

O Serviço de Atendimento ao Consumidor como agente de mudanças nas indústrias do Pólo de Cosméticos de Diadema

The Customer Service as an agent of change in the Pole of Cosmetic industries of Diadema

*Thaís Aparecida Cansado Barbosa**
*João Victorino de Souza***
*Eduardo de Camargo Oliva****

Resumo

O presente estudo visa a identificar se o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) atua como agente de mudanças nas organizações do Pólo de Cosméticos de Diadema, cidade pertencente à região do Grande ABC Paulista. Utilizam-se, para tanto, os conceitos propostos por Zülzke (1991) e Barlow e Moller (1996), entre outros autores. O SAC pode ser um fator de diferenciação de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, pois ações como: saber ouvir, atender às solicitações, abrir a possibilidade de diálogo, prevenir conflitos e buscar a constante melhoria de produtos e serviços ocorrem por meio desse canal empresa-cliente. Para atender ao objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratória com as 76 empresas integrantes do Pólo de Cosméticos de Diadema, no período de outubro de 2005 a janeiro de 2006. O delineamento adotado foi o levantamento, quando foram enviados questionários aos sujeitos via *e-mail*, os quais foram respondidos também eletronicamente. Os dados se mostraram auto-evidentes, não possibilitando a utilização de métodos estatísticos. Os resultados da pesquisa revelaram que o SAC tem atuação como agente de mudanças nas empresas respondentes da pesquisa, uma vez que estas possuem um SAC, formal ou não; que a maioria dessas empresas concorda que os canais de comunicação cliente-empresa (SAC) são claros e bem divulgados; que a alta administração tem conhecimento dos pleitos dos clientes que chegam por meio do SAC e que essas informações têm gerado mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC); Pólo de Cosméticos de Diadema; mudanças organizacionais.

Abstract

The objective of this study intends to identify if the Customer Service (CS) works as a changing agent in the organizations at the Cosmetics Pole in Diadema, using, for that, the proposals of Zülzke (1991) and Barlow e Moller (1996) among others. Because the SAC can be a differentiation factor in an organization, no matter if it is a small, medium or big company, actions like listening to clients, taking orders, opening possibilities of dialog, preventing conflicts and searching the constant improvement of services and products happen through this channel company-client. For an exploratory research with the 76 companies which are part of the Cosmetics Pole of Diadema, city located in the ABC Paulista region, from October/2005 to January/2006 has been developed. The research was a survey, through a set of questions sent and answered electronically (e-survey). The information was self-evident, so the statistical methods cannot be used. Based on the answers, it could be concluded that the CS can act as an agent for changes in the companies which answered the research, considering that the answerers have a CS, formal or not, most of them agree that the communication channels client-company (CS) are clear and well divulged, agree that the high administration knows about the clients orders who come through the SAC and these orders have created organizational changes.

Key words: Customer Service (CS); Cosmetics' Pole of Diadema; organizational changes.

* Mestranda do Programa de Mestrado em Administração na Universidade IMES. E-mail: thaiis.barbosa@terra.com.br

** Mestrando do Programa de Mestrado em Administração na Universidade IMES. E-mail: jvictorino@uol.com.br

*** Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: eduardo.oliva@imes.edu.br

Introdução

Em um tempo em que a sociedade passa por transformações em grande velocidade, é natural que as mudanças também aconteçam nas organizações nela inseridas. Uma das fontes de identificação da necessidade de mudanças está em ouvir o cliente, o que ele tem a dizer, sugerir, reclamar e contribuir, e o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), como um canal de mão dupla entre a empresa e o cliente, procura atender a essa demanda.

Nesse panorama, o presente artigo visa a identificar se as empresas participantes do Pólo de Cosméticos de Diadema, na região do Grande ABC Paulista, vêm no Serviço de Atendimento ao Cliente, doravante denominado SAC, um elemento catalisador e um agente de mudanças. Buscou-se ainda identificar se essas organizações valorizam-no como um canal de comunicação entre a empresa e o consumidor, na medida em que a alta administração toma conhecimento das reclamações/sugestões recebidas, havendo a divulgação de seus canais de acesso e a efetivação de mudanças implementadas a partir de seus *inputs*.

