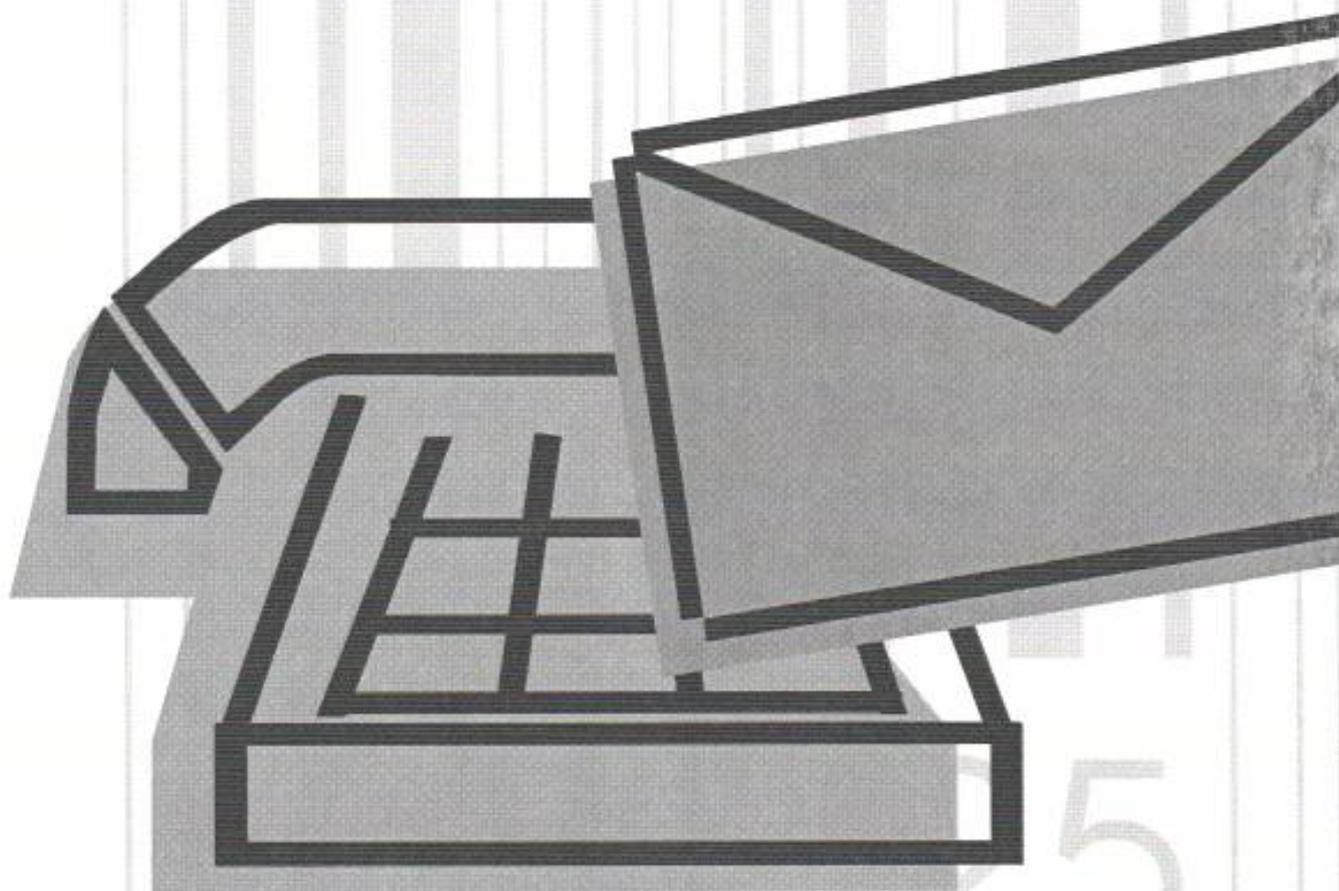


# **Reclamações dos consumidores como oportunidades: Uma cultura empresarial voltada ao cliente**

Cristiane Pizzutti dos Santos

Professora do Curso de Comunicação Social da UFSM e Doutoranda em Administração do PPGA/UFRGS



## resumo

O objetivo deste ensaio é descrever como e porquê as reclamações devem ser encaradas, pelos administradores, como oportunidades. É reconhecido que consumidores que comunicam ativamente um problema são o topo do iceberg de consumidores que possuem algum tipo de insatisfação com o produto, mas não buscam qualquer resposta da empresa. Estes últimos podem tomar ações privadas tais como contar a outros sobre seu problema e mudar de marca e, provavelmente, as empresas nunca saberão sobre estes fatos. Embora quase todas as companhias apresentem com orgulho números baixos de reclamações recebidas, tais números deveriam ser fonte de interesse ao invés de orgulho. A fim de aperfeiçoar esta situação as empresas deveriam criar sistemas efetivos de resolução de reclamações e, mais do que isso, encorajar os consumidores a falar quando as coisas dão erradas. O resultado deste processo de geração de reclamação é "uma cultura voltada para o clientes na qual reclamações são vistas como uma fonte primária de oportunidades" (PLYMIRE, 1991, p.43).

## abstract

The aim of this paper is to describe how and why the complaints must be faced as opportunities. It is acknowledged that the persons who do actively communicate a problem are the "tip of an iceberg" of consumers who may experiences problems, but who never actively seek redress. The latter can take private actions such as telling others about their dissatisfaction or switching the brand, and the companies will never know about these facts. Although almost all companies pointed with pride to the very low ratio of complaints, low complaints ratios should be sources of concern rather than pride. In order to improve this situation the companies should create an efective complaint -handling system to deal with the complaints received and, more than this, companies must encourage customers to speak out when things go wrong. Finally, the consumer complaints are not merely something to be endured, they can serve as a valuable guide to necessary product improvement, and often represent a need not yet felt. The result of this complaint-generation process is "a customer-focused culture in which complaints are viewed as a prime source of opportunities" (PLYMIRE, 1991, p. 43).

71 240 3

## 1. Introdução

Este trabalho tem o propósito de discutir algumas questões referentes ao comportamento de reclamação do consumidor e seu tratamento por parte das empresas. Sob a ótica teórica, este tema tem recebido atenção crescente nos últimos anos, especialmente nos países desenvolvidos, onde o número de pesquisas sobre o tópico vem aumentando consideravelmente. No Brasil, contudo, este interesse vem sendo demonstrado principalmente no contexto empresarial, com a identificação e implementação de mecanismos de captação e gerenciamento de reclamações mais efetivos, por parte de algumas empresas.

De maneira especial, o sentimento de insatisfação e as ações reclamatórias estão começando a ocupar uma posição de destaque no pensamento e na prática de marketing.

Desta forma, este ensaio será desenvolvido dentro de quatro tópicos principais, são eles: as principais razões para o crescente interesse neste comportamento pós-compra; uma abordagem panorâmica a respeito das reclamações; como o tratamento das reclamações pode revelar uma cultura empresarial realmente orientada para o consumidor e, finalmente, como o trinômio encorajar, registrar e agir frente às reclamações pode ser estabelecido, para que a empresa consiga utilizar o *feedback* do cliente como uma ferramenta estratégica do marketing defensivo.

Acredita-se que as considerações feitas no decorrer deste ensaio serão relevantes para aquelas empresas que querem desenvolver uma cultura voltada para o cliente e também para aqueles pesquisadores que desejam desenvolver estudos que contribuam para o crescimento da área que envolve este fenômeno pós-compra.

## 2. Comportamento de Reclamação: interesse por

## parte de pesquisadores e empresas

Pode-se perceber, no cenário atual, um crescente interesse, por parte de acadêmicos e profissionais da área de marketing, na compreensão do comportamento do consumidor após a compra. Este interesse parece estar ancorado na idéia central de que o processo da empresa junto a seus clientes não se limita ao ato de compra de um produto, mas avança até o período pós-compra, quando o consumidor é, então, realmente satisfeito ou não em suas necessidades. De maneira especial, o sentimento de insatisfação e as ações reclamatórias estão começando a ocupar uma posição de destaque no pensamento e na prática de marketing.

No contexto acadêmico mundial, uma pesquisa sobre a quantidade de artigos escritos desde 1981, mencionando reclamações de clientes nos diferentes setores da indústria e comércio, revelou um drástico aumento desses artigos, o que reflete uma explosão de interesse pelo tópico (BARLOW e MOLLER, 1996). Convém salientar que, no Brasil, no entanto, poucas pesquisas têm sido realizadas sobre este tema, o que aponta a existência de um *gap* nesta área de conhecimento.

No que se refere à esfera empresarial brasileira, o aumento da atenção dada ao tema parece estar intimamente relacionado a alguns fatos importantes que vem ocorrendo no cenário nacional. Um deles é a aprovação de um Código de Defesa do Consumidor que reconhece os direitos básicos do consumidor e institui instrumentos para serem utilizados para sua auto-defesa. Impulsionados por este código e pela proliferação de órgãos públicos de defesa do consumidor, os consumidores brasileiros estão, aos poucos, despertando para seus direitos como tal, exigindo que o produto que ele está comprando atenda às necessidades que, em propaganda, embalagem ou em outros meios de informação,

proclama-se satisfazer.

Outro fato que parece ter precedido este aumento é o acirramento da concorrência, principalmente durante a década de 90. A abertura das importações fez com que as empresas despertassem, buscando uma maior competitividade e modernização, sob o risco de serem massacradas pela concorrência. O fim da especulação financeira e a relativa estabilidade econômica experimentada durante o Plano Real também parece estar estimulando as empresas a direcionarem suas estratégias à satisfação do consumidor.

Desta forma, pode-se constatar que muitas empresas, na prática, já começam a dar sinal de interesse no entendimento do comportamento de reclamação, através da adoção de sistemas que maximizam as oportunidades de queixas e solicitações do cliente. A criação de departamentos ou serviços de atendimento ao consumidor, os conhecidos DAC's ou SAC's, é um passo importante para este entendimento.

A busca dessa compreensão, por parte das empresas, parece ocorrer por dois motivos principais. O primeiro deles é que elas estão se sentindo pressionadas pelo surgimento e atuação dos órgãos governamentais de defesa do consumidor, como os Procon's, que se utilizam, basicamente, do novo código de defesa do consumidor para salvaguardar os direitos do comprador; o segundo motivo é que as empresas, cada vez mais, estão percebendo que muitos de seus negócios dependem dos clientes atuais e satisfeitos. Segundo TSCHOHL (1991), cerca de 65% dos negócios de uma empresa são feitos com clientes que compram freqüentemente.

Este último motivo diz respeito à ênfase que está sendo dada a estratégias de marketing defensivas, que crescem de importância em mercados altamente competitivos e de baixo crescimento. Ao invés de tentar obter novos clientes para o mercado ou encorajar a mudança de marca por

parte de clientes de outras empresas (estratégias de marketing ofensivas), o marketing defensivo está interessado em reduzir o êxodo de clientes do mercado e em impedir a mudança de marca por parte dos clientes atuais, isto é, minimizar o *turnover* de clientes, estimulando a sua fidelidade e o desejo de "fechar" novos negócios com a empresa, protegendo produtos e mercados em competição. Pode-se afirmar, então, que o gerenciamento das reclamações é ferramenta fundamental do marketing defensivo.

#### FORNELL and WERNERFELT

(1987) corroboram com esta idéia, observando que o emergente focus no marketing de relacionamento e na qualidade em serviços ressalta a "recuperação" de clientes, isto é, consumidores insatisfeitos podem e devem ser convertidos em consumidores satisfeitos (recuperados), através da adoção de sistemas ou procedimentos exemplares de respostas às reclamações. Surpreendentemente, uma pesquisa realizada pela DDB Needham Harris relatou que ambos executivos e consumidores apontam o gerenciamento da reclamação como um dos cinco fatores que tem maior influência no comportamento dos consumidores.

Surpreendentemente, uma pesquisa realizada pela DDB Needham Harris relatou que ambos executivos e consumidores apontam o gerenciamento da reclamação como um dos cinco fatores que tem maior influência no comportamento dos consumidores.

### 3. Reclamação: uma abordagem inicial

É comumente aceito que a melhor maneira de manter um cliente é tratando-o bem e atendendo a suas expectativas. Sem dúvida seria muito bom se as empresas pudessem produzir produtos ou prestar serviços que sempre funcionassem ou que fossem tão confiáveis que nunca gerassem reclamações, porém por mais que as empre-

sas se esforcem nesta tarefa é extremamente difícil elas atingirem 100% de satisfação entre seus consumidores. De acordo com especialistas em produtos, um índice de 10 a 12 por cento de ocorrências de problemas parece ser o mais baixo que a maioria dos setores produtivos consegue atingir. Desta forma, há sempre clientes insatisfeitos por uma variedade de causas. Pode-se definir insatisfação como "um estado de desconforto cognitivo/emotivo causado por um retorno insuficiente relativo aos recursos gastos pelo consumidor em um processo de compra ou consumo". Os recursos são dinheiro, tempo e energia e o retorno é a utilidade obtida (FORNELL & WERNERFELT, 1987, p.338). Conseqüentemente, reclamação vem a ser uma declaração de expectativas não-satisfeitas.

É uma pena que, desde o início, não se tenha chamado de 'feedback' do cliente o que costumou-se chamar de reclamação, pois reclamar jamais significou algo positivo. Exprime impugnação, protesto ou oposição e seu conceito se identifica com queixar-se, proveniente do latim *quassare* significando o ato de golpear-se violentamente; uma manifestação de dor ou pesar (BARLOW e MOLLER, 1996). Não é de se admirar que ninguém goste de receber reclamações, entretanto é através delas que os clientes ensinam a gerir melhor as organizações.

Consumidores não se engajam num comportamento de reclamação como um fim nele mesmo. Ao contrário, reclamações freqüentemente são feitas para atingir certos objetivos, embora a conseqüência esperada seja incerta. Em outras palavras, as ações reclamatórias são comportamentos intermediários que crescem a probabilidade de atingir objetivos, mas não garantem o sucesso devido a fatores tais como escassez de recursos (tempo, dinheiro) e contingências ambientais (SINGH e WILKES, 1996).

Algumas generalizações a respeito do consumidor reclamante, que têm sur-

tido em diferentes estudos e são reunidos por RICHINS (1983), podem ser sintetizadas assim:

a) aqueles que reclamam quando insatisfeitos tendem a ser membros de grupos sócio-econômicos mais altos do que os que não reclamam;

b) características de personalidade, como auto-estima, são somente fracamente relacionadas com o comportamento de reclamação;

c) a seriedade da insatisfação ou dos problemas causados por esta é positivamente relacionada com o comportamento de queixa;

d) quanto maior a culpa da insatisfação de outras partes e não da pessoa insatisfeita, maior a probabilidade da ação reclamatória;

e) quanto mais positiva a percepção do consumidor sobre a capacidade de resposta da empresa às reclamações feitas a ela, maior a probabilidade de queixa por parte deste.

Um estudo feito pela TARP - Technical Assistance Research Programs Institute (apud ZEMKE e ALBRECHT, 1985) constatou que resolver problemas rápido e eficientemente tem um efeito positivo sobre a preservação da clientela. Os clientes que enfrentaram problemas, reclamaram e os tiveram resolvidos de forma satisfatória, tiveram maior probabilidade de serem leais à marca do que aqueles sem problemas ou que deixaram de fazer uma reclamação. Outro resultado desta pesquisa é que, mesmo quando a queixa não era resolvida em seus favor, quase a metade dos clientes que foram ouvidos, dariam à empresa outra chance. Estas constatações parecem estar relacionadas com o fato de que os clientes que se dão ao trabalho de reclamar ainda têm alguma confiança na organização. Assim, aqueles que reclamam já estão demonstrando um certo grau de lealdade.

Para a empresa, uma reclamação oferece a oportunidade de corrigir problemas com o produto, serviço ou com o canal de distribuição, provém uma segunda chance para satisfazer o consumidor e geram idéias construtivas para aperfeiçoar produtos, criar serviços superiores ou modificar materiais promocionais e de informação sobre o produto (KENDALL & RUSS, 1975, RICHINS, 1982 e RESNIK & HARMON, 1983).

Neste sentido, as reclamações são um dos meios mais diretos e eficazes dos clientes informarem às empresas de que há espaço para melhorias e, em economias competitivas de mercado, se estas melhorias não ocorrerem, os clientes irão comprar de outro fornecedor.

Uma maneira de ilustrar falhas em produtos e serviços e reclamações dos consumidores é construir uma matriz de possibilidades como a que se verá a seguir (figura 1).

Se a empresa está no quadrante um (1) merece os parabéns. Aparentemente as coisas parecem boas porque do ponto de vista da empresa elas estão calmas e os clientes parecem confirmar isso ao não reclamarem. Na realidade, a empresa não sabe quantos clientes estão satisfeitos, porque eles não falaram nada. Deve-se tomar

muito cuidado, pois este quadrante pode ser, então, menor do que parece.

As situações do quadrante dois (2) indicam que o cliente deve ser gentilmente educado. Algumas vezes os clientes reclamam sobre coisas que não ocorreram por culpa da empresa. Por exemplo, passageiros das companhias aéreas podem reclamar às empresas que perderam seus vôos, quando na verdade se enganaram na leitura do bilhete. Se uma empresa enfrenta este tipo de situação, é necessário que assuma uma postura proativa e eduque seus clientes a fim de evitar incidentes semelhantes.

O quadrante três (3) representa o maior problema para as empresas - clientes que não contam sobre suas insatisfações. Porém, muitas empresas concluem que se os clientes não disseram nada, não deve ter ocorrido nenhuma falha em produtos ou serviços. Em outras palavras, para muitas empresas este quadrante não existe. Acredita-se que este é o *assassino silencioso* de muitas empresas. Se uma empresa souber que falhou, de alguma forma, com seus clientes, deve encorajá-los a falar.

O quadrante quatro (4), no qual os clientes contam seus problemas, exige grande habilidade por parte das empresas. Na comunicação com os clientes reclamantes

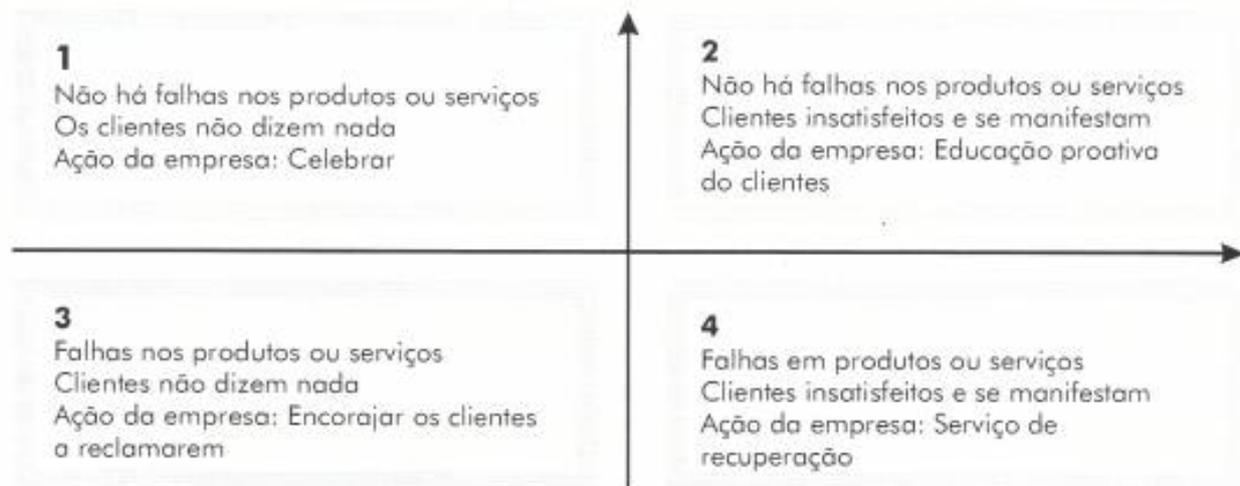


FIGURA 1: Matriz de Possibilidades (BARLOW & MOLLER, 1996).

é quando ocorre o contato mais próximo, muitas informações são coletadas e existe a oportunidade de que aconteçam a recuperação do cliente e o aprimoramento contínuo. Todos os quatro quadrantes se beneficiam dos clientes que falam e é por isso que as empresas precisam fazer com que seus clientes saibam que as reclamações, de qualquer tipo, são bem-vindas.

Se a empresa estiver realmente interessada em desenvolver uma cultura orientada para o cliente, então estas reclamações ou a falta delas devem ser, de fato, um foco principal de interesse.

#### 4. Reclamações como oportunidades, uma cultura voltada ao cliente

Segundo Jerry PLYMIRE (1991), a rota mais certa para uma cultura focalizada no cliente é através do crescimento do número de reclamações. Segundo o autor, há duas razões para o cliente não reclamar. Primeiro, porque é difícil reclamar. Reclamando o consumidor revela uma parte de seu "eu" emocional e nossa sociedade parece não dar valor para sentimentos revelados. Segundo, porque os empregados raramente encorajam *feedback*. Isso ocorre porque muitos deles têm problemas em ouvir reclamações como *feedback*. Eles encaram como um ataque pessoal a sua auto-estima.

Os problemas que geram uma reclamação deveriam ser vistos como equívocos, não são bons nem maus, certos ou errados, são apenas outras maneiras de fazer coisas. O valor do crescimento do número de reclamações, então, é que oferece muitas outras maneiras possíveis de fazer coisas. As reclamações devem ser vistas como oportunidades - oportunidades de servir o cliente de diferentes formas. Há,

no mínimo, dois benefícios deste crescimento:

1. Cada reclamação é uma maneira de servir um cliente diferentemente e, como tal, uma oportunidade potencial de uma nova venda. Pode levar a expansão dos serviços atuais ou criação de novos serviços;

2. A ênfase nas reclamações como *feedback* essencial indica aos funcionários que a empresa possui uma cultura, realmente, focalizada no cliente. É como se fosse dito: "nós vemos nossos consumidores como parceiros, nós queremos construir relacionamentos." Por outro lado, se é dito aos funcionários para oferecerem um bom serviço e reduzirem as reclamações, está-se indiretamente falando a eles algo muito diferente, está-se sugerindo que o *feedback* do cliente pode ser prejudicial aos seus empregos (PLYMIRE, 1991).

Além disso, o número de queixas tendem a declinar em um ambiente que é receptivo a elas, pois quando consumidores reclamam as empresas podem corrigir os problemas e assim aperfeiçoar produtos e serviços (TSCHOHL, 1994).

Segundo Gary HREN (1996), alguns princípios que podem ajudar as empresas a capitalizar um consumidor são:

1. Reconhecer que seus clientes são ricas fontes de informação. Todos os empregados devem receber treinamento para descobrir a verdadeira fonte de um problema e tentar resolvê-lo, enquanto demonstram ao cliente que qualquer *feedback*, positivo ou negativo, é valioso para a empresa;

2. Ter certeza que o consumidor reclamará para a empresa e não para outros consumidores. Até mesmo as empresas com recursos limitados podem oferecer um método de coleta de reclamações, tais como cartões de comentários ou divulgação do telefone da empresa, para ouvir e avaliar as reclamações;

3. Tratar cada reclamação genuína-

Os problemas que geram uma reclamação deveriam ser vistos como equívocos, não são bons nem maus, certos ou errados, são apenas outras maneiras de fazer coisas.

mente. Além de criar um sistema para receber *feedback*, uma empresa deve tratar cada consumidor de uma maneira positiva, independente da reclamação;

4. Reconhecer que muitos consumidores querem dar a você uma segunda chance. Clientes oferecem a empresa uma segunda oportunidade para fazer certo.

Dessa forma, estabelece-se o trinômio **encorajar, registrar e agir** frente às queixas feitas pelos consumidores.

#### 4.1. Encorajar reclamações

Empresas devem encorajar os consumidores a contarem quando as suas expectativas foram frustradas e fazerem isso da forma mais conveniente possível. Através de propaganda, do ponto de venda e informações inseridas no produto, empresas devem falar aos consumidores que elas querem saber quando "as coisas vão mal",

Neste sentido, abrir canais efetivos de comunicação, através dos departamentos de atendimento ao cliente e dos sistemas de *toll free*, auxilia neste encorajamento, pois os consumidores percebem que existe uma disposição concreta da empresa em manter contato direto com os seus clientes.

Essa recomendação diz respeito à atitude da companhia frente à insatisfação dos consumidores. Muitas vezes, infelizmente, o consumidor que reclama é visto como um inimigo. Isto explica, em parte, porque a empresa pode não encorajar reclamações. O encorajamento significa convidar o "inimigo" para a nossa "casa". Assim, aqueles que lidam com a reclamação podem tecnicamente resolver um problema particular, mas ainda deixarem o cliente insatisfeito, pois ele acaba percebendo esta mentalidade de confronto e não de parceria.

De fato, muitas empresas vêem as

reclamações como prova de uma falha que cometeram e que é melhor não admitir ou como a confirmação de uma suspeita de que os clientes querem mesmo criar problemas. Nestes casos, apesar da empresa estar inclinada a entender e atender às reclamações, o desejo primário é de eliminá-las.

Cabe destacar que, algumas vezes, a redução nas reclamações pode sinalizar uma tendência positiva, normalmente quando a empresa compara o número de reclamações recebidas sobre assuntos específicos. Estas empresas não estão fugindo das reclamações de seus clientes pela tentativa de reduzi-las, elas estão se tornando mais precisas na medição das respostas que apresentam para cada cliente que reclama (BARLOW & MOLLER, 1996).

Como já foi destacado, evitar reclamações parece ser da natureza humana, ninguém gosta de "más notícias", mas algumas empresas estão começando a ver más notícias como uma oportunidade. Não somente ouvem as queixas, que podem ser rudes e falsas, mas "caçam" por elas. Isto requer a separação entre a mensagem da reclamação e a emoção de se sentir acusado (ROYAL, 1995).

Encorajar reclamações relaciona-se também com a mudança da imagem que muitos clientes têm do departamento de atendimento ao cliente, isto é, vêem este departamento como secundário, onde seus funcionários são mal pagos e empregados pelas suas habilidades de operar um telefone e dizer frases feitas como "Desculpe, está não é a política da empresa."

Esta imagem deve ser dissolvida pelas empresas que desejam fazer do serviço ao cliente uma prioridade máxima. Devem ser banidas frases deste tipo e recrutadas pessoas com habilidade profissionais e mais graduadas, especialmente em administração ou comunicação.

Empresas devem encorajar os consumidores a contarem quando as suas expectativas foram frustradas e fazerem isso da forma mais conveniente possível.

Muitas empresas são bem sucedidas em encorajar as reclamações, mas falham nos próximos passos: registrar e agir.

## 4.2. Registrar e disseminar o conteúdo das reclamações

Segundo ANDREASEN & BEST (1977), empresas deveriam fazer do conhecimento advindo das queixas dos consumidores uma parte integral do sistema de informações. Tal conhecimento pode manter a empresa consciente de atitudes e comportamentos outrora encobertos frente a produtos e serviços da empresa.

Olhar os números e tipos de reclamações ajuda a determinar o que é mais importante e deve ser resolvido imediatamente.

Algumas vezes, a empresa pede um *feedback*, mas ignora suas sugestões e nada pior do que ouvir o cliente e não respondê-lo. A companhia deve encarar as reclamações

em um contexto maior da maneira como a empresa faz negócios. Deve-se desenvolver critérios para identificar problemas reais. Uma maneira de fazer isto é priorizar os dados com base na incidência e impacto. Olhar os números e tipos de reclamações ajuda a determinar o que é mais importante e deve ser resolvido imediatamente. Em outras palavras, a empresa pode e deve separar o que são problemas vitais do que são problemas triviais e isolados (HREN, 1996).

Entender e classificar as reclamações é útil para determinar como satisfazer os clientes, que querem coisas diferentes dependendo do que tenha ocorrido e gerado a reclamação. Uma maneira eficiente de fazer isto é separar as reclamações em dois grupos: reclamações sobre coisas que os clientes querem e que possam ser "consertadas"; e reclamações sobre situações que não possam ser conser-

tadas, mas sobre as quais os clientes, apesar de tudo, querem ser ouvidos e ter seus sentimentos reconhecidos (BARLOW & MOLLER, 1996).

Segundo FORNELL (1981) o departamento que recebe as reclamações dos consumidores tem duas funções básicas: resolver a reclamação do cliente, individualmente e fazer o processamento das reclamações, através de um banco de dados, a fim de evitar suas recorrências, no futuro. Porém, isso não é algo que o departamento possa fazer sem o envolvimento do restante da empresa. Ele necessita, desta forma, comunicar suas experiências sobre as insatisfações do consumidor para outros departamentos. É essa importante comunicação que é, muitas vezes, suprimida por causa de várias barreiras comportamentais.

FORNELL & WESTBROOK (1984) realizaram um estudo sobre a natureza destas barreiras. Partindo-se de que as reclamações são altamente simbólicas, elas podem implicar falhas ou inadequações das decisões de marketing ou constituírem-se de críticas individuais a políticas ou programas da empresa. Assim, as queixas recebidas podem representar "más notícias" para a equipe de gerentes, particularmente aos executivos de marketing.

Pesquisadores do comportamento organizacional sugerem que há significantes impedimentos para a comunicação interna de mensagens desfavoráveis e negativas. Muitos estudos indicam que este processo de comunicação é sujeito a uma seletividade e que somente porções limitadas de informações são transmitidas pelos canais estabelecidos (MARCH & SIMON, 1958). Estes autores destacam a presença de "gate keepers" ou "filtros", por onde as informações passam primeiramente e onde se determina a relevância e a apropriação das mesmas.

Matlin & Stang (apud FORNELL & WESTBROOK, 1984) propõem a idéia de relutância do ser humano em transmitir informações adversas. Estas informações

negativas seriam evitadas pela seletividade de percepção, aprendizagem, cognição, atitude e linguagem, onde valores positivos são favorecidos.

Desta forma, desenvolver-se-ia um círculo vicioso onde, quanto maior o número de reclamações, maior o isolamento do Departamento de Atendimento ao Cliente das decisões gerenciais e este isolamento, por sua vez, acaba gerando um maior número de reclamações, pois se perpetuam os problemas indicados pelo consumidor, sem que estes sejam sanados corporativamente (FORNELL & WESTBROOK, 1984).

Estas pesquisas demonstram que muitas empresas não perceberam, ainda, o grande potencial oferecido pelas reclamações, no sentido de municiar toda a empresa com informações importantes para o melhoramento de seus produtos e/ou serviços.

### 4.3. Agir frente às reclamações

Igualmente importante à capacidade da empresa de encorajar e registrar reclamações é a habilidade da empresa em responder prontamente aos problemas, através do aperfeiçoamento dos processos e sistemas dos quais as empresas se utilizam para lidar com as reclamações.

Muitas empresas que possuem a chance de conhecer os sentimentos do consumidor e restabelecer sua satisfação a partir de uma reclamação, desperdiçam essa chance com uma conduta negligente ou inadequada frente à reclamação do consumidor. Uma das razões para que isso ocorra é o fato de que estabelecer sistemas efetivos para resolver as reclamações dos consumidores não é tarefa fácil. A essência das muitas atividades de marketing, incluindo o tratamento da reclamação, envolve uma sincronização dos recursos da

empresa com as necessidades do consumidor e com o ambiente de marketing. Atin- gir uma combinação aceitável entre uma resposta particular desejada pelo consumi- dor e a resposta que a empresa está dis- posta a dar pode ser extremamente difícil (RESNIK & HARMON, 1983).

Segundo KENDALL & RUSS (1975), estes são os principais fatores que dizem respeito à capacidade da empresa em responder às reclamações dos consu- midores:

O primeiro deles envolve a ques- tão da **prova**, isto é, a importância da apre- sentação de alguma prova do desaponta- mento com a compra, como por exemplo, informações erradas contidas no rótulo ou embalagem. Muitas em- presas parecem aceitar a palavra do consumidor sobre o produto comprado. Esse fator parece in- fluenciar na percepção da capa- cidade de resposta da empresa, na mente do consumidor.

A **velocidade** com que as respostas às reclamações são dadas também é um fator impor- tante. Alguns estudos mostram que o tempo médio entre a recla- mação e o recebimento de res- posta é de aproximadamente 14 dias. Esse tempo dependerá da política que a empre- sa assume frente a insatisfação detectada e também poderá influenciar na percepção do consumidor.

O terceiro fator é a **forma**. Este fator diz respeito a maneira como a em- presa responde à reclamação, isto é, se envia uma carta personalizada, se realiza a substituição do produto, restitui o dinheiro gasto com a compra ou dá um telefonema para pedir desculpas.

Segundo uma pesquisa feita por KENDALL & RUSS (1975) as respostas mais usuais são cartas personalizadas jun- to com a substituição do produto (em 87% dos casos) ou junto ao valor monetário

A essência das muitas atividades de marketing, incluindo o tratamento da reclamação, envolve uma sincronização dos recursos da empresa com as necessidades do consumi- dor e com o ambiente de marketing.

empregado na compra (em 64% dos casos). Muitas empresas listaram ambas as respostas e, pressumidamente, fazem a escolha com base na própria reclamação.

O quarto fator é relativo ao **indivíduo da empresa responsável** pelo recebimento e resolução das reclamações. O entendimento de que a pessoa que responde à reclamação não é a pessoa mais preparada para isso dentro da empresa, poderá influenciar na percepção do consumidor reclamante.

Além destes fatores, retirados do estudo feito, que procurou estabelecer algumas coordenadas a respeito de políticas estabelecidas para lidar com as reclamações dos consumidores, também pode-se citar a **resposta em si**, isto é, o que a empresa ofereceu, concretamente, para o consumidor, como forma de restituição ou resolução de seu problema. Poderá ser um produto novo, o conserto do produto usado, o dinheiro de volta ou outra forma que a empresa julgar adequada.

Outra consideração a ser feita é a de que algumas empresas inauguram um centro de atendimento ao consumidor e subestimam a importância do horário de atendimento. Clientes querem reclamar quando eles têm um problema e não quando é conveniente para empresa. O que pode significar vinte e quatro horas por dia, sete dias na semana. As empresas menores poderiam ver quais as horas mais prováveis que os consumidores usam seus produtos e abrir seus departamentos de atendimento nestes horários.

Clientes também querem seus problemas resolvidos na primeira chamada e o mais rápido possível. Isso significa dizer que eles odeiam ser passados de departamento em departamento, repetindo a mesma história diversas vezes. Eles também esperam a solução da primeira pessoa com que falam e dentro de vinte e quatro horas, se isso não for possível, eles demandam uma explicação. É o chamado "processo de educação". Deve-se partir do princípio

que pessoas são razoáveis e é importante dividir com elas os passos que a empresa planeja fazer, dando a elas uma estimativa de quanto tempo levará (ROYAL, 1995).

Todos estes fatores referem-se à maneira com que a empresa age diante das reclamações, isto é, como ela responde às reclamações recebidas. Cabe destacar que o sistema de resolução de reclamações de uma empresa deve ser sempre revisto para se saber se há alguma mudança no modelo, isto é, se novos problemas estão surgindo além dos já conhecidos. É um processo de avaliação e aprendizagem.

Finalmente, uma atitude positiva frente à insatisfação deve ser primeiramente adotada pela diretoria ou gerência, pois os funcionários subalternos agirão somente quando acreditarem que a empresa está totalmente comprometida, a começar pelo topo.

## 5. Conclusão

Há uma crescente evidência de que a sobrevivência e a lucratividade organizacional estão fortemente associadas com a extensão com que as empresas estão respondendo aos consumidores (SASHITTAL & WILEMON, 1993). Dessa forma, a orientação para o mercado, aperfeiçoando a tarefa de gerenciar os resultados da avaliação pós-compra do consumidor, especialmente a insatisfação e a decorrente reclamação, poderá trazer uma vantagem competitiva para a empresa, num ambiente caracterizado pela complexidade e mudança.

Assim, se através de uma reclamação é dada à empresa uma chance singular de minimizar a insatisfação de seu consumidor e, ao mesmo tempo, adquirir um maior conhecimento sobre a utilização de seus produtos, essa chance deverá ser valorizada e acompanhada de perto pelos profissionais e acadêmicos da área de

marketing.

Edgar SCHEIN (1992) define culturas organizacionais como padrões formados por pressupostos básicos compartilhados, que os grupos aprendem com a experiência passada e julgam serem suficientemente eficazes para que sejam ensinados aos novos membros do grupo. Schein enfatiza que as organizações que querem modificar culturas, primeiramente precisam entendê-las para depois trazerem as novas crenças e implantarem seus pressupostos nas várias rotinas da organização. Pode-se afirmar que, em muitos casos, uma mudança completa de atitude é necessária para as empresas que pretendam mais do que apenas *falar* sobre culturas orientadas para o cliente. Um dos meios para se fazer isto, a partir de reclamações, é definir uma filosofia e então assegurar-se de que o comportamento dos empregados, em todos os níveis, apóiam esta filosofia. Este fato pode começar pelo encorajamento dos empregados para verem reclamações como "presentes", o que poderá ajudar a gerar o desenvolvimento de uma cultura receptiva a reclamações.

O fato de a cultura organizacional ser ou não receptiva às reclamações determina como as reclamações serão administradas pelos funcionários e até mesmo se os clientes irão reclamar. Uma das chaves para criar esta cultura é a delegação de poderes aos empregados, garantindo que eles estejam informados sobre as políticas e as expectativas dos clientes e que tenham autonomia para tomarem as medidas necessárias ao administrar as reclamações.

Como toda reclamação deve ser encarada como um presente, é uma boa idéia gerar mais reclamações. Assim, as empresas devem demonstrar claramente seu interesse em receber o *feedback* do cliente, através de propaganda, pontos de venda e do próprio produto. Linhas para chamadas telefônicas gratuitas são, provavelmente, o meio mais direto e imediato para fazer clientes falarem, livre de despesas e nos horários mais convenientes para eles.

Depois que a empresa enviou a mensagem clara de que está interessada em conversar com seus clientes quando eles estiverem insatisfeitos, é preciso estabelecer políticas internas coordenadas para que os empregados tenham um conjunto de diretrizes que os instrua a responder aos clientes, da melhor maneira possível, tendo em vista fatores tais como a velocidade e a forma de resposta mais adequada. As estruturas de comunicação também devem estar prontas, encorajando a transmissão das reclamações da linha de frente para o nível seguinte e até a gerência, de forma que possam ser tomadas as medidas apropriadas para consertar as áreas problemáticas da empresa que foram identificadas pelos clientes.

Enfim, as reclamações dos consumidores não devem ser apenas suportáveis, elas devem servir como um guia valioso para aperfeiçoamentos necessários ao produto e, freqüentemente, representam uma necessidade ainda não satisfeita, dando subsídios para se estabelecer melhorias junto às empresas. Abrir canais efetivos de comunicação poderá ser uma meta mais significativa do que meramente reduzir reclamações. Um diálogo adicional pode trazer mais reclamações do que antes, mas também estabelecerá um relacionamento entre a organização e o consumidor que pode ser mais produtivo e satisfatório para ambos. Por certo, com a natureza e o escopo dos problemas mais completamente revelados, as empresas estarão em melhor posição para tomar ações compensatórias e formular respostas mais apropriadas.

Para que isso ocorra, algumas empresas terão que mudar profundamente as suas percepções e atitudes com relação ao papel das reclamações nos relacionamentos empresariais.

Ouvir reclamações é equivalente ao que faziam os pioneiros americanos, que colocavam os ouvidos no chão para ouvir cavalgadas ainda distantes. Os

Abrir canais efetivos de comunicação poderá ser uma meta mais significativa do que meramente reduzir reclamações.

sons ouvidos ou o silêncio proporcionavam dicas valiosas de que atitude tomar, e jamais alguém pensou em eliminar esta fonte de informações." (BARLOW & MOLLER, 1996, p. 16)

Neste sentido, as empresas devem compreender que não é deixando de "colocar os ouvidos no chão" que os "sons" deixaram de existir, mas sim procurando entender mais profundamente os "sons" ouvidos que, certamente, proporcionarão informações valiosas e singulares com relação ao comportamento que a empresa deve adotar frente a seus consumidores.

## Bibliografia

- ANDREASEN, A. R. e BEST, A. Consumers Complain - Does Business Respond. *Harvard Business Review*. 55 (jul-aug): 93-101, 1977.
- BARLOW, Janelle e MOLLER, Claus. *Reclamações de Cliente? Não tem melhor presente*. São Paulo: Futura, 1996.
- FORNELL, Claes. Increasing the Organizational Influence of Corporate Consumer Affairs Department. *Journal of Consumer Affairs*. 15 (winter): 191-213, 1981.
- FORNELL, C e WESTBROOK, R. The Vicious Circle of Consumer Complaints. *Journal of Marketing*. 48 (summer): 68-78, 1984.
- FORNELL, C. e WERNERFELT, B. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*. 24 (nov.):337-46, 1987.
- HREN, Gary. The Sales Behind the Scowl. *Marketing Tools*. (march): 14-17, 1996.
- KENDALL, C. L. e RUSS, Frederick. Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management. *Journal of Marketing*. 39 (april):36-43, 1975.
- MARCH, James e SIMON, Herbert. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- PLYMIRE, Jerry. Complaints as Opportunities. *The Journal of Services Marketing*. 8 (2): 39-43, 1991.
- RESNIK, Alan e HARMON, Robert. Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach. *Journal of Marketing*. 47 (winter): 86-97, 1983.
- RICHINS, Marsha. An Investigation of Consumers' Attitudes Toward Complaining. *Advances in Consumer Research*. 9:502-6, 1982.
- ROYAL, Weld. Cashing In On Complaints. *Sales and Marketing Management*. may, p.86-92, 1995.
- SASHITTAL, Hemant e WILEMON, David. Organizing for Customer Responsiveness: Implications from the Field. *American Marketing Association*. winter, p. 03-08, 1993.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SINGH, J e WIDING, R. What Occurs Once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses. *European Journal of Marketing*. 25 (5), p. 30-46, 1991.
- SINGH, J. e WILKES, R. When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 24 (4), p.350-365, 1996.

TSCHOHL, John. Do Yourself a Favor: Gripe about Bad Service. **The American Salesman**. jun.p. 3-6, 1994.

ZEMKE, R. e ALBRECHT, Karl. **Service America!**. Homewood ill: Dow Jones Irwin, 1985.

## Endereço da Autora

Cristiane Pizzutti dos Santos  
Avenida Protásio Alves, 777/302,  
90410000 - Porto Alegre - RS.  
cpsantos@adm.ufrgs.br.