contribuir para a elaboração de estratégias empresariais, mas precisa ser devidamente trabalhado para ser muito mais do que um simples canal de comunicação e sim um potente captador de informações no ambiente interno e externo de maneira que o consumidor seja percebido em sua complexidade de comportamentos e que suas necessidades sejam atendidas satisfatoriamente (BRETZKE, 2000; GREGÓRIO, 2002; ZÜLZKE, 1997).

Nesse contexto, apresentam-se algumas vantagens do SAC para os consumidores e para as empresas. Para Zülzke (1997, p. 107-108) os consumidores podem se beneficiar das seguintes vantagens:

- a) Acesso direto à empresa, sem o desgaste de peregrinar por inúmeros ramais.
- b) Diálogo com profissionais que, além de conhecerem tecnicamente os produtos, têm empatia com os consumidores e não são avaliados pelos resultados das vendas.
- c) Possibilidade de obter orientação pós-compra.
- d) Ter mais segurança na opção de compra, pois sabem que 'precisando', um setor especializado estará disponível para ajudá-los.
- e) Oportunidades de influir no processo industrial expressando suas dúvidas, necessidades, sugestões e insatisfações, aperfeiçoando o mercado brasileiro.
- f) Desenvolver sua assertividade e habilidade de negociação.

E a empresa obtém as seguintes vantagens (ZÜLZKE, 1997, p. 108):

- a) Estabelecer lealdade à marca, pelos aspectos de segurança transmitidos ao consumidor e marketing de serviços.
- b) Instituir um sistema de pesquisa diário.
- c) Diferenciar a empresa frente ao concorrente pela facilidade oferecida de acesso.
- d) Complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário.
- e) Subsidiar as áreas de marketing com informações.
- f) Atualizar os executivos sobre as tendências dos movimentos de consumidores e sobre 'a direção dos ventos'.
- g) É uma 'válvula de escape de tensão', evitando longos e desgastantes processos judiciais.
- h) Estruturar um Banco de Dados.

Toda a organização necessita estar envolvida de forma sistêmica na pulverização destas informações para que o processo não encontre obstáculos que comprometam os resultados. Um repensar das abordagens existentes se faz necessário para a articulação de um processo mais sinérgico e eficaz.

De acordo com Fornell e Wernerfelt (1987) e Isnard (1996), o SAC pode se comprovar ineficiente pela baixa percepção do que ocorre com os outros setores da empresa por falta de conexão com os mesmos, prescindindo de informações relevantes que impeçam os gestores de focar e despender esforços na direção correta, convergente com a satisfação das necessidades dos clientes, tomando decisões incoerentes com este propósito.

Como esclarecem Bretzke (2000) e Chauvel e Goulart (2007), a contribuição dos SAC's para as empresas é potencialmente grande e variada. Este serviço pode acrescentar valor e resultados positivos quanto à imagem da organização, pode levar a retenção de clientes, facilitar e versatilizar o relacionamento com os mesmos. Chauvel e Goulart (2007, p. 04) citam um exemplo positivo de relacionamento que ocorreu no setor de alimentos:

Através de envio de receitas e de ofertas de conselhos e cursos de culinária, empresas como Nestlé, Danone e Sococo conseguiram estabelecer um relacionamento regular e personalizado com centenas de milhares de clientes.

Dentre as capacidades do SAC, Chauvel e Goulart (2007) elencam igualmente a captação de informações e tendências, sobretudo a importância das reclamações que oferecem um *feedback* rápido e de menor custo com empresa-consumidor, proporcionando às empresas a realização das mudanças ou inovações necessárias para que seus produtos continuem ou se tornem ainda mais competitivos no mercado.

Existiriam então duas dimensões de SAC: um SAC “estratégico” e um SAC “tático”. O primeiro exploraria todas essas questões de forma a trazer benefícios para a organização, uma ferramenta de relacionamento com orientação para o cliente, ações que permeiam toda a empresa, possuem autoridade e comprometimento da alta direção como um captador importante de informações dos consumidores frente ao dinâmico mercado. O segundo limitar-se-ia a dar informações, receber as sugestões, críticas e reclamações dos consumidores e propor soluções aos problemas, evitando questões judiciais e possíveis impactos negativos na imagem da empresa (CHAUVEL; GOULART, 2007; GREGÓRIO, 2002; ZÜLZKE, 1997).

Em geral, a relação entre os resultados que um SAC obtém e a posição que ocupa em uma empresa, bem como, o tipo de contato que desenvolve com outras áreas no interior da organização dá relevância ao seu desempenho. Os SAC's com maior participação em reuniões estratégicas e maior conexão aos processos da organização seriam aqueles muito próximos à alta direção em uma escala hierárquica (GREGÓRIO, 2002; ISNARD, 1996; LANCIONI, 1995; ZÜLZKE, 1997). Para Lancioni (1995, p. 22) o SAC deveria estar diretamente ligado à alta direção:

As vantagens de uma subordinação direta são significativas quando comparadas a uma estrutura de subordinação indireta porque a informação passa diretamente aos tomadores de decisão, evitando elos humanos que tem potencial para perda de detalhes, distorções, etc.

Porém, Chauvel e Goulart (2007, p.10) ponderam esta consideração: “[...] o SAC que está mais distante da presidência tem desempenho claramente superior e contribui de forma mais efetiva para a organização [...]”. Por sua vez, Zülzke (1997, p. 45) contribui dizendo que os SAC's com dimensão estratégica,

[...] por interagirem de uma forma intensa e ampla na empresa, estando presentes nos processos decisórios relacionados ao consumidor, situam-se preferencialmente junto ao presidente, a um dos diretores ou à alta gerência central da empresa. Assim resguardam-se das pressões laterais da hierarquia intermediária.

Não obstante, parece certo que as empresas que são direcionadas ao consumidor e acreditam que o SAC seja uma ferramenta estratégica para este relacionamento incluindo-o também em reuniões decisórias, obtém resultados mais relevantes por conferir-lhe autoridade e oferecer-lhe interlocução com outras áreas da empresa em sua operacionalização.

2.2.3 Os SAC's e a Mídia Digital

Outro fator importante para a relação frutuosa do SAC com outros departamentos da empresa é a tecnologia (AMATO NETO, 2000; BRETZKE, 2000; CHAUVEL; GOULART, 2007). Tecnologia que certamente é um dos diferenciais também no contato com os consumidores. A internet como canal de relacionamento permite maior interação como consumidor (AMATO NETO, 2000). A tendência, como se verificará, é de que a internet conquiste cada vez mais espaço nas comunicações das empresas e dos SAC's com seus consumidores.

Na perspectiva relacional, Grönroos (2004a, p. 23) ressalta que a internet é uma ferramenta “[...] que possibilita às empresas desenvolverem contatos interativos e criadores de relacionamentos com seus clientes, aprimorando assim o valor da sua solução central”. Kotler (2000) destaca que a integração de diversos meios (telefone, fax, e-mail, internet) é uma vantagem eficiente porque possibilita ao cliente optar pelo canal de comunicação que melhor lhe aprouver.

A internet trouxe uma nova perspectiva para o SAC, inicialmente os SAC's prioritariamente recebiam reclamações, dúvidas e sugestões dos consumidores e as empresas mediavam às informações com o objetivo de preservar a imagem da marca. Agora com a mídia digital os consumidores participam e dividem ativamente de forma colaborativa com outros consumidores as experiências positivas e negativas vivenciadas com os produtos e serviços, e nesse contexto algumas empresas como O Boticário, Nokia e Santander estão estimulando seus consumidores a falarem de suas experiências através das redes sociais como forma de estabelecer um relacionamento marca-consumidor (GONÇALEZ, 2010).

É por esta razão que muitas empresas estão vivendo uma fase de transição e de aprendizagem, que envolve entender, saber como lidar e explorar as novas possibilidades que se abrem no relacionamento e comunicação com seus clientes no mundo contemporâneo (KOTLER, 2000).

Apresenta-se a posição de Marcos Diegues, assessor jurídico do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) sobre o assunto. Ele acredita na viabilidade de um SAC *online* com um regulamento específico sendo muito útil ao consumidor, pois “[...] Uma das vantagens da internet para o consumidor é que ele terá comprovantes por escrito de que reclamou e poderá guardá-los como provas” (JORNAL DA TARDE, 2009). Roberto Meir, presidente da ABRAREC, ainda considera a internet “pobre” de segurança em seu ambiente e questiona se as pessoas, devido à carência de educação no país, estão preparadas para detalhar suas manifestações de maneira clara. Para o presidente, “Os SAC’s estão muito mais preparados para atender pelo telefone [...]” e acredita que esse formato irá burocratizar o atendimento (JORNAL DA TARDE, 2009).

Muito embora, mesmo considerando as duas abordagens, o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC) do Ministério da Justiça, que já estabeleceu os SAC’s por telefone, agora pretende criar normas para o atendimento ao consumidor feito pela internet, porém ainda demandará muitas discussões e não há uma data para a vigência dessas normas (JORNAL DA TARDE, 2009).

Busca-se a interatividade, proporcionando melhores resultados. A utilização de veículos de comunicação baseados em tecnologia digital se faz premente hoje em diversos momentos da comunicação empresa-cliente rompendo paradigmas e abrindo novas perspectivas e dinâmicas. Um exemplo limite disso é o de duas

empresas americanas analisadas por Andreas Weigend (2009) em uma entrevista à revista HSM MANAGEMENT. Elas revolucionaram a concepção de SAC através da internet, a primeira lançando mão dos conhecimentos dos próprios clientes para realizar esse serviço, e a segunda atribuindo não só aos seus clientes, mas também aos seus 130 mil funcionários tal função.

A primeira empresa é californiana e se chama *getsatisfaction.com*, seu slogan revela muito sobre sua filosofia: “Serviço ao consumidor é o novo marketing”, Weigend (2009, p. 49) explica:

Deixe-me começar com o jeito antigo de fazer as coisas: tradicionalmente você envia e-mails ou liga para um *call center* e o conhecimento criado quando seu problema é resolvido desaparece dentro da companhia. Então, o próximo usuário ainda tem de ligar para o *call center* ou mandar um e-mail para o relacionamento com o consumidor. O que a *getsatisfaction* está fazendo é fornecer uma plataforma neutra na qual as pessoas podem postar os problemas que tem com um serviço de uma empresa cliente. [...] Com frequência a gente vê consumidores resolvendo problemas de outros consumidores, porque há grandes chances de você não ser a primeira pessoa a ter determinado problema. E isso tudo é exposto publicamente.

O slogan da segunda empresa, a *BestBuy*, não é menos revelador: “A empresa como *Wiki*”. *Wiki* é todo site cujo conteúdo é criado e atualizado com a colaboração de seus usuários, que no caso dessa empresa, todos os seus funcionários e todos os seus clientes que, nas palavras de Weigend (2009, p. 49):

[...] podem fazer um trabalho muito melhor ao descrever as coisas e recomendá-las do que um grupo de funcionários do departamento de marketing central. É impressionante ver como uma grande empresa conseguiu redefinir sua atitude em relação a controle e informação. A *BestBuy* conseguiu.

No Brasil a internet cresce a cada ano. De acordo com dados do IBOPE Nielsen Online, em um ano (2010 – 2011) a internet cresceu 14% em número de usuários ativos, representando 46,3 milhões de pessoas com acesso em casa ou no

trabalho² (IBOPE, 2004). Esse resultado fez o Brasil ultrapassar a Alemanha, França e Reino Unido e ficar pela primeira vez na primeira posição em usuários ativos (trabalho e domicílios). Esse crescimento é oriundo da expansão da internet residencial (37,9 milhões de usuários ativos), o que quer dizer que mais brasileiros estão tendo acesso à internet das suas residências (IBOPE, 2011a).

Sendo assim, com o cenário de crescimento da internet no Brasil, as empresas devem reavaliar sua comunicação com os consumidores diante das novas mídias digitais, pois justamente como exemplificado anteriormente por Gonçalves (2010) e Weigeden (2009) o conteúdo que passa a ser gerado pelos consumidores tende a ser amplificado e potencializado. Sob a ótica da empresa, o que preocupa é a “falta de controle” desse conteúdo e a dificuldade de perceber a melhor forma de interagir com os novos espaços criados de troca de informações e serviços, “[...] o indivíduo é um informante legítimo. Mas sua subjetividade ao relatar ações passadas, presentes ou futuras constitui um obstáculo a ser superado” (CHAUVEL, 2000, p. 60).

Alguns estudiosos (CRUZ; COSTA, 2007; DAMBRÓS; REIS, 2008; GONÇALEZ, 2010; LIMEIRA, 2001; RECUERO, 2004; WEIGEDEN, 2009) apontam diversas razões pelas quais as empresas começam a se interessar, por exemplo, pelas redes sociais uma vez que muitos consumidores utilizam esses espaços virtuais para manifestarem uma reclamação, um elogio, solicitação de informação

² O Ibope na “Metodologia Target Group Index” realiza 16.768 entrevistas domiciliares ao ano, em 2 “ondas” e considera como faixa de corte os entrevistados com idade entre 12 e 64 anos, das classes AB/C e DE nas principais regiões metropolitanas do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte, Recife, Salvador, Fortaleza, Brasília e interior das Regiões Sul e Sudeste).

sobre determinado produto ou serviço, e por sua vez, as empresas passam a utilizar as redes sociais como SAC – um canal de relacionamento.

O próximo tópico desta dissertação aprofundará essa questão, descreverá quais são os meios que hoje são discutidos nos SAC's das empresas quando se fala em canal internet e algumas perspectivas dadas pela literatura de seus limites e potencialidades.

