

Raquel Andrade de Almeida Cunha

**Uso estratégico da informação gerada pelo  
Serviço de Atendimento ao Consumidor de  
empresas de alimentos**

Um estudo de múltiplos casos

Belo Horizonte  
Escola de Ciência da Informação  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Raquel Andrade de Almeida Cunha

# **Uso estratégico da informação gerada pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor de empresas de alimentos**

## Um estudo de múltiplos casos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientadora: Prof. Dra. Mônica Erichsen Nassif Borges

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação

2007

---

C972u Cunha, Raquel Andrade de Almeida  
Uso estratégico da informação gerada pelo  
Serviço de Atendimento ao Consumidor de  
empresas de alimentos: um estudo de múltiplos  
casos / Raquel Andrade de Almeida Cunha. –  
Belo Horizonte, 2007.  
f. 133

Orientadora: Mônica Erichsen Nassif Borges

1. Serviço de informação. 2. Serviço ao  
cliente. I. Título. II. Borges, Mônica Erichssen  
Nassif. III. Universidade Federal de Minas Gerais

CDU: 02:659.2

---



Universidade Federal de Minas Gerais

Escola de Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Dissertação defendida e aprovada, em 26\_\_\_ de junho de 2007, pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Profa. Dra. Mônica Érichsen Nassif Borges – Orientadora

---

Prof. Dr. George Leal Jamil

---

Profa Dra. Beatriz Valadares Cendón

---

Profa Dra. Ligia Maria Moreira Dumont

Ao meu pai que estendeu a saudade até o infinito.

## **AGRADECIMENTOS**

Tenho a consciência que este trabalho não poderia ter sido feito se não tivesse tido a colaboração, a convivência e a amizade de muitas pessoas. Na impossibilidade de mencionar todos que estiveram comigo nesta caminhada, cito algumas, em nome de todas.

### **Agradeço:**

A minha mãe pelo enorme incentivo, pelo carinho e por ter tornado este trabalho possível. Ao meu pai por tudo que representa para mim.

A minha filha Laura por me dizer todos os dias, com um simples abraço, que vale a pena viver. Ao Altivo e a Dani pela amizade. As minhas sobrinhas por tanto me alegrarem.

A Deus por ter me dado a minha família.

Agradeço a minha orientadora, Professora Mônica Erichsen Nassif, pela orientação segura e precisa e por, todas as vezes que mudei de rumo, ter me lembrado quais eram meus objetivos.

Aos professores George Leal Jamil, Beatriz Cendón e Ligia Dumont, pela disponibilidade em avaliar este trabalho e pelas suas valiosas contribuições. A professora Marta Aun pelas considerações feitas na ocasião da qualificação.

A minha grande amiga Adriane Maria Arantes de Carvalho pela amizade incondicional, por ter me apresentado à Ciência da Informação, me incentivado e por ter dedicado várias horas, do seu pouco tempo disponível, para ouvir minhas angústias, minhas dúvidas e apontar os caminhos disponíveis.

A minha amiga Adriana Nadaes, companheira de tarefas durante as disciplinas, pela grande amizade, pelo incentivo, pela ajuda, pela disponibilidade. Agradeço aos meus colegas de mestrado que se tornaram grandes amigos: Leandro, Ludmila, Patrícia, Daniela, Fabrício e Wilson.

Agradeço minhas queridas amigas Mariléa, Adriane e Simone pela torcida.

Agradeço aos funcionários da ECI, em especial Edna, Gisele e Nely.

Expresso minha gratidão às empresas que fizeram parte dessa pesquisa. E a CAPES por ter viabilizado a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho investiga o serviço de atendimento ao consumidor – SAC- da indústria de alimentos, analisado sob o enfoque da ciência da informação. Procurou-se analisar se o SAC é reconhecido nas empresas como um provedor de informação de valor estratégico. Através da técnica de estudo de múltiplos casos, avaliou-se o serviço de atendimento de cinco empresas. Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com o responsável pelo atendimento ao consumidor de cada empresa e com os principais responsáveis pelas áreas consideradas como usuárias do SAC. A base teórica utilizada reside nos conceitos relativos à informação, que dá suporte a estratégia organizacional. O estudo demonstrou que o serviço de atendimento ao consumidor desempenha um papel preponderantemente operacional. Comprovou, entretanto, a ocorrência de situações isoladas, nas quais a informação coletada foi utilizada estrategicamente pela empresa a qual o SAC pertence. Como o SAC tem pouco destaque, o setor não consegue se posicionar como uma unidade informacional, capaz de prover a empresa com informação de valor estratégico.

Palavras-chave: serviço de atendimento ao consumidor, informação, estratégia.

## ***ABSTRACT***

The purpose of this study was to investigate the Customer Support Service – CSS -in food industries, from the Information Science viewpoint. The analysis was carried out to identify whether CSS is acknowledged by their companies as a strategic information supplier. By using the multiple case technique, the CSS of five companies, were analysed. Semi-structured interviews were made with the person responsible for the CSS in each company as well as with the main responsible ones for the other inner areas, which in fact, are the CSS's users. The theoretical base employed dwells on the concepts related to information that gives support to the organization strategy. The research showed that the CSS plays a mainly operational role. However , some occurring isolated situations were detected, where the collected information was strategically used by the company the CSS belong to. As the CSS has little importance within the companies, it does not manage to place itself like an informational unit, able to supply the other areas with valuable strategic information.

Key- words: customer support service; information; strategy.

## **LISTAS DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – Modelo de gerenciamento da informação.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 2 – Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo.....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA 3 – Cadeia de valores genérica.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA 4 – O SAC na cadeia de valores de uma empresa alimentícia.....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – As três arenas de uso da informação organizacional.....	31
QUADRO 2 – Relação dos entrevistados nas empresas analisadas.....	73
QUADRO 3 - Empresa A - Produtos informacionais gerados pelo SAC.....	73
QUADRO 4 - Empresa B - Produtos informacionais gerados pelo SAC.....	75
QUADRO 5 - Empresa C - Produtos informacionais gerados pelo SAC.....	78
QUADRO 6 - Empresa D - Produtos informacionais gerados pelo SAC.....	81
QUADRO 7 - Empresa E - SAC interno - Produtos informacionais gerados pelo SAC.....	84
QUADRO 8 – Classificação do SAC por empresa analisada	88
QUADRO 9 - Empresa A - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC.....	126
QUADRO 10 - Empresa B - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC.....	127
QUADRO 11 - Empresa C - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC.....	128
QUADRO 12 - Empresa D - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC.....	129
QUADRO 13 - Empresa E - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC.....	130

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABA	– Associação Brasileira de Anunciantes
BDMG	– Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
FIEMG	– Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
IOCU	– International Organization of Consumers Union
NCL	– New York Consumer's League
SAC	– Serviço de Atendimento ao Consumidor

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2. INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
2.1. Informação como recurso estratégico.....	21
<b>3. USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>29</b>
3.1. Criação de Significado.....	31
3.2. Construção de conhecimento.....	40
3.3. Tomada de decisão.....	45
<b>4. O MOVIMENTO DOS CONSUMIDORES E O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR.....</b>	<b>52</b>
4.1. A origem do Movimento dos Consumidores.....	52
4.2. Movimento de Consumidores no Brasil.....	55
4.3. Serviço de Atendimento ao Consumidor e suas características.....	57
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>65</b>
5.1. Coleta de dados.....	66
5.2. Perfil dos Entrevistados.....	68
5.3. Metodologia de Análise.....	70
<b>6. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS.....</b>	<b>71</b>
6.1. Empresa A.....	71
6.2. Empresa B.....	74
6.3. Empresa C.....	76
6.4. Empresa D.....	78
6.5. Empresa E.....	82
<b>7. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>85</b>
7.1. Categoria de análise – classificação do SAC.....	85
7.2. Categoria de análise – gerenciamento da informação.....	88
7.3. Categoria de análise – avaliação do SAC pelos usuários internos.....	94
7.4. Categoria de análise – interação SAC-usuários.....	98
7.5. Categoria de análise – arenas de uso da informação.....	102
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>111</b>
8.1. Limitações e sugestões para outros estudos.....	112

<b>9. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC de cada empresa.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas para levantamento de dados.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE C - Carta de apresentação.....</b>	<b>133</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A configuração da sociedade contemporânea atribui às diversas áreas do conhecimento novos desafios. No campo da Ciência da Informação, na área dedicada à gestão no ambiente organizacional, há reflexões densas sobre o significado da sociedade da informação e o valor que as instituições<sup>1</sup> atribuem à informação. As análises a respeito do uso estratégico da informação focalizam os cenários dos ambientes de negócios. Estes, caracterizados pelo acirramento da competição e por consumidores mais exigentes e conscientes de seus direitos, impõem às instituições a necessidade de implementar estratégias que criem e mantenham vantagens competitivas sustentáveis.

Dentre as estratégias traçadas pelas empresas, autores como Zulske (1990), McKenna (1992) Kotler (1998), destacam que as instituições não só procuram estabelecer relacionamento com seus consumidores, a fim de obter maior grau de lealdade, como buscam informação sobre as tendências de comportamento do público-alvo.

Na avaliação de Zulske (1990), Mitchell (1993) e Troiano (1996), o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC - pode se constituir em reforço da lealdade à marca, à medida que demonstra ao consumidor a efetiva importância das suas opiniões para a empresa. Esses estudos focalizam a relação entre SAC e consumidores.

Entretanto, há pouca referência na literatura sobre o uso estratégico da informação captada pelo SAC. Avaliado sob a ótica da Ciência da Informação, o SAC é entendido como uma unidade informacional<sup>2</sup>, que tem como usuários os consumidores e os decisores de diversos departamentos que compõem a instituição<sup>3</sup>. O SAC adquire,

---

<sup>1</sup> Nesta dissertação, serão adotados indistintamente os termos “instituição” e “empresa” para designar todas as organizações econômicas privadas e públicas, fornecedoras de produtos e serviços.

<sup>2</sup> De acordo com o Borges e Rocha (2003) são consideradas unidades de informação departamentos, ou mesmo empresas que tem como função produzir serviços e produtos informacionais.

<sup>3</sup> Este trabalho considerará como usuários do SAC apenas as áreas internas da empresa.

então, a dimensão de recurso informacional, que pode auxiliar a instituição a interpretar as mudanças que ocorrem no seu ambiente externo e a tomar decisões a partir da interpretação do comportamento do mercado consumidor. Isto posto, colocam-se as seguintes questões de pesquisa: A informação coletada pelo SAC está sendo utilizada estrategicamente nestas empresas? O SAC é reconhecido nas empresas como provedor de informação de valor estratégico?

Diante dessas ponderações, o objetivo geral deste trabalho é analisar se, em cinco empresas mineiras do setor agro alimentar, o potencial informacional do SAC é utilizado estrategicamente pelas áreas internas da empresa à qual pertence, tendo em vista que tal serviço pode ser uma rica fonte de informação.

Foram consideradas como áreas internas usuárias do SAC as atividades ligadas à produção (operações), à aquisição da matéria prima (logística interna), à distribuição (logística externa), às vendas e marketing e aos serviços pós-venda. Todas essas são nomeadas por Porter (1986) como atividades primárias da cadeia de valores de uma empresa.

Como objetivos específicos desta análise foram definidos:

1. Identificar o potencial que a informação proveniente do SAC possui, visando à constituição de elos dentro da cadeia de valor das instituições pesquisadas.
2. Analisar se, nas cinco empresas de Minas Gerais estudadas, o SAC atende às necessidades informacionais dos seus usuários;
3. Analisar se e como a informação gerada pelo SAC é utilizada pelos decisores;
4. Observar se a informação obtida pelos SAC é utilizada nas esferas: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão.

Este estudo busca entender, então, questões primordialmente ligadas ao conteúdo e à formatação da informação, bem como analisar se o SAC identifica as necessidades informacionais das diversas áreas das instituições.

Acredita-se que esta pesquisa poderá contribuir para formar um corpo teórico na área de pesquisa da atuação dos serviços de atendimento ao consumidor. Ao mesmo tempo, espera-se contribuir para os estudos de como as instituições interpretam seus ambientes organizacionais para estabelecer estratégias competitivas.

As análises acadêmicas relacionadas à área de marketing mostram que o serviço de atendimento ao consumidor, ao se estabelecer como um canal de relacionamento, tem potencial para ser um agente de fidelização dos consumidores. Entretanto, com frequência, a imprensa divulga críticas a esse serviço, apontando morosidade no atendimento e na resolução de problemas relatados, incapacidade da equipe de atendimento em fornecer orientações e informações precisas a respeito da empresa.

No setor de alimentos, houve, ao que tudo indica, uma estruturação mais eficaz. A Associação Brasileira de Anunciantes – ABA – (1997 e 2003) aponta que, segundo os consumidores, o SAC das indústrias deste setor é o mais satisfatório, tanto em quesitos como agilidade na resolução de problemas, como em rapidez no atendimento e cordialidade.

Optou-se, então, por realizar o estudo na indústria de alimentos, uma vez que se parte do pressuposto de que, neste setor, especificamente, há uma utilização estratégica do SAC no relacionamento da organização com seus consumidores.

Este estudo analisou o desempenho do SAC em cinco empresas mineiras pertencentes ao setor de alimentos, especificamente do segmento agro-industrial, configurando-se, portanto, como um estudo comparativo de casos. As análises foram feitas a partir de entrevistas semi-estruturadas com o principal responsável pelo SAC e com os principais responsáveis pelos departamentos, que foram entendidos como usuários das informações geradas por tal serviço.

As indústrias fabricantes de alimentos concentram suas produções nos seguintes segmentos: laticínios; abate e processamento de carnes; café; massas e farinha de trigo; açúcar e álcool; cervejas e refrigerantes; óleo, vinhos e segmentos de tecnologias simples – balas e chocolates; derivados de milho e de mandioca; sucos; doces de frutas e aguardentes.

O presente estudo foi feito em cinco empresas com sede na região da Grande Belo Horizonte. O Estado de Minas Gerais tem participação importante na produção de alimentos, sendo responsável pela liderança da produção nacional de café, 46%, e de leite, pelo qual responde por 30% da produção (BDMG<sup>4</sup>). A avaliação do BDMG revela, no entanto, um descompasso entre a produção agropecuária e a infra-estrutura industrial ao afirmar que...

...a dimensão da agroindústria mineira está muito aquém do que permite sua base agropecuária. (...) O parque industrial no Estado ocupa uma posição intermediária no cenário nacional e não tem sido capaz de utilizar a vantagem comparativa da posição estadual na consolidação de um segmento agroindustrial de liderança no país. (BDMG, 2002).

Essa afirmativa aponta para a urgência da indústria mineira deste setor em tornar-se mais competitiva. Acredita-se que é fundamental a reflexão sobre o uso da informação obtida no ambiente externo das instituições para o estabelecimento de vantagens competitivas.

Subseqüente a esta apresentação, o capítulo dois aborda os conceitos relativos à informação e estratégia organizacional. No capítulo três é discutido o uso estratégico da informação a partir das três arenas propostas por Choo (2003) - criação de significado<sup>5</sup>, construção do conhecimento e tomada de decisão. O capítulo quatro trata de uma retrospectiva do movimento dos consumidores até o surgimento do SAC e sua atuação nas empresas. O capítulo cinco apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e no capítulo seis são apresentadas as empresas

---

<sup>4</sup> Banco de Desenvolvimento de Minas Gerias. Minas Gerais do Século XXI., Belo Horizonte, 2002.

<sup>5</sup> O termo original é sensemaking. Contudo, utilizaremos o termo adotado na tradução brasileira da publicação de Choo (2003).

avaliadas. O capítulo seguinte trata da análise das entrevistas e o capítulo oito traz as conclusões deste estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

É consenso, tanto entre os teóricos como entre os executivos que a informação desempenha papel chave nas organizações, na medida em que ela permite criar significado para os acontecimentos que ocorrem no meio empresarial. Esta idéia está presente na origem do termo, *informare*, que em latim significa dar forma, criar, representar, apresentar e criar uma idéia.

Quatro definições de informação são apresentadas por Saracevic e Wood (1986). A primeira aponta que a informação é uma escolha, feita diante de um conjunto de mensagens disponíveis, que reduz a incerteza. A segunda definição entende que a informação é o sentido que um ser humano atribui aos dados, utilizando as convenções conhecidas para a sua representação. O foco desta definição é a interpretação e a representação feitas pelos homens em relação aos dados.

Como terceira definição, os autores apontam que a informação é vista como estrutura de um texto capaz de modificar a visão do receptor. O viés de análise é o da transformação do conhecimento, ou da percepção do sujeito. Por fim, a quarta definição assinala que a informação é um conjunto de dados que produz impacto na tomada de decisão. A contribuição desta abordagem é a compreensão de que a informação só passa a ter valor a partir da sua utilização: “É o uso da informação, e não a informação propriamente dita, que torna a informação valiosa para o indivíduo e a sociedade” (SARACEVIC e WOOD, p. 7, 1986).

A utilização da informação e sua relevância são critérios adotados também por Davenport (1998) para conceituar informação. O autor define dados como observações sobre o estado do mundo, fáceis de serem estruturados, quantificados e transferidos. Já a informação é entendida como dados dotados de relevância e propósito, que devem

ser analisados e requerem necessariamente a mediação humana. O uso da informação contribui para que a instituição otimize a sua tomada de decisões.