O surgimento da produção em massa, com o aumento do mercado consumidor e a conseqüente elevação da concorrência como reflexo da consolidação da Revolução Industrial na Europa Ocidental e nos Estados Unidos, permitiu que no início do século XX começassem a ser desenvolvidas teorias de administração e, principalmente, a necessidade das empresas de influenciar a escolha do consumidor na direção de seu produto, em detrimento do produto do concorrente, mesmo que ao custo de inverdades. Esta situação se mantém até meados da década de 1930, mas após a Segunda Guerra Mundial verifica-se a necessidade de conquista de novos mercados, uma vez que um dos maiores mercados mundiais encontra-se indisponível em função da destruição da Europa (PYLORIDIS *et al.*, 1998).

A revista *Seleções de Reader's Digest* tornou-se uma das pioneiras no Brasil na instalação de um canal de comunicação com o cliente, quando, na década de 1940, veiculou uma publicidade em que divulgava um endereço postal, para encomendas com entrega prevista para o final da guerra, destinado a receber sugestões, questionamentos e mesmo reclamações. Mas, com o surgimento do movimento consumerista nos EUA, na década de 1960, o cliente não pedia mais informações e sim as exigia, da mesma forma que não bastava o melhor preço – era necessária, também, a melhor qualidade. Havia, portanto, a necessidade da criação de canais eficientes de comunicação com o consumidor (PYLORIDIS *et al.*, 1998).

Com a criação do PROCON-SP, em 1976, a pedido do governador Paulo Egydio Martins, permitiu-se a visão de dados estatísticos de reclamações, os quais, em 1978, apontavam que 41% das reclamações eram relativas a alimentos. Em vista dessa realidade, e de forma coerente com o compromisso com o consumidor, a primeira empresa a criar um canal direto de diálogo com o consumidor foi a Nestlé, que, nesse ano, criou o Centro Nestlé de Informações ao Consumidor (ZÜLZKE, 1991).

Os órgãos de defesa do consumidor, tais como Sunab, Idec, Ipem e Procon, bem como a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990, sob a Lei nº 8.078, proporcionaram o estabelecimento de mudanças na relação empresa/consumidor, praticamente obrigando as empresas a instalarem serviços de atendimento ao cliente, seja pelo 0800, pelo *ombudsman* e, posteriormente, pela Internet. Embora não haja nenhuma lei provendo a obrigatoriedade de a empresa manter um SAC, de acordo com informações do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), este apresenta-se como um diferencial competitivo num mercado cada vez mais exigente (SANTANA, 2005).

1 O Pólo de Cosméticos de Diadema e a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil

O Pólo de Cosméticos de Diadema nasceu da parceria entre o poder público e entidades como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), Ciesp Diadema, Sesí, Senai, Fundação Florestan Fernandes, Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC. Foi criado oficialmente através da Lei Municipal nº 2.237, de 23 de março de 2004, e congrega mais de 100 empresas, entre fabricantes de cosméticos e empresas pertencentes à cadeia produtiva do setor, tais como fabricantes de matérias-primas, embalagens, máquinas e equipamentos, insumos de laboratório, distribuidores etc. (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE DIADEMA, 2005).

A criação do Pólo de Cosméticos veio somar-se a diversos esforços empreendidos pelo poder público e empresários na construção de uma nova imagem para a cidade de Diadema, antes associada à violência urbana, chegando a ser qualificada como a mais violenta do Estado. O objetivo era ressaltar que Diadema também produz beleza. Deve-se esclarecer que a redução da criminalidade realmente efetivou-se com a queda das taxas de violência, antes no topo do ranking, para a 18.^a posição (PÓLO DE COSMÉTICOS, 2005).