2.3 MÍDIA DIGITAL

2.3.1 EMS – *Eletronic Mail Service*

O Correio Eletrônico no contexto da mídia digital relaciona-se com as primeiras evidências positivas registradas na utilização de EMS (*Eletronic Mail Service*) em organizações, apontados pelo trabalho de Crawford Junior (1982), com base ainda na precursora da rede integrada que viria a ser chamada de internet, na época mantida pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, a ARPANET. Crawford Junior (1982) apresentou os resultados da implantação bem sucedida de um sistema corporativo de mensagens eletrônicas, realizado entre os anos de 1978 e 1979, ressaltando que mesmo em seus primórdios, este meio de comunicação apresentava vantagens. Em seu estudo, o autor já apontava uma evidente e comprovada realidade mesmo que em pequena escala, devido aos custos de implementação, o EMS equivale-se à opção telefônica e conforme a escala aumenta, os custos são extremamente reduzidos, apresentando notória vantagem para a organização (CRAWFORD JUNIOR, 1982).

Ressalta-se que embora houvesse diversidade na formação dos utilizadores do EMS, todos apontaram suas características como positivas, destacando a capacidade de distribuição, acompanhamento de tarefas (em nosso caso, manifestações do consumidor), comunicação efetiva de respostas. Embora não possa ser comparado com o meio telefônico, outra vantagem apontada foi à agilidade no trânsito de informações, quando confrontada com a documentação escrita e enviada fisicamente. Esta é ainda uma realidade existente, embora em reduzida ocorrência, nos Serviços de Atendimento ao Consumidor, principalmente com relação às respostas. Em sua conclusão Crawford Junior (1982) reproduz o importante trecho emitido por um dos presidentes da companhia estudada, onde a satisfação do consumidor e o aumento da produtividade eram objetivos alcançados com a rapidez e eficiência nas comunicações, e o EMS apontado como meio para tal efetividade.

Para delinear as descobertas alcançadas nesta dissertação, é traçado um paralelo com o trabalho realizado por Lee (1994), que por meio de um contraponto à Teoria da Riqueza da Informação (DAFT; LENGEL, 1986), EMS's devem ser efetivamente reconhecidos como mídia com alto poder de expressão, equiparado, por exemplo, ao contato telefônico. Tais conclusões se tornam ainda mais destacadas com o atual estado da Tecnologia da Informação, onde anexos virtuais de qualquer tipo (pressupondo que digitalizados), desde documentos, até vídeos, podem ser enviados por correios eletrônicos.

Segundo a escala de Daft e Lengel (1986), configura-se na seguinte ordem de riqueza, decrescente, os seguintes meios: comunicação presencial, telefone, documentos personalizados (como cartas, e segundo referência de Lee (1994), o

EMS se enquadra entre o meio telefônico e documentos personalizados), documentos direcionados a grupos e finalmente documentos numéricos. Em complemento, a Teoria da Riqueza de Informação ressalta que a riqueza é uma propriedade invariável de uma determinada mídia, e quanto menos rico o meio de comunicação, menor a sua capacidade para resolução de problemas, e resposta a questionamentos. Em especial, o distanciamento entre documentos ou e-mails e ligações telefônicas e contato presencial segundo esta teoria se faz ressaltado devido à impossibilidade, ainda que teórica, de retorno imediato.

Aplicando tais considerações a presente pesquisa, o EMS nunca seria uma alternativa ao contato telefônico, do ponto de vista da satisfação do consumidor, e capacidade de resolução de manifestações, porém, empiricamente, o contrário se evidencia e tal fenômeno encontra explicação nos trabalhos de Lee (1994), conforme já percebido também por Markus (1994), em relação ao comportamento de gerentes, na escolha entre as duas mídias.

Muitos autores demonstram a fragilidade da teoria de Daft e Lengel (1986), alguns citados como Contractor e Eisenberg (1990), e Kinney e Watson (1992). Segundo a abordagem interpretativista da hermenêutica de Boland Junior (1991) realizada por Lee (1994), cinco propriedades se aplicam ao EMS, tornando-a uma mídia tão rica quanto qualquer outra, a depender do contexto: distanciação, autonomização, construção social, apropriação e enaltecimento. Em específico, a construção social, trata do mundo conhecido pelos participantes (contexto), onde o conhecimento prévio da realidade pode produzir inferências “ricas” até mesmo sobre a mídia dita como menos eficiente, ou fria, como os documentos numéricos.

A escolha da mídia é algo que não pode ser ignorado segundo uma das conclusões de Lee (1994), onde os participantes são produtores ativos de sentido (interpretação da mensagem) e não receptores passivos de dados, e EMS's podem ser mais bem descritos como um reagente do que simplesmente uma mídia. A interação mais apropriada para determinado fim é algo que torna uma mídia melhor ou não, em determinado contato com o consumidor.

Por último e não menos relevante, é originado do trabalho de Sproull (1986). Segundo o autor, EMS's constituem um dos modos mais eficientes para coleta de dados em organizações. Nossa inferência estende o mesmo conceito à interação entre o SAC e consumidores, devido às capacidades da mídia ressaltadas por Sproull (1986), como rápido aproveitamento de mensagens anteriores, mantendo o contexto coerente e evitando perda de informações, velocidade e conveniência. Kiesler *et al.* (1984) apontam ainda que EMS's evocam uma comunicação menos inibida, mais informal, e aberta, o que pode trazer benefícios na rápida detecção do real problema a ser resolvido pelo SAC. Sproull (1986) infere que o método (mídia) afeta as coletas subjetivas, mas não as objetivas. Algumas desvantagens são apontadas em seu trabalho, comparativamente à comunicação interativa, como a resposta não imediata, a deficiência em relação a outras mídias, mesmo que escritas, e quanto à legitimidade do correspondente, mas a natureza da primeira desvantagem pode ser demonstrada também como ponto positivo: a conveniência, o participante responde quando lhe for mais apropriado. Quanto à segunda, o conteúdo da mensagem é mais relevante para um consumidor do que o interlocutor, e como a comunicação é iniciada pelo consumidor, a legitimidade se faz representada pelo retorno do contato pela empresa, sendo assim, no estudo desta

dissertação, especificamente, tal desvantagem não se aplica. O baixo custo também é outro ponto enaltecido por Sproull (1986), concluindo as referências quanto aos pontos analisados sobre o uso de correio eletrônico no SAC.

2.3.2 As Redes Sociais Virtuais

A segunda geração da *Web*, conceituada de *Web 2.0*, surgiu na conferência realizada pela O'Reilly Media. Este conceito é definido como uma nova plataforma *Web* de serviços *online* disponíveis na rede. É aproveitar a inteligência coletiva como parte fundamental da *Web 2.0* (O'REILLY, 2005). A *Web 2.0* proporcionou aos usuários o compartilhamento de informações, possibilitando ao usuário interagir com outros de forma dinâmica e colaborativa, e a circulação de conteúdos veiculados na internet. Diferente da primeira geração da *Web* (*Web 1.0*) onde os sites eram estáticos como unidades isoladas e o usuário só tinha acesso aos conteúdos das informações para ler o texto, na *Web 2.0* o usuário pode interagir de modo a até modificar os conteúdos (CONSONI, 2008b; O'REILLY, 2005; PRIMO, 2006). Segundo O'Reilly (2005) não há como delimitar claramente as fronteiras da *Web 2.0*, mas pode ser entendida como um núcleo gravitacional de princípios e práticas que aproximam diversos sites.

A *Web 2.0* ampliou as possibilidades de interação dos usuários da internet, o EMS passou a dividir cada vez mais espaço com sites de criação e compartilhamento de informações públicas e pessoais os quais *blogs* e redes sociais virtuais, como *Orkut*, *MySpace*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, entre outras.

“As redes sociais virtuais são, como o próprio nome diz, redes de intercâmbio social desenvolvidas na internet” (DAMBRÓS; REIS, 2008, p. 05). Para Recuero

(2004, p. 07) as redes sociais “[...] funcionam com o primado fundamental da interação social, ou seja, buscando conectar pessoas e proporcionar sua comunicação e, portanto, podem ser utilizados para forjar laços sociais”.

As primeiras redes sociais virtuais foram criadas a partir de interações nos BBS's (*Bulletin Board Systems*), um programa de troca de mensagens por computador muito utilizado entre a década de 70 e 90 e *newsgroups* da Usenet, rede de usuários americana, de 1979 (AGUIAR, 2007).

Como analisa Aguiar (2007), estas primeiras experiências diferenciaram-se das atuais por conectar pessoas desconhecidas, mas com interesses em comum, que começaram a estreitar laços também fora dos computadores. Depois surgiram as redes de relacionamento que se tornaram tão populares nos últimos anos, nas quais pessoas que já se conhecem têm como foco exclusivo o contato virtual, muitas vezes narcisista e exibicionista. Um novo contexto foi criado para reunir pessoas, sob uma motivação comercial, seguindo tendências comportamentais através de pesquisas de mercado e um critério que as enquadra em um determinado nicho de consumidores (atuais ou potenciais) e não mais como simples cidadãos em busca de compartilhamento de informações ou necessidades (AGUIAR, 2007).

A primeira dessas redes também teve origem nos Estados Unidos, no início dos anos 90, que reunia colegas de classe. Elas evoluíram e em 2002 nasceu o *Friendster*, desenvolvido pelo cientista britânico Jonathan Bishop, que trazia o perfil público ou semipúblico dos usuários. O seu sucesso foi tão grande, conquistado através do “boca a boca”, sobretudo no Vale do Silício, que os servidores de rede não comportaram a demanda e novos sites do gênero começaram a ser criados como *MySpace* em 2003 e, *Orkut* e *Facebook* em 2004 (AGUIAR, 2007).

Segundo dados divulgados pelo IBOPE Nielsen Online em 09 de setembro de 2011, a subcategoria “Comunidades” referente às redes sociais, fóruns, blogs, microblogs e outros sites de relacionamento chegou a 39,3 milhões de pessoas em número de usuários no Brasil, isto representa um alcance de 87% dos internautas em agosto de 2011. Os sites de redes sociais colocam a subcategoria “Comunidades” em 3º lugar em número de usuários e mantém o Brasil na 1ª posição com o maior alcance em sites de comunidades entre os 10 países acompanhados pelo IBOPE. Para se ter uma ideia da força das redes sociais no Brasil, em agosto de 2011 o *Facebook* atingiu 30,9 milhões de usuários únicos no trabalho e em domicílios ultrapassando o *Orkut* com 29 milhões de usuários únicos e o *Twitter* com 14,2 milhões de usuários únicos. O Brasil vem se apresentando como um mercado de alta utilização em redes sociais, principalmente motivado pelo crescimento da internet domiciliar e pelo interesse dos brasileiros pela internet (IBOPE, 2011b).

A rede social denominada *Orkut* apresenta perfis de usuários e comunidades criadas pelos próprios usuários (RECUERO, 2004), sendo que as comunidades “[...] funcionam como fóruns, com tópicos (nova pasta de assunto) e mensagens (que ficam dentro da pasta de assunto)” (RECUERO, 2009, p. 167). Este sistema, como outros semelhantes, prevê a interação entre essas pessoas e as informações que publicam, em um esquema de rede social que tem como metáfora o rizoma (a noção de rizoma baseado na obra *Mil Platôs* dos filósofos Deleuze e Guattari), em que a comunicação não parte de um ponto único, mas é plural, assimétrica e multidirecional, por vezes caótica, mas com amplas possibilidades, que apesar de não serem previsíveis são analisáveis (AGUIAR, 2007).

Para além da sua estrutura dinâmica é importante entender que tipo de relação social estas redes virtuais geram. Segundo Recuero (2004), a CMC (*Computer Mediated Communication*) ou comunicação mediada pelo computador, é capaz de criar laços sociais porque facilita a manutenção dos mesmos. Com alguns “cliques” e “enters”, por exemplo, EMS’s são direcionados, comentários em *Blogs*, *Facebook*, *Orkut* são postados e contatos são reestabelecidos. Ainda que um EMS possa terminar entre a caixa de “spams”, um *blog* possa não receber comentários (um importante termômetro para o seu sucesso ou insucesso), um perfil falso seja criado, as pessoas não aceitem a sua “amizade” ou cancelem comentários que julguem inapropriados, ainda assim há comunicação, porque todo comportamento comunica e é impossível não se comunicar (CONSONI, 2008a).

Neste sentido, assim como acontece com as redes sociais não virtuais, as do ciberespaço também desencadeiam laços sociais que podem ser fortes ou fracos, e eles “[...] são sempre relacionais, pois são consequência da interação que, através do conteúdo e das mensagens, constituem uma conexão entre os atores envolvidos” (RECUERO, 2009, p. 41).

Recuero (2004; 2009) citando Granovetter e a sua teoria dos laços fracos nas redes sociais (1973), explica que ao contrário do que se possa pensar são os laços fracos os mais importantes para a manutenção de uma rede social, porque geralmente as pessoas com as quais se formam laços fracos participam de diversos outros grupos sociais e os unem, evitando o isolamento deles e, portanto servindo de ponte à formação da rede em si (RECUERO, 2004).

De qualquer forma, este tipo de rede social ainda que seja horizontal e descentralizada - contém vínculos intercambiáveis, mas definíveis em seu interior -

há, por exemplo, a figura dos nós ativos, que participam com mais frequência e aumentam continuamente o fluxo de informações na rede, os líderes de opinião, que podem vir da categoria citada anteriormente, são os usuários que podem influenciar indivíduos ou grupos, o nó focal, um moderador e os especialistas, pessoas dotadas de conhecimentos específicos sobre as questões em pauta, reconhecidas como tal pelos outros participantes (AGUIAR, 2007).

Muitas empresas começam a entrar em contato com todas essas questões. O papel ativo do consumidor para a construção da imagem da marca e como propagador de informações é enormemente potencializado com a internet, o efeito viral do “boca a boca” na *Web* e a consciência desse fato está aumentando entre as organizações (BRETZKE, 2000; CHAUVEL; GOULART, 2007; GONÇALEZ, 2010; KOTLER, 2000). Essas empresas estão acompanhando essa revolução tecnológica e social, buscando atualizar e preparar seus SAC's, tanto de forma preventiva quanto por uma imposição da demanda dos próprios consumidores, que propõem direta ou indiretamente novas formas de se relacionar.

A evolução da comunicação atraída pela internet como já citado, do “um a um” e “um a muitos” para “muitos a muitos” proporciona uma verdadeira interatividade em tempo real, e muda a relação entre empresas e consumidores. Uma das perspectivas nesse contexto é a possibilidade de uma gestão colaborativa da marca nas redes sociais, onde o processo de gestão unidirecional cede espaço à integração dos clientes aos processos em torno dos serviços e produtos, fortalecendo o relacionamento e a fidelização (DAMBRÓS; REIS, 2008; PRIMO, 2006).

O aumento do nível de exigência do consumidor e da ampliação de seus conhecimentos sobre os produtos e serviços à sua disposição faz com que além de se atualizar sobre os novos canais com os quais ele se expressa, as empresas devam aprender a linguagem e o conteúdo a serem explorados. Se antes havia certo “modismo” em superar a fronteira da internet com portais e *blogs* institucionais (GONÇALEZ, 2010), hoje a questão é saber efetivamente como usá-los de forma estratégica, além, é claro, de saber gerir a comunicação informal oferecida pelas redes sociais.

Apesar da cautela de muitos executivos em relação às redes sociais virtuais, existem diversas razões para que eles se interessem, sobretudo, os profissionais da área de marketing. Segundo Coutinho (2007, p. 32),

- a) o envolvimento crescente dos internautas com este tipo de atividade;
- b) seu impacto sobre a percepção de modernidade da marca;
- c) sua capacidade de gerar novas ideias para a comunicação mercadológica;
- d) sua capacidade de reunir rapidamente os “advogados da marca”, bem como consumidores que tiveram experiências negativas com ela, grupos que são particularmente ativos na divulgação de suas opiniões;
- e) seu uso como uma rede de “*early warning*”, indicando possíveis problemas antes mesmo que eles se articulem como queixas/percepções formais ou chegam ao conhecimento dos gestores pelos canais de comunicação/monitoramento formal da organização como relatórios de CRM, pesquisas etc.

Intui-se, portanto que algumas dessas potencialidades conectam-se àquelas relativas ao SAC “estratégico” (GREGÓRIO, 2002; ZÜLZKE, 1997). Não por acaso, alguns SAC’s começam a monitorar as redes sociais virtuais, em uma fase ainda de aprendizagem de como usar estas ferramentas em benefício da gestão do relacionamento e dos negócios da empresa.

Por outro lado, a *Web 2.0*, também chamada como o novo SAC 2.0, tem proporcionado os consumidores a solucionarem problemas, o que bem pouco tempo

atrás, a saída para o atendimento ao consumidor era o telefone através do 0800. Observa-se que a maioria das respostas podem ser encontradas ou solucionadas na internet, otimizando o tempo de espera de um consumidor ao telefone (IBRADEC, 2009).

Um exemplo disso é o site “Reclame Aqui”, que considera-se uma rede social virtual voltada ao consumidores fazerem suas reclamações. Ele foi criado em 2002 após uma experiência mal sucedida do empresário Maurício Vargas com a TAM. Atualmente é um dos maiores sites de reclamações de consumidores. O seu papel é intermediar reclamações entre clientes e empresas, e de certa maneira forma comunidades ou grupos de pessoas, sejam elas os consumidores que se cadastram para protestar por um serviço ou produto de alguma empresa ou as próprias empresas que ali interagem para comunicar-se com seus consumidores e resolver os problemas trazidos por eles, porém ressalta que as empresas ainda não estão preparadas para atender o consumidor pelo canal *online* (REDIVO, 2009). O site se popularizou tanto que atualmente recebe uma média de 180 mil visitantes e 7 mil reclamações por dia, mas seu fundador, Maurício Vargas, assegura que 74% das reclamações dos usuários são atendidas, após publicação no site, e a grande vantagem é a falta de burocracia (BORBA, 2011). Trata-se de mais um espaço virtual, fora das organizações, que os consumidores buscaram para se manifestarem.

Esta rede foi validada seja pelos seus usuários que continuam a acessá-la, porque comprovam que suas reclamações são recebidas, tratadas e muitas vezes resolvidas, quanto pelas empresas, que se preocupam com a imagem da marca e a manutenção de um bom relacionamento com seus consumidores, constituindo assim

uma rede social virtual, isto é, um espaço de sociabilidade virtual, ainda que difira em alguns aspectos ao que se convencionou chamar de rede social virtual. Como explica Aguiar (2007, p. 01):

A expressão 'redes sociais na internet' vem sendo utilizada, tanto na mídia quanto em estudos acadêmicos, para se referir indistintamente a tipos de relações sociais e de sociabilidades virtuais que se diferenciam em dinâmicas e propósitos. De um lado há uma ampla variedade de 'comunidades virtuais' e os chamados sites de redes sociais (*Social Network Sites* – SNS's, em inglês), cuja existência e desenvolvimento são contingenciados pelo ambiente tecnológico em que são construídos. De outro, inúmeras experiências de redes sociais constituídas nas práticas cotidianas e nas lutas sociopolíticas do 'mundo real', que utilizam internet como um ambiente de interação e/ou um espaço público complementar.

Sem dúvida a via da interação virtual entre clientes e empresas está crescendo e ainda apresenta obstáculos a estas, sobretudo quanto às linguagens a serem usadas, as táticas a serem abordadas, mas este momento de aprendizagem e pesquisa é premente e desejável. Assim como os modelos de análise de redes sociais "tradicionais" encontrados na literatura frequentemente são incompletos para se entender o fenômeno das redes sociais na internet (RECUERO, 2004), os modelos tradicionais de estratégias de marketing de relacionamento e gestão das empresas não raramente são insuficientes para acolher esse novo tipo de cenário. Como acontece com algumas descobertas científicas, a necessidade de novas soluções faz com que, como vem acontecendo, novas propostas e táticas sejam estudadas e tendências futuras sejam antecipadas.

Na busca por sentidos e oportunidades dentre o mar de informações que hoje circulam pelas redes e pela internet, tem-se a impressão de que *Web 2.0* é sinônimo de participação, não necessariamente de interação. A verdadeira era da interação estaria por vir, assim intuiu Weigend (2009, p. 50):

A *Web 2.0* tem a ver com participação, lógico, mas não necessariamente com interação entre pessoas. A nova 'nova' será o coletivo, a comunidade e também a inteligência coletiva, em que se constrói sobre o que outros têm. Não sei ainda como isso vai se desenvolver, mas é aí que veremos a nova mudança significativa. As informações - que hoje são inúteis na maioria, no *Facebook* ou no *Twitter* - passarão a ser úteis.

O certo é que, a aceleração dos avanços das tecnologias da informação e da comunicação na concepção de Drucker (2000), que anularam as distâncias pela potencialização das comunicações em tempo real de qualquer parte a outra do planeta, continuam em seu processo de aperfeiçoamento. É impossível prever as suas possibilidades futuras que continuarão influenciando na forma de ser e agir das empresas, mas que certamente, continuarão fortalecendo os canais de comunicação para o marketing de relacionamento das empresas com os seus clientes.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

A definição da metodologia é uma das partes mais importantes de uma pesquisa, pois possibilita a escolha correta da estratégia de investigação que melhor se adequa ao alcance do objetivo da pesquisa.

Utilizou-se o método de pesquisa qualitativa uma vez que ele “[...] proporciona maior visão e compreensão do contexto do problema [...]” (MALHOTRA, 2006, p. 154). Esta pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório e descritivo, o que significa explorar um tópico ou uma população ainda desconhecidas (CRESWELL, 2007) e tem como objetivo o aperfeiçoamento de ideias e maior familiaridade com o problema (GIL, 2002). Diante dessas afirmações e focando a questão de pesquisa - **Como os canais de comunicação são geridos pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa do setor de alimentos?** - a estratégia empregada configura-se como um estudo de caso. A razão da escolha desta estratégia se baseia nos seguintes fatores: poucos trabalhos desenvolvidos com o mesmo foco na academia, o próprio objetivo desta pesquisa que possui característica contemporânea uma vez que busca-se analisar a gestão dos canais de comunicação pelo SAC em um contexto de vida real e o número de clientes que esse tipo de empresa possui.

Segundo Goode e Hatt (1975) e Yin (2001) e esse método de pesquisa é uma estratégia de investigação, adequado quando se deseja investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real. Desta forma, de acordo com Yin (2001), o método de estudo de caso analisa várias situações de um mesmo

fenômeno, o que quer dizer que baseia-se em diversas fontes de evidências formando uma triangulação dos dados e também beneficia-se das proposições teóricas desenvolvidas previamente para direcionar a coleta e análise dos dados, em outras palavras representa uma estratégia de pesquisa abrangente.

Eisenhardt (1989) corrobora que o estudo de caso é um método que tem como ponto central a compreensão das dinâmicas presentes em uma configuração singular. A autora reforça que o estudo de caso é a combinação de métodos de coleta de dados como observações, entrevistas, questionários e arquivos, e por fim pode ser adotado com vários objetivos: fornecer uma descrição, testar ou gerar uma teoria.

De acordo com as contribuições de Eisenhardt (1989), Goode e Hatt (1975) e Yin (2001), confirmou-se que o método de estudo de caso é o mais adequado para alcançar o objetivo proposto.

O estudo de caso pode-se realizar através da escolha de casos múltiplos ou único (YIN, 2001). Nesta dissertação se estudará um caso único. Entende-se que se insira nesse fundamento, dentre os três expostos por Yin (2001) - caso decisivo, caso raro ou extremo ou caso revelador - o de caso revelador, isto é, quando o pesquisador tem a oportunidade de realizar o estudo previamente inacessível à pesquisa científica.

A escolha pelo método de estudo de caso único deveu-se ainda pela sua capacidade de explorar em profundidade a investigação de um objeto e as relações entre os sujeitos que o constroem, um fato, um processo ou uma atividade (CRESWELL, 2007).

O estudo de caso único apresenta uma série de vantagens: a) contribuição à base de conhecimento e à possibilidade de construir uma nova teoria; b) pode redirecionar a estudos futuros num escopo mais amplo; c) permite uma visão global do problema pesquisado; e d) a simplicidade dos procedimentos. No entanto, o estudo de caso único também apresenta limitações tais como: o uso intenso das evidências empíricas pode produzir uma teoria muito complexa e a mais relevante, a dificuldade de generalização dos resultados obtidos (EISENHARDT, 1989; GIL, 2002; YIN, 2001).

O objeto de análise deste estudo é o SAC da empresa Alimentare S/A, que trata-se de um nome fictício, uma vez que não se obteve autorização para a divulgação do nome da empresa pesquisada. A empresa é uma sociedade anônima de grande porte do setor de alimentos, que atua no mercado nacional e internacional. Considera-se para este estudo o critério de classificação de porte de empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que adota como referência as faixas de pessoal ocupado total e de acordo com essa definição uma empresa grande possui 250 ou mais pessoas ocupadas (IBGE, 2009) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que classifica as empresas conforme sua Receita Operacional Bruta (ROB) anual ou anualizada e de acordo com essa classificação uma empresa grande possui um ROB anual ou anualizada superior a R\$ 300 milhões (BNDES, 2011). Assim, a Alimentare S/A se enquadra como uma empresa de grande porte de acordo com os dois critérios. Os detalhes sobre o porte da empresa serão apresentados no início do capítulo 4.

A escolha da empresa para essa pesquisa baseou-se: a) na sua representatividade no mercado de atuação - está entre as 15 maiores - (EXAME,

2011); b) vem apresentando taxas de crescimento anual de 8% nos últimos 5 anos³; c) na crescente competitividade do setor de alimentos que segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) estima-se um crescimento de 7% nas vendas reais em 2011 e uma projeção de expansão entre 7% e 7,5% nas vendas reais para 2012 (ASSIS, 2011); d) pelo seu portfólio de produtos; e e) pelo fato da empresa possuir um SAC estruturado há vinte e seis anos. Acredita-se que as escolhas do setor de alimentos e da empresa estudada possibilitam uma análise mais apropriada do processo de gestão dos canais de comunicação de um SAC e podem trazer informações relevantes para o estudo.

Segundo Yin (2001), a coleta de dados para o estudo de caso pode vir de seis fontes de evidências diferentes e importantes: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Além do cuidado que se dirige a cada uma das fontes, alguns princípios são importantes para a qualidade da coleta de dados na realização do estudo de caso. Entre elas estão o uso de: várias fontes de evidências, um banco de dados para o estudo de caso e um encadeamento de evidências (YIN, 2001).

A coleta de dados foi realizada no período de março de 2009 a outubro de 2011. Seguindo a literatura recomendada no que diz respeito ao uso do método de estudo de caso (GOODE; HATT, 1975; YIN, 2001), foram utilizadas quatro fontes para coleta de dados através de: documentação, registros em arquivos, observação direta e entrevistas.

A entrevista, segundo Yin (2001) é uma das fontes de informações mais importantes para o estudo de caso e constitui-se uma fonte essencial de evidências.

³ Dados internos fornecidos pela empresa Alimentare S/A.

De acordo com Malhotra (2006) a entrevista em profundidade tem uma abordagem não estruturada, direta para se obter informações, individualizada e pode levar de 30 minutos a mais de 1 hora. Foram realizadas no total oito entrevistas em profundidade (pessoais e por telefone) com os gestores do departamento de marketing da empresa onde o SAC está estruturado, pois estes integrantes da empresa têm acesso e gestão das informações que esta pesquisa busca coletar. As entrevistas foram divididas em duas fases e tiveram uma duração média de 40 minutos. O objetivo de dividir as entrevistas em duas fases foi verificar e confrontar as possíveis mudanças das informações coletadas ao longo do tempo da pesquisa, que Creswell (2007) explicita que a coleta de dados deve ocorrer durante um período de tempo prolongado. Os respondentes foram entrevistados de forma espontânea e ao longo de toda a pesquisa foi preservada a identidade dos entrevistados.

A primeira fase das entrevistas consistiu em 5 entrevistas gravadas na empresa entre março e abril de 2009:

- 1 entrevista com a Coordenadora de Marketing do SAC: administradora, trabalha na empresa há 22 anos, tendo passado pela área industrial e há 16 anos na área de marketing com 6 anos de experiência no relacionamento com o consumidor (SAC).
- 1 entrevista com a Supervisora do SAC (Núcleo Telefone): nutricionista, trabalha na empresa há 4 anos e tem experiência no atendimento ao consumidor do setor de alimentos.

- 1 entrevista com a Supervisora do SAC (Núcleo Internet): jornalista, trabalha na empresa há 4 anos e tem experiência no atendimento ao consumidor do setor de alimentos.
- 1 entrevista com a Gerente de Produto: publicitária, trabalha na empresa há 12 anos e com experiência na gestão de marcas e produtos do setor de alimentos.
- 1 entrevista como Gerente Executivo de Marketing: administrador, trabalha na empresa há 30 anos e com experiência na área de marketing e vendas do setor de alimentos.

A segunda fase das entrevistas foram realizadas 3 entrevistas sendo 2 por telefone (não gravadas) e 1 na empresa (não gravada) entre maio e outubro de 2011 com a Coordenadora de Marketing do SAC⁴.

Os dados foram analisados de acordo com os pressupostos de Yin (2001, p. 131) que “[...] consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo” e da análise de conteúdo definida por Bardin (2004, p. 37):

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

⁴ As duas entrevistas por telefone não foram gravadas porque o sistema de telefonia não permitia gravação, mas todos os dados relevantes para a pesquisa foram registrados e a entrevista na empresa não foi gravada a pedido da Coordenadora de Marketing do SAC, porém sem prejuízo para a pesquisa uma vez que o objetivo foi confrontar as possíveis mudanças e esclarecer dúvidas das informações coletadas ao longo do tempo da pesquisa.

Sendo assim, as entrevistas gravadas foram transcritas, uma pré-análise das transcrições foram realizadas, que segundo Bardin (2004) tem o objetivo de organizar as ideias iniciais para conduzir a uma análise precisa, e que possa fundamentar a interpretação final por meio da análise dos conteúdos. Os principais tópicos foram tratados agrupados de modo que pudessem dialogar com as respostas dadas por todos os entrevistados e com as fontes documentais fornecidas pela empresa.

Além disso, foram feitas observações diretas ao longo das visitas de campo para a realização das entrevistas na empresa e coletadas informações de maneira informal como observação das instalações físicas, do espaço e do ambiente de trabalho, da localização e uma visita a fábrica com o intuito de revelar algo adicional sobre a organização, e análise de documentos e registros de arquivo relativos ao histórico, missão, visão, valores e políticas do SAC, mercado de atuação da empresa, estrutura e fluxograma de funcionamento do SAC na empresa e relatórios de contatos e manifestações dos consumidores.

Desta forma, buscou-se compreender e analisar com maior riqueza a gestão dos canais de comunicação pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor da Alimentare S/A.

Capítulo 4

4 ESTUDO DE CASO – ANÁLISES E RESULTADOS

4.1 PERFIL DA EMPRESA

A empresa Alimentare S/A que atua no ramo de alimentos e é classificada como empresa de grande porte. Está presente no Brasil há mais de 80 anos e sua sede está situada em São Paulo. A empresa atua em segmentos distintos, produz e comercializa mais de 150 produtos, possui escritórios regionais de vendas espalhados pelas principais cidades do país, com distribuição nacional e internacional, emprega direta e indiretamente no Brasil aproximadamente 2.000 funcionários e possui um faturamento médio anual de 1 bilhão de reais.

4.2 HISTÓRICO E ESTRUTURA DO SAC DA EMPRESA

O SAC da empresa Alimentare S/A está presente no mercado há 26 anos, ele começou a dar os primeiros passos no primeiro trimestre de 1985 quando foi criado o Centro do Consumidor, uma necessidade identificada pela nova conjuntura de mercado, com acirramento da competitividade entre as empresas e a necessidade de resposta às necessidades do consumidor pelo SAC (CHAUVEL, 2000; ZÜLZKE, 1997).

No início de sua criação e operação, o SAC da empresa era chamado de “Centro do Consumidor”, indo além das atribuições de um SAC. Outras atividades de marketing (Promoções & Eventos e Relações Públicas) foram incorporadas ao SAC, uma vez que, a estrutura de marketing da época era pequena.

As principais atribuições do Centro do Consumidor eram segundo o Jornal Interno da empresa do mesmo período:

- a) Atender às dúvidas de consumidores sobre os produtos e seus usos, por carta ou telefone, e responder e atender às possíveis sugestões;
- b) Parcerias com escolas de culinária de todo o país para uso e divulgação dos produtos da linha culinária⁵ no desenvolvimento de receitas nos cursos;
- c) Elaborar e enviar folhetos de receitas a consumidores, jornalistas especializados, professores de culinária, entre outros.
- d) Desenvolver matérias e “*releases*”⁶ sobre os produtos e seus usos para envio por mala direta a redatores dos veículos de comunicação, professores e escolas de culinária.

O Centro do Consumidor ainda teria outras quatro atribuições, que seriam executadas a curto, médio e longo prazos: a) coordenar a cozinha experimental a ser implantada na empresa; b) planejar, treinar e controlar as ações promocionais no ponto de venda e eventos (feiras); c) planejar e controlar as promoções e concursos dos produtos da linha culinária; e d) cadastrar e arquivar as receitas e os órgãos de divulgação (jornalistas especializados, professores de culinária, escolas de culinária e outros).

⁵ Nota da autora: o termo *linha culinária* se refere ao grupo de produtos que são comercializados como matéria-prima para a produção de outros produtos que serão vendidos em padarias, restaurantes, hotéis, confeitarias.

⁶ Nota da autora: *release* é um texto objetivo, sucinto em linguagem jornalística com informações de interesse da empresa distribuído aos diversos veículos de comunicação e outros meios de interesse da empresa.

Desde a sua criação, o Centro do Consumidor esteve subordinado ao Departamento de Marketing da empresa, tendo uma dimensão estratégica, consoante ao que registram Gregório (2002) e Zülzke (1997).

Em 1993, o Centro de Atendimento ao Consumidor, como passou a ser chamado, recebia em média 100 cartas e 15 telefonemas diários, de todo o país. Eram solicitações de informações sobre os produtos, receitas e envios de elogios e críticas. Sua estrutura na época era formada por duas funcionárias que recebiam, triavam e respondiam todas as cartas, que na maioria eram solicitações de receitas. O centro considerou que nesses oito anos de existência realizou um trabalho fundamental para o sucesso da empresa: ouvir o consumidor. Nesse período as atribuições de Promoções & Eventos e Relações Públicas que estavam sob a responsabilidade do centro foram transferidas para outros colaboradores com a adequação da equipe de marketing. O gerente de marketing desse período afirmou sobre o centro: “[...] o objetivo é ser o elo entre a empresa e o consumidor, além de ser uma fonte muito rica de informações sobre o que o consumidor está pensando e querendo da Alimentare S/A e de seus produtos” (JORNAL INTERNO DA ALIMENTARE S/A, 1993).

A informatização do centro aconteceu oito anos depois de sua criação e permitiu o cadastramento dos consumidores e de tudo o que ocorria com os produtos e a empresa, bem como, a possibilidade de consultas rápidas. De acordo com o então coordenador de desenvolvimento de sistemas de informática, informação extraída do Jornal Interno da Alimentare S/A (1993):

Nome do consumidor, características e respostas enviadas anteriormente são apenas algumas das informações hoje disponíveis. Isso permite um acompanhamento mais eficiente dos problemas e rapidez no repasse de informações para o consumidor e para o controle de qualidade (CQ).

Assim, a nova infraestrutura tecnológica estabeleceu um canal de comunicação entre a empresa e seus consumidores, além do acompanhamento estatístico de todos os contatos e manifestações em harmonia com Bretzke (2000). Essas informações, além de servirem a área de marketing, também se estendiam à de Controle de Qualidade (CQ), como citou o coordenador de desenvolvimento de sistemas de informática da companhia. A empresa facilitava e desejava a circulação das informações do Centro de Atendimento ao Consumidor em outras áreas, conforme alude, Zülzke (1997). Segundo o Gerente de Marketing da época, a triangulação das informações com as áreas de CQ e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) assegurava ao centro as informações necessárias para uma resposta positiva da empresa ao bom atendimento ao cliente pela melhoria dos produtos oriunda das informações (JORNAL INTERNO DA ALIMENTARE S/A, 1993).

Em 1997 aconteceu a inauguração do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC ALIMENTARE) disponibilizando aos consumidores um canal de telefone com ligação gratuita - 0800, um canal de internet (e-mail e Fale Conosco) e um canal de correio (caixa postal), além do Centro Culinário. Foi nesse ano que se deu o início da integração dos canais de comunicação que os consumidores poderiam ter acesso. O canal de comunicação internet (e-mail) e o novo site da empresa com o "Fale Conosco" acompanharam o mercado nas primeiras tendências de acesso a nova tecnologia. E estão disponíveis ao consumidor há 14 anos. Observa-se que após seis anos da promulgação do Código de Defesa do Consumidor (CDC) é que a empresa implementou o SAC 0800, consonante com Zülzke (1997), quando registra que foi com o CDC que as empresas começaram a

adotar o SAC uma vez que este se tornou obrigatório. Desta forma, as empresas tiveram que mudar a forma de se relacionar com seus clientes.

Atualmente o SAC da Alimentare S/A é estruturado em três células de atendimento:

- Uma célula cuida das informações, assuntos mais rápidos, geralmente pedidos de receita;
- Outra célula atende assuntos mais delicados, como denúncias e reclamações;
- E uma terceira foi criada especificamente para o marketing culinário⁷ que atende os consumidores com um serviço diferenciado visando fidelizá-los.

Para suportar esta estrutura existem dois núcleos de atendimento: telefone e internet. O primeiro destina-se ao atendimento de ligações através do 0800 e é composto de uma supervisora e doze PA's (Posições de Atendimento) que trabalham em dois turnos. O segundo núcleo é responsável pelo atendimento oriundo da internet: e-mail e "Fale Conosco" (site da empresa) e pelo atendimento das cartas, além do monitoramento das redes sociais. Nele trabalham uma supervisora e sete PA's. Em épocas sazonais (Natal e Páscoa), quando a demanda é elevada, é montada temporariamente uma estrutura com mais PA's, para ambos os núcleos. Foi o que aconteceu em 2010, aumentaram a estrutura de 10 PA's para 30 PA's visando atender toda a demanda de contatos dos consumidores. Segundo

⁷ Nota da autora: o marketing culinário é uma atividade específica no departamento de marketing que está sob a gestão de um gerente de produto e tem como objetivo atender os consumidores que compram produtos da linha culinária com serviços diferenciados: linha exclusiva SAC para dúvidas; programa de aulas culinárias no PDV; atualização mensal de receitas no site; plantão para esclarecimentos de dúvidas em épocas sazonais e orientação técnica com visita a pequenos fabricantes.

dados fornecidos pela empresa, de 1993 (data da informatização do centro de atendimento ao consumidor) a 2010 o seu SAC relacionou-se com 1,2 milhão de consumidores, 120 mil profissionais da área culinária em 4 milhões de contatos.

No Quadro 1 apresenta-se de maneira resumida para melhor compreensão do contexto a Linha do Tempo do SAC da Alimentare S/A.

	1985	1993	1997	Atual
S A C	Centro do Consumidor	Centro de Atendimento ao Consumidor	Serviço de Atendimento ao Consumidor Alimentare S/A	SAC Alimentare S/A
	Criação há 26 anos, atribuições também de Promoções & Eventos e Relações Públicas	02 funcionárias: cartas e telefone	6 anos depois do CDC (1991).	2 núcleos de atendimento (Telefone e Internet).
	Início do relacionamento: empresa/consumidor	Elo entre a empresa e o consumidor, com rica informações do consumidor.	Inauguração do SAC 0800, E-mail e Site, Caixa Postal.	Núcleo telefone: 1 supervisora e 12 atendentes.
	Desde a criação o SAC tem dimensão estratégica. Subordinado ao departamento de marketing.	Informatização: canal de comunicação mais estruturado e circulação de informações (MKT, CQ e P&D).	Integração dos canais de acesso dos consumidores.	Núcleo Internet: 1 supervisora e 7 atendentes.

QUADRO 1: LINHA DO TEMPO - HISTÓRICO E ESTRUTURA DO SAC ALIMENTARE

Fonte: Alimentare S/A.

Nota: Dados adaptados pela autora.

4.3 SERVIÇO ORIENTADO AO CONSUMIDOR: MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DO SAC

Estas são as premissas apresentadas institucionalmente pelo SAC da empresa, extraídas de documento interno encaminhado à autora pela empresa, documento este mantido em sigilo por razões antes justificadas:

Missão SAC Alimentare S/A

Nossa missão tem como premissa única estabelecer o relacionamento com o consumidor, baseado na seriedade e respeito, desenvolvendo a fidelização no consumo através de um atendimento com excelência. Dessa forma, oferecendo soluções e sinalizando oportunidades para agregar valor ao negócio.

Visão SAC Alimentare S/A

Continuar proporcionando satisfação, respeito e fidelização no atendimento do consumidor, captando suas expectativas através de forma direta e personalizada, acompanhando-o nos mais diversos canais de comunicação e utilizando-se de recursos tecnológicos.

Valores SAC Alimentare S/A

Valor humano – respeito, ética e seriedade com o consumidor e colaboradores. Satisfação do cliente, com um atendimento oferecido dentro dos prazos, com qualidade, tecnologia, segurança e eficiência.

Política SAC Alimentare S/A

Como empresa inteiramente voltada ao consumidor, a Alimentare S/A vem desenvolvendo esforços no sentido de estabelecer com seu público consumidor um relacionamento baseado na seriedade e respeito, acreditando ser esta a base para a manutenção da fidelidade num mercado onde a cada dia se torna mais difícil à conquista de consumidores.

O objetivo do SAC da Alimentare S/A com base nas premissas de missão, visão, valores e política é oferecer um serviço pró-ativo, que não se limita somente a resolução de casos, ou ao atendimento ao consumidor, mas que trabalha com a massa de informações obtidas no contato direto com os consumidores de forma a identificar problemas emergentes, satisfazer os desejos e as expectativas dos clientes através do fornecimento de *feedbacks* aos diversos setores da empresa, alinhando suas ações e indicando oportunidades e melhorias ao negócio. Esse comportamento se reflete na clareza e seriedade dos valores e políticas da empresa, o que Zülzke (1997) aponta como um SAC mediador dos interesses na relação consumidor-empresa. Configura-se, portanto, como um tipo de SAC “estratégico” (GREGÓRIO, 2002; ZÜLZKE, 1997).

Nota-se através da análise das entrevistas feitas com os funcionários da Alimentare S/A, que esta é realmente a visão aplicada em sua gestão e passou a ter

maior relevância internamente principalmente depois da criação do CDC. Segundo seu Gerente Executivo de Marketing:

O nosso SAC [...] vem se firmando e se consolidando como uma área estratégica [...] desde o movimento do Código de Defesa do Consumidor onde o consumidor brasileiro passou a ganhar mais peso, mais importância, passou a mudar a sua forma de agir frente à empresa. Passou a reconhecer seus direitos e o poder que ele tinha. E as empresas também passaram a ser cobradas por essa legislação, esse novo código e ficou evidente que essa área, o Serviço de Atendimento ao Consumidor passou a ter uma posição estratégica. Porque? Hoje a gente sabe que uma das funções do marketing é fidelizar o consumidor e o SAC passa então a também ter essa função. O consumidor mal atendido, insatisfeito, ele deixa de comprar o seu produto e o SAC pode reverter uma insatisfação, uma vez que o consumidor teve um problema com o produto, no contato com esse atendente ou com esse serviço. E na Alimentare S/A a gente vem trabalhando assim, de forma a fazer com que nós tenhamos essa área, posição estratégica dentro do marketing e da empresa, de forma a fidelizar o consumidor. Seja porque ele entrou para fazer uma reclamação, seja porque ele entrou em contato para fazer uma sugestão, um elogio. Então a gente vê todo contato como uma forma de entender melhor o consumidor e fazer com que ele esteja alinhado, cada vez mais interagido sobre os negócios da Companhia.

Esta mesma visão é compartilhada por quem acompanha de perto a linha de frente deste serviço de atendimento, como a Coordenadora de Marketing do SAC:

Eu acho que a partir do momento que o SAC dá *feedback* de alguma situação, ele faz interface com todas as áreas, e “fica no pé” para que realmente haja um retorno, as áreas acabam se comprometendo mais, nesse comprometimento elas acabam dando um retorno positivo para o SAC, então o SAC é uma área estratégica de negócios sim.

O “ficar no pé” do SAC declarado pela coordenadora, pode ser visto por muitos setores como um incômodo, porém, para Zülzke (1997), esta é uma forma de contribuir para o trabalho de inovação gerencial que beneficia a empresa como um todo.

Constata-se por meio de documentos e entrevistas que o SAC da Alimentare S/A é um serviço orientado para o consumidor e como a empresa se aproxima deste como um elo de credibilidade, beneficiando ao mesmo tempo a imagem da marca e de seus produtos. Um serviço que se apoia em sistemas avançados de informática

que explora todo o potencial de comunicação, centralizando o atendimento ao cliente pelos diversos canais de comunicação (telefone, e-mail, Fale Conosco, cartas), de modo a atrair e manter clientes e colocar a empresa em posição de maior competitividade no mercado.

O que se observa atualmente é que há uma convergência maior entre setores da empresa em busca de aprimoramento constante da qualidade dos produtos e serviços, onde o envolvimento é muito maior com todas as áreas envolvidas no processo como o Marketing, CQ, P&D, Industrial, Vendas, Trade Marketing, Jurídico e *Supply Chain*. Um exemplo patente disso é de como a empresa lida com a gestão das reclamações. Como informa a Coordenadora de Marketing do SAC, “[...] todos os gerentes da organização têm como meta a ser alcançada a diminuição do nível de reclamações do consumidor”.

Neste caso, seja um problema de reclamação da embalagem (que seria um assunto do Marketing) ou uma situação envolvendo a área industrial ou até mesmo uma avaria que o produto pode sofrer no armazém de uma loja. Toda essa problemática é disseminada em ações conjuntas dentro da empresa envolvendo as áreas afins.

O caso das trocas de produtos também auxilia no entendimento das interações entre o SAC e os outros departamentos, como argumenta a Coordenadora de Marketing do SAC:

A empresa não só vai buscar e trocar o produto na casa do cliente. Essa ocorrência entra no relatório de reclamações que é sempre monitorado. Se acontecer, por exemplo, de em um mesmo mês 5 pessoas reclamarem de um produto comprado no mesmo ponto de venda, o coordenador que fica dentro do marketing vai fazer a ponte, entrando em contato com a equipe de vendas. O vendedor vai até a loja fazer o controle e depois pode voltar e nos dizer [...]. E tudo isso fica no histórico do consumidor.

O Gerente Executivo de Marketing também comenta a questão:

Não basta pura e simplesmente trocar um produto se o cliente se queixa. Requer uma análise muito maior. É levada para dentro do Marketing e é repassada para a área técnica, área de produção, que vai fazer uma avaliação do problema que o consumidor encontrou no produto, visando solucionar esse problema e como são muitos contatos então existe um time coordenado pelo gestor do SAC que é composto por todas as áreas [...] para fazer com que as queixas e ou sugestões sejam atendidas da melhor maneira possível. Existe um chavão que diz que o consumidor deve ser o rei e é isso mesmo, porque ele é quem faz o sucesso ou o insucesso de uma empresa.

Portanto, como qualificado pela política do SAC da Alimentare S/A, trata-se de um SAC voltado para o consumidor, isso fica explicitado tanto pelas suas propostas quanto por suas ações, o SAC tem um papel estratégico na estrutura, reconhecido por outras áreas e busca atender ao consumidor da maneira mais digna e correta possível, sendo o respeito ao cliente um de seus valores imprescindíveis.

Embora a agilidade não conste no vocabulário das características elencadas pelo esquema institucional de missão, visão, valores e política do SAC da Alimentare S/A, as informações obtidas das respostas dos gestores sugerem que esse fator é condicionante e está implícito nas metas de níveis de serviço a serem cumpridas pelo SAC da empresa, como por exemplo, a meta estabelecida de 80% de nível de serviço do núcleo telefone (0800), que obteve um desempenho de 87% no 1º semestre de 2011. Isto permite admitir que, ainda que não tenha sido explicitada e enfatizada, a agilidade é considerada um dos valores importantes do SAC da empresa. A menção ao cumprimento de prazos, a busca de um atendimento com tecnologia, eficiência e qualidade reforçam esta percepção.

4.4 O FUNCIONAMENTO E A GESTÃO DO SAC

O funcionamento do SAC da Alimentare S/A se dá basicamente por três canais de comunicação: telefone (0800), internet (e-mail e Fale Conosco) e correio. Esse três canais de comunicação são geridos por 2 núcleos de atendimento (telefone e internet) como explicado anteriormente.

O núcleo de atendimento telefone (0800), que tem 1 supervisora e 12 atendentes em dois turnos (8h às 13h e 13h às 18h), possui metas de atendimento, que por sua vez tem um padrão chamado 80/20, que é utilizado internacionalmente pelos SAC's, onde 80% das ligações têm que ser atendidas com um tempo mínimo de espera de cada ligação em 20 segundos. A Alimentare S/A em 2010 atingiu 90% da meta e no período de janeiro a junho de 2011 um desempenho médio de nível de serviço de 87% da meta padrão 80/20. A diferença entre nível de serviço (percentual de atendimentos feitos segundo metas) e nível de atendimento (percentual das manifestações realmente atendidas, em relação ao total recebido), foi ressaltada pela Supervisora do Núcleo Telefone, que explicou que o nível de atendimento não considera o tempo de espera do consumidor, como o faz o nível de serviço, considera apenas quem realmente foi atendido.

O diferencial da estrutura de atendimento do núcleo de telefone constitui-se no fato de que toda a equipe de atendimento tem formação em nutrição, desta forma o atendimento é totalmente personalizado, o que de acordo com a Coordenadora de Marketing do SAC, se torna um diferencial no atendimento, uma vez que o time não tem um *script* engessado, mecanizado.

O núcleo de atendimento de internet, cuja principal ferramenta é o e-mail (correio eletrônico), funciona com duas equipes (7 atendentes e 1 supervisora) e são

treinadas pela supervisora. Uma equipe realiza leitura, pesquisa e cadastramento dos dados do consumidor, geração do histórico, de forma individualizada, no sistema informatizado de atendimento da empresa (citado a seguir), a manifestação do consumidor é identificada e transformada em dados que depois poderão ser usados em relatórios. Este processo é caracterizado como triagem e é comum aos três canais do SAC (telefone, internet e correio). A mesma equipe da triagem tem autonomia para resolução (envio de resposta) para as manifestações cuja solução é simples e conhecida. O outro grupo trata de casos mais específicos cuja solução demanda mais tempo e maior interação com outros departamentos da empresa, dependendo também de um conhecimento técnico específico. Esta mesma equipe é responsável pelo recebimento e retorno das cartas que chegam ao SAC com o mesmo procedimento. Também é diferencial deste núcleo a qualificação da equipe. Na sua estrutura há um time com formação em Letras e Jornalismo, o que facilita o entendimento do conteúdo e ganha rapidez nos retornos.

O Fale Conosco é enviado para o SAC através do site da empresa onde o consumidor faz o seu contato através de um formulário padrão que resulta em um e-mail (correio eletrônico) automaticamente formatado e enviado para o núcleo internet. Estuda-se uma mudança no formulário para a inclusão do telefone como dado obrigatório, desta forma o cadastro do consumidor para a empresa ficaria mais completo para eventuais necessidades, pois em caso de reclamações ou dúvidas de maior complexidade, o canal é redirecionado do correio eletrônico para o telefone de maneira a ganhar mais agilidade no atendimento ao consumidor. O efeito produzido é bastante positivo para a satisfação do consumidor devido à atenção e iniciativa prestada pela empresa, segundo depoimento da Supervisora do Núcleo Telefone.

Para o núcleo internet, a meta é atender 100% dos e-mails recebidos oriundos do site (Fale Conosco) ou do e-mail do SAC em 1 dia. Este prazo pode ser estendido mediante comum acordo com o consumidor. Em 2010 o número de e-mails recebidos e respondidos ficou um pouco acima da meta, alcançou 1,07 dias. Já no primeiro semestre de 2011 a empresa alcançou uma média de atendimento de 1,5 dias. Para o atendimento das cartas, a meta estabelecida é o retorno de 100% das cartas impressas respondidas e encaminhadas em até 5 dias, em 2010 ficou positivamente abaixo da meta, alcançou um tempo de resposta de 4,5 dias, porém no primeiro semestre de 2011 esse número se elevou, ficando com um atendimento médio de 6,4 dias, acima da meta estabelecida.

Esses resultados dos e-mails e das cartas referente ao 1º semestre de 2011 acima da meta foram impactados pela alta demanda da época sazonal do 1º trimestre, o que segundo a Coordenadora de Marketing do SAC essa meta tende a ser alcançada até o final do ano nos dois canais de comunicação (internet e correio). A coordenadora ressaltou que, no caso do atendimento das cartas o SAC evoluiu consideravelmente se comparado com 2008 que levava 12 dias em média para responder 2.342 cartas e em 2010 uma média de 4,5 dias com praticamente o mesmo número de cartas (2.371).

O monitoramento das Redes Sociais Virtuais realizado pelo núcleo internet, é feito 2 horas por dia por uma pessoa especialmente designada com esta finalidade. Segundo a Coordenadora de Marketing do SAC da Alimentare, o *Orkut*, *Facebook*, *Twitter*, *Blogs*, *YouTube* e o Reclame Aqui são as principais redes seguidas, caso apareça alguma rede de expressão será incluída neste monitoramento. Atualmente o Reclame Aqui é a rede social da qual a empresa vai além do seu monitoramento

diário, por se tratar de um site exclusivamente de reclamação dos consumidores, há uma necessidade de resposta mais urgente e específica.

No Quadro 2 mostra-se um resumo da Gestão dos Canais de Comunicação do SAC da Alimentare S/A para melhor entendimento do processo de gestão.

Canais	Telefone	Internet	Correio
G E S T Ã O D O S A C	Telefone com ligação gratuita (0800), atendido pelo Núcleo Telefone.	E-mail e Fale Conosco (site), atendido pelo Núcleo Internet.	Cartas (Caixa Postal), atendido pelo Núcleo Internet.
	Equipe Formação Nutrição: Atendimento personalizado e um <i>script</i> mais flexível.	Equipe Formação Letras e Jornalismo -> facilita o entendimento do conteúdo e maior rapidez nos retornos.	Atualmente o número de cartas recebidas não é expressivo.
	Meta: 80/20 (80% da ligações atendidas em até 20 segundos) Em 2010 -> 90% Jan a Jun/11 -> 87%	Meta: responder 100% e-mails recebidos em 1 dia. Em 2010 -> 1,07 dias Jan a Jun/11 -> 1,5 dias	Meta: responder e encaminhar as cartas em até 5 dias. Em 2008 -> 12 dias Em 2010 -> 4,5 dias Jan a Jun/11 -> 6,4 dias
	Dois turnos (8h às 13h e 13h às 19h).	Dois equipes: 1ª realiza triagem/responde e 2ª cuida dos casos específicos -> maior interação com áreas da empresa.	
		Monitoramento das redes sociais 2 horas por dia e interação direta no "Reclame Aqui".	

QUADRO 2: RESUMO – GESTÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DO SAC ALIMENTARE

Fonte: Alimentare S/A.

Nota: Dados adaptados pela autora.

O programa de computação (*software*) utilizado para o relacionamento com todos os consumidores que entram em contato com o SAC da empresa chama-se *Definity*. Ele possibilita o registro de todas as ligações e o armazenamento de todo o histórico do consumidor, além de seus dados pessoais como: telefone, endereço e múltiplos e-mails. Entre os dados coletados, estão contatos (consumidor), manifestações (que podem ser múltiplas para cada contato), região, faixa etária, tipo de manifestação (elogio, reclamação, informação, dentre outros) e o canal de

comunicação do contato (telefone, internet e correio). Segundo a Supervisora do Núcleo Telefone este programa é de uso das atendentes, mas também é utilizado por elas (supervisoras de atendimento) o tempo todo. Existem duas telas, uma para a área de trabalho normal e outra que informa o relatório de *performance* que permite às atendentes seu acompanhamento minuto a minuto do *status* da fila de atendimento, ou seja, se existem clientes em regime de espera (no caso do 0800).

Apresentam-se alguns indicadores como padrão na execução das atividades do SAC e do Departamento de Marketing perfeitamente adequado ao escopo de dados explorados pela empresa. Sua descrição e análise detalhada não são relevantes a este estudo, porém, a Tabela 1 mostra alguns dos resultados gerados pelos dados coletados, após trabalho de compilação gerencial. Outros cruzamentos de informações também são possíveis utilizando o sistema de gerenciamento do relacionamento com o consumidor.

TABELA 1: MANIFESTAÇÕES ESPONTÂNEAS DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DO SAC

ANO	Sugestão	%	Solicitação	%	Elogio	%	Informação	%	Receita	%	Reclamação	%	TOTAL
2004	2.359	1%	15.360	8%	14.638	8%	39.055	20%	98.653	52%	21.275	11%	191.340
2005	3.326	2%	16.311	9%	20.092	11%	37.212	20%	86.530	45%	27.278	14%	190.749
2006	4.484	3%	16.257	9%	22.067	12%	38.612	22%	66.938	38%	29.602	17%	177.960
2007	4.598	3%	17.035	10%	24.843	14%	35.778	20%	55.130	31%	41.875	23%	179.259
2008	3.940	2%	19.300	11%	26.292	14%	39.288	22%	55.563	30%	37.963	21%	182.346
2009	3.154	2%	21.392	12%	20.729	12%	41.245	24%	33.104	19%	52.977	31%	172.601
2010	3.543	2%	15.257	9%	17.416	11%	27.392	17%	28.674	17%	73.322	44%	165.604
2011-1º sem	2.077	2%	9.232	11%	11.114	13%	16.699	19%	16.247	19%	30.334	35%	85.703
Total Geral	27.481	2%	130.144	10%	157.191	12%	275.281	20%	440.839	33%	314.626	23%	1.345.562

Fonte: Banco de dados empresa Alimentare S/A.

A Tabela 1 evidencia o trabalho orientado do SAC no atendimento de todas as manifestações geradas dos contatos com os consumidores. Nos últimos 7 anos (2004 - 2010) as manifestações como pedidos de Receita, Informação, Elogio, Solicitação e Sugestão foram mais representativas (77%) do que o total de reclamações (23%) no mesmo período.

A Supervisora do Núcleo Telefone da Alimentare S/A, relata que frequentemente o consumidor entra em contato com o serviço apenas para agradecer e elogiar pelo atendimento:

Hoje mesmo, por exemplo, recebemos um e-mail fabuloso de uma consumidora que foi atendida hoje cedo por uma das nossas atendentes, por volta das 11 horas da manhã. E agora, 15 horas da tarde eu vi o e-mail que ela mandou uma folha de elogios. Muito legal. Acabei de receber por e-mail.

Observa-se o crescimento das reclamações em detrimento, por exemplo, das solicitações por receitas. Segundo a Coordenadora de Marketing do SAC algumas possibilidades são levantadas: um consumidor muito mais crítico dos seus direitos; a cadeia de distribuição sem adequação de armazenagem; problemas de embalagens com alguns dos produtos da empresa; aumento da disponibilidade de produtos no mercado; condições climáticas. E no caso das receitas cujas manifestações representam (33%) e, portanto é o item de maior representatividade, tem perdido paulatinamente sua atratividade. Sobre este quesito alguns pontos importantes são levantados: novos entrantes com esse serviço; fácil acesso a internet na busca por receitas; a empresa ainda não possui recurso de receitas digitais. Porém, em sua fala, a empresa e o SAC estão conduzindo todas essas questões com muito critério e projetos estão sendo implementados principalmente para reduzir o número de reclamações, como é o caso da campanha de conscientização do trade com relação à armazenagem de produtos, projeto de melhoria no processo de produção e embalagem dos principais produtos que aparecem no relatório com problemas, dentre outros. A coordenadora complementa que, todo o trabalho da empresa com o SAC é direcionado em prol da satisfação das necessidades do consumidor e de fidelizá-lo.

Essa postura da empresa converge com os principais teóricos do marketing de relacionamento (GORDON, 2000; KOTLER, 2000; MCKENNA, 1992).

A atenção destinada às reclamações recebidas e o empenho de toda a empresa em diminuir os seus índices, reflete a sincronia existente entre as diferentes áreas e a visão corporativa voltada para o consumidor, portanto teoria e prática conectadas demonstrada também pelos dados, isto se harmoniza com a fala de Zülzke (1997) para quem, informar bem e resolver satisfatoriamente as reclamações é um desafio da empresa e pode ser altamente positivo e motivo de elogio dos consumidores. Nesta visão tanto a organização quanto o consumidor saem beneficiados, de acordo com a Coordenadora de Marketing do SAC, mais uma vez explicita-se a posição estratégica do SAC:

A gente costuma disseminar para o atendimento que o consumidor que reclama é aquele que merece mais atenção da nossa parte. Porque se o consumidor reclama é porque ele está querendo ajudar a empresa. Então, se o consumidor reclama graça a Deus! A nossa empresa vai continuar bem e vai poder melhorar de alguma forma.

Toda gestão do SAC é feita pelo Departamento de Marketing. Mensalmente é emitido um relatório gerencial e estatístico das principais movimentações do SAC que é compartilhado com as seguintes áreas: Controle de Qualidade, Pesquisa & Desenvolvimento, Industrial, Vendas, *Trade Marketing*, Jurídico e *Supply Chain*. Desse relatório são destacados os principais pontos para serem debatidos pela diretoria em sua reunião também mensal, o que favorece a obtenção de resultados positivos do SAC, o que demonstra um SAC que realmente participa de reuniões estratégicas, corroborando com a visão de Gregório (2002) e Zülzke (1997). Principalmente com relação à diminuição do número de reclamações, que, como já citado, é uma das metas dos gerentes de todas as áreas da empresa. Neste

relatório, consta o movimento do SAC do mês, sua evolução histórica, evolução das manifestações, manifestações por região, participação das manifestações por linha de produto, reclamações totais e por linha de produto e os principais motivos, reclamações significativas, monitoramento das redes sociais, sugestões de novos produtos e ações promocionais dos produtos pela internet. Caso haja uma demanda específica ou aprofundamento de alguma informação que se encontre no relatório mensal, o que normalmente é demandado pelo Marketing, como por exemplo, o monitoramento de um recente lançamento, o SAC envia um novo relatório mais detalhado.

O SAC da Alimentare S/A exemplifica a visão segundo a qual um SAC é um meio de *feedback* rápido e de menor custo que pode auxiliar a empresa no processo de inovação ou melhoria de seus produtos e conseqüentemente seu bom posicionamento no mercado (CHAUVEL; GOULART, 2007), como revelado em entrevista com sua supervisora:

Acho que a grande regra é escutar o consumidor, saber ouvir, investigar no caso de reclamação, de forma pertinente. Ou seja, lembrar que o consumidor é uma fonte viva de informação do outro lado da linha. Ele é aquela pessoa que nos poupa fazer pesquisa de mercado, que me poupa de fazer um *focus group*, porque ele é um consumidor, ele busca o SAC e ele está vivo do outro lado da linha. Então, é saber ouvi-lo, questioná-lo de forma pertinente e dar a melhor solução para o problema. O atendimento tem que ser inteligente.

A Gerente de Produto da empresa reafirma que, muitos relatos de consumidores ajudaram efetivamente na melhoria das embalagens, dos produtos, além de gerar ideias para o desenvolvimento de novos produtos, segundo a qual “o consumidor é fonte viva para inovação de produtos ou serviços”.

Desde sua criação, o SAC da Alimentare S/A sempre teve função estratégica dentro da empresa, subordinado ao Gerente Executivo de Marketing e este, ao

Diretor Geral da empresa, estando separado somente por dois níveis, o que tende a facilitar a tomada de decisões, a disseminação de ações corretivas para outros setores da empresa, a melhoria das possíveis falhas de comunicação e a qualidade do atendimento aos consumidores. Neste sentido vê-se a teoria explicar à prática, como afirma Zülzke (1997), para que a contribuição do SAC para a empresa seja realmente estratégica. Não basta que este serviço receba essa atribuição, é necessário que tenha autoridade formal e informal na interface total com a organização e seus processos decisórios, especialmente aqueles concernentes ao consumidor.

4.5 EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO SAC

O SAC da Alimentare S/A como descrito anteriormente, atua de forma estruturada com três canais de comunicação: Telefone, Internet e Correio.

Desde a sua existência, em 1985, observa-se um processo de evolução desses canais de contato que a empresa disponibiliza para seus consumidores, que ao longo do tempo constata-se que esses consumidores buscam diferentes formas para se relacionar com a empresa. No início da operação do SAC o contato principal era realizado timidamente por carta e por telefone, em 1993 com o crescimento da empresa no mercado brasileiro disponibilizando mais produtos e fortalecendo sua marca, o SAC deu mais um passo para atender as demandas e expectativas dos consumidores com a sua informatização através de um sistema de CRM e passou a receber em média 100 cartas e 15 telefonemas diários, o que representou naquele ano aproximadamente 26.400 cartas e 3.960 telefonemas. Nota-se que o canal correio nessa época era o mais relevante em detrimento ao telefone, e o mesmo

perdeu sua total relevância a partir dos anos 2000, em 2008 recebeu 8.901 cartas, já em 2010 recebeu 2.371 cartas e no 1º semestre de 2011 recebeu um total de 1.278 cartas.

Em 1997 a empresa focada em construir um relacionamento contínuo e duradouro com seus clientes visando à fidelização inaugurou o SAC com canal telefone (linha 0800), o canal internet (e-mail e site - Fale Conosco) e o canal correio (caixa postal). Evidenciou-se através dos dados coletados que na virada do século, o telefone ganha relevância passando a ser o canal de comunicação preferido dos consumidores, promovido pelas privatizações no Brasil no início da década de 1990 (BRETZKE, 2000; ZÜLZKE, 1997). E com o aumento da demanda de contatos (consumidores) utilizando o telefone, a empresa percebeu que era preciso melhorar ainda mais a qualidade do seu atendimento, o que demandou melhoria na sua estrutura física, no aumento de pessoal e treinamento. Evidencia-se nos dados coletados o aumento do número de PA's para o canal telefone, passando de 2 PA's (Posições de Atendimento) em 1993 para 12 PA's em 2011 com dois turnos de atendimento (8h às 13h e 13h às 18h).

Com o crescimento da internet no Brasil, uma tendência, como mostrada na literatura, é que esse meio conquiste mais espaço nas comunicações das empresas para com o seus consumidores e vice versa. A internet sobe o ponto de vista do SAC permite maior interação com os consumidores (AMATO NETO, 2000) e uma troca imediata de informações (BRETZKE, 2000; KOTLER, 2000). A *Web 2.0* passou a ser chamada de "SAC 2.0" (IBRADEC, 2009).

Nesse sentido, um ponto de destaque deste estudo é o movimento de mudança no canal de comunicação entre o consumidor e o SAC da empresa de 2004 a 2011.

Na Tabela 2 verifica-se a evolução desses canais a partir de 2004 e o momento de inversão do meio preferido de contato com o SAC. Em 2008, o canal internet assumiu o ranking de recebimento de contatos de consumidores se comparado ao canal telefone, com 55% de participação entre os três canais. Isto representa em curto prazo (2007-2008) um incremento de 27% de contatos e uma queda de 5% de contatos pelo telefone. Se observado o canal internet em detrimento ao canal telefone, nota-se que o crescimento do primeiro canal em longo prazo (2004-2010) é de 42% e o do segundo canal é de queda de 50%. Demonstrado abaixo:

TABELA 2: EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO DO SAC

ANO	TELEFONE	%	INTERNET	%	CORREIO	%	TOTAL
2004	113.549	73%	32.784	21%	8.901	6%	155.234
2005	102.720	67%	42.473	28%	8.344	5%	153.537
2006	75.619	58%	49.320	38%	5.753	4%	130.692
2007	63.287	50%	61.015	48%	3.444	3%	127.746
2008	60.113	43%	77.252	55%	2.342	2%	139.707
2009	57.142	48%	59.879	50%	2.421	2%	119.442
2010	57.010	54%	46.503	44%	2.371	2%	105.884
2011-1º sem	31.630	52%	28.491	46%	1.278	2%	61.399
Total Geral	561.070	56%	397.717	40%	34.854	4%	993.641

Fonte: Banco de dados empresa Alimentare S/A – Contatos Espontâneos no SAC

Ressalta-se também que, em 2009 o canal internet teve uma queda uma vez que o site ficou fora do ar por 2 meses devido à mudança de plataforma (para adequação tecnológica e melhor interação com os clientes), gerando transferência do fluxo de contatos para o telefone. Porém, comparativamente ficou superior em

número de contatos do telefone, e já em 2010 essa queda foi originada por problemas em um dos produtos da empresa durante um período de alta demanda (época sazonal), o que ocasionou uma maior demanda dos contatos de clientes para a solução dos problemas através do atendimento pelo telefone (0800) e isso pode ser observado também uma vez que nesse ano ocorreu um aumento no número de reclamações.

Mesmo com esses ruídos no canal internet, a tendência para os próximos anos segundo a Supervisora do Núcleo Internet é de que o consumidor prefira se comunicar com a empresa através da internet e menos pelo telefone.

Segundo a Coordenadora de Marketing do SAC da empresa, essa mudança impacta de várias formas dentro da estrutura do SAC. Um redimensionamento na estrutura e procedimentos de atendimento do núcleo internet foi necessário para atender o aumento de demanda, sem mudar a composição do núcleo de telefone. Como citou a coordenadora “a consciência do consumidor tem aumentado numa velocidade muito grande e ele não tem tempo a perder, deseja um retorno rápido”.

O e-mail tem características diferentes, ainda de acordo com a sua fala, como o tempo de resposta que o consumidor espera que seja oferecido. Assim, como na prestação de serviço espera-se uma mudança, no caso da solicitação das receitas isto também acontece. Uma vez que já existem receitas disponibilizadas pela internet, o correio tornou-se um veículo obsoleto para grande maioria dos consumidores neste quesito. Há um projeto em pauta e com previsão de realização para o 1º trimestre de 2012 no qual todas as receitas serão digitalizadas e poderão ser enviadas por e-mail aos consumidores que assim o desejarem.

Na opinião dos profissionais entrevistados o crescimento do número de acessos pelo canal internet deve-se ao fato dos consumidores quererem uma solução mais rápida para suas questões, posto que o dia-a-dia bastante atribulado faça com que o consumidor queira menos contato e mais resposta direta para a sua solicitação, porém, “com o mesmo detalhamento, a mesma atenção e com o mesmo atendimento cordial que ele receberia por telefone”, nas palavras da Supervisora do Núcleo Internet. Para esses funcionários, não há significativa perda na qualidade de informações, o que vai de encontro com os pressupostos de Lee (1994). Quando uma informação necessária para o atendimento não consta no correio eletrônico, o SAC tenta localizar informações deste consumidor em seu cadastro e, caso não seja possível, entra novamente em contato com o mesmo via e-mail até que todos os dados necessários para a resolução estejam disponíveis. A preferência é que a mídia escolhida para o contato inicial seja mantida, respeitando o critério de conveniência dos consumidores, com exceção de reclamações e dúvidas complexas quando a mídia é mudada para o telefone para maior agilidade no atendimento. A visão da empresa converge com a de Kotler (2000) que destaca que a integração de diversos meios (telefone, fax, e-mail, internet) é uma vantagem eficiente porque possibilita ao cliente optar pelo canal de comunicação que melhor lhe aprouver com melhor potencial de resposta.

Não há maiores problemas causados por este trânsito de informações de natureza não imediata, principalmente pela efetiva manutenção dos níveis de serviço e a realização de triagem que imediatamente retorna os casos cujos dados são insuficientes. Outro ponto relevante quanto à qualidade (riqueza) de informações sobre a mídia de correio eletrônico, traduz-se no projeto previsto, já citado, que visa

maior rapidez e pronto atendimento ao consumidor que demanda receitas da empresa. Uma tendência para esta presteza sugere que o envio por e-mail poderá trazer o benefício da agilidade ao atendimento e um maior número de consumidores satisfeitos por este novo modo de resposta.

A agilidade no atendimento, outro aspecto que aparentemente também seria afetado pela mídia digital não ocorre. Assim como acontece com as PA's de telefone, como exemplificou a coordenadora do SAC, em uma ocasião de pico, 90% do acúmulo de 1500 e-mail's foram respondidos no primeiro dia útil consecutivo. Um dos fatores que contribui para tal execução é o perfil dos atendentes do núcleo internet que têm formação em Letras e em Jornalismo, isto faz com que, segundo a Supervisora do Núcleo Internet, se reflita na facilidade de redação, respostas, leitura e compreensão da escrita.

Uma tendência reportada é que mesmo os consumidores que utilizam primeiramente o meio telefônico para sua manifestação, geralmente retornam com elogios via e-mail, demonstrando a popularização desta mídia de forma homogênea, cujo aumento já se estende entre indivíduos de classes menos favorecidas que mesmo sem posse de um computador utilizam o correio eletrônico, ainda que, com endereços de terceiros para contato. O mesmo fenômeno verifica-se quanto à faixa etária, anteriormente limitado somente aos mais jovens contemporâneos da mídia digital e em teoria mais adaptados ao uso da ferramenta. Atualmente pessoas com mais idade e menor poder aquisitivo fazem uso de e-mail ainda que por meio de endereços e ajuda de terceiros.

Outro fato abordado por diferentes funcionários responsáveis pelo funcionamento do SAC foi à interação no monitoramento entre o SAC e as redes

sociais (*Orkut, Facebook, Twitter, Reclame Aqui*, e outros). A empresa considera tais contatos como relevantes. Segundo a coordenadora do SAC, este serviço começou a ser feito porque a empresa percebeu a importância e o alcance dessas redes nas tomadas de posição do consumidor nos dias de hoje, um evento em especial chamou a atenção da empresa para o fato:

Identificamos um grande numero de manifestações (positivas e também negativas) nas principais redes sociais e após a veiculação de um vídeo que criticava um brinde da empresa verificamos que não poderíamos deixar de monitorar as redes sociais, pois neste canal o consumidor não está falando diretamente com a empresa, estão expressando os seus sentimentos publicamente e a empresa vendo as palavras do consumidor pode tomar decisões importantes para negócio ou até mesmo antever possíveis crises que possam acontecer.

Segundo a Supervisora do Núcleo Internet esses canais de comunicação são interessantes porque ainda requerem uma fase de aprendizado do SAC, do ponto de vista da linguagem e da interação, de questões como: “quem pode falar”, “com que se pode falar”, “o que se pode falar”, de maneira que a empresa coloque-se de forma apropriada. De fato, como coloca Weigend (2009) em sua entrevista à revista HSM Management, as empresas estão testando aproximações com clientes nesses meios, tarefa não simples, pois a maioria das pessoas que participam das redes sociais tem como foco a comunicação e não tem o seu foco na compra ou aquisição de coisas.

Quando questionada como a empresa trata as manifestações dos consumidores que provém do monitoramento das redes sociais (*Orkut, Facebook, Twitter, Reclame Aqui*, e outros) e se essas manifestações já geraram alguma ação de marketing ou alguma ação dentro da empresa, a coordenadora do SAC respondeu:

De acordo com as políticas da Alimentare S/A caso encontremos nas redes alguma situação que possa gerar riscos para o negócio, deve-se acionar o comitê de crise, que contém integrantes de diversas áreas da empresa (comunicação corporativa, qualidade, marketing, vendas, *supply*).

Claramente, a coordenadora refere-se às possíveis reclamações e insatisfações flagradas na rede, ela reforçou ainda que nestes casos a empresa ainda não toma nenhuma iniciativa direta no contato com o consumidor, é feito um comunicado ao comitê de crise. Atualmente somente é realizado o monitoramento das manifestações feitas nas redes sociais.

O depoimento da Supervisora do Núcleo Internet do SAC corrobora esta premissa da empresa, mas também indica a possibilidade de explorar o monitoramento das redes sociais a favor da companhia:

Tem uma rede social aqui dentro, que é a rede do SAC, que são as pessoas que entraram em contato com o SAC. E muitas vezes essas pessoas participam de redes sociais na internet. Então, o interessante é que a gente tenha um canal direto para conversar e já tem um canal aberto para conversar com pessoas que tem relevância dentro das redes sociais. E é isso que a gente tenta monitorar, procurar quem do nosso atendimento continua, espalha. A gente tenta monitorar aqui quem são essas pessoas, com quem eu tenho que falar para ela replicar [...] E isso que eu acho mais interessante, é cruzar esses dados, encontrar essas pessoas que tem essa relevância pra gente.

O SAC da Alimentare S/A já iniciou aproximações indiretas com as potencialidades das redes sociais para o negócio da empresa, isto é, compreendeu que o próprio SAC é uma rede social, constrói e compartilha informações com e para o consumidor, que depois as comunica a outras pessoas e essas a outras, fora daquele espaço, mas, sobretudo hoje, dentro das redes virtuais. E este movimento não é unidirecional, pois as demandas e problemas surgidos nessas redes e através dos consumidores entram na empresa e podem engrenar processos de desenvolvimento e criações de novos produtos e outros. O cruzamento de informações pela internet mantém este ciclo operativo e com muito mais agilidade.

A partir de 2012 o SAC iniciará sua interação com as redes sociais, “inicialmente a interação será sutil, imparcial, queremos te ouvir”, é o que declara a Coordenadora do SAC. Um destaque é que a rede social virtual mais citada e analisada nas entrevistas com os profissionais da Alimentare S/A foi o “Reclame Aqui”. Segundo a Supervisora do Núcleo Internet os consumidores começaram a usar este site de reclamações ao invés do site institucional da empresa, um dos motivos seria o desejo do consumidor em espalhar sua manifestação para diversas redes sociais ao mesmo tempo como forma de ter uma resposta mais rápida da empresa na solução do problema. A Coordenadora de Marketing do SAC cita, por sua vez, a credibilidade que o “Reclame Aqui” tem adquirido junto ao consumidor brasileiro que confia cada vez mais em seu poder intercessor junto às diversas empresas. O crescimento do uso desse canal pelos clientes tem sido expressivo desde 2009 quando a Alimentare S/A recebeu 218 *posts* do site solucionando 91,1% dos casos e uma nota do consumidor de 7,58. Em 2010 a empresa atendeu 100% dos *posts* (309) recebidos, obteve 91,8% de solução dos casos e ganhou dos consumidores uma nota 8,03 e atualmente (1º semestre de 2011) já atendeu 344 *posts*, com solução de 92,7% dos casos e uma nota 8,55 melhorando sua avaliação sob a ótica dos consumidores se comparado com os anos anteriores.

Por outro lado, esse aumento de reclamações não é meta da empresa, muito pelo contrário, porque se trata de consumidores insatisfeitos por alguma razão, o lado bom é que a Alimentare S/A no site do “Reclame Aqui” ganhou este ano o selo RA 1000, que é a avaliação máxima que o site concede a uma empresa, e a cada ano vem melhorando o índice de solução das reclamações e a nota de avaliação dos consumidores.

Nota-se que os consumidores descobriram e passaram a usar com mais frequência mais um canal de comunicação que foge aos meios convencionais do SAC (0800 e e-mail), o que reforça a convergência dos canais e visa sanar a sua insatisfação com a empresa.

O consumidor que entra em contato pelo meio digital e tem suas manifestações atendidas pelo SAC, também atua como um irradiador positivo da empresa nas redes sociais anteriormente citadas, e o consumidor que realiza uma abordagem diretamente por este meio é sempre atendido segundo políticas da empresa, o que classifica tal ação como uma forma altamente personalizada, com efeito, igualmente positivo. Como visto anteriormente, de acordo com Consoni (2008a) todo comportamento comunica e neste caso um e-mail respondido de forma clara e esclarecedora, é melhor recebido que uma não resposta, o que também é uma forma de comportamento, portanto uma comunicação que pode gerar neste contexto uma reação negativa.

O procedimento do SAC da empresa quanto ao recebimento de *posts* do “Reclame Aqui” inclui o encaminhamento urgente da reclamação ao núcleo telefone (0800). Quando o cliente não é encontrado, envia-se imediatamente uma mensagem ao site notificando o fato e são fornecidos os contatos do SAC para que o consumidor possa retornar e se comunicar com a empresa através de seus canais internos de atendimento. Esta medida foi tomada, de acordo com a supervisora, pois a avaliação do “Reclame Aqui” é baseada no tempo de resposta, portanto o *feedback* do SAC deve ser rápido. Para a Supervisora do Núcleo Internet a particularidade positiva do “Reclame Aqui” como rede social virtual é que nela a empresa é convidada a responder, a se manifestar, portanto a dificuldade do

entendimento de como interagir com o consumidor não existe, como acontece em outras redes onde a principal estratégia ainda é a do monitoramento.

O SAC da Alimentare S/A retém o “Reclame Aqui” como uma rede social importante para o contato com o seu consumidor e o fortalecimento das relações e da marca. O seu acompanhamento é cotidiano, o SAC não aguarda as sinalizações do site, voluntariamente precede estes avisos procurando consolidar sua boa posição no ranking dentre as empresas do setor de alimentos melhor avaliadas.

Pela primeira vez, no ano de 2009, foi preparado um plantão de atendimento *online* por causa de um pico de recebimento de e-mails, quando normalmente naquele período o maior número de manifestações acontecia pelo 0800. Então, a gestão dos canais de comunicação e do funcionamento do SAC tem sofrido mudanças, mas a empresa tem demonstrado capacidade de superá-las com desenvoltura, conseguindo perceber as tendências explicitadas pelos indicadores do seu serviço de atendimento e das redes sociais virtuais.

O Gerente de Marketing da Alimentare S/A acredita que o processo de crescimento do canal internet dentro do SAC “não tem volta, pois se presta como uma forma eficiente e rápida de comunicação”. É uma forma das mais baratas para a empresa e não negligenciada, dado que o número de consumidores que tem acesso ao mundo virtual cresce a cada dia cada vez mais. Ainda segundo o gerente, a companhia tem que “aprender, entender e tirar proveito disso”, especializando as equipes para que elas estejam prontas a dominar esse meio.

Quando perguntada a coordenadora do SAC se foi feito ou está sendo feito um treinamento para especializar o time, esta esclareceu que, com o aumento das

manifestações pela internet o processo de especialização para capacitação dos profissionais do SAC é contínuo.

Constata-se por fim, que a empresa ainda precisa discutir estrategicamente como reduzir o nível de reclamações e como se inserir e interagir com os seus consumidores que estão nas redes sociais, que hoje são somente monitoradas, com exceção do “Reclame Aqui”.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como tema “O SAC e os Canais de Comunicação”. Trata-se de um estudo de caso único de uma empresa do setor de alimentos e teve como objetivo analisar a gestão dos canais de comunicação pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor desta empresa.

Concluiu-se, com base nos resultados, que o SAC da empresa pesquisada foi concebido como uma das ferramentas do seu marketing de relacionamento focado como um serviço orientado ao consumidor e que, desde sua criação se revelou como uma função estratégica dentro da organização, tanto na relação com os clientes quanto na captação de informações e difusão dessas pelos demais departamentos, facilitando a tomada de decisões por parte da empresa.

Dentre os resultados efetivos das ações do SAC, constatou-se que relatos dos consumidores ajudaram efetivamente na melhoria dos produtos e geraram ideias para o desenvolvimento de inovações em direção às expectativas dos clientes.

Outro ponto de destaque dos resultados do SAC é de que, mesmo existindo estruturalmente três canais distintos de comunicação (Telefone, Internet e Correio) há uma interação de convergência entre eles que resultam em ações propositivas na relação cliente-empresa.

Constatou-se que o movimento de evolução dos canais de comunicação do SAC aconteceu através do canal internet (e-mail e site – “Fale Conosco”) que

ganhou relevância a partir de 2008, tornando-se o meio preferido de contato dos consumidores com o SAC da empresa, passando a frente do canal telefone (0800), com um crescimento em longo prazo de 42% e uma queda de 50% para o canal telefone no mesmo período. Isto demonstra a influência das tecnologias nos consumidores que, cada vez mais estão conectados a internet, tem menos tempo e ao mesmo tempo, desejam soluções rápidas para suas questões, porém querem a mesma atenção e detalhamento que teriam por telefone.

O canal internet teve uma queda em 2009 devido ao site da empresa ter ficado fora do ar por dois meses, em consequência de mudança de plataforma (para adequação tecnológica e melhor interação com os clientes), gerando transferência de fluxo de contato dos clientes para o telefone. Porém, num cômputo geral, ficou ainda superior ao telefone. Já no ano de 2010, a queda do canal internet se deu por problemas em um dos produtos da empresa em período de alta demanda (época sazonal), aumentando a demanda do telefone em função das reclamações. Porém, mesmo com esses ruídos na comunicação, a tendência aponta para a preferência do canal internet para os próximos anos.

Evidencia-se que a atuação da empresa frente à evolução do canal internet exigiu um redimensionamento em sua estrutura e nos procedimentos de atendimento do núcleo internet para o atendimento do aumento da demanda. Além da especialização da equipe através de treinamento contínuo, capacitando melhor os profissionais do SAC para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, globalizado e consumidores ávidos por interação.

Destaca-se também nos resultados obtidos que a única interação entre o SAC e os consumidores que se manifestam através das redes sociais é o monitoramento

destas pelo núcleo internet do SAC. Entretanto, não há nenhuma iniciativa direta esboçada pela empresa no contato com o consumidor pela dificuldade do entendimento de como interagir com este, com exceção do “Reclame Aqui”, que a empresa atua e responde diretamente todos os *posts*, ou seja, as reclamações dos consumidores, alcançando 92,7% de solução dos casos e uma nota 8,55 dada pelos clientes. Esses resultados respondem ao empenho de toda a empresa em diminuir os índices de reclamações.

Pontua-se através dos dados analisados que o SAC da empresa pode evoluir ainda mais e ganhar maior competitividade com o canal internet frente aos avanços tecnológicos, acesso a internet por diversos meios e ao posicionamento estratégico do SAC na empresa, que hoje limita-se a interagir com os consumidores através do 0800, e-mail, site (Fale Conosco) e “Reclame Aqui”. A empresa precisa discutir estrategicamente e de forma customizada como se inserir, interagir e construir um relacionamento com os consumidores que também estão nas redes sociais.

A contribuição desse estudo foi proporcionar um melhor entendimento do que seja um SAC estruturado, da gestão dos seus canais de comunicação que passa por um processo de evolução do canal internet, impulsionado pelos próprios consumidores e provocar a discussão sobre a interação do SAC com as redes sociais, às linguagens que devem ser usadas e as táticas que devem ser abordadas.

A utilização da metodologia de estudo de caso único, os procedimentos adotados e a incapacidade de generalização dos resultados obtidos constituem-se em uma limitação desta pesquisa, uma vez que foi realizada em uma empresa do setor de alimentos em território brasileiro, sendo que existem outras empresas do setor de alimentos de diferentes portes com SAC's estruturados de diferentes

formas. No entanto, permitiu maior dedicação à análise dos dados, identificação de pontos importantes e relevantes nessa população pesquisada e alcance dos objetivos propostos. Outra limitação é que o estudo não se propôs analisar os tipos de manifestações dos consumidores bem como as razões das reclamações. E também a pesquisa limitou-se a análise sob a luz da empresa, não tendo foco e envolvimento com consumidores que se relacionam com a Alimentare S/A.

Sugere-se com a realização desta pesquisa um despertar para trabalhos futuros sobre o tema em questão, que visem aprofundar ou até mesmo contrapor o presente trabalho, em sintonia com a dinâmica evolutiva das tecnologias e suas influências nas empresas, no consumidor e, de forma ampla, na sociedade.

Outra proposta é estudar a interação dos SAC's das empresas com as redes sociais como forma de promover o seu aperfeiçoamento e, o entendimento da linguagem adequada entre SAC e consumidor e também a ampliação de pesquisas que correlacionem à gestão do SAC estratégico com as redes sociais.

REFERÊNCIAS

ABRAREC. Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente. **O setor de contact center**: panorama setorial, perspectivas de mercado e principais gargalos a serem solucionados. 2008. Disponível em:
<<http://www.abrarec.org.br/index.php?conteudo=Abrareceosetor&lang=%3E>>.
Acesso em: 03 jan. 2011.

AGUIAR, S. Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos (SP). **Anais...** Santos: INTERCOM, 2007.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.

ARNDT, D.; GERSTEN, W. **Data management in analytical customer relationship management**. Workshop: Data mining for marketing applications. Universidade Hasselt, Bélgica, 2001.

ASSIS, F. C. Indústria alimentícia prevê alta de 7% nas vendas no ano. **Exame Abril**, 04 out. 2011. Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-alimenticia-preve-alta-de-7-nas-vendas-no-ano>>. Acesso em: 24 out. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

_____. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. 2011. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.

BOLAND JUNIOR, R. J. **Information system use as a hermeneutic process, in information systems research**: contemporary approaches and emergent traditions. NorthHolland (Amsterdam): H. E. Nissen, H.K. Klein, R.A. Hirschheim (eds.), 1991. p. 439-464.

BORBA, J. Se a negociação direta não resolver, alternativa é denunciar na internet. **Correio Braziliense**, Brasília, 31 jan. 2011. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2011/01/31/interna_cidade_sdf,235085/se-a-negociacao-direta-nao-resolver-alternativa-e-denunciar-na-internet.shtml>. Acesso em: 17 out. 2011.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMEIRA, R. F. **Hiper-integração**: engenharia de processos, arquitetura integrada de sistemas componentizados com agentes e modelos de negócios tecnologicamente habilitados. 2003. 453 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação do Instituto Alberto Luís Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), Rio de Janeiro, 2003.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores insatisfeitos**: uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHAUVEL, M. A.; GOULART, V. Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, dez. 2007.

CONSONI, G. A possibilidade da construção de relacionamentos sociais através das interações nos espaços de comentários dos blogs. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal (RN). **Anais...Natal**: INTERCOM, 2008a.

_____. Web 2.0 e espaços públicos virtuais: uma análise comparada das conversações realizadas em blogs e sites jornalísticos. In: CONGRESSO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 6., 2008, Niterói (RJ). **Anais... Niterói**: UFF, 2008b.

CONTRACTOR, N. S.; EISENBERG, E. M. Communication networks and new media in organizations. In: FULK, J.; STEINFIELD, C. (eds.). **Organizations and Communication Technology**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990.

CORREIA NETO, J.; ROSA, C.; ALBUQUERQUE, S. A Inovação de produtos sob a ótica do CRM: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador (BA). **Anais...Salvador**: ANPAD, 2006.

COUTINHO, M. Marketing e comunidades digitais: do discurso ao diálogo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 28-39, mar./abr. 2007.

CRAWFORD JUNIOR, A. B. Corporate electronic mail: a communication-intensive application of information technology. **MIS Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 1-13, set. 1982.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, E.; COSTA, S. Orkut e serviço de atendimento ao cliente: um estudo de caso do Boticário. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Ano07vol1.html>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

DAMBRÓS, J.; REIS, C. A Marca nas redes sociais virtuais: uma proposta de gestão colaborativa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal (RN). **Anais...Natal: INTERCOM**, 2008.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LÁRAN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2006.

DRUCKER, P. O Futuro já chegou. **Exame**, São Paulo, ed. 710, p. 112-126, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The Relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 5, p. 439-452, 1994.

EXAME. 500 Maiores Empresas (Vendas). **Exame Melhores e Maiores 2011**. São Paulo, Edição Especial nº 995, p. 304-305, jul. 2011.

FAHEY, L.; PRUSAK, L. The Eleven deadliest sins of knowledge management. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 265-276, 1998.

FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 337-346, n. 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALEZ, R. Quem tem medo das mídias digitais? **HSM Online**, 11 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/quem-tem-medo-das-midias-digitais>>. Acesso em: 23 out. 2011.

GOODE, W.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cia Ed. Nacional, 1975.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GRAY, P.; BYUN, J. Customer relationship management. **Claremont Graduate School**, mar. 2001.

GREGÓRIO, R. R. **SAC como um instrumento de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Borrelli, 2002.

GREGÓRIO, R. R.; CHAUVEL, M. A. Serviços de atendimento aos consumidores: posição na organização e contribuição em decisões empresariais. Um estudo comparativo em duas empresas da indústria farmacêutica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD 2002.

GRÖNROOS, C. Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. **The Marketing Review**, v. 1, p. 5-14, 2000.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004b.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing in the New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 31-57, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Análise dos resultados**. p. 4, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2009/comentarios.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Metodologia Target Group Index**. 2004. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortallIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=pesquisa_leitura&nivel=Metodologia&docid=7289EBCFC218136C83256EE6006A16A7>. Acesso em: 12 jan. 2012.

_____. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Internet no Brasil cresceu 14% em um ano**. 2011a. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortallIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+Nielsen+Online&docid=969B6F463EE402398325793A00487B6A>>. Acesso em: 14 out. 2011.

_____. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões**. 2011b. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortallIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+Nielsen+Online&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>>. Acesso em: 14 out. 2011.

IBRADEC. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **SAC via internet é tendência atual**, 16 set. 2009. Disponível em: <<http://www.ibradec.org/noticia&id=28>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

ISNARD, A. L. **Atendimento ao consumidor e decisão empresarial**: o papel do Sac em empresas de bens de consumo. 1996. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 1996.

JACKSON, K. E. Empowerment at the customer interface. **Call Center Magazine**, v.14, p. 76-79, sep. 2001.

JORNAL DA TARDE. Regras para SACs online vêm aí. **Caderno Advogado de Defesa**, 18 fev. 2009. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/advogado-de-defesa/regras-para-sacs-online-vem-ai/>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

JORNAL INTERNO ALIMENTARE. Centro de Atendimento ao Consumidor mantém comunicação entre a empresa e o consumidor. **Jornal Interno Alimentare**. Ano 13, n. 82, set. 1993.

KINNEY, S. R.; WATSON, R. T. The Effect of medium and task on dyadic communication. INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 13., **Proceedings** ... University of Minnesota Minneapolis, p. 107-117, 1992.

KIESLER, S. et al. Social psychological aspects of computer-mediated communication. **American Psychologist**, v. 39, p. 1123-1134, 1984.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANCIONI, R. The Reporting relationship of customer service: where does it belong in an industrial company? **Industrial Marketing Management**, New York, v. 24, p. 19-26, 1995.

LEE, A. S. Electronic mail as a medium for rich communication: an empirical investigation using hermeneutic interpretation. **MIS Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 143-157, jun. 1994.

LIMEIRA, T. M. V. A Internet, o comportamento do consumidor e as práticas de marketing. **NPP – Núcleo de Pesquisas Publicadas/EAESP/FGV**, São Paulo, n. 61, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKUS, M. L. Electronic mail as the medium of managerial choice. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 502-527, nov. 1994.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

O'CALLAGHAN, J. Tempo de confiança. **Consumidor Moderno**, São Paulo, ano 13, n. 133, p. 56-63, fev. 2009.

O'REILLY, T. **What is Web 2.0?** Design patterns and business models for the next generation of software. 2005. Disponível em: <<http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 20 out. 2011.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001, 2002 Preliminary Issue.

PRIMO, A. F. T. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília (DF). **Anais...**Brasília: INTERCOM, 2006.

RECUERO, R. Redes sociais na internet: considerações iniciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre (RS). **Anais...**Porto Alegre: INTERCOM, 2004.

_____. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REDIVO, M (COL.). Reclame Aqui: a comunidade do consumidor insatisfeito. **Revista Venda Mais**, Curitiba, 01 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/artigo/48581-reclame-aqui-a-comunidade-do-consumidor-insatisfeito.html>>. Acesso em: 17 out. 2011.

RODRIGUES FILHO, A. L. M. et al. Informações Estratégicas de Suporte à Implementação de Gestão de Relacionamento com Cliente em Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SHETH, N. J.; SOBEL, A. **Clientes para toda a vida: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 170 p.

SHETH, N. J.; PARVATIYAR, A. Envolving Relationship Marketing into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

SPROULL, L. S. Using electronic mail for data collection in organizational research. **The Academy of Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 159-169, mar. 1986.

SWIFT, R. S. **Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies**. New Jersey: Prentice Hall, 2001a.

_____. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2001b.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

WEIGEND, A. A web 2.0 e o marketing das redes sociais. **HSM Management**, São Paulo, ano 13, n. 75, v. 4, p. 44-50, jul./ago. 2009. Entrevista concedida a Chris Stanley.

XAVIER, R.; DORNELAS, J. O Papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 1, p. 9-30, jan/mar. 2006.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento.** 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.