Corroborando com esta abordagem Choo (1998), para quem a informação desempenha papel chave nas instituições, por integrar diversos departamentos e fatores de produção. Os conceitos destes últimos autores serão adotados nesta dissertação, por considerar-se que evidenciam o papel da informação enquanto recurso estratégico.

Se, para as abordagens apresentadas até então, a informação é vista pela sua capacidade de alterar estruturas e de gerar algum tipo de impacto, a conceituação dos autores Shannon e Weaver (1975) propõe um outro viés. A Teoria Matemática da Comunicação, proposta pelos autores em 1949, não se refere ao significado e nem à alteração de uma estrutura, mas, sim, à transmissão de uma mensagem. Isso se explica pelo objetivo do matemático Shannon em otimizar o custo da transmissão das mensagens. Como os autores não se propõem a estudar o impacto causado pela informação, o receptor é visto como um ator passivo. Essa conceituação é citada neste estudo não apenas pelo antagonismo em relação às demais conceituações abordadas, mas por propiciar a reflexão acerca do papel da informação nos serviços de atendimento ao consumidor. O contraponto entre as teorias nos ajuda a investigar se o SAC gera informação capaz de alterar estruturas, ou se ajusta seu o foco na própria transmissão, sem preocupação com a produção de sentido.

## **2.1. INFORMAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO**

A informação é vista por estudiosos e gerentes organizacionais como um dos patrimônios mais valiosos das organizações, cuja perenidade está fortemente ligada à habilidade de seus gestores em transformar dados em informações e informações em ações concretas.

A este respeito McGee e Prusak (1994) ponderam que as instituições dispõem de uma grande gama de dados que podem se transformar em informação útil para determinados usuários em face de problemas decisórios.

A informação, segundo os autores citados é utilizada, no escopo da estratégia, em três patamares: definir a estratégia propriamente dita; assegurar a execução da estratégia; integrar a estratégia estipulada e a sua execução. A informação é um dos recursos para a definição da estratégia ao identificar ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo. A informação sobre a performance dos produtos e serviços, bem como sobre a concorrência, é utilizada na etapa de execução a fim de acompanhar a evolução do ambiente externo. Por fim, os autores citados entendem que a informação atua ainda como ligação entre a estratégia definida e a sua execução. A integração tem dois objetivos: primeiro servir como um feedback, assegurando que a execução ocorra de acordo com a estratégia. O segundo objetivo é fornecer informações para que a empresa adquira conhecimento e adequue sua estratégia ao ambiente competitivo.

A estratégia competitiva, de acordo com McGee e Prusak (1994), define em quais quesitos os produtos e serviços da organização devem ser superiores ao da concorrência, determinando a sua posição no ambiente competitivo. Neste sentido, as empresas precisam buscar vantagens competitivas cada vez mais sofisticadas, produzindo com maior eficiência ou oferecendo produtos ou serviços com qualidade superior ao da concorrência. De acordo com esta abordagem, o estabelecimento da estratégia deve levar em conta, além da concorrência, os clientes e os segmentos-alvo do mercado. Deve, também, considerar as habilidades e recursos a serem empreendidos para atender a esses mercados.

A contribuição da informação na formulação de estratégias organizacionais é elucidada por McGee e Prusak:

As empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e ação. Esta atividade tripla ocorre em um ambiente competitivo repleto de

informação de importância real e potencial (McGEE e PRUSAK, 1994, p.9).

Esses autores destacam que a estratégia competitiva é um mapa informacional sobre o ambiente externo e sobre os pontos aos quais a organização deve estar atenta. A estratégia competitiva deveria, portanto, identificar: as informações mais importantes a respeito dos clientes, fornecedores e ambiente; as informações que devem ser fornecidas aos clientes e fornecedores e como estes a utilizarão; como incorporar informações a produtos e serviços já existentes.

A informação torna-se estratégica quando a organização consegue criar sentido a partir dos dados observados no ambiente externo, ficando atenta a oportunidades e a ameaças que impactam a organização. Freitas (2000) destaca que a informação é estratégica para a empresa quando representa risco ou oportunidade para a organização em um determinado momento.

O cunho estratégico da informação só vem à tona para Tavares (1991), quando a instituição sabe utilizá-la adequadamente. O uso adequado implica na habilidade de coletar informações condizentes com as necessidades informacionais daqueles que irão usar a informação. Corrobora com essa visão Davenport (1998) ao destacar que não basta coletar dados e alimentar o sistema de informação. Para que se torne estratégica, a informação deve ser disseminada entre pessoas-chaves na instituição.

Comentando sobre a questão da disseminação da informação entre os decisores, Santos e Beraquet (2001) se referem a diversos estudos que mostram que a falta de conhecimento sobre o ambiente organizacional - clientes, fornecedores, legislações - é uma das maiores causas da falência das instituições. Os autores insistem em que, na maioria dos casos estudados, a informação necessária para a empresa reagir às mudanças no mercado competitivo encontrava-se na instituição, mas não havia sido explorada por não ter sido previamente processada para o fim a que se destinava: o consumo e não o estoque (SANTOS & BERAQUET, 2001).

A respeito do compartilhamento da informação, Barreto (1998) destaca que

A produção de informação se acumula continuamente para formar os estoques de informação, que são quantidades estáticas de informação armazenadas em acervos em geral de bibliotecas, de arquivos, de museus, de bases de dados, de redes ou de sistemas de informação. Os estoques estáticos de informação são indispensáveis ao processo de geração de conhecimento. Porém por si só não efetivam esse processo. A produção ou geração de conhecimento no indivíduo, seu grupo ou a sociedade) ocorre em com uma articulação mais ampla, com a intermediação da segunda função que atribuímos a qualquer unidade de informação que é a função de transferência de informação (BARRETO, 1998).

Entretanto, para que este processo tenha efeito, os departamentos da empresa, responsáveis por coletar e disseminar informação devem responder às demandas e necessidades de seus usuários, respeitando suas características e especificidades.

Sabe-se que os usuários conseguem expressar apenas parte de suas necessidades. Figueiredo (1994), apoiando-se em estudos de usuários, indica que as unidades de informação nem sempre conseguem identificar as necessidades reais de seus usuários. A autora diferencia necessidade real de demanda. A necessidade real é aquela que não necessariamente será verbalizada, expressa. Já a demanda é a que o usuário verbaliza. De acordo com Figueiredo (1994, p. 34) “os indivíduos podem demandar informação que eles não necessitam e, certamente, podem ter necessidade e desejo por informação que eles não demandam”.

Sobre este ponto, o indivíduo, muitas vezes, não consegue formular exatamente uma questão e expressar sua necessidade, já que não consegue especificar a informação que lhe falta. A necessidade é um conceito abstrato segundo a afirmação de Crawford (1978):

(...) necessidade de informação é um conceito difícil de definir, de isolar e especialmente de medir. Envolve um processo cognitivo, o qual pode operar em diferentes níveis de consciência, portanto, podem não ser claros até mesmo para o pesquisador. Se o usuário puder especificar o

que precisa sob determinadas condições, seu problema caminhará bem em direção a solução. (CRAWFORD, p.62, 1978 – tradução da autora<sup>6</sup>).

Lancaster (1974) destaca que o êxito de uma unidade de informação está diretamente relacionado à sua capacidade de identificar as necessidades dos usuários.

A dificuldade, entretanto, segundo Crawford (1978) ocorre quando os problemas ou objetivos que motivam a busca de informação não estão claros. Em determinadas situações, o indivíduo vivencia um contexto, o qual não consegue compreender por ser instável. A informação é necessária para poder lidar com tal situação ambígua. Entretanto, o usuário pode ter dificuldade em identificar e expressar sua real necessidade e, conseqüentemente, demandar informação que não solucionará os problemas que deflagraram este processo.

Cabe aos profissionais da unidade de informação investigar a real necessidade dos usuários. Isto pode ser feito com a compreensão de questões como: quais são as atividades desenvolvidas pelos usuários; como esses têm acesso à informação; como a informação pode ajudá-los nas suas tarefas.

A literatura apresenta alguns modelos de gerenciamento da informação. McGee e Prusak (1994) propõem um modelo genérico, que pode ser adaptado em diferentes instituições, que trabalham a informação com perspectivas distintas.

O modelo enumera as seguintes tarefas de gerenciamento da informação: identificação das necessidades e requisitos de informação; aquisição e coleta de informações; classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição e disseminação da informação; análise e uso da informação. Apesar de os autores destacarem a importância do desenvolvimento das tarefas em função do usuário, o modelo falha, no

---

<sup>6</sup> "(...) information need is a difficult concept to define, to isolate, and especially to measure. It involves a cognitive process which may operate on different levels of consciousness and hence may not be clear even to the inquirer himself. If a user could specify what is needed under defined conditions, his problem might be well on its way toward solution".

entanto, por não apresentar o feedback entre o usuário e a unidade de informação, o que pode comprometer a percepção da mesma em relação às necessidades informacionais.

Tal lacuna é suprida no modelo desenvolvido por Choo (1998) (FIG. 1), que concebe o processo gerencial da informação como sendo cíclico, entendendo, que a instituição, ao usar a informação, adota novos comportamentos que alimentam um novo ciclo de necessidade informacional.

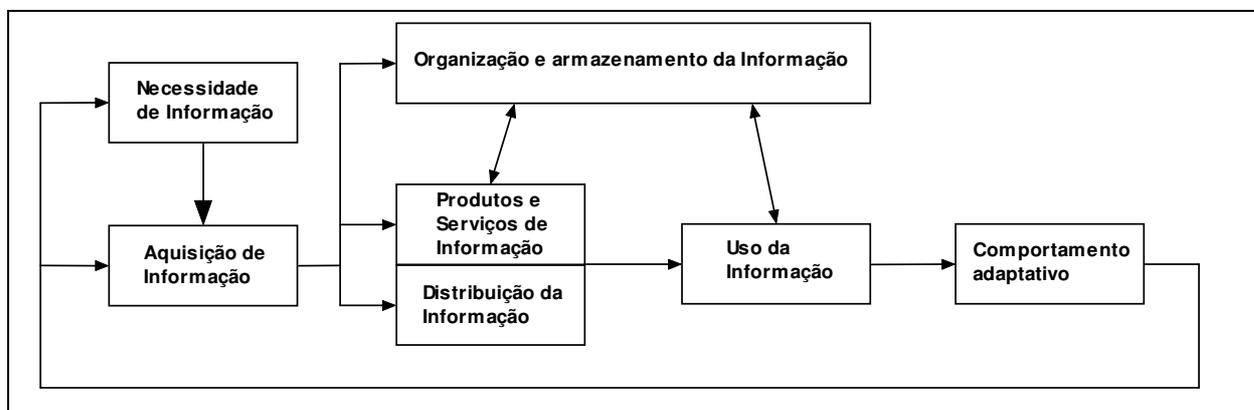


FIGURA 1: Modelo de gerenciamento da informação

Fonte: CHOO (1998, p. 24)

De acordo com o modelo, a condição para a informação tornar-se estratégica é a capacidade de produzir sentido e conhecimento que auxiliem a tomada de decisão. O modelo compreende as atividades descritas a seguir, que se superpõem:

- Identificação das necessidades de informação: cabe, aqui, a identificação das necessidades expressas, bem como as não-verbalizadas. O autor entende que, muitas vezes, o usuário não tem uma percepção clara da informação de que precisa, não conseguindo elaborar previamente uma questão. Diante de um ambiente dinâmico, sujeito a mudanças constantes, o usuário não consegue elaborar uma questão específica. Seu questionamento tem um caráter amplo.

- **Aquisição:** esta etapa é dada em função das necessidades dos usuários. Como o ambiente em que as instituições estão inseridas é volátil, há uma crescente necessidade de informação. Cabe, aqui, a tarefa de selecionar as fontes e acompanhar o surgimento de novas fontes de informação.
- **Organização e armazenamento:** o objetivo é criar um repositório do conhecimento da organização. A informação coletada é armazenada em sistemas, arquivos e bancos de dados. A prioridade com que determinada informação é armazenada é decorrente da forma como a instituição percebe o ambiente e da necessidade de acompanhar a sua evolução. Desta forma, no âmbito do serviço de atendimento ao consumidor, a definição da informação a ser estocada depende da função que a instituição estabeleceu para o SAC.
- **Produtos e serviços de informação:** o desafio é fazer com que os produtos e serviços deste acervo maximizem a qualidade da informação, gerando informação que responda às necessidades e preferências dos usuários. Para tanto, devem ser observadas questões como: facilidade de uso; redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custos. A facilidade de uso busca a melhor forma de apresentar os dados, tornando mais simples e seguro o seu manuseio pelo usuário. A redução de ruído, por sua vez, é a eliminação de informação redundante ou desnecessária fortalecendo, com isso, o foco na necessidade do usuário. Já a qualidade compreende a percepção do usuário em relação à informação, tendo como parâmetros a atualidade, a confiabilidade e a pertinência. O quesito adaptabilidade se refere à capacidade de adequar os produtos às necessidades de cada usuário. Por fim, a economia de tempo e de custo diz respeito à velocidade com que a informação é disponibilizada.
- **Disseminação da informação:** o objetivo, aqui, é definir os departamentos e as pessoas que receberão os produtos informacionais, bem como seu formato e periodicidade. Mais uma vez, destaca-se a importância de se observar a preferência e a necessidade de cada usuário. Neste modelo a distribuição e

compartilhamento da informação são pré-condições para a percepção e a interpretação. O compartilhamento da informação possibilita que seja criado conhecimento, estimulando, assim, o aprendizado organizacional.

- **Uso da informação:** envolve a interpretação do ambiente, levando em conta a sua complexidade. Conforme será descrito no capítulo 3, o uso da informação abrange a criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão.
- **Comportamento adaptativo:** o processo de gerenciamento da informação é apresentado como um ciclo de atividades inter-relacionadas. A percepção de como a informação é usada, ou mesmo do porquê de a mesma ser subutilizada leva à readequação do sistema de informação.

### **3. USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO**

Grande parte da informação utilizada pelos administradores advém do ambiente externo e é usada no planejamento de ações que garantam a perenidade das organizações. Com relação ao uso da informação, Choo (2003) aponta que:

O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou da sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão ou entender uma situação (CHOO, 2003, p. 107).

O pressuposto adotado pelo autor é que as organizações utilizam a informação com três propósitos: criar significado ao ambiente, construir conhecimento e tomar decisões, conforme mostra o quadro abaixo (QUADRO 1). A primeira arena de uso da informação diz respeito à criação de significado, na qual cabe à alta-administração distinguir as mudanças ambientais mais críticas, interpretá-las e adotar ações que respondam a essas mudanças.

A segunda arena de uso estratégico da informação pressupõe que o conhecimento é vital para a instituição, por possibilitar que esta desenvolva novas capacidades, aperfeiçoe seu conjunto de produtos e desenvolva novos itens de comercialização. O uso estratégico da informação se dá pela geração de conhecimento a partir das informações coletadas.

Por fim, a organização utiliza estrategicamente a informação para subsidiar a tomada de decisões. Assim, a análise estratégica permite que a empresa avalie suas forças e fraquezas.

Essas três arenas de uso são interligadas. A informação vinda do ambiente externo é assimilada, discutida e avaliada pelos decisores. O significado definido pelo grupo é disseminado na empresa gerando conhecimento, que se revela em novos produtos ou

novas competências. Estes propulsionam uma tomada de decisão. Neste sentido, Choo (2003) completa:

A principal preocupação da criação de significado é entender como as pessoas da organização criam significado e realidade, e depois explorar como esta realidade interpretada fornece um contexto para a ação organizacional, inclusive para a tomada de decisões e para a construção de conhecimento (CHOO, 2003, p. 48).

Ao administrar a informação, a instituição adquire capacidade de adaptação às mudanças ocorridas; adota uma postura de aprendizagem contínua, aceitando abandonar pressupostos e crenças que deixaram de ser norteadores e organiza o conhecimento dos colaboradores para inovar.

Salienta-se que esta dissertação não busca detalhar como se dá, na prática, cada uma das três arenas de uso da informação, mas, sim observar se a informação obtida pelo SAC desencadeia tais usos. Julga-se, entretanto, pertinente fazer uma discussão sobre a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão.

**QUADRO 1**  
As três arenas de uso da informação organizacional

<b>MODO</b>	<b>IDÉIA CENTRAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PRINCIPAIS CONCEITOS</b>
CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO	ORGANIZAÇÃO INTERPRETATIVA Mudança ambiental ↓ dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado	Interpretação, seleção e retenção.
CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO APRENDIZ Conhecimento existente ↓ criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha de conhecimentos. A informação é convertida	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito . Conversão do conhecimento
TOMADA DE DECISÕES	ORGANIZAÇÃO RACIONAL Problema ↓ buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: CHOO, 2003, p. 46.

### 3.1. Criação de Significado

Daft e Weick (1984), ao tratarem da interpretação do ambiente organizacional, baseiam-se em quatro premissas. A primeira é que as instituições são sistemas sociais abertos, que interagem com o ambiente em que estão inseridas e processam informação. As mudanças no ambiente são sentidas pelas instituições e provocam incertezas. Para lidar neste ambiente marcado pela incerteza, as instituições adotam mecanismos de processamento de informação, capazes de detectar tendências de comportamento dos consumidores, eventos, novos competidores, mercados e tecnologias importantes para a sua sobrevivência.