O Pólo de Cosméticos de Diadema representa atualmente 10% do número de empresas de cosméticos do País, com tendência a aumentar essa participação. Em 2003 foi responsável por 8.000 empregos diretos e 3.000 indiretos e por 3% da arrecadação municipal. Em 2001, essas empresas respondiam por 1,5% dessa arrecadação. O objetivo para os próximos anos é fazer do Pólo um selo de qualidade, que dará ao consumidor a segurança de estar adquirindo um cosmético com qualidade internacional. Uma das estratégias do Pólo é comprar em conjunto itens relacionados direta ou

indiretamente com a produção, conquistando vantagens competitivas para os seus membros (PÓLO DE COSMÉTICOS, 2005).

É considerado um Arranjo Produtivo Local (APL), pois caracteriza-se como um aglomerado de empresas inter-relacionadas, fornecedores, prestadores de serviços, empresas de setores correlatos e outras instituições (universidades, governo, associações empresariais, instituições de crédito) localizadas em um mesmo território que possuem especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, e que competem, mas ao mesmo tempo cooperam entre si (SEBRAE, 2005; PORTER, 1999).

Conforme Schmitt (2005, p.1):

Nos dias atuais, ao mesmo tempo em que aumentam as pressões competitivas sobre as empresas e regiões, o incentivo à formação e/ou manutenção de aglomerados, *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs) e sistemas locais de produção (SLPs) passa a ser uma preocupação tanto de organizações privadas quanto de instituições públicas. Cada vez mais, essas estruturas organizacionais são percebidas como estratégias locais para o aumento da competitividade individual e sistêmica e como forte influenciador para o desenvolvimento regional.

Nesse contexto, não se pode deixar de apresentar a ABIHPEC, que obteve crescimento médio deflacionado de 8,2% nos últimos cinco anos, sendo que seu faturamento líquido passou de R\$ 6,6 bilhões, em 1999, para R\$ 13,1 bilhões em 2004. Existem no Brasil 1.258 empresas atuando nesse mercado, e, destas, 604 estão localizadas no Estado de São Paulo (ABIHPEC, 2005).

Para a ABIHPEC, alguns fatores têm contribuído para o crescimento do setor, dentre eles a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta com conseqüente aumento da produtividade, melhorando os preços praticados pelo setor; os lançamentos constantes de novos produtos, atendendo cada vez mais às necessidades do mercado, e, finalmente, o aumento da expectativa de vida, que traz consigo a necessidade de conservar a impressão de juventude.

A esses fatores vem somar-se, ainda, a importância que vem sendo dada à aparência física, ou seja, a possibilidade, aberta a todos, de melhorá-la; a discriminação existente no mercado de trabalho, que estimula a preocupação com a boa aparência, preocupação esta que, atualmente, se estende também aos homens; bem como o medo do envelhecimento (DWECK, 1999).

E, finalizando, a literatura de Ciências Sociais reconhece a aparência física como discriminadora em processos seletivos de mão-de-obra, uma vez que ela influencia na contratação e no diferencial de salário, sendo tão discriminadora quanto a inteligência, impulsionando, cada vez mais, o consumo de produtos do setor (DWECK, 1999).

Quanto ao nível de emprego, o setor apresenta resultados que merecem ser considerados. No Estado de São Paulo, conforme dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o setor apresentou, em dezembro de 2004, o melhor desempenho entre os 47 setores analisados (ABIHPEC, 2005).

2 A importância de um serviço de atendimento ao cliente

As empresas têm conhecimento de que precisam de seus clientes para sobreviverem. E o consumidor tem se mostrado cada vez mais exigente, uma vez que seu acesso às informações aumenta a cada dia, ao mesmo tempo em que cresce a disputa pelo cliente. Nesse cenário, a instituição de um canal de atendimento ao consumidor que promova seu amplo relacionamento com a empresa é de suma importância (PYLORIDIS *et al.*, 1998).

A economia mundial está sendo conduzida por pessoas que percebem que o sucesso duradouro só pode ser alcançado com a satisfação do cliente, uma vez que é ele, afinal, quem paga as contas. Além disso, atualmente os clientes possuem mais opções, o que torna mais difícil contentá-los (ROBBINS, 2005).

As empresas, se quiserem permanecer no mercado, deverão abrir suas portas aos consumidores, atendendo às suas solicitações, possibilitando o diálogo e, dessa forma, reduzindo a tensão entre cliente e empresa (ZÜLZKE, 1991).

O SAC tem um papel importante nessa relação entre clientes e empresa, contribuindo na comunicação com o público, na prevenção de conflitos e na melhoria dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (LOPES, 1998).

E, uma vez que um bom atendimento ao cliente é o teste final de uma empresa, mesmo que tudo o mais esteja certo em relação a produtos, preço, marketing, se o processo não for complementado com um bom atendimento ao cliente a empresa corre o risco de perder negócios e mesmo de sair do mercado (FREEMANTLE, 1994).

Dessa forma, as empresas devem começar a encarar as reclamações de seus clientes como oportunidades oferecidas, providenciando a abertura de um meio de interação a fim de proporcionar benefícios mútuos, pois sem os clientes os negócios simplesmente não existiriam (BARLOW e MOLLER, 1996).

De acordo com Walker (1991), as reclamações são parte do processo de escutar o cliente e possibilitam muitas oportunidades, entre elas: identificar pontos fracos, corrigir problemas, recuperar o cliente e incentivar sua fidelidade. Para que isso ocorra, a presidência e a direção da empresa devem acreditar na estratégia de satisfazer às necessidades ou exigências do consumidor, vendo-o como uma figura que deve estar presente dentro da empresa (ZÜLZKE, 1991).

E, para que a verdadeira eficácia do setor de atendimento ao cliente ocorra, as informações de nome, endereço da empresa e telefone do SAC devem ser divulgadas de maneira clara e legível, sendo este o fator que permite reconhecer as empresas decididas a se comunicarem com seus clientes (ZÜLZKE, 1991).

A importância do SAC pode ser verificada, também, quando a autora define quatro perfis de empresas com

relação às possibilidades de resposta ao seu cliente, a partir das reclamações recebidas pelo SAC:

- 1) **Confrontação:** ocorre quando a reação aos avanços do movimento de consumidores é de irritação. Este tipo de empresa argumenta que as solicitações dos clientes representarão elevação de preços dos produtos, fechamento de fábricas, restrições à livre iniciativa etc. Para tais empresas, o processo de diálogo e de mudança não existe.
- 2) **Manipulação:** neste caso, a empresa não entra em choque com as demandas de seus clientes, abrindo, muitas vezes, um canal de comunicação com eles; contudo, no fundo não está disposta a mudar nada e não adota medidas efetivas de satisfação do consumidor. É uma resposta dissimulada, pois, apesar de dizer que valoriza o cliente, não toma nenhuma atitude concreta neste sentido.
- 3) **Passividade:** neste caso, a empresa pode direcionar-se em dois sentidos: não se voltar para os problemas do cliente, ou deixar a decisão para outras empresas líderes de mercado. Acredita que as mudanças acontecerão devagar, o que lhe dará tempo de adaptação. O processo de mudança é lento.
- 4) **Adaptação ativa:** a empresa procura antecipar-se à mudança, o que lhe possibilita mais tempo para adaptação. Conhece o preço dos processos de mudança (tanto financeiros quanto emocionais), porém tem flexibilidade para encará-los. Seu objetivo é a perenidade e a sobrevivência através da satisfação do cliente (ZÜLZKE, 1991).

Apesar do que se expôs aqui, para Leite (1997) a maioria das organizações nacionais não tem o cliente como prioridade na intensidade em que deveria, pois muitas vezes não possui um canal de comunicação cliente-empresa e não se propõe a ouvi-lo adequadamente.

3 Posicionando o conceito de mudança na organização

As organizações também passam por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica. Estas transformações levam a modificações não apenas de equipamentos, mas também de processos de trabalho (BAPTISTA, 2005).

Os fatores essenciais para seguir esse novo rumo concentram-se em conhecer e entender os mecanismos da mudança e desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura (WOOD JR., 1995).

De acordo com Araújo (1982 *apud* LIMA, 2003), mudança pode ser definida como qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoas internas ou externas à empresa que tenham o aval ou a supervisão da alta administração, atingindo de forma integrada os componentes comportamentais, estruturais, tecnológicos e estratégicos.

Segundo Robbins (2005), tem-se tornado cada vez mais comum a diferenciação entre tipos de mudanças, algumas delas ditas de primeira ordem, e outras de segunda ordem. As mudanças de primeira ordem são aquelas que não implicam nenhum desvio fundamental sobre a forma como a empresa pode melhorar seu funcionamento. São mudanças mais lentas, delicadas e cumulativas, que apresentam alto risco num ambiente competitivo onde os concorrentes estão redefinindo produtos e mercados de forma agressiva. Já as mudanças de segunda ordem se dão em diversas dimensões e níveis, sendo descontínuas e radicais, implicando uma reformulação de premissas sobre a organização e o ambiente onde ela atua, levando à transformação e reinvenção das organizações. Este tipo de mudança envolve riscos, ao se tentar fazer o que nunca havia sido feito antes.

Cada vez mais, seguir rumos que levavam ao sucesso no passado é caminhar para o fracasso. Para

que as mudanças ocorram em uma organização é necessário um catalisador, um agente de mudanças (ROBBINS, 2005).

4 Metodologia

O presente artigo tem como base uma pesquisa exploratória realizada nas empresas que atuam no Pólo de Cosméticos de Diadema. Este método de pesquisa foi escolhido por possibilitar a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema de pesquisa objeto deste estudo (GIL, 2002).

O delineamento da pesquisa é um levantamento, por oferecer a possibilidade de interrogação direta dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa, tendo sido realizado entre as 76 empresas que atualmente pertencem ao Pólo de Cosméticos de Diadema, envolvendo fabricantes de cosméticos e empresas pertencentes à cadeia produtiva do setor, tais como: fabricantes de aerossol, fabricantes terceiristas, distribuidores de cosméticos etc. O sujeito desta pesquisa recaiu sobre a pessoa responsável pela empresa em geral; proprietário, sócio majoritário, presidente, diretor, gerente geral ou posição equivalente.

Foi encaminhada uma carta convencional, via correio, explicando os objetivos da pesquisa à organização envolvida e visando sensibilizar o empresário para a importância de sua resposta. Informava também à empresa que em poucos dias receberia um *e-mail* contendo orientações para o preenchimento dos dados referentes à pesquisa. Num segundo momento, foi encaminhado *e-mail* com o endereço eletrônico e um *link* para acesso ao formulário eletrônico diretamente no *site* da Universidade.

A decisão pela pesquisa via *e-mail* baseou-se em Truell (2003), para quem estudos realizados indicam que as pesquisas via Internet apresentam respostas semelhantes ou melhores quanto à qualidade e

completude, quando comparadas aos meios tradicionais. E diversos estudos mostram que há aumento significativo na velocidade das respostas na pesquisa feita via Internet, quando comparada aos métodos convencionais, como o correio.

O formulário eletrônico foi composto por 21 afirmativas e 2 questões abertas que envolvem seis áreas temáticas, estudadas pelo grupo de pesquisa, a saber: 1) estratégia e estrutura organizacional; 2) liderança; 3) competências organizacionais; 4) gestão de pessoas; 5) relacionamento com clientes e 6) tecnologia da informação.

O objeto deste trabalho envolve a análise das afirmativas e questões abertas, conforme segue:

- a) A alta administração de nossa empresa tem conhecimento das reclamações e/ou sugestões formuladas pelos clientes.
- b) Em nossa empresa, as reclamações e/ou sugestões formuladas pelos nossos clientes têm gerado mudanças organizacionais.
- c) Em nossa empresa, as informações referentes aos canais de comunicação cliente-empresa (SAC) são claras e bem divulgadas.
- d) Apresente o complemento que desejar em relação a qualquer das questões formuladas.
- e) Formule uma pergunta e uma resposta que não fizemos e que, em sua opinião, são muito importantes para o entendimento do comportamento de sua organização.

As respostas ao questionário foram formatadas em uma escala do tipo Likert, considerando as seguintes alternativas para cada afirmação proposta: 1. discordo totalmente (DT); 2. discordo parcialmente (DP); 3. não concordo nem discordo (NCND); 4. concordo parcialmente (CP); 5. concordo totalmente (CT); 6. não sei (NS).

Dentre os 76 questionários enviados, 17 foram respondidos, o que representa 22,36% da amostra. O resultado obtido pode ser considerado satisfatório,

pois encontra-se bastante superior à média de outros estudos realizados utilizando-se a Internet como meio de pesquisa. Scornavacca *et al.* (2001) relatam, como taxa de resposta, 10% dos endereços eletrônicos válidos, e Abreu e Costa (2000) informam 7,6%. Com o intuito de aumentar a taxa de resposta foram feitos esforços por meio de telefonemas de cobrança às empresas pesquisadas e de ações junto ao Pólo de Cosméticos, sem grande sucesso, contudo.

Após o encerramento da pesquisa quantitativa, efetuou-se uma pesquisa qualitativa na qual foram realizadas entrevistas com três empresas, aquelas cujas respostas às afirmações se deram nos dois extremos, ou seja: um extremo mais desfavorável (em que a maioria das respostas concentrou-se nas afirmações 'discordo totalmente' e 'discordo parcialmente'), e outro extremo mais favorável (maioria das respostas concentrada nas afirmações 'concordo parcialmente' e 'concordo totalmente').

5 Análise dos resultados da pesquisa

Embora o sujeito da pesquisa tenha sido o responsável pela empresa em geral, os respondentes foram: empresários, gerentes e diretores (14 empresas) e outros funcionários técnicos e administrativos (3 empresas).

Quanto ao número de funcionários, as empresas respondentes do questionário possuem: mais de 100 funcionários (7 empresas), de 81 a 100 funcionários (2 empresas), de 61 a 80 funcionários (1 empresa), de 21 a 40 funcionários (3 empresas) e menos de 20 empregados (4 empresas).

As questões de nosso interesse visavam a identificar se a alta administração tem conhecimento das sugestões/reclamações formuladas pelos clientes, se estas sugestões/reclamações geram mudanças na organização, e se há divulgação dos canais de comunicação com o cliente, além da questão implícita que indica se as empresas possuem ou não um SAC. Os resultados apurados podem ser verificados na tabela 1.

A distribuição das empresas respondentes quanto ao número de funcionários apresenta-se da seguinte forma: mais de 100 funcionários (7 empresas); de 81 a 100 funcionários (2); de 61 a 80 funcionários (1); de 21 a 40 funcionários (3); e com menos de 20 funcionários (4 empresas).

Quanto à pesquisa quantitativa, não foi aplicado nenhum método estatístico, uma vez que o resultado da pesquisa foi auto-evidente.

A análise desta pesquisa aponta que as empresas respondentes, na sua totalidade, possuem SAC, o que contraria a proposição de Leite (1997) – para quem a maioria das empresas nacionais não prioriza o cliente, uma vez que não possui uma forma de comunicação

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS 17 EMPRESAS SEGUNDO AS RESPOSTAS DADAS ÀS TRÊS PERGUNTAS ANALISADAS

AFIRMAÇÕES	1		2		3		4		5		6		TOTAL	
	DT		DP		NCND		CP		CT		NS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A alta administração de nossa empresa tem conhecimento das reclamações e/ou sugestões formuladas pelos clientes.			2	12			2	12	13	76			17	100
Em nossa empresa, as reclamações e/ou sugestões formuladas pelos clientes têm gerado mudanças organizacionais.	1	5,9					10	59	5	29	1	5,9	17	100
Em nossa empresa, as informações referentes aos canais de comunicação cliente-empresa (SAC) são claras e bem divulgadas.	1	5,9	2	12			7	41	7	41			17	100

FONTE: Dados da pesquisa

empresa-cliente e não se preocupa em ouvi-lo de forma adequada – mas corrobora Pyloridis *et al.* (1998), para quem as empresas sabem que precisam de seus clientes para sobreviver e que estes têm se mostrado cada vez mais exigentes. Neste cenário, a instituição de um canal de atendimento ao consumidor que possibilite seu amplo contato com a empresa é de grande importância, concordando, nesse sentido, com Robbins (2005), segundo o qual a economia mundial é conduzida por empresas que identificam que o sucesso duradouro só pode ser alcançado com a satisfação do cliente.

A maioria das empresas, representada por 15 delas, concorda total ou parcialmente que a alta administração tem conhecimento das sugestões/reclamações que chegam ao SAC, e apenas 2 discordam parcialmente. Este resultado reforça a importância do envolvimento da alta administração, que deve acreditar profundamente na estratégia de satisfazer às necessidades ou exigências do consumidor, e que este deve ser figura presente dentro da empresa, conforme Zülzke (1991).

Em relação ao fato de as reclamações e/ou sugestões formuladas pelos nossos clientes gerarem mudanças organizacionais, 15 empresas concordam total ou parcialmente, uma discorda totalmente, e uma delas respondeu não saber, o que vem ao encontro do que propõem Barlow e Moller (1996), quando afirmam que as empresas devem passar a encarar as reclamações de seus clientes como dádivas, providenciando um canal de interação a fim de proporcionar benefícios mútuos, uma vez que, sem clientes, as empresas não sobreviveriam. Para Walker (1991), as reclamações possibilitam muitas oportunidades, entre elas: identificar pontos fracos, corrigir problemas, recuperar o cliente e incentivar sua fidelidade, e, segundo Robbins (2005), para que as mudanças ocorram dentro de uma organização é necessário um catalisador, um agente de mudanças.

Quanto às informações referentes aos canais de comunicação cliente-empresa serem claras e bem divulgadas, 14 empresas responderam concordar total ou parcialmente, 2 discordaram parcialmente, e uma respondeu não saber. Novamente, este resultado aponta

para o que foi proposto por Zülzke (1991), a saber, que o nome, o endereço da empresa e o telefone do SAC devem estar divulgados de maneira clara e legível, o que permite reconhecer as empresas decididas a se comunicarem com seus clientes.

Relativamente às questões abertas, três empresas apresentaram suas contribuições, sendo que uma delas considera baixo o envolvimento das grandes empresas do Pólo com as pequenas e médias, relativamente ao compartilhamento de informações importantes; uma outra recomendou a inclusão de uma questão para saber se a troca de tecnologia entre as empresas do Pólo pode ser prejudicial à concorrência; e uma terceira sugeriu a promoção e desenvolvimento de atrativos entre fornecedores e fabricantes de modo a criar maior interatividade para o Pólo.

Já na análise da pesquisa qualitativa realizada com três empresas que se posicionaram ou no extremo mais crítico ou, ao contrário, no extremo mais favorável, pôde-se observar que, das três empresas, duas possuem menos de 40 funcionários e um SAC informal ainda não estruturado, que recepciona as solicitações dos clientes e as encaminha para a alta direção da empresa, que providencia as soluções para o atendimento da solicitação. A terceira possui 100 funcionários e há três anos iniciou um processo de estruturação geral na empresa, o que incluiu a implantação de um SAC tendo uma pessoa responsável por recepcionar as solicitações e encaminhar e acompanhar sua execução.

Considerações finais

O resultado aferido de que a maioria das empresas concorda total ou parcialmente em que a alta administração tem conhecimento das sugestões/reclamações que chegam ao SAC sinaliza o entendimento de que o cliente e sua opinião são importantes para a sobrevivência de seus negócios e de que há envolvimento da Direção, o que demonstra

que as mudanças e seu impacto interno têm o apoio da alta administração, e ainda, que os SACs possuem uma posição interna reconhecida, o que é requerido para o exercício de sua função.

O fato de a maioria das empresas ter concordado total ou parcialmente com o fato de as reclamações e/ou sugestões formuladas pelos seus clientes gerarem mudanças organizacionais mostra que a maior parte das empresas entende a necessidade de adaptação e de mudanças a partir das informações vindas pelo SAC, o que evidencia a eficácia deste departamento.

Em face de quase a totalidade das empresas concordar quanto às informações referentes aos canais de comunicação cliente-empresa serem claras e bem divulgadas, isto indica que estas empresas estão firmes na decisão de se comunicarem com seu cliente.

Diante das análises qualitativas das três empresas, observa-se a importância que estas dão ao atendimento das solicitações dos clientes, seja por meio de um SAC formal ou mesmo informal.

A análise apresentada neste artigo aponta para uma conjuntura de fatores no Pólo de Cosméticos de Diadema, a saber, nas empresas que possuem um SAC, este apresenta canais de comunicação bem divulgados, a alta administração está envolvida no processo, proporcionando o respaldo necessário ao setor, e as informações, solicitações ou necessidades recebidas dos clientes são levadas adiante, permitindo, desta forma, que as mudanças geradas pelos *inputs* recebidos sejam implantadas.

Os resultados obtidos não nos permitem generalizar as conclusões para todas as empresas do ramo de cosméticos, mas, considerando-se a pesquisa qualitativa e a quantitativa, pode-se concluir que o serviço de atendimento ao consumidor nessas 17 empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema é visto como um agente de mudança organizacional pelos seus gestores.

Como contribuição para futuros estudos, seria interessante que pesquisa semelhante fosse aplicada a outros Pólos de Cosméticos, a exemplo do de Salvador, o que permitiria traçar um perfil mais abrangente da utilização do SAC pelos APLs de cosméticos.

- Recebido em: 06/10/2007
- Aprovado em: 16/11/2007

Referências

ABREU, Nelsio R.; COSTA, Evandro B. Um estudo sobre a viabilidade da utilização de marketing na internet no setor hoteleiro de Maceió. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENAMPAD, 2000. CD-ROM.

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC. **Panorama do setor**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.abihpec.com.br>>. Acesso em: 27 out. 2005.

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt>>. Acesso em: 29 nov. 2005.

BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **Reclamação do cliente? Não tem melhor presente...** São Paulo: Berkeley, 1996.

DWECK, Ruth Helena. **A beleza como variável econômica: reflexo nos mercados de trabalho e de bens de serviço**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 30 out. 2005.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues. A administração em transformação: o cliente como fonte de informações nas empresas qualidade em serviços ao cliente: nova ferramenta competitiva da administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANGRAD, 1997.

LIMA, Suzana Maria Valle *et al.* (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **Os papéis do serviço de atendimento ao consumidor na relação entre organizações e consumidores**. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br>>. Acesso em: 30 nov. 2005.

PÓLO DE COSMÉTICOS. Disponível em: <<http://polodecosmeticos.com.br>>. Acesso em: 24 out. 2005.

PORTER, Michael E. **Competição, on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE DIADEMA. Disponível em: <<http://www.prefeitura de Diadema.br>>. Acesso em: 18 ago. 2005.

PYLORIDIS, Kátia Cristina *et al.* **O SAC e a comunicação mercadológica**. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br>>. Acesso em: 05 set. 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTANA, Mariza Silva. **SAC: canal de comunicação entre a empresa e o consumidor**. Disponível em: <<http://www.procon.go.gov.br>>. Acesso em: 24 out. 2005.

SCHMITT, Cláudia Lunkes. **Concentração de empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva**. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

SCORNAVACCA, Eusébio *et al.* E-Survey: concepção e implementação de um Sistema de *Survey* por Internet. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENAMPAD, 2001. CD-ROM.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: <<http://www.df.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2006.

TRUELL, Allen D. Use of Internet Tools for Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Morehead, v.31, n.1, p.31, Spring, 2003.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.

WOOD JUNIOR, Thomas (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZÜLZKE, Maria Lúcia. **Abrindo a empresa para o consumidor**. 4.ed. São Paulo: Qualitymark, 1991.