A segunda premissa refere-se às interpretações individuais, face à interpretação organizacional. As instituições mantêm conhecimento, mapas mentais, crenças e memória construídas em conjunto por vários indivíduos. Embora o processamento da informação e a percepção do ambiente sejam feitos pelos indivíduos, o processo de interpretação organizacional é resultado das normas, dos valores, da cultura, do comportamento e do conhecimento característicos de cada instituição.

A terceira premissa é que a interpretação do ambiente é formulada por pessoas que ocupam posições estratégicas. Embora este processo possa contar com a participação de funcionários de diversos níveis hierárquicos, uma vez coletada, a informação é interpretada de acordo com as crenças e valores da alta administração.

Por fim, a quarta premissa aponta que cada instituição desenvolve formas específicas para interpretar o ambiente e que esse processo não é aleatório, podendo influenciar resultados organizacionais, como estratégias, estrutura e tomada de decisão.

A instituição está sujeita à ocorrência de situações problemáticas, tais como mudanças nos hábitos dos consumidores, a chegada de novos concorrentes ou alterações tecnológicas, entre outras. Pode acontecer de a instituição não conseguir estabelecer um significado para tais mudanças. Neste caso, faz-se necessária uma nova forma de interpretar os acontecimentos a partir de experiências passadas. Essa nova forma permite à empresa estabelecer, junto a todos os seus colaboradores, um entendimento comum. Ao conseguir interpretar a complexidade do ambiente - o que não significa encontrar respostas com grau absoluto de certeza - a instituição tem condições de reagir às mudanças, estabelecendo novos processos organizacionais e novos produtos.

O processo de criação de significado possui, de acordo com Weick (1995, p. 17), sete propriedades, todas inerentes a esse processo: é apoiado na construção de identidade; é retrospectivo; é interpretativo; é social; é contínuo; é guiado mais pela plausibilidade do que pela precisão. Caracteriza-se ainda por basear-se em pistas que servem como

ponto de referência para novas interpretações. Serão abordadas, a seguir, cada uma das propriedades.

A primeira propriedade aponta para o fato de que o processo é embasado na construção de identidade. Tal premissa indica que o significado é construído a partir da identidade que a organização adota. As instituições, ao definirem seu negócio e estabelecerem sua missão e seus valores, estão criando sua identidade. A conexão do indivíduo com o ambiente é apontada por Weick:

Eu crio sentido sobre o que ocorre em volta de mim perguntando que implicações estes eventos terão para aquele que eu serei. O que a situação significa para mim está ligado à identidade que eu adoto ao lidar com ela e a quem eu represento (WEICK, 1995, p.22, tradução da autora<sup>7</sup>).

Posto desta forma, entende-se que a identidade é traduzida pela forma como a instituição se posiciona em relação aos acontecimentos do ambiente em que está inserida. A sua compreensão sobre os acontecimentos é muito mais influenciada pela sua identidade do que pelo que realmente ocorre.

Esta propriedade sugere que a instituição, mais que o ambiente, precisa de uma identidade. Weick (1973 e 1995) indica que a referência ao ambiente deve ser feita utilizando-se a expressão “ambiente criado”, evidenciando que a instituição não reage ao ambiente e sim cria o ambiente. O autor chama a atenção, ainda, para o fato de que se deve atentar para a diferença entre os termos “criação” e “descoberta”. A descoberta significa deparar-se com uma situação já pronta, definida, diante da qual só cabe a reação e a adaptação. A criação, por sua vez, pressupõe o desenvolvimento de uma identidade, o que pode resultar em instituições criando seus próprios obstáculos, que representam ameaças à sua perenidade. O obstáculo, portanto, não é um elemento concreto e sim o resultado de como a instituição reage ao ambiente.

---

<sup>7</sup> *“I make sense of whatever happens around me by asking, what implications do these events have for who I will be? What the situation means is defined by who I become while dealing with it or what and who I represent”.*

A propriedade retrospectiva destaca que a experiência passada tem um papel fundamental na criação de significado, já que, neste processo, a reflexão parte de uma experiência vivida e significativa. O que se defende é que as ações são conhecidas e entendidas apenas quando são completadas. “Só é possível voltar a atenção para o que já passou; é impossível voltar a atenção para o que ainda vai chegar. Todo conhecimento e todo sentido decorrem de reflexão, de um olhar para trás” (WEICK, 1973, p.64).

Através da experiência passada, escolhe-se o que é significativo, sendo que o ponto crítico, aqui, é escolher, dentre os diversos significados, o mais adequado. Weick (1995) completa que a experiência passada pode parecer equivocada, não porque não faz sentido, mas, sim porque estabelece diversos sentidos. Completando, o autor alerta para o fato de que a obtenção de mais informação não soluciona a questão, já que o problema que se coloca é a equivocabilidade e não a incerteza. Em função disso, a identidade dos indivíduos, seus valores e prioridades irão determinar o que é mais significativo na experiência passada.

Weick (1995) explica que no dia-a-dia das instituições, as pessoas freqüentemente criam parte do seu ambiente. Assim, cada organização, ao interpretar o ambiente em que está inserida, estabelece um cenário, tomando-o como realidade. Esta compreensão é apoiada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 149), que indicam que a “gerência está inextricavelmente ligada ao processo de compreensão passada”. Concluem que, ao contrário do que afirmam as escolas tradicionais de administração estratégica, a reflexão e a ação não são etapas separadas, nem mesmo seqüenciais, assim como a formulação estratégica não é uma atividade separada da sua implementação. Subjaz a esta questão a idéia de que o ambiente externo não é uma entidade estável, que pode ser totalmente analisável: “A realidade emerge da interpretação e atualização constantes da nossa experiência passada” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.149).

Ao caracterizar a construção de significado como um processo social, Weick (1995) identifica que mesmo quando agem solitariamente, os indivíduos levam em conta as reações de outras pessoas. No meio organizacional, as conversas, debates e demais interações promovem a criação de significado, caracterizando que este não é um processo solitário. De acordo com Weick (1995), a instituição é entendida como uma rede que compartilha significados, os quais são mantidos graças a uma linguagem comum à interação entre os indivíduos. Estes significados representam a visão de mundo da organização, bem como sua identidade e valores, que direcionam as ações dos indivíduos.

A criação de significado tem, também, como propriedade a continuidade. Weick (1995) acredita que, para que se compreenda como a criação de significado é feita, deve-se observar as formas como os indivíduos selecionam experiências vivenciadas, isolando-as do restante dos acontecimentos e extraem pistas que servem como diretrizes para suas ações. Esse processo é contínuo dentro da organização, nunca começa nem termina. Entretanto, Choo (2003) chama a atenção para o fato de que, apesar de o processo ser contínuo, ele pode ser interrompido. A interrupção é um indício de que ocorreram mudanças significativas no ambiente. A interrupção pode provocar reações emocionais - como raiva, estresse, tensão, incerteza - que afetam a criação de significado. Isso porque esses sentimentos desencadeiam a lembrança de situações passadas que tiveram o mesmo tom emocional. Weick enfatiza a importância da questão emocional: “Eventos passados são reconstruídos nas explicações no presente, não porque se parecem, mas porque a reação emocional é a mesma” (WEICK, 1995, p.49, tradução da autora<sup>8</sup>).

A característica da plausibilidade indica que este processo não se apóia em um modelo de percepção objetiva. A criação de significado não fornece respostas precisas sobre o ambiente organizacional e sim significados plausíveis. Weick (1995) explica que a construção de significado é governada mais pela plausibilidade do que pela precisão:

---

<sup>8</sup> *“Past events are reconstructed in the present as explanations, not because they look the same but because they feel the same”.*

(...) algo que preserve a plausibilidade e coerência, algo que seja cabível e memorável, algo que incorpore experiências passadas e expectativas, algo que ressoe nas outras pessoas, algo que possa ser construído retrospectivamente, mas que possa também ser usado prospectivamente, algo que capture pensamento e sentimento (...) (WEICK , 1995, p. 61, tradução da autora<sup>9</sup>)

O processo de criação de significado é ainda baseado em pistas, as quais fornecem pontos de referência que desencadeiam uma compreensão mais ampla do que está ocorrendo. As pistas propiciam que as idéias sejam conectadas em redes de significado. Elas são importantes nas instituições à medida que a alta-direção generaliza um ponto de referência, a partir do qual um sentimento e uma direção organizacional podem emergir. A pista, enquanto ponto de referência, é vista por Weick (1995), como uma fonte de poder, pois direciona as interpretações dos indivíduos – tanto os que atuam dentro da organização, como os consumidores, os fornecedores e as empresas concorrentes.

Choo (2003), fundamentado nas características identificadas por Weick (1995), conclui que a questão central da criação de significado é permitir aos indivíduos que atuam na instituição tenham uma compreensão da sua missão ,dos seus valores e conseqüentemente, da sua forma de ver e interpretar os acontecimentos. Essa compreensão promove um entendimento comum a respeito do ambiente organizacional, das implicações das suas mudanças e das respostas da organização a tais mudanças.

Nesta perspectiva, Alvarenga Neto (2005) destaca que a missão, os valores e a cultura organizacional devem ser analisados do ponto de vista estratégico. Em longo prazo, a construção de sentido busca garantir que a empresa se adapte e se sustente em um ambiente incerto e dinâmico.

---

<sup>9</sup> “(...) something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought (...)”.

O modelo de criação de significado proposto por Choo (2003) entende que a instituição dá sentido ao seu ambiente por meio de três processos interligados - interpretação, seleção e retenção.

O processo de interpretação é desencadeado quando se percebem mudanças no ambiente organizacional. A partir desse momento, os indivíduos escolhem algumas mudanças para uma investigação aprofundada. De acordo com Choo (2003) "o resultado da interpretação é uma série de dados ambíguos, não interpretados, que fornecem material para outros processos de criação de significado".(CHOO, 2003, p. 133).

A seleção, por sua vez, acontece com a escolha de um conjunto de interpretações possíveis, que será usado na compreensão dos dados ambíguos levantados na interpretação. Esta seleção não é aleatória; é influenciada pelas experiências anteriores vivenciadas na instituição, pelas condições específicas da situação e pela forma como os indivíduos lidam com a ambigüidade.

No processo de retenção os significados estabelecidos para as mudanças são armazenados na instituição como referenciais a serem utilizados no futuro como possíveis interpretações para situações ambíguas. Através deste processo os sentidos criados são internalizados pela organização.

A criação de significado é desencadeada, de acordo com esse modelo, quando as pessoas não conseguem estabelecer um significado para algo que tenha ocorrido no ambiente organizacional. Tal dificuldade ocorre porque os significados já processados pelos membros da organização não se aplicam àquela situação específica. Para estabelecer uma nova interpretação, serão selecionadas algumas informações que construirão um novo significado.

O processo de criação de significado se inicia com as pessoas selecionando partes de um fato passado para, a partir dele, estabelecer um significado que será utilizado em

acontecimentos futuros. Esta seleção de aspectos para interpretação pode ser orientada tanto por crenças como por ações.

Os processos orientados por crenças são sustentados por redes de significado estabelecidas pelos membros da organização, que direcionam as interpretações feitas. Nas instituições, de acordo com Choo (2003), é muito comum os seus membros criarem significado em reuniões, onde, embasados em crenças vigentes, definem quais são as interpretações plausíveis. Nas reuniões podem ocorrer discussão, quando as pessoas abandonam um ponto de vista e aceitam outro, mais condizente com as crenças vigentes. A propriedade social da criação de significado é evidenciada na afirmação do autor: “discutir para criar significado permite aos membros da organização eliminar ou reduzir a ambigüidade, descobrir novos objetivos, melhorar a qualidade da informação disponível e clarificar novas idéias” (CHOO, 2003, p. 139).

Já nos processos orientados por ações, as redes de significado que embasam a criação de significado podem também ser estabelecidas em função de ações da organização. Para explicar esse processo, Choo (2003) identifica dois tipos de ações: a de compromisso e a de manipulação. A primeira ocorre quando há um descompasso entre a crença e o comportamento. Entendendo que é mais difícil mudar o comportamento, o autor aponta que, nos processos orientados por compromissos, as organizações selecionam informação no ambiente de forma a reforçar seus comportamentos.

A manipulação, por sua vez, é verificada quando a instituição põe em curso ações que impactam o ambiente, o que pode ocorrer com o estabelecimento de novos mercados, ou, mesmo, através de esclarecimentos públicos sobre o uso adequado dos produtos. Vista assim, a manipulação “materializa” a criação de significado, permitindo que as pessoas entendam o que está ocorrendo.

O processo interpretativo das organizações é complexo, segundo Daft e Weick (1984), os quais ressaltam que a literatura aponta vários conceitos que são associados à interpretação, tais como monitoração, “*sensemaking*”, interpretação, compreensão e

aprendizagem. Esses autores organizam os conceitos em três etapas: monitoração (coleta de dados); interpretação (criação de significado) e aprendizagem (ações).

Para os autores, a monitoração fornece, para os decisores da empresa, os dados sobre o ambiente. Na monitoração, a instituição pode valer-se tanto de um sistema de coleta formal ou coleta informal, pelo qual os executivos recebem informações através de contatos pessoais.

Na etapa de interpretação, os dados coletados na monitoração são analisados e interpretados. A interpretação ocorre, segundo os autores, quando a instituição estabelece um novo significado e este passa a compor o mapa cognitivo coletivo da mesma. Entendem os autores que o novo significado é estabelecido quando há uma interpretação compartilhada entre os membros da alta gerência a respeito dos eventos que ocorrem no meio em que a empresa está inserida. A interpretação fornece à organização subsídios para colocar a aprendizagem adquirida em prática. Assim, a etapa de aprendizagem é caracterizada pela ação. A aprendizagem gera novos dados que serão interpretados e que levam a uma nova aprendizagem.

A relação entre a tomada de decisão, bem como entre a formulação de estratégia, e o monitoramento ambiental ocorre, segundo Daft e Weick (1984), quando as organizações desenvolvem processos de criação de significado para o ambiente externo. O estabelecimento desses processos, entretanto, não é óbvio, nem, muito menos, uma tarefa simples. A dificuldade reside no fato de que as informações sobre o ambiente são ambíguas e sujeitas a diversas interpretações. A incerteza é diretamente proporcional à complexidade e ao dinamismo do ambiente. De acordo com Moresi (2001), a complexidade trata da magnitude e da variedade dos acontecimentos no ambiente, no qual a variedade é definida pela freqüência e pelo grau de previsibilidade das mudanças.

Em síntese, a criação de significado implica em conseguir identificar, no ambiente, a informação que será importante para a organização, em desenvolver uma interpretação

plausível e em responder ao questionamento inicial, que deflagrou o processo de compreensão das mudanças ocorridas.

No âmbito da discussão deste trabalho, entende-se o SAC como um dos diversos pontos de comunicação da instituição com o seu ambiente externo. Neste intercâmbio, surge a informação capaz de revelar a ambigüidade do ambiente, ou seja, a incerteza a respeito do comportamento, da visão e das tendências dos consumidores.

### **3.2. Construção de conhecimento**

A segunda arena do uso da informação estratégica apontada por Choo (2003) é a da construção de conhecimento. Atividades baseadas no conhecimento, como desenvolvimento de novos produtos e processos, tornaram-se funções críticas para as empresas. A perenidade das instituições está ligada à sua habilidade de reduzir o ciclo de desenvolvimento de seus produtos. A importância do conhecimento é mostrada na seguinte afirmação:

As corporações estão se diferenciando umas das outras pelo que sabem. Em um mercado dinâmico competidores podem copiar e até mesmo aperfeiçoar a qualidade e o preço de um produto ou serviço, idealizado por uma empresa líder, mas no momento em que isso ocorre a empresa rica e gerenciadora de conhecimento já terá se movido para um novo nível de qualidade, eficiência e criatividade (GONÇALVES FILHO, 2001, p .52).

Choo (2003) elucida que o conhecimento nas instituições, além de ter relação com a especialização e a experiência individual de cada colaborador, pode também ser derivado dos relacionamentos entre a instituição e seus clientes, fornecedores e parceiros. Corroboram com essa visão Fleury e Oliveira, que apontam o conhecimento organizacional como “fruto das interações ocorridas no ambiente de negócios, desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem” (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p. 18).

O conhecimento organizacional é resultado de uma socialização. Embora os conhecimentos dos grupos socializados sejam fundamentados no indivíduo, esses grupos, como afirma Spender (2001), têm repertórios de saberes que vão além do individual.

A abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) mostra que o conhecimento organizacional não se apóia em uma verdade absoluta, e sim em crenças e visões de mundo da organização, as quais irão sustentar os processos pelos quais as organizações desenvolvem conhecimento e competências. Para definir a natureza do conhecimento, os autores adotam o termo “crença justificada”:

Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, consideramos o conhecimento como *um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’*. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63, grifos dos autores).

Para esses autores, o conhecimento está relacionado a ações, crenças e compromissos, sendo específico ao contexto.

O conceito de conhecimento organizacional aparece interligado ao de competência, em Hamel e Prahalad (1995). O entendimento é que o conhecimento organizacional produz uma competência essencial, ou seja, habilidades técnicas e gerenciais, que estabelecem vantagens competitivas. Embora reconheçam que, em curto prazo, a competitividade de uma organização é decorrente da política de preços e do desempenho de seus produtos, os autores entendem que a competitividade, a longo prazo, está relacionada às competências.

Eles explicam que a competitividade reside, nesse caso, na habilidade de formar as competências essenciais a custos inferiores e com mais rapidez que a concorrência. Assim posto, a competência essencial permite o desenvolvimento de novos conceitos

de produtos e a criação de novos mercados, garantindo à organização a adaptação às mudanças no ambiente.

O conhecimento organizacional, segundo Choo (2003), é classificado em conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural. O conhecimento tácito é o conhecimento implícito e de difícil reprodução, conforme resume o autor:

O conhecimento tácito é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante as quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade (CHOO, 2003, p.188).

Esse conhecimento é usado pelos membros da empresa para estabelecer o significado do seu mundo e para melhorar sua performance no trabalho. É valioso para as instituições, na medida em que envolve a criatividade, e se perde quando os membros saem da organização.

Já o conhecimento explícito pode ser expresso formalmente, sendo de fácil difusão e podendo ser baseado em objetos, como documentos ou regras, normas que elegem as melhores práticas da organização. É fundamentado em objetos quando é codificado em símbolos, como palavras e números. O conhecimento é baseado em regras quando traduzido em normas e procedimentos-padrão.

O conhecimento visto como cultural é o valorizado pela cultura organizacional, esta última entendida como os valores, as crenças e estórias<sup>10</sup> que solidificam a identidade da organização, fazendo com que as pessoas reconheçam a importância de um novo conhecimento. Assim sendo, o conhecimento cultural é estabelecido pelas estruturas cognitivas e emocionais, ativadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Embora não seja codificável, o conhecimento cultural é compartilhado em larga escala na organização.

---

<sup>10</sup> Estória é entendida por Swap *et al.* (2001) como um relato de ações gerenciais já ocorridas, assim como de interações entre empregados, os quais são comunicados informalmente dentro da organização.

A organização oferece o contexto onde ocorre o diálogo entre as formas de conhecimento e, no entender de Choo (2003), quanto mais integrados forem os três tipos de conhecimento, maior é a vantagem competitiva.

A tipologia de conhecimento de Boisot<sup>11</sup> (1995, citado por CHOO, 2003) classifica o tipo de conhecimento de acordo com sua característica de ser ou não codificável e difuso. Boisot entende que existem quatro tipos de conhecimento: conhecimento público, codificado e difundido, encontrado em livros, jornais e outros impressos; conhecimento do senso comum, difundido e não codificável, obtido através das experiências compartilhadas; conhecimento pessoal, não difundido e não codificável, obtido pela experiência do indivíduo através de contatos pessoais; conhecimento proprietário, codificável e não difundido, desenvolvido por um grupo ou por um indivíduo para dar sentido a situações particulares.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que, nas instituições, o conhecimento é fruto da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Para os autores, a criação do conhecimento envolve empregados de diversos níveis hierárquicos dentro da instituição, não sendo, portanto, exclusiva da alta direção. Os autores estabeleceram quatro processos de relações entre o tácito e o explícito, sendo que um ou mais modos podem ocorrer simultaneamente:

1) Socialização: é a conversão do conhecimento tácito de uma pessoa em conhecimento tácito de outra. Quando um conceito socializado é relevante para a organização, o conhecimento pode ser transformado em um valor para a empresa. Nonaka e Takeuchi (1997) lembram que uma organização, ao interagir com seus clientes e ao captar informações a respeito de suas necessidades e preferências, reúne informação que subsidiam o desenvolvimento de novos produtos. Tanto estas interações quanto as que ocorrem após o lançamento do produto, podem ser

---

<sup>11</sup> BOISOT, M. H. *Information Space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. Londres: Routledge, 1995.

consideradas como *socialização*, compondo um processo de compartilhamento de conhecimento tácito;

2) Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, traduzido por meio de metáforas, analogias, conceitos, modelos. A criação do conhecimento se dá pelo diálogo e pela reflexão coletiva. A externalização é crítica para a criação de conhecimento, por criar conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Esse tipo de conversão recebe pouca atenção de outras teorias da administração;

3) Combinação: nesta etapa, o conhecimento explícito é transformado em novo conhecimento explícito, através da sistematização, classificação e sumarização. A combinação é foco de estudos de teorias de processamento da informação;

4) Internalização: incorporação do conhecimento explícito em tácito, estando relacionado ao aprendizado pela prática. Teorias de aprendizagem organizacional também abordam essa conversão.

Os ciclos de conversão ocorrem de maneira contínua, gerando a espiral de criação de conhecimento, que analisa as diversas circunstâncias de criação e disseminação de conhecimento.

A construção do conhecimento organizacional é explorada, ainda, por Choo (2003), que avalia a busca e o uso da informação que gera conhecimentos relativos a produtos, ao desenvolvimento de processos e de inovações. A busca de informação é guiada por crenças da instituição que indicam as áreas que serão consideradas como prioritárias, assim como as necessidades informacionais a elas relacionadas. Três categorias de fontes de informação são citadas: fontes textuais, como publicações e documentos; fontes humanas - internas e externas; e fontes eletrônicas, como bancos de dados, computadores, redes de telecomunicação.

O conhecimento organizacional é materializado em produtos e serviços aprimorados constantemente quando a instituição soluciona problemas, cria novos produtos ou processos ou, ainda, quando divulga seus métodos e tecnologias para fora dela. As diferentes necessidades de informação requerem diferentes fontes informacionais e metodologias.

Tais colocações da literatura permitem inferir que o Serviço de Atendimento ao Consumidor – enquanto unidade informacional que faz a interação empresa-consumidor – é um setor, dentro da instituição, com capacidade para disparar a espiral do conhecimento, na medida em que possibilita a captação, a disseminação e a compreensão das necessidades dos consumidores, as quais geram produtos e processos aperfeiçoados.

Essa visão está presente em Choo (2003), quando afirma que, quando a organização desenvolve novos produtos, são necessários dois tipos de informação: as relativas à tecnologia e as referentes aos interesses dos consumidores. Esta perspectiva identifica que, quando o produto já tem um mercado determinado, a necessidade informacional refere-se a entender o que os consumidores atuais esperam do produto. Por outro lado, quando se trata de criar um novo produto e, conseqüentemente, desenvolver um mercado, é necessário identificar quem serão os consumidores no futuro e quais serão as suas expectativas.

Os consumidores são, inclusive, apontados por Leonard Barton (1998) como fontes informacionais a serem monitoradas em situações em que as empresas buscam desenvolver conhecimento tecnológico. Isso porque os aperfeiçoamentos tecnológicos são realizados para que os produtos e serviços atendam às expectativas dos consumidores.

### **3.3. Tomada de decisão**

Com relação à importância dos estudos científicos sobre o processo decisório, Braga (1987) entende que a tomada de decisão é uma questão crítica na liderança, bem como na eficácia administrativa.

Serão apresentadas a seguir, de forma sucinta, algumas das principais abordagens a respeito do processo decisório. Um dos primeiros autores a tratar do tema foi Simon (1965), que destacou que o ato de julgar é prejudicado pela racionalidade limitada do ser humano. O autor mostra que uma escolha totalmente racional requer que o indivíduo identifique todas as hipóteses possíveis, enumerando suas consequências. Sobre este aspecto o autor aponta que:

O ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais (SIMON, 1965, p.96).

Essa abordagem critica a racionalidade objetiva, que é a teoria clássica de administração. Para esta última, o tomador de decisão tem condições de identificar todas as alternativas, antes de se decidir. Simon explicita a limitação da racionalidade do tomador de decisões, apontando três aspectos diferentes do problema:

- 1 - A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário.
- 2 - Considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.
- 3 - A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração (SIMON, 1965, p. 95).

O autor afirma que, como consequência da limitação da racionalidade, o tomador de decisões restringe a sua busca por informações, não otimizando suas decisões. Isso significa que os indivíduos se contentam com soluções satisfatórias, que atendam um

mínimo de quesitos, ao invés das soluções ótimas. A respeito dessa questão, Choo (2003) comenta que a solução satisfatória é escolhida em função de uma meta, ao passo que a solução ótima é obtida através de comparações entre as alternativas e a conseqüente escolha da melhor. Assim, a escolha do satisfatório simplifica a complexidade do ambiente no qual a organização se insere.

Etzioni (1967) indica que o processo decisório pode se dar através de três modelos, a saber: o racional, o incremental e o de busca-mista. Sucintamente, pode-se dizer que o modelo racional é aquele em que o tomador de decisão tem um elevado controle do processo decisório. No modelo incremental, o controle sobre o ambiente é mínimo.

O terceiro modelo propõe um meio termo entre os dois primeiros, sendo que o termo busca-mista se refere à procura, ao processamento e à avaliação das informações que ocorrem no processo de escolha.

Merece destaque, também, o trabalho de Cyert e March (1963), que faz a leitura do processo decisório sob a visão de coalizões de poder. O processo decisório ocorre, segundo os autores, de acordo com as variáveis: objetivos, expectativas e escolhas.

Para eles, os objetivos da organização são determinados segundo a composição das coalizões, pela divisão de tarefas na tomada de decisão e pela definição dos problemas. Os autores entendem que os objetivos mudam quando há uma rotatividade dos indivíduos que compõem a coalizão. Comentando sobre essa questão Choo (2003) fala sobre a força das coalizões:

Cada acordo negociado entre os grupos impõe restrições ao que a organização pode considerar um curso aceitável de ação: os objetivos tornam-se complexas declarações de preferência, que resumem as diversas condições que fazem uma escolha aceitável (CHOO, 2003, p. 280).

Já as expectativas são vistas como resultados de inferências ou como processos pelos quais a informação é disponibilizada na organização. Por fim, as escolhas são

processos desencadeados por problemas específicos, utilizam regras de operação e identificam alternativas aceitáveis. O processo de escolha de uma alternativa é determinado pela experiência passada e pelas características do decisor. Esta abordagem é reforçada por Weick (1973), ao explicar que as decisões são afetadas mais pela experiência passada do que por objetivos previamente estabelecidos.

O modelo proposto por Cyert e March (1963) apóia-se também em quatro conceitos: solução parcial do conflito; diminuição da incerteza; busca motivada por problemas e aprendizagem organizacional.

Com relação ao primeiro conceito, parte-se do pressuposto que os objetivos de uma instituição são definidos em função das coalizões de poder que são formadas. Tais coalizões resultam em conflitos de interesses, e a nem sempre a decisão escolhida representa um consenso. Os autores entendem que a “quase solução de conflitos” é conseguida por meio da racionalidade local, quando cada área da empresa resolve racionalmente os problemas do seu campo de especialização.

Os autores exemplificam que “o departamento de produção é o principal responsável pela definição de metas e de procedimentos de produção”<sup>12</sup> (CYERT & MARCH, 1963, p.118). A redução dos conflitos é também obtida por meio de regras, sendo adotadas regras que sejam aceitáveis por todos os envolvidos, ao invés das melhores regras. Por fim, a solução dos conflitos é feita pelo estabelecimento de objetivos seqüenciais. A instituição se preocupa primeiro com um objetivo, depois com outro, sequencialmente.

O segundo conceito diz respeito a minimizar a incerteza. A definição de regras e a recuperação de experiências já passadas e analisadas evitam que a organização encare o futuro como incerto e determinam valores que orientam a tomada de decisão. Comentando esta questão, Choo (2003) explica que as regras de desempenho são importantes “porque contêm o aprendizado passado da organização e porque ajudam

---

<sup>12</sup> “(...) the production department is primarily responsible for production goals and production procedures (...)”.

que a atividade de cada unidade seja coerente e coordenada com o trabalho das demais unidades” (CHOO, 2003, p. 279).

De acordo com o terceiro princípio, o surgimento de um problema desencadeia a busca de formas para solucioná-lo. Quando a solução é encontrada, a busca é interrompida. Além do exposto, a busca é tendenciosa, ou seja, é influenciada pelas características da coalizão de poder na instituição – suas experiências e treinamentos, pelos objetivos e aspirações dos participantes.

Por fim, o aprendizado organizacional é a forma pela qual a organização mantém procedimentos decisórios pré-determinados. A experiência passada da empresa, seus objetivos e resultados anteriores influenciam a tomada de decisão, tornando-se conhecimento adquirido e acumulado e gerando a pré-determinação nos processos decisórios.

O processo decisório é entendido por Braga como “procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções” (BRAGA, 1987, p. 45). A escolha pressupõe um julgamento a respeito das alternativas conhecidas, a partir das metas e objetivos definidos pela organização.

Borges (1995) destaca a relação entre o processo decisório e as escolhas feitas a partir da identificação de um problema:

(...) é necessário o desenvolvimento de alternativas, de soluções possíveis para o problema, que devem ser avaliadas e comparadas tendo em vista sempre os objetivos e as metas estabelecidas pela organização. Escolhida a melhor alternativa, ela deve ser implantada, adotando-se medidas de avaliação periódica de resultados reais, para serem comparados aos planejados, por ocasião da tomada de decisões (BORGES, 1995).

A autora destaca, também, que os processos decisórios são marcados por intensos fluxos de informação, sendo que a identificação de problemas e de ameaças inicia-se, muitas vezes, a partir de comunicações, notícias, relatos. Neste sentido, autores como Auster e Choo (1993), Kutzer e Fletcher (1992), Braga (1987) e Housel e Waldhart

(1981) concordam que os gerentes preferem a comunicação oral à escrita. Esses autores apontam, também, que tomadores de decisão priorizam a velocidade com que as informações são disponibilizadas, mesmo que isto implique em perda de precisão.

A revisão de literatura apresentada evidenciou que as três formas de uso da informação são interligadas. A informação vinda do ambiente externo é assimilada, discutida e avaliada pelos decisores e são estabelecidos significados e propósitos comuns. O significado estipulado pelo grupo é disseminado na empresa gerando conhecimento, que se revela traduzido em novos produtos ou novas competências. Estes propulsionam a escolha de um curso de ação que deve proporcionar a eficiência da organização.

Visto desta forma, entende-se que o uso da informação inicia um processo de aprendizagem organizacional, através do qual os indivíduos, ao reagirem às mudanças do ambiente, identificam e corrigem erros, alterando, para tanto, estratégias, suposições ou normas (CHOO, 2003). O autor recupera a conceituação de Argyris e Schön (1978)<sup>13</sup>, que indica que a aprendizagem organizacional ocorre em dois níveis. O nível mais básico é o da aprendizagem de circuito único. Quando há um resultado não esperado ou uma alteração no ambiente, a instituição corrige a sua ação sem alterar, entretanto, as suas normas de desempenho. Como não provoca questionamento das normas, das estratégias e das suposições estabelecidas, este processo restringe-se aos problemas visíveis, sem promover a solução de causas estruturais. Sobre este processo Choo (2003) elucida que...

... o objetivo da aprendizagem de circuito único é, portanto, aumentar a eficiência da organização dentro das normas de desempenho vigentes (mantendo os atuais objetivos com relação à qualidade dos produtos, vendas ou execução de tarefas) (CHOO, 2003 p.350)

O segundo nível é o da aprendizagem de circuito duplo, pelo qual a correção de erros gera, além de novas ações, a alteração de normas fundamentais e objetivos que guiam as instituições. Nestes casos, para que haja a correção de erros, a instituição tem que

---

<sup>13</sup> ARGYRIS, C; SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

se readaptar ao ambiente, o que implica em estabelecer novos objetivos, estratégias e normas, a fim de garantir sua a perenidade e crescimento. O aprendizado é, então, adaptativo e generativo. A diferença na amplitude de cada circuito fica clara na figura que se segue (FIG. 2).

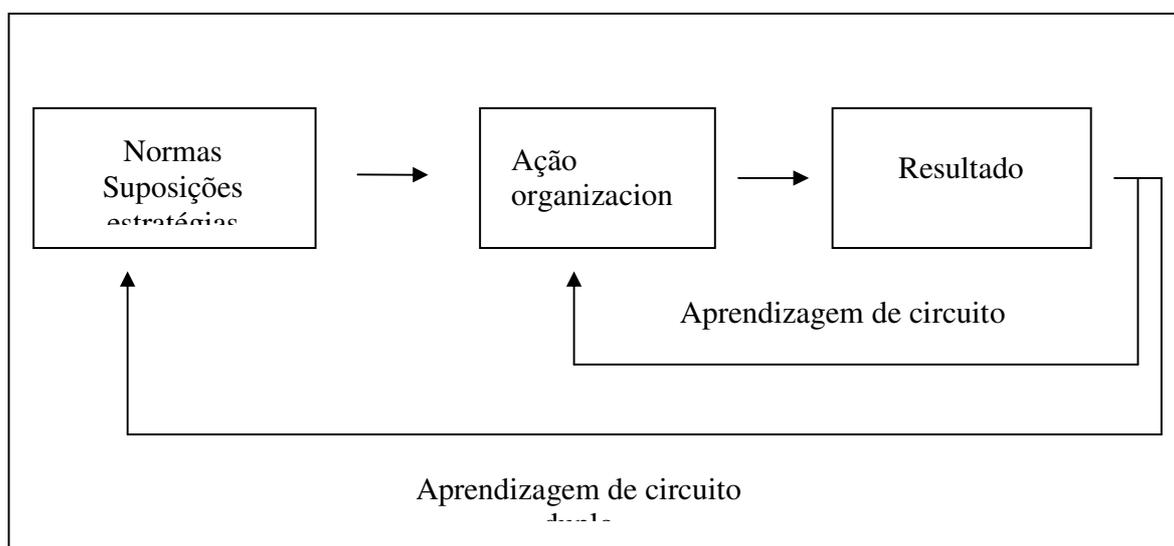


FIGURA 2 – Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo  
Fonte: CHOO, 2003, p.350

Os dois tipos de aprendizagem, segundo Argyris e Schön (1978), são importantes para a instituição. A de circuito simples é útil para a rotina diária e a de circuito duplo refere-se a situações emergentes, buscando a sobrevivência da instituição.

## **4. O MOVIMENTO DOS CONSUMIDORES E O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

Para que se possa compreender a importância das relações entre empresa e consumidores, será apresentado neste capítulo o histórico do movimento dos consumidores no ambiente de negócios. De acordo com Zulske (1990), que recuperou a evolução do movimento mundial, o surgimento do serviço de atendimento ao consumidor está atrelado ao fortalecimento do movimento dos consumidores.

### **4.1. A origem do Movimento dos Consumidores**

O movimento começou a ser desenhado no século XIX, nos Estados Unidos, com o fortalecimento da sociedade capitalista. A industrialização possibilitou o acesso a tecnologias, que tornaram possível a automação e a ampliação da oferta do universo dos produtos. A sustentabilidade da industrialização dependia, entretanto, da criação de demanda e, conseqüentemente, do aparecimento da sociedade de consumo. Ao mesmo tempo, o capitalismo promoveu o surgimento da oferta de trabalho e do salário, atraindo trabalhadores para as cidades. Isto ocorreu, porém, sem que houvesse preocupações com os problemas sociais, como condições insalubres de trabalho e número insuficiente de moradias. Exemplificando, nas fábricas, os trabalhadores eram submetidos a jornadas de treze horas, sendo comum a utilização de mão de obra infantil.

Este cenário propiciou, em 1891, segundo Zulske (1990), a criação da primeira associação americana de consumidores, a *New York Consumer's League*<sup>14</sup> - NCL -, cujo objetivo era melhorar as condições dos trabalhadores americanos. A liga era formada por advogados de classe média e média alta e liderada por uma mulher,

---

<sup>14</sup> Liga dos Consumidores de Nova Iorque (tradução nossa).

Josephine Lowell. Em 1899, outra mulher foi, também, responsável por um marco nas relações de consumo. Florence Kelley reuniu associações de consumidores de Nova York, Boston, Chicago e Filadélfia e criou a *National Consumers League*<sup>15</sup>, que denunciou condições insalubres de trabalho de mulheres e de crianças, nas fábricas têxteis de algodão.

Esta associação entendia que os consumidores tinham a responsabilidade de boicotar os produtos que não eram fabricados e comercializados em condições consideradas humanas. Para identificar os fabricantes que respeitavam seus trabalhadores, a NCL distribuía etiquetas para serem afixadas nas roupas e preparava “listas brancas”, onde enumerava as empresas que mereciam prestígio, por respeitar o meio ambiente e os trabalhadores. Dessa forma, o movimento dos consumidores<sup>16</sup> nasceu ligado ao movimento dos trabalhadores.

O início do século XX foi marcado por denúncias, nos Estados Unidos, das condições precárias de fabricação de alimentos embutidos. O alerta foi dado por Upton Sinclair, através do livro *“The Jungle”*<sup>17</sup>, que descreveu a falta de higiene nos abatedouros, que prejudicava tanto os trabalhadores, como o produto final, e, conseqüentemente, seus consumidores. A repercussão negativa originou uma série de pressões que culminaram na Lei de Inspeção da Carne e na primeira legislação do *Pure Foods and Drug Act*<sup>18</sup>, assinada nos Estados Unidos, em 1906, pelo presidente Roosevelt.

Esta legislação foi inovadora já que, não havia definições de padrões de qualidade dos produtos e, conseqüentemente, os consumidores eram sujeitos ao consumo de produtos impróprios à saúde. Embora nesta época as discussões sobre as relações de consumo ainda estivessem adormecidas, este precedente histórico americano influenciou o movimento dos consumidores em vários países.

---

<sup>15</sup> Liga Nacional dos Consumidores (tradução nossa).

<sup>16</sup>A terminologia “consumerismo” é designada para definir o movimento dos consumidores que questiona a qualidade, confiabilidade e segurança dos produtos, bem como a produção e comunicação em massa, apelos de marketing, e as informações fornecidas pelos fabricantes e distribuidores.

<sup>17</sup> A Selva (tradução nossa).

<sup>18</sup> Lei dos Alimentos e Drogas Puras (tradução nossa).

Na década de 20, surgiram os Institutos de Qualidade nos Estados Unidos e na Europa, gerando as comparações entre qualidade e preço. Os movimentos dos consumidores passaram, segundo Zulske (1990), a propor questionamentos mais centrados na relação custo-benefício, deslocando a sua atenção, antes mais voltada para questões trabalhistas. Em 1936, grupos de consumidores fundaram, nos Estados Unidos, a *Consumers' Unions*<sup>19</sup>, que se especializou em testes comparativos de produtos e na publicação da revista *Consumers' Reports*, que circula até os dias de hoje e goza de grande credibilidade.

Após a Segunda Guerra Mundial apareceram as organizações de consumidores em países como Inglaterra, Suécia, Holanda, Alemanha, França, Bélgica, Austrália e Japão.

A partir da década de 60, os assuntos relativos à defesa do consumidor, segundo Engel et. al. (2000), começaram a merecer destaque no governo americano, quando o presidente John F. Kennedy enviou ao Congresso uma mensagem, estabelecendo os direitos do consumidor – direito à segurança; direito à informação; direito à escolha; direito a ser ouvido. O apoio do presidente foi fundamental para a criação de órgãos de defesa do consumidor e respectivas legislações. De acordo com os autores, quarenta anos depois, os quatro itens continuam a ser considerados pressupostos fundamentais da legislação de defesa do consumidor de diversos países.

Na década de 60 foi criada, por organizações de consumidores dos países industrializados, a IOCU - *International Organization of Consumers Union*<sup>20</sup> - que tem, até hoje representatividade junto à Organização das Nações Unidas, reunindo mais de 150 entidades, em sessenta países.

---

<sup>19</sup> União dos Consumidores (tradução nossa).

<sup>20</sup> União das organizações internacionais de consumidores Desde 1995 a IOCU passou a se chamar *Consumers International* representando 200 associações de consumidores em mais de 90 países, entre eles o Brasil.

A experiência americana incentivou diversos países menos industrializados, como Brasil, Argentina, Espanha, Portugal, Índia, e Filipinas, a criarem, na década de 70, suas próprias associações de consumidores, surgidas tanto como associações civis, como órgãos governamentais.

#### **4.2. Movimento de Consumidores no Brasil**

No Brasil, pode-se entender que os movimentos sociais relacionados ao acesso a bens e serviços básicos foram precursores de organizações não governamentais de consumidores. O movimento dos consumidores no Brasil, enquanto movimento social, tem suas origens em campanhas contra a fome, que se desenrolaram nos séculos anteriores.

As reivindicações contra a carestia também caracterizaram os anos 20, mas foi na década de 30 que os protestos contra a fome mobilizaram a sociedade brasileira . A Marcha da Fome, articulada pelo Partido Comunista do Brasil, se concretizou como um protesto contra a elevação de preços causada pela crise de 30.

A década de 40 foi marcada pela iniciativa de defesa dos consumidores. A Campanha Popular contra a Fome, lançada em 1946 em todo o país, criou a “Banca das Queixas”, que recebia denúncias de comerciantes que praticavam preços abusivos. De acordo com Sader (1988), em 1953, cerca de 500 mil pessoas participaram, em São Paulo, da passeata da Panela Vazia, tornando-se este um dos atos contra a carestia mais significativos do século XX.

Os movimentos contra a carestia continuaram a mobilizar a sociedade nos anos 60, mas foi na década de 70 que se efetivaram enquanto mobilização popular, embora esse período tenha sido marcado pelo intenso controle social e pelo desmantelamento dos

movimentos de oposição política. Na periferia da Cidade de São Paulo, em 1970, surgiu, a partir do Clube das Mães<sup>21</sup>, o Movimento do Custo de Vida, que realizou várias pesquisas sobre o preço de produtos da cesta básica. O movimento lançou, em 1978, segundo Sader (1988), uma campanha e um abaixo-assinado em prol do congelamento de preços dos gêneros de primeira necessidade; do aumento de salários acima do custo de vida e de um abono de emergência.

Apesar de o movimento citado ter se desestruturado na década seguinte, ele representa uma reunião organizada de consumidores, que desencadeou diversos movimentos sociais. Estes tinham ações específicas relacionadas ao custo de vida e ao acesso da população aos itens de primeira necessidade. Na década de 70, começaram a surgir, nos diversos estados, as associações das Donas de Casa, as quais promoveram, entre as suas associadas, reflexões sobre o acesso aos produtos – em especial alimentos –, sobre a qualidade dos mesmos e sobre os direitos dos consumidores.

Rapidamente, as manifestações das donas de casa, respaldadas por órgãos de defesa ao consumidor, como o Procon de São Paulo, surgido no final da década de 70, começaram a ser divulgadas pela imprensa, contribuindo para disseminar, entre a população, a discussão a respeito dos direitos dos consumidores.

Nos anos 80, os movimentos sociais ganharam expressão, em função da redemocratização do país. Ainda nessa década, os movimentos contra a fome passaram a fazer parte da pauta de reivindicações de movimentos dos desempregados. A década de 90, no Brasil, é especialmente importante para o movimento dos consumidores. Em 1991, entrou em vigor o Código de Defesa do Consumidor, que especifica os direitos básicos dos consumidores.

---

<sup>21</sup> O Clube das Mães surgiu no final da década de 1950, sendo promovido tanto pela Igreja, como pela prefeitura, ou por entidades como o *Lions Club*. Na associação, as mulheres carentes tinham aulas de costura, bordado, além de noções de higiene e saúde.

De acordo com Pajoli (1944), o surgimento de uma legislação específica para garantir e defender os direitos dos consumidores ocorreu pelo fato dos consumidores se sentirem indefesos, como também pela crescente “conscientização dos indivíduos, no tocante aos mais diversos aspectos como qualidade de vida, saúde, meio ambiente, problemas sociais, direitos sociais e as próprias relações de consumo” (PAJOLI, p. 1, 1994).

A compreensão deste histórico da evolução do movimento dos consumidores é importante para a compreensão do contexto do surgimento do SAC nas instituições sediadas no Brasil. Posto desta forma entende-se que os consumidores atuais têm, como herança, uma trajetória marcada pelo descaso empresarial e governamental. As mudanças na postura empresarial, que atualmente brindam o consumidor com o título de rei, são resultados do surgimento do consumidor crítico que, ao escolher seus produtos e serviços, leva em conta, além do preço e da facilidade de encontrar o produto no mercado, qualidade e imagem da empresa.

#### **4.3. Serviço de Atendimento ao Consumidor e suas características**

O serviço de atendimento ao consumidor – SAC – surgiu, no Brasil, nos primeiros anos da década de 1990, em função do Código de Defesa do Consumidor. Ao estabelecer os direitos dos consumidores, dentre eles, o direito de ser ouvido e de ter suas reclamações analisadas pelas empresas, o Código impôs às instituições a necessidade de estabelecer um canal de comunicação com os consumidores. Esta ação promoveu a estruturação dos serviços de atendimento aos consumidores.

Conceitualmente, o SAC se dedica, como o próprio nome sugere, ao atendimento a consumidores, tendo como propósito orientá-los e registrar suas opiniões, insatisfações e sugestões. Zulske (1990) indica que ao estruturar o SAC, as empresas optam por três formas de atuação: estratégica; tático-operacional e operacional.

A autora explica que o SAC é estratégico quando transforma riscos e ameaças em ações pró-ativas, sendo que as alimentadas pelas observações dos consumidores geram pesquisas de mercado e estudos para reformulação de produtos e embalagens:

(...) sua função primordial é estabelecer uma consciência crítica na organização, visando aperfeiçoá-la como um todo no que se refere aos assuntos dos consumidores, acelerar a auto-regulamentação e os trabalhos de prevenção nas áreas de marketing, produção, publicidade, etc. (ZULSKE,1990, p.85).

O cunho estratégico do SAC aparece quando a sua sinergia com os tomadores de decisão é tal que as observações e interpretações da equipe de atendimento são ouvidas e levadas em conta. Assim, os dados coletados são transformados em informações, que dizem respeito às expectativas dos consumidores, como estes vêem a organização e a concorrência, às tendências dos órgãos governamentais e organizações não-governamentais de defesa dos consumidores.

O SAC estratégico é classificado, de acordo com Zulske (1990) classifica em diversos tipos, sendo os mais significativos: inovador; agente de mudanças e radar. O primeiro faz uma leitura crítica de todo o material de informação ao consumidor, mesmo que não tenha sido alvo de reclamações. O papel do agente de mudanças é criar, na instituição, uma visão crítica em relação aos assuntos relativos aos consumidores. O radar, por sua vez, utiliza a informação captada pelos consumidores para propor pesquisas de mercado. Além das manifestações individuais, o SAC monitora as tendências dos movimentos dos consumidores, imprensa, e projetos de lei em discussão que provoquem impacto no consumo.

O SAC com dimensão tático-operacional mantém seu foco na resolução de problemas. Atua alinhado ao departamento de marketing, desempenhando um papel de pós-venda, cujo objetivo é resolver satisfatoriamente cada reclamação, do ponto de vista do consumidor, visando à sua fidelidade. Zulske (1990) elucida que, nesta dimensão, o SAC pode adotar dois tipos de funções: a de informar e a de solucionar reclamações.

A função informativa é observada quando o SAC tem como ênfase a orientação ao consumidor sobre o produto, suas condições de uso e manuseio, e conservação. Quando orientado para essa função, o SAC estimula intensamente o consumidor a entrar em contato com a empresa. Já a função de solucionar reclamações, prioriza a agilidade na resolução dos casos de reclamações, buscando garantir a fidelidade do consumidor. Atua como um serviço de pós-venda.

Existe ainda o SAC cuja atuação é operacional, restrita à troca de produtos e envio de brindes. A equipe de atendimento tem pouca ou nenhuma representatividade na empresa e a atividade informativa é pouco valorizada. Este tipo de SAC normalmente existe, de acordo com Zulske (1990), em empresas que buscam apenas atender à legislação, ou que foram motivadas por modismo e não pela crença no aproveitamento estratégico e nem pela valorização do consumidor.

Para situar o SAC nas organizações e identificar suas áreas de interface, foi utilizado o conceito de cadeia de valores, elaborado por Porter (1986). O pressuposto é que as instituições ganham vantagem competitiva ao executar cada uma de suas atividades de forma mais econômica e melhor que a concorrência. Nesse contexto, o autor estabelece o conceito de cadeia de valor, que representa como cada empresa projeta, produz, comercializa e entrega seus produtos e serviços. A cadeia de valor reflete a estratégia adotada, seja ela claramente definida ou presente de maneira apenas informal na instituição.

A cadeia de valor classifica as atividades executadas pela organização em atividades primárias e atividades de apoio, conforme mostra a figura 3. As primeiras – atividades primárias - abrangem as atividades ligadas à produção, venda, transferência para o consumidor e serviços pós-venda. Já as atividades de apoio são responsáveis pelo fornecimento de tecnologia, recursos humanos e insumos para o funcionamento da organização, como o material de escritório e o material de laboratório para análise em produtos.

Enquanto as atividades primárias são as que mais agregam valor aos produtos e serviços oferecidos, as atividades de apoio operam como suporte às primárias.



FIGURA 3 - Cadeia de valores genérica  
 Fonte: PORTER (1986; 1989; 1999).

Para as atividades primárias, Porter (1989) estabelece cinco categorias genéricas: logística interna (aquisição, recebimento e estocagem de matéria-prima); operações (tarefas envolvidas na transformação da matéria-prima em produto final, envolvendo operacionalização de maquinário, embalagens, manutenção de equipamento, testes de qualidade, operações de produção); logística externa (armazenamento do produto acabado, distribuição no mercado, operacionalização do processamento de pedidos e entrega); marketing e vendas (propaganda, promoção, força de vendas, seleção de canal de vendas, relações com os canais, estabelecimento de preços); serviços – pós-venda (instalação, conserto, treinamento e ajuste do produto). O autor identifica, na categoria de serviços, atividades que intensificam ou mantêm o valor do produto.

O SAC está dentre as atividades primárias, e se encaixa tanto na categoria de serviços como na de marketing, conforme se evidencia na figura 4. Na categoria de serviços, por suas tarefas ligadas ao pós-venda – acompanhamento da satisfação do consumidor, substituição de produtos defeituosos, encaminhamento para reparo. Já na categoria de marketing, por desenvolver atividades relacionadas ao marketing, como

desenvolvimento de relacionamento – envio de folhetos, receitas, brindes – e realização de pesquisas de opinião, quando consumidores já cadastrados pelo SAC são contatados para participar de pesquisas, cujos resultados podem ser analisados tanto pelo próprio SAC como por um outro departamento que tenha interesse pelas informações obtidas.

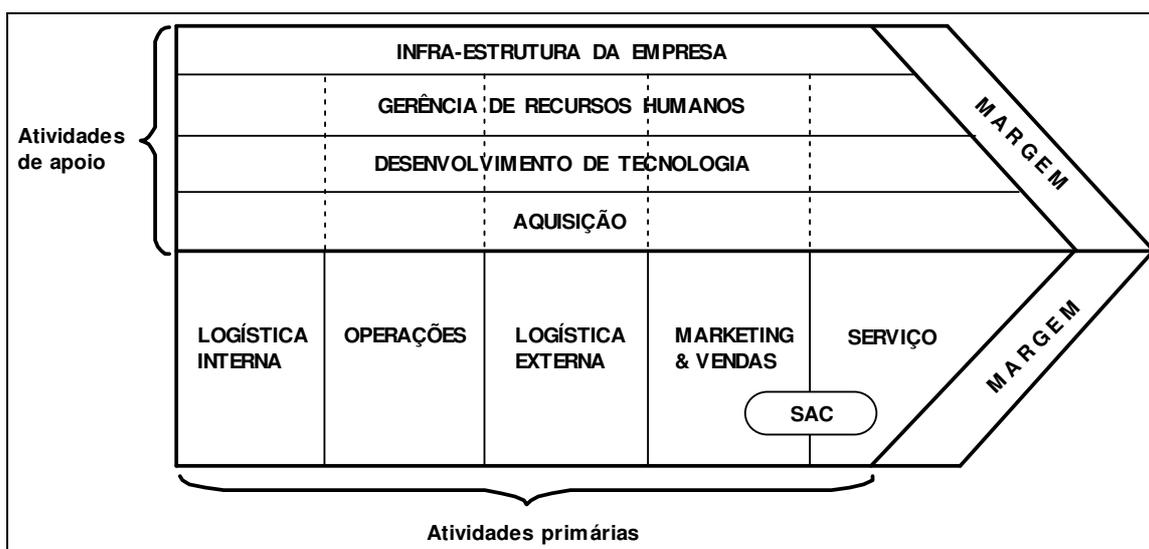


FIGURA 4 - O SAC na cadeia de valores de uma empresa alimentícia  
Fonte: Adaptado a partir de PORTER (1986; 1989).

A relação entre cadeia de valor e estratégia é explicitada por Porter (1989) ao afirmar que:

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores (...). A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia (...). As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva (PORTER, 1989, p.33).

Porter (1986; 1989) destaca que é fundamental que a empresa identifique o que é valor para os seus consumidores e utilize essa informação para criar um diferencial perante seus concorrentes, para assim, estabelecer vantagem competitiva. O pressuposto

norteador é de que se a estratégia de diferenciação não for percebida pelo consumidor, ela não é aplicável. Na visão empresarial, valor é definido como o quanto os consumidores se dispõem a pagar pelo produto, ou serviço.

O que o consumidor percebe como valor de um produto, de acordo com Kotler (1998), é a diferença entre o seu julgamento em relação ao valor do produto, serviços e imagem da empresa e o preço total pago, somado a desgastes físicos e psíquicos provocados pelo tempo e pela energia empreendidos na compra. A empresa deve, então, desenvolver habilidade de compatibilizar a sua oferta aos padrões de valoração estabelecidos pelo consumidor. Posto desta forma, a percepção dos padrões e das necessidades e desejos do consumidor são fundamentais para que a organização se adapte às constantes mudanças no ambiente e estabeleça estratégias para maximizar o valor dos produtos.

Porter (1986) alerta para o fato de que a empresa só conseguirá determinar o que é valor para o consumidor se entender a cadeia de valores do próprio consumidor. Esta, ao especificar as atividades realizadas pelo consumidor, permite a compreensão do seu comportamento e de suas necessidades. Assim, no entendimento do autor, o valor que uma empresa cria para o seu consumidor é resultado da interação entre os elos da cadeia de valores da empresa e os da cadeia de valores do consumidor.

As atividades que compõem a cadeia de valores devem ser entendidas como interdependentes e conectadas por elos, que são as relações entre uma atividade executada e o custo ou desempenho de uma outra. Ao comentar a respeito dos elos, Araújo (2005) destaca que os mais evidentes são os que existem entre as atividades primárias e as atividades de apoio, e os mais sutis são os existentes entre as atividades primárias. A administração dos elos pressupõe gestão do fluxo informacional entre as atividades. Porter (1999) salienta que para que ocorra a otimização dos elos é fundamental que a empresa desenvolva fluxos de informação

Marques (1996) aplica esta abordagem ao serviço de atendimento ao consumidor, identificando-o como um sistema de informação que, ao disseminar e promover a análise das reclamações e opiniões dos consumidores, possibilita a explicitação de elos até então imperceptíveis para as empresas. Entretanto, entende-se que, sob a ótica da Ciência da Informação, o SAC deva ser considerado como uma unidade de informação, por ser um termo mais abrangente, que se utiliza da tecnologia de sistemas de informação para criar produtos e serviços de informação. Enquanto unidade de informação, o SAC tem como objetivo atender às necessidades informacionais de seus usuários, sejam eles consumidores finais, ou as demais áreas da instituição.

Autores como Zulske (1990) elucidam que o SAC pode criar oportunidade para a empresa, na medida em que estabelece um canal de comunicação direta com os consumidores. Neste sentido, não só o SAC pode reverter casos de insatisfação, como também pode identificar tendências de comportamento, insatisfações com os concorrentes, além de informações para melhoria dos produtos e serviços. Contudo, autores como Fornell e Wernerfelt (1987) e Mitchell (1993) destacam que o uso da informação do SAC ainda é tímido. Uma das razões apontadas para o não aproveitamento total do papel estratégico do SAC é, segundo Lancioni (1995), sua falta de entrosamento com as demais as áreas da organização.

Isnard (1996) analisou o SAC de 65 empresas brasileiras produtoras de bens de consumo. A autora constatou que, embora grande parte mantenha relacionamento com outras áreas da empresa através de contatos informais e de relatórios periódicos, 70% da amostra não participa das reuniões para tomada de decisão estratégica.

O trabalho de Silveira (2006), que tem base teórica fundada na Ciência da Informação, apóia-se no entendimento do SAC como um serviço de informação, cuja eficácia depende da sua posição no organograma de uma instituição e, conseqüentemente, do fluxo informacional que provoca.

A autora citada observou que o SAC das instituições prestadoras de serviços limita-se a fornecer aos consumidores informação previamente disponibilizada nos scripts de atendimento, não interagindo com os consumidores. A partir desta observação, ela aponta que o processo informacional do SAC é formado pelos elementos emissor-mensagem-canal-receptor. Tal processo é limitante, pois relega ao consumidor o papel de receptor passivo. Este não é visto como uma fonte de informação, capaz de mostrar à empresa como ela usa os serviços e produtos, quais as dificuldades que enfrenta, quais são suas sugestões e opiniões em relação à instituição.

Pode-se, então, supor que, se o fluxo informacional do SAC - consumidor tem limitações, o mesmo deve ocorrer no relacionamento do SAC com as demais áreas das instituições. Isto porque, se o SAC não consegue captar de que maneira são usados os serviços e produtos no dia-a-dia do consumidor, a informação que enviará aos outros departamentos da empresa não abrangerá tais questões.

Com relação às informações geradas pelo SAC, Fornell e Wernerfelt (1987) apontam que as organizações, de forma geral, aproveitam mal as reclamações dos consumidores e isolam os setores de atendimento. Entendem os autores que a simples estruturação do canal de comunicação com o consumidor não significa que a informação tenha um aproveitamento estratégico.

A necessidade de compatibilizar a atuação do SAC, do ponto de vista informacional, com o restante da instituição, fica evidente No trabalho de Moreira e Reis (2000), que vê a atuação do SAC como uma unidade informacional. Os autores destacam que as centrais de atendimento<sup>22</sup> “atuam no tratamento e na escolha da informação a ser armazenada, apresentando-se, portanto, como instrumento estratégico de coleta e disseminação de informação” (MOREIRA e REIS, 2000, p. 55). Os autores salientam que as centrais de atendimento consolidam e analisam as demandas que lhes são dirigidas, sendo que tais análises passam a compor o acervo de informações da

---

<sup>22</sup> O trabalho utiliza o termo “Centrais de Atendimento” em lugar de “Serviço de Atendimento ao Consumidor”.

organização. Ora, a composição deste acervo não pode ser aleatória, donde se pressupõe que o desempenho do SAC está atrelado ao grau de conhecimento das necessidades informacionais de seus usuários.

## 5. METODOLOGIA

Este trabalho tem como objeto de pesquisa a análise do uso da informação gerada pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor da indústria de alimentos. Para tanto, estudou-se o SAC de cinco empresas de médio e grande porte com sede na Grande Belo Horizonte.

Como existem poucas referências teóricas sobre do Serviço de Atendimento ao Consumidor fundamentadas na Ciência da Informação, o presente trabalho assumiu característica de estudo exploratório e buscou aprofundar a compreensão sobre o papel desempenhado nas instituições pelos serviços de atendimento ao consumidor.

Os estudos exploratórios, segundo Yin (2005), objetivam se familiarizar com um fenômeno específico, a fim de compreendê-lo, para formular o problema com maior rigor. São indicados, portanto, para os estágios iniciais de investigação, quando o conhecimento e entendimento de um dado fenômeno ainda são insuficientes. Decidiu-se por realizar um estudo exploratório e qualitativo, tendo como unidade de análise os Serviços de Atendimento ao Consumidor de cada empresa pesquisada.

De acordo com Gil (2002), normalmente a pesquisa exploratória utiliza como método os estudos de casos ou as pesquisas bibliográficas. Vergara (1997) aponta que um estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, podendo ser uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, uma comunidade ou mesmo um país. Tem, portanto, caráter de profundidade e de detalhamento.

Esta investigação utilizou como método o estudo de múltiplos casos, comparando, em cinco empresas, a utilização da informação gerada pelo SAC. A pesquisa contou com duas empresas de laticínios concorrentes entre si, uma de massas, uma de sucos e uma de bebidas. Optou-se por preservar a identidade das empresas participantes e de

seus colaboradores. Em função disso, as empresas foram identificadas pelas letras aleatórias, definidas como A; B; C; D; E, sem qualquer caráter classificatório.

Como o estudo de um único caso não possibilita comparações entre as unidades de análise, decidiu-se pela realização de um estudo de múltiplos casos, onde foi possível investigar, através de uma abordagem qualitativa, o uso estratégico da informação oriunda do SAC. Apesar de oferecer pouca margem para generalizações da teoria, os autores Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), entendem que os estudos comparativos de casos permitem evidenciar regularidades ou constantes entre várias organizações, cujas semelhanças e diferenças são analisadas.

### **5.1. Coleta de dados**

Como a proposta foi a de pesquisar empresas do setor agro alimentar , com sede na Grande Belo Horizonte, que tivessem um serviço de atendimento estruturado, buscou-se primeiramente empresas que fizessem parte da Associação Brasileira de Anunciantes<sup>23</sup> e integrassem o Comitê de SAC dessa Associação. Esta busca não se mostrou produtiva, já que apenas uma empresa do setor, com sede em Belo Horizonte, é associada a essa entidade.

Em um segundo momento, identificou-se os ramos de empresas que compõem o setor de agro alimentos na Grande Belo Horizonte. Para tanto, foi adotada a segmentação utilizada no Diagnóstico do Setor Agroindustrial (1997), que estabelece dentro do setor os principais segmentos, a saber: laticínios; abate e processamento de carnes; café; massas e farinha de trigo; açúcar e álcool; cervejas e refrigerantes; óleo, vinhos e segmentos de tecnologias simples – balas e chocolates, derivados de milho e de mandioca, sucos e doces de frutas e aguardentes.

---

<sup>23</sup> Entidade que através do Comitê de SAC reúne empresas e órgãos públicos que possuem SAC estruturado.

Em seguida, obteve-se a listagem fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG – das empresas do setor de alimentos de grande e médio porte com sede na Grande Belo Horizonte. Foi adotado o critério da FIEMG para classificação do porte das empresas. As empresas de médio porte possuem de 100 a 499 empregados e as de grande porte acima de 500 funcionários. A listagem da FIEMG contava com quatro empresas de grande porte e trinta de médio porte. Destas, dezoito possuíam serviço de atendimento ao consumidor estruturado. Do total de empresas procuradas, seis se prontificaram a participar. O estudo comparativo, entretanto, foi realizado entre cinco empresas – sendo quatro de grande porte e uma de médio porte. O pré-teste foi realizado com uma empresa do segmento de processamento de carnes. A análise desta não foi considerada no conjunto deste estudo, uma vez que os responsáveis por departamentos considerados chaves para esta pesquisa atuam em unidades fora da Grande Belo Horizonte. Para o pré-teste, foram entrevistados o responsável pelo SAC e o gerente do departamento de vendas. A entrevista com o primeiro decorreu sem problemas de compreensão, sendo que o entrevistado mostrou ter compreendido todas as questões formuladas. Na entrevista com o gerente de vendas, sentiu-se a necessidade de reformular algumas questões, e, após o que foi realizado efetivamente o trabalho de campo.

O contato com as empresas pesquisadas foi feito por telefone e por e-mail. O primeiro contato foi feito com o principal responsável pelo SAC, a quem foram solicitadas instruções para obter a aprovação da empresa para participar deste estudo.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com o principal responsável (gerente ou coordenador, conforme o organograma das empresas) do serviço de atendimento ao consumidor de cada empresa e pelos responsáveis pelas atividades primárias da cadeia de valor das mesmas, a saber: logística de entrada (compras de insumos) , operações (produção), logística de saída ,marketing e vendas. Estas áreas foram consideradas nesta dissertação como usuárias do SAC. Ao todo foram realizadas vinte e sete entrevistas. Os roteiros de entrevistas encontram-se no APÊNDICE B.

A entrevista com o responsável pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor, buscou verificar o grau de inserção do SAC na empresa, ou seja, verificar se o mesmo se posiciona como uma unidade informacional dentro da organização. Para tanto, procurou-se identificar os produtos informacionais gerados pelo SAC e se o responsável pelo SAC conhece as necessidades informacionais de seus usuários e o seu grau de participação na definição de estratégias da instituição.

As entrevistas com os usuários objetivaram identificar os seus interesses em relação à informação relativa ao comportamento do mercado consumidor. Nas entrevistas, procurou-se entender também questões como: os tipos de decisões tomadas pelos entrevistados; informações fornecidas pelo SAC que são usadas como suporte a essas decisões; frequência com que estas informações são transmitidas e como são disseminadas. Solicitou-se aos entrevistados que avaliassem a informação gerada pelo SAC, de acordo com quesitos pré-estabelecidos. Foi pedido que os entrevistados relatassem situações, nas quais uma informação gerada pelo SAC tenha propiciado um conhecimento e novas interpretações a respeito do comportamento do mercado.

## **5.2. Perfil dos Entrevistados**

Nas cinco empresas estudadas, foram entrevistados os principais responsáveis pelo SAC. Nas empresas A, D e E, os mesmos exercem cargo de coordenação; e nas empresas B e C, os cargos de assistente comercial e atendente, respectivamente. Na empresa A, a coordenadora é pós-graduada em administração, e na B a responsável pelo SAC é graduada em curso superior de administração. Nas empresas C e D, as responsáveis têm segundo grau completo e a coordenadora do SAC da empresa E está cursando o nível superior.

Com relação às atividades primárias da cadeia de valores, não houve um padrão no cargo dos entrevistados. Solicitou-se o agendamento com o principal responsável, sendo que em algumas empresas isto não foi possível em função da indisponibilidade de alguns gerentes. Nestes casos, a entrevista foi realizada com um outro colaborador, desde que o mesmo tivesse grande interação com o SAC.

Em algumas empresas, foram entrevistados mais de um colaborador por atividade primária. Isto ocorreu nas empresas A e B, sendo que na primeira a responsável pelo SAC indicou que a pesquisadora entrevistasse além dos responsáveis pelos departamentos de marketing e compras, um gerente de produto, que se posiciona entre estas duas atividades e é usuário do SAC. Na empresa B, a responsável pelo SAC recomendou que além do diretor industrial, fosse entrevistada a coordenadora do controle de qualidade, por ser usuária do SAC.

Apresentam-se a seguir os usuários do SAC, entrevistados em cada instituição:

**QUADRO 2**  
Relação dos entrevistados nas empresas analisadas

Atividade primária	Profissional entrevistado				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
<b>Operações</b>	Assessor industrial	Diretor industrial; Coordenadora de qualidade	Supervisor de produção	Gerente de produção	Chefe de asseguração do controle de qualidade
<b>Marketing</b>	Assessor de marketing; Gerente de produto	Gerente de marketing e logística	Analista de marketing	Assessora de Marketing	Analista de marketing
<b>Vendas</b>	Gerente de vendas	Gerente de marketing e logística	Gerente comercial regional de vendas	Gerente de vendas da área de Varejo	Chefe da divisão de informações comerciais

<b>Logística de saída</b>	Gerente geral de logística	Gerente de marketing e logística	Diretor de logística	Gerente de Suprimentos	Supervisor de logística
<b>Logística de entrada</b>	Chefe departamento de compras	Gerente de compras de insumos	Diretor de logística	Analista de Logística	Coordenador de compras de itens estratégicos

Fonte: Dados coletados pela autora

### 5.3. Metodologia de Análise

As entrevistas realizadas foram registradas em fita cassete, transcritas e sistematizadas para que fossem realizadas as análises, que levaram em conta as declarações dos entrevistados e as observações da pesquisadora.

As entrevistas foram analisadas a partir das seguintes categorias de análise: classificação do SAC; gerenciamento da informação; avaliação do SAC pelos usuários; interação SAC – usuários; arenas de uso da informação.

## **6. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS**

As empresas que compõem a pesquisa serão caracterizadas por meio de um breve histórico. Em seguida serão descritos a infra-estrutura humana e física presente em cada SAC, assim como a abrangência da sua atuação e os produtos informacionais que gera. Buscou-se identificar, junto aos responsáveis pelo SAC, os produtos informacionais produzidos. Após a apresentação de cada empresa apresenta-se em um quadro os produtos informacionais gerados pelo SAC.

### **6.1. Empresa A**

Trata-se de uma cooperativa de produtores rurais fundada em 1948. Hoje, atua em todo território nacional, sendo no seu ramo a maior indústria com capital nacional. Possui oito fábricas, contando com vinte e sete cooperativas associadas, oito mil fornecedores, e emprega duas mil e oitocentas pessoas. Produz e comercializa quatorze tipos de produtos com diversos graus de perecibilidade, com prazo de validade variando de cinco dias a um ano.

O SAC foi criado quatro anos após a promulgação do Código de Defesa do Consumidor. Hierarquicamente, está subordinado ao departamento de marketing. Sua equipe é composta por sete colaboradores, sendo um coordenador, cinco atendentes e uma pessoa de apoio. Além das tarefas ligadas especificamente ao atendimento ao consumidor, o setor é responsável pela confecção de material informativo, receitas e textos do sítio da empresa na Internet.

Paralelamente, desenvolve em conjunto com os departamentos de recursos humanos e de marketing ações dirigidas ao público interno, como elaboração de pesquisas junto aos funcionários sobre a qualidade dos produtos e divulgação de novos produtos. Apesar desta dupla função, o seu foco de atuação é centrado no atendimento ao

consumidor e, conseqüentemente, no fornecimento de produtos informacionais a diversas áreas da empresa.

O SAC recebe cerca de dois mil contatos por mês, sendo que 95% destes são feitos por telefone (linha 0800), seguidos por cartas e por internet (fale conosco).

Após resolver individualmente cada contato feito por consumidor, os dados são agrupados, analisados em conjunto e as informações integram relatórios mensais, que são disseminados para os seguintes decisores: diretor comercial, gerentes nacionais de vendas, gerentes de produto, gerente de marketing e gerentes industriais.

Como o SAC é informatizado, os relatórios são gerados pelo sistema, cabendo à coordenadora selecionar os filtros e os dados que serão cruzados. O conteúdo do relatório é adaptado a cada usuário. Desta forma, para a diretoria e as gerências de vendas – nacional e regionais- são enviados relatórios que apresentam através de gráficos uma síntese das manifestações dos consumidores.

As gerências das unidades industriais, por sua vez, recebem relatórios que apontam as sugestões e elogios dos consumidores e detalham todas as reclamações que dizem respeito à unidade industrial específica.

O SAC desta empresa envia sistematicamente informação para a diretoria comercial e para as seguintes áreas: industrial, marketing e vendas. São também usuários do SAC, os quatro gestores de produtos, que no organograma da empresa, são subordinados à vice-presidência comercial e podem ser entendidos como pertencentes, na cadeia de valores, às atividades de marketing e de vendas. Dentre as atividades primárias da cadeia de valores, logística e compras não são contempladas com produtos informacionais do SAC. No quadro a seguir são relacionados os produtos informacionais gerados pelo SAC.

**QUADRO 3**  
**Empresa A - Produtos informacionais gerados pelo SAC**

<b>Atividade da cadeia de valores (nome da área)</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Formato</b>	<b>Meio</b>	<b>Área dá retorno ao SAC</b>
<b>Diretoria comercial</b>	Resumo das reclamações mais significativas, indicação de elogios e sugestões.	mensal	gráfico	e-mail	sim
<b>Marketing - Vendas (Gerências nacionais de vendas)</b>	Resumo das reclamações mais significativas, indicação de elogios e sugestões.	mensal	gráfico	e-mail	sim
<b>Marketing - Vendas Gerências de produto</b>	Síntese do comportamento de cada produto, indicação de elogios e sugestões.	mensal	gráfico + texto	e-mail	sim
<b>Marketing - Vendas (Assessoria de Marketing)</b>	Indicação das fábricas que mais receberam reclamações, indicação dos produtos mais reclamados, indicação de elogios e sugestões. Indicadores das principais reclamações de todos os produtos. Citação de todos os elogios e sugestões recebidas.	mensal	gráfico + texto	e-mail	sim
<b>Operações (Gerência)</b>	Resumo das reclamações mais	mensal	gráfico + texto	e-mail	sim

<b>industrial)</b>	significativas e detalhamento de cada reclamação				
<b>Logística de entrada (Departamento de Compras)</b>	Informações pontuais, relativas a uma reclamação em específico.	ocasional	texto/ informações verbais	e-mail / pessoalmente	sim

FONTE: Dados coletados pela autora.

## 6.2. Empresa B

Empresa foi fundada em 2003 e sua estruturação foi fruto de uma consultoria realizada pelo Departamento de Tecnologia de Alimentos da Universidade Federal de Viçosa (MG). Possui uma unidade industrial e cerca de cento e cinquenta funcionários, e participa na cadeia produtiva desde a etapa do processamento da principal matéria prima até o produto final. A empresa trabalha com uma linha de produto com baixa perecibilidade, apresentado em três tipos de embalagem, com prazo de validade de um ano. Fornece matéria prima processada para diversos concorrentes e distribui o produto acabado em todas as regiões do país.

O SAC foi criado junto com a empresa e é subordinado à gerência comercial. Recebe cerca de cem contatos por mês, sendo que o principal meio de contato é telefone. Além da linha de telefone direta gratuita, os consumidores utilizam também o recurso da internet, por meio do “fale conosco”. O atendimento ao consumidor é feito por uma única atendente, que é a responsável pelo SAC. A funcionária desempenha também funções de assistente comercial, desenvolvendo tarefas de apoio ao setor de vendas.

Quando o consumidor entra em contato com o SAC, a atendente registra os seus dados pessoais e os dados do produto ao qual o consumidor se referiu, datas de fabricação e validade e lote. Cada contato é registrado em uma ficha de atendimento. Como o SAC é informatizado, todas as manifestações são armazenadas no banco de dados. Uma

característica é que além do SAC, o sistema pode ser acessado por diversas áreas da empresa, como a diretoria industrial, a área de controle de qualidade, o departamento de marketing e logística, que visualizam as fichas de atendimento. Dentre as atividades primárias da cadeia de valores, a única que não tem acesso on-line ao sistema de atendimento do SAC é a de compras, considerada na abordagem de Porter (1986) como logística de entrada.

O SAC não elabora relatórios e o contato com os seus usuários ocorre apenas pela disponibilização da informação pelo sistema.

*Eu faço os registros no sistema e a gerência da indústria olha pelo sistema as reclamações e tira as suas conclusões (Responsável pelo SAC - Empresa B)<sup>24</sup>.*

A decisão de analisar os contatos isoladamente e não elaborar relatórios parece ser uma opção da direção da empresa e não da responsável pelo SAC.

*Por enquanto estamos tratando e resolvendo caso-a-caso, não existindo ainda uma análise e também nada seqüencial (Gerente de Marketing e logística - Empresa B).*

Os produtos informacionais elaborados pelo SAC da empresa B são relacionados no quadro que se segue.

QUADRO 4  
Empresa B - Produtos informacionais gerados pelo SAC

<b>Atividade da cadeia de valores (nome da área)</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Formato</b>	<b>Meio</b>	<b>Área dá retorno ao SAC</b>
--	-----------------	-------------------	----------------	-------------	-------------------------------

<sup>24</sup> As citações das entrevistas com menos de quatro linhas foram recuadas para dar ênfase ao que foi dito pelos entrevistados, sem, no entanto, desconsiderar a norma NBR 10520 de citações.

<b>Operações Diretoria industrial</b>	Contatos dos consumidores reclamações, sugestões, elogios. Caso-a-caso.	irregular	planilha	eletrônico	Não
<b>Operações (Controle de Qualidade)</b>	Contatos dos consumidores reclamações, sugestões, elogios. Caso-a-caso.	irregular	planilha	eletrônico	Não
<b>Marketing - Vendas / (Logística de Saída / Gerência de Marketing e Logística)</b>	Contatos dos consumidores reclamações, sugestões, elogios. Caso-a-caso.	irregular	planilha	eletrônico / e-mail	Não
<b>Logística de entrada (insumos)</b>	Não tem acesso / não recebe informação.				

FONTE: Dados coletados pela autora.

### 6.3. Empresa C

A empresa foi fundada em 1950, com 100% do capital nacional que se mantém na atualidade. Atualmente, possui duas unidades industriais e emprega cerca de 550 pessoas, que produzem onze tipos de produtos, cujos prazos de validade variam de um mês a um ano. Comercializa seus produtos na região sudeste e nos estados da Bahia e Pernambuco.

O SAC foi implantado em 1998, como um setor subordinado à área de qualidade. Seis anos após, o atendimento ao consumidor passou a ser atrelado à assessoria de marketing. No período em que ocorreram as entrevistas para este trabalho, o SAC mudou novamente o seu vínculo hierárquico, sendo subordinado à gerência comercial de vendas.

A entrevista com a responsável pelo SAC, por imposição da empresa, foi feita na presença de seu superior imediato, o gerente regional comercial, o que pode ter inibido

a entrevistada a relatar situações de atrito, ou mesmo falhas, no relacionamento entre o SAC e a empresa como um todo. Embora tenha sido solicitado, que a responsável pelo SAC marcasse uma entrevista com gerente de produção - atividade de operações, segundo a classificação de Porter (1986) -, o agendamento foi feito com um supervisor de produção. A responsável pelo SAC alegou que acreditava que o supervisor de produção fosse gerente, ou seja, o principal responsável pela área industrial. Esta confusão pode ser um indicativo da falta de conhecimento do SAC em relação a um de seus usuários.

O SAC conta com dois funcionários, sendo uma atendente, responsável pelos atendimentos e pela produção de relatórios e um repositor, que faz as substituições de produtos reclamados pelos consumidores na Grande Belo Horizonte. Os dois funcionários se dedicam exclusivamente às atividades do SAC.

O SAC desta empresa recebe, por mês, cerca de quatrocentos contatos de consumidores entre linha de telefone 0800, internet (fale conosco) e cartas. O atendimento é informatizado e o roteiro de atendimento pré-estabelece os dados a serem coletados, que se referem ao produto mencionado pelo consumidor, ou seja: produto, tipo de embalagem, data de fabricação, de validade, local onde foi adquirido e descrição da observação do consumidor, seja reclamação, seja esclarecimento de dúvidas ou sugestão. Estes dados são coletados, sobretudo em situações de reclamações, para que a área industrial possa pesquisar o porquê de o problema ter ocorrido.

A informatização garante agilidade na produção de relatórios, cabendo à responsável pelo setor a escolha de filtros, os quais selecionam o período e tipos de contatos dos consumidores, ou seja, reclamações, sugestões, elogios, dúvidas.

O SAC tem como produto informacional relatórios, que têm conteúdo e frequência específicos aos usuários que o recebem. Diariamente, é enviado à diretoria comercial um resumo das reclamações recebidas no dia. Uma vez por semana, é emitida uma

planilha que divide os contatos dos consumidores por percentuais de reclamações, dúvidas, sugestões, elogios. Este relatório é encaminhado para a diretoria comercial, para o laboratório e para o controle de qualidade, que, por sua vez, os repassa para as gerências das fábricas.

O SAC desta empresa, portanto, interage apenas com duas as atividades primárias da cadeia de valores: operações (laboratório e controle de qualidade e unidades industriais) e vendas (diretoria comercial). Após a transferência para o departamento comercial, a área de marketing não teve mais acesso à informação do SAC, conforme relato da entrevistada:

*O vínculo foi totalmente cortado e não recebemos mais nenhuma informação proveniente do SAC (Assessora de marketing - Empresa C).*

A relação dos produtos informacionais gerados pelo SAC é apresentada a seguir.

QUADRO 5  
Empresa C - Produtos informacionais gerados pelo SAC

<b>Atividade da cadeia de valores (nome da área)</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Formato</b>	<b>Meio</b>	<b>Área dá retorno ao SAC</b>
<b>Marketing - Vendas (Diretoria comercial)</b>	Reclamações	diário	planilha	impresso	não

<b>Marketing - Vendas (Diretoria comercial)</b>	Relação de todas as manifestações – caso a caso- dos consumidores na semana	semanal	planilha	impresso	não
<b>Operações (Controle de qualidade)</b>	Relação de todas as manifestações – caso a caso- dos consumidores na semana	semanal	planilha	impresso	sim
<b>Operações (Laboratório Unidade Industrial)</b>	Relação de todas as manifestações – caso a caso- dos consumidores na semana	semanal	planilha	impresso	sim

FONTE: Dados coletados pela autora.

#### 6.4. Empresa D

A empresa foi inaugurada em 1925, em Caetés (Minas Gerais). A partir de 1950, a empresa passou a fazer o beneficiamento da principal matéria-prima. Atualmente produz e comercializa seis marcas, tendo como base de clientes além de consumidores finais, panificadores e restaurantes. Sua estrutura atual conta com quatro fábricas localizadas na Grande Belo Horizonte e cerca de mil e quinhentos empregados.

Na empresa, não foi possível identificar quando o SAC foi criado; obteve-se apenas a indicação que o setor existe há, pelo menos, dez anos. Inicialmente, o SAC manteve-se atrelado ao Departamento de Marketing, mas como a maior parte dos contatos eram relativos a questões de qualidade, a empresa optou por subordinar o SAC à Diretoria de Tecnologia, que abriga também o controle de qualidade, o laboratório de análises e a cozinha experimental.

Atualmente, o SAC conta com duas pessoas, uma coordenadora e uma atendente. A coordenadora, além de realizar os atendimentos do SAC, atende aos vendedores, controle de estoque de materiais do centro técnico. É responsável, também, pelo

agendamento de visitas ao centro técnico, onde ocorrem palestras para panificadores, culinaristas, cozinheiros e demais interessados.

Hierarquicamente, o SAC é subordinado ao diretor de tecnologia e atende tanto aos consumidores finais, como aos estabelecimentos comerciais, recebendo cerca de 900 contatos por mês. O contato dos consumidores com o SAC é feito por telefone – 0800 -, por e-mail, ou carta.

Ao receber um contato, as atendentes preenchem uma ficha de atendimento, da qual contam os dados pessoais do consumidor, o motivo do contato, e, se houver referência a um produto, os dados como datas de fabricação, validade e lote. A seguir, é feita uma triagem e os contatos são direcionados para os departamentos específicos. Casos referentes a atrasos na entrega, solicitação de patrocínio, por exemplo, são encaminhados respectivamente aos departamentos de logística e de *marketing*.

Quando se refere à qualidade do produto, o SAC pode tanto fazer todo o atendimento, como apenas registrá-lo e transferi-lo para a área industrial, para que o consumidor tenha seus questionamentos respondidos por um funcionário com conhecimento técnico.

O SAC e o setor de qualidade trabalham interligados, sendo subordinados ao diretor de tecnologia. Diferentemente do que ocorre nas demais empresas pesquisadas, cujos SAC têm autonomia para resolver as reclamações, antes de propor uma solução ao consumidor, o atendente do SAC aciona a área de qualidade, que avalia o problema e “autoriza” a substituição do produto. Porém, nos casos em que a reclamação já foi feita por outros consumidores, não há necessidade do aval da área da qualidade. Isso porque os procedimentos já foram estabelecidos e atuam como uma norma que guia a tomada de decisão do atendente. Quando o produto é recolhido para análise, é o próprio laboratório quem informa ao consumidor o resultado da análise.

Como produto informacional, o SAC gera uma ficha de atendimento ao consumidor; onde é registrada a manifestação do consumidor: reclamação, elogio, sugestão, opinião. Nestas fichas, constam, além dos dados pessoais do consumidor, o motivo do contato e o produto ao que se refere. Nos casos de reclamações, são registradas as datas de fabricação e validade; número do lote e a descrição do relato do consumidor. Estas fichas são enviadas ao laboratório, anexadas aos produtos reclamados pelos consumidores, que serão analisados.

O SAC interage, por meio das fichas de atendimento, com as áreas de marketing, logística de saída, operações e vendas. A única atividade primária da cadeia de valores que não recebe informação do SAC é a área de compras, classificada por Porter (1989) como logística de entrada. Os produtos informacionais gerados pelo SAC estão relacionados a seguir.

**QUADRO 6**  
Empresa D - Produtos informacionais gerados pelo SAC

<b>Atividade da cadeia de valores (nome da área)</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Formato</b>	<b>Meio</b>	<b>Área dá retorno ao SAC</b>
<b>Operações - (Laboratório de controle de qualidade)</b>	Ficha de consumidor que registrou reclamação – dados pessoais do consumidor e dados do produto reclamado – datas de fabricação e validade, lote, descrição do problema.	diário	ficha	on-line	não
<b>Operações - (Gerência de Produção)</b>	Ficha de consumidor que registrou reclamação – dados pessoais do consumidor e dados do produto reclamado – datas de fabricação e validade, lote, descrição do problema.	Diário	ficha	on-line	não
<b>Marketing - Vendas (Gerencia de vendas)</b>	Reclamações e dúvidas dos consumidores relativas a vendas.	irregular	ficha	e-mail	não
<b>Marketing - Vendas (Assessoria de Marketing)</b>	Enviado pelo SAC: Ficha de consumidor contendo reclamação relativa a falta de produto em ponto de venda; ficha de consumidor que solicita brindes, doações e patrocínios.	irregular	ficha	e-mail	não
<b>Logística de Saída (Gerência de Suprimentos)</b>	Não recebe informação / não avaliou				

FONTE: Dados coletados pela autora.

## 6.5. Empresa E

Embora seja responsável pela produção, engarrafamento e distribuição de uma marca multinacional e mundialmente comercializada, a empresa E é um grupo empresarial

independente, que atua no estado mineiro e é chamado de fabricante autorizado. No Brasil, a companhia atua desde 1942, formada por dezessete grupos empresariais independentes e a estrutura do grupo conta com um SAC na unidade responsável pelo Grupo no Brasil, que centraliza os contatos de consumidores de todo o país, referenciado nesta dissertação como SAC central. Além disso, cada uma das dezessete fábricas autorizadas possui um SAC.

No presente estudo, a análise restringe-se ao SAC da fábrica e Minas Gerais e será identificado como SAC interno. Tanto o SAC central como os internos foram estruturados no mesmo ano em que o Código de Defesa do Consumidor foi promulgado.

Hierarquicamente, o SAC interno é subordinado ao diretor superintendente do fabricante regional. Suas atribuições são agendar com os consumidores as substituições de produtos, atendimento a consumidores finais e revendedores, avaliar as reclamações e participar de reuniões de gerenciamento de incidente. O SAC interno é informatizado, sendo ligado on-line ao sistema de atendimento do SAC central, e conta com quatro atendentes e uma coordenadora.

As tarefas do setor são apoiadas pela tecnologia de informação, que possibilita que os atendimentos do SAC central e do interno sejam interligados e acessados on-line pelo laboratório e pelo departamento de Asseguração da Qualidade,

*O consumidor liga para o SAC central que repassa para o SAC interno. Em casos de reclamações, analisamos o produto e damos o parecer diretamente no sistema (Chefe de divisão de asseguarção de qualidade - Empresa E).*

A princípio, o primeiro contato do consumidor com esta empresa ocorre no SAC Central, cujo telefone consta em todos os rótulos. Apesar disso, há consumidores que se reportam diretamente ao SAC interno. Nos casos de reclamações, quando há necessidade, o produto é enviado para o laboratório localizado na fábrica regional, que

analisa o produto. O resultado da análise e a resposta oficial da empresa são dados ao consumidor pelo SAC interno.

O SAC recebe contatos de consumidores finais com relação a problemas, sugestões, dúvidas, opiniões e elogio relativos a produtos e promoções. Recebe, também, contatos de estabelecimentos de vendas (revendedores), que registram reclamações e dúvidas com relação à entrega dos produtos.

O SAC interno produz dois tipos de produto informacional: fichas de consumidores e de revendedores - onde são registradas as manifestações individuais - e os relatórios. As fichas são encaminhadas aos departamentos relacionados ao contato. Os relatórios são encaminhados ao controle de qualidade e às diretorias: geral, logística, marketing e comercial. Além disso, o relatório do SAC interno é discutido mensalmente em reunião dos principais decisores da empresa.

*Encaminhamos o nosso relatório para uma pessoa do departamento de planejamento financeiro, que é responsável por compilar os relatórios de todas as áreas. (Coordenadora de Atendimento ao Cliente - Empresa E).*

O SAC Interno interage com todas as atividades primárias da cadeia de valores. Só não mantém um fluxo regular de informação com a área de compras. No quadro a seguir são apresentados os produtos informacionais gerados pelo SAC.

## QUADRO 7

### Empresa E - SAC interno - Produtos informacionais gerados pelo SAC

<b>Atividade da cadeia de valores (nome da área)</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Formato</b>	<b>Meio</b>	<b>Área dá retorno ao SAC</b>
<b>Logística de saída (Diretoria de Logística)</b>	Resumo dos contatos: agrupados por reclamações, sugestões, elogios, informações	mensal	relatórios gráficos + planilha	e-mail	não
<b>Operações (Asseguração do Controle de Qualidade)</b>	Reclamações	mensal	relatório planilhas	e-mail	não
<b>Operações (Asseguração do Controle de Qualidade)</b>	Reclamações	diário	ficha do consumidor	eletrônico (on-line), verbal	sim
<b>Operações (Unidade Industrial)</b>	Reclamações; dúvidas, informações	irregular – conforme ocorrência	ficha do consumidor	eletrônico (on-line) verbal	sim
<b>Diretoria Comercial</b>	Resumo dos contatos: agrupados por reclamações, sugestões, elogios, informações	mensal	Relatórios gráficos + planilha	e-mail	eventualmente - quando necessário detalhamento
<b>Marketing-vendas (Divisão de Informações Comerciais)</b>	Reclamações relativas a entrega	diário	ficha	e-mail	sim
<b>Diretoria de Marketing</b>	Resumo dos contatos : agrupados por reclamações, sugestões, elogios, informações	mensal	relatório gráficos + planilha	e-mail	eventualmente - quando necessário detalhamento
<b>Marketing-Vendas (Divisão de Planejamento de Marketing)</b>	Reclamações relativas a promoções; solicitações (brindes, patrocínios); dúvidas	irregular – conforme ocorrência	ficha	e-mail	sim
<b>Logística de entrada (Coordenação de compras itens estratégicos)</b>	Reclamações específicas envolvendo a área de compras (relativa a rótulos, embalagem. Matéria-prima)	irregular	ficha	e-mail	ocasional
<b>Planejamento Financeiro</b>	Resumo dos contatos : agrupados por reclamações, sugestões, elogios, informações	mensal	gráficos + planilh	e-mail	não

FONTE: Dados coletados pela autora.

## 7. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme previsto na metodologia, a análise das entrevistas se procedeu através das categorias de análise. Salienta-se que e as categorias de análise estão ligadas entre si. Logo, as análises decorrentes de cada item estão presentes neste capítulo como um todo.

### 7.1. Categoria de análise – classificação do SAC

Com relação à classificação estabelecida por Zulske (1990), entende-se que o SAC da empresa A se enquadra como tático-operacional, desempenhando a função informativa. Enfatiza o atendimento individual e a orientação ao consumidor sobre a forma correta de utilização dos produtos e estabelece relacionamento com o consumidor por meio da elaboração e envio de receitas culinárias.

As atividades, ainda que pontuais, de sensibilização das áreas internas da empresa para os problemas apontados pelos consumidores, apontam para uma atuação próxima a de uma esfera estratégica. A sensibilização é feita pela condução de reuniões nas unidades industriais para discutir os problemas relatados pelos consumidores, o que pode imprimir ao SAC uma característica de agente de mudanças.

*Sempre vou a estas reuniões com um atendente para que o pessoal da produção ouça o relato de quem atende (o consumidor) e entenda a dimensão dos problemas para o consumidor. (...) Estas reuniões são formais, tendo inclusive ata (Coordenadora SAC - Empresa A).*

Nas empresas B e D, o SAC, de acordo com os critérios estipulados por Zulske (1990), tem atuação operacional, sendo restritos à troca de produtos e envio de brindes. Percebe-se, na empresa B, que a responsável pelo atendimento não tem representatividade na empresa e a sua atividade informativa é pouco valorizada.

*A função do SAC é apenas fazer reposição. Não há uma preocupação com as opiniões, com o que está acontecendo (Responsável pelo SAC - Empresa B).*

*Hoje temos muito pouco contato com a responsável pelo SAC. No início quando implantamos a ferramenta tínhamos uma demanda maior, discutíamos quase diariamente (...) Hoje já temos um funcionamento automático e o contato se resume a questões específicas (Diretor industrial - Empresa B).*

Como a empresa B está no mercado há apenas três anos, o gerente de marketing e logística justificou que ainda não houve tempo hábil para que a direção se dedicasse ao SAC. Salientou que o gerenciamento da informação do SAC, embora importante, ainda não é uma prioridade para a empresa. Há, entretanto, uma intenção da direção da empresa em relação ao SAC, o que indica que futuramente o SAC pode, nesta empresa, atingir uma função além do operacional.

*A importância do SAC é o feedback que ele dá para a empresa, já que atuamos em um mercado muito inovador, todo dia tem lançamento. E o SAC não serve apenas como ferramenta de atendimento ao consumidor que tem algum problema, serve como ferramenta para a empresa buscar inovação (Diretor industrial - Empresa B).*

Na empresa D, o SAC não elabora relatórios analíticos, mas estabelece o contato com os usuários internos por meio da disseminação de fichas de atendimento, nas quais detalha individualmente os contatos feitos pelos consumidores. Ao tratar as situações caso-a-caso, o SAC estimula que as demais áreas estabeleçam percepções e avaliações restritas a solução da questão individual. Conseqüentemente, a atuação do SAC assume caráter eminentemente operacional.

Nas empresas C e E, a associação do SAC à solução de reclamações indica a sua vocação tático-operacional, com a função de “solucionar reclamações”, de acordo com a classificação de Zulske (1990). Esta percepção se acentua no depoimento da responsável do SAC da empresa C, ao comentar a transferência do SAC no organograma, que passou da assessoria de marketing para o departamento comercial regional.

*Eu vejo que o SAC depende mais do Comercial que do Marketing. Se há, por exemplo, muita reclamação em uma determinada região com quem eu vou falar? Com o supervisor de vendas. Com o marketing há pouca ligação. O comercial tem mais como cobrar e resolver problemas (Responsável pelo SAC - Empresa C).*

A vinculação do SAC da empresa C à resolução de problemas é evidenciada no depoimento a seguir.

*O ponto positivo é que toda colocação do consumidor é passada, ou seja, é uma forma de sabermos a opinião do consumidor e os problemas que ele tem ao usar os produtos (Supervisor de produção - Empresa C).*

Outro indicador da vocação de resolução de problemas na empresa C é o fato da responsável pelo setor, ao agendar a entrevista com esta pesquisadora, conforme relatado no item 6.3, ter confundido o gerente da principal unidade industrial da empresa com o supervisor de produção da unidade industrial. Isso revela que a responsável pelo SAC não mantém contato direto e pessoal com o gerente da unidade. Embora os dois atuem na mesma unidade industrial, o contato com o supervisor de produção tem objetivos operacionais, que se limitam a encaminhar as reclamações recebidas e recolher informações técnicas para subsidiar as explicações, que serão dadas aos consumidores. Por outro lado, o diálogo entre o SAC e o gerente industrial poderia perpassar além das operacionais, questões mais estratégicas, revelando como o consumidor utiliza os produtos, o que ele pensa sobre os mesmos, como o compara em relação a concorrência, entre outros aspectos.

O quadro 8 sintetiza a classificação de cada SAC, utilizando para tanto os parâmetros definidos por Zulske (1990).

QUADRO 8  
Classificação do SAC por empresa analisada

Instituição	Classificação do SAC
Empresa A	Tático-operacional
Empresa B	operacional
Empresa C	Tático-operacional
Empresa D	operacional
Empresa E	Tático-operacional

Fonte: elaborado pela autora

## 7.2. Categoria de análise – gerenciamento da informação

Percebe-se que nas empresas A, C, e E, o gerenciamento da informação inicia na identificação das necessidades informacionais, confirmando os modelos de McGee e Prusak (1994) e Choo (1998).

O delineamento das fontes informacionais é decorrente da necessidade informacional e da delimitação da dimensão do SAC. Nas cinco empresas estudadas, a fonte informacional é praticamente restrita aos consumidores que espontaneamente acionam o SAC.

*O foco do SAC é ,além de gerar ações corretivas e preventivas na melhoria dos produtos, criar um relacionamento mais efetivo do consumidor com a empresa (Coordenadora do SAC - Empresa A).*

*O que as outras áreas precisam saber é o motivo da ligação e o produto ao qual o consumidor se refere, bem como os dados dos produtos (Coordenadora do SAC - Empresa D).*

Além dos dados relativos à qualidade dos produtos, o SAC das empresas A; C; E acompanham, embora de forma aleatória e esparsa, questões mais amplas relativas à

temática do consumidor, como artigos jornalísticos que abordem novas tendências de consumo, discussões relativas a segurança dos produtos, notícias sobre associações de defesa do consumidor, entre outros. Na empresa A, esse acompanhamento se restringe à informação divulgada pelo comitê de atendimento ao consumidor da Associação Brasileira de Anunciantes.

Já a empresa C acompanha eventualmente as discussões promovidas pelo Movimento das Donas de Casa de Belo Horizonte e a frequência do assunto na imprensa. Embora haja a preocupação de fazer esse acompanhamento, tanto a responsável pelo SAC, como seu superior imediato, afirmaram que não há uma clareza de quais informações são necessárias para as áreas usuárias. Diante disso, o SAC, quando tem acesso a uma informação relativa aos consumidores, veiculada na mídia ou por órgãos governamentais e civis, a dissemina para seus usuários, sem, entretanto se dar conta se a mesma foi utilizada ou não.

*O SAC registra todos os dados e passa para as áreas e estas é que fazem os cruzamentos que são necessários (Gerente Comercial Regional - Empresa C).*

Na empresa E, o acompanhamento é feito em revistas e sites especializados em defesa do consumidor, sem que tenham sido definidas fontes específicas, ou critérios de busca. Quando o SAC identifica que a informação é relativa a uma questão da legislação, a repassa para o departamento jurídico e para a matriz da empresa no Brasil, sendo que esta última emite um posicionamento oficial.

Nas empresas A e C, um aspecto que demonstra a adaptação dos produtos informacionais ao usuário, é a flexibilidade da frequência de elaboração e disseminação dos relatórios sobre os contatos dos consumidores. Embora, nas duas empresas, o padrão seja emissão de relatórios mensais, um usuário pode receber relatórios semanais ou quinzenais, dependendo da necessidade de acompanhar o índice de reclamações de produtos específicos.

A capacidade de personalização dos relatórios maximiza a utilização da informação, conforme ilustrado:

*As informações são tabuladas mês-a-mês e sintetizadas também pelo período anual e puxadas separadamente para cada pasta por linha, por produto e por mês. Se houver necessidade de um detalhamento é só solicitar que é fornecido. Essa possibilidade de detalhamento é muito importante, pois nos garante que quando há necessidade de acompanhar mais de perto o desempenho de um produto receberemos a informação necessária (Assessor industrial - Empresa A).*

Os relatórios atendem a um aspecto destacado na literatura por McGee e Prusak (1994), que é o da compatibilidade entre a forma em que a informação está organizada e o modo como os usuários trabalham com a informação. Verificou-se em todas as empresas que a informação é disseminada por meio eletrônico, sendo considerado pelos usuários como a forma mais eficaz.

Uma característica positiva, salientada por um dos usuários do SAC da empresa A, é que o relatório além de utilizar a mesma nomenclatura para produtos e tipos de embalagens que o restante da empresa emprega, faz análises a partir de itens que são relevantes para os usuários.

*Um ponto forte é o relatório falar a mesma linguagem que a gente fala. Ou seja, segmentar as manifestações por produto, fábrica que industrializou, onde foi comprado (Gerente comercial - Empresa A).*

Percebe-se que o gerenciamento da informação na empresas C e E percorre o caminho proposto por McGee e Prusak (1994), compreendendo as tarefas a seguir:

- Identificação de necessidades e requisitos de informação: esta etapa pressupõe identificar as necessidades das áreas da empresa que recebem informações do SAC;
- Coleta de Informação: nesta etapa, busca-se estabelecer a informação que deve ser coletadas no atendimento. Como a preocupação é com o desempenho do produto, a principal fonte informacional são os consumidores que acionam o

SAC;

- Classificação e armazenamento de informação; tratamento e apresentação de informação. Estas atividades são realizadas por meio da tecnologia da informação. Desta forma, o atendimento nas empresas é informatizado e os respectivos sistemas compõem acervos de informações relativas aos consumidores. Na empresa E, por exemplo, o sistema do SAC interno é interligado ao SAC Central. As duas empresas optaram por sistemas de atendimento específicos para SAC. Na atividade de Classificação e armazenamento, as empresas especificaram que o acesso dos usuários à informação é feito através da emissão de relatórios;
- Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: para atender à principal necessidade dos usuários, ou seja, a monitoração do desempenho dos produtos no mercado, as empresas produzem dois tipos de produtos informacionais: fichas de atendimento e relatórios. As primeiras têm função operacional e são utilizadas para análise e solução de cada caso. Já os relatórios objetivam fornecer análises sobre o conjunto de contatos recebidos. Isso possibilita uma análise global, onde podem ser identificados problemas recorrentes e opiniões dos consumidores em relação aos produtos, permitindo a identificação de tendências de comportamento do mercado;
- Disseminação: nesta etapa foram identificadas as áreas que são usuárias do SAC, bem como a forma de emissão dos relatórios e a periodicidade com que serão repassados;
- Uso da informação: esta etapa se refere ao uso da informação pelas demais áreas.

Verificou-se na empresa E que, embora haja uma especificação pré-definida da informação a ser coletada, o SAC não tem retorno sobre a análise feita pela direção em relação à informação que disponibiliza.

*Não sei dizer especificamente quando há uma decisão tomada em cima dos dados do SAC (Coordenadora de atendimento ao cliente - Empresa E).*

Uma situação que ilustra esta situação na empresa E refere-se ao relatório elaborado pelo SAC, que subsidia as reuniões do departamento comercial. Conforme relato, a responsável pelo SAC não consegue dimensionar a utilidade da informação que dissemina.

*Fico na dúvida se o relatório foi eficaz se o que a gente capta no SAC está atendendo e possibilitando que a diretoria desenvolva estratégias de ação maior (Coordenadora de atendimento ao cliente - Empresa E).*

Na empresa A, percebe-se que a estas etapas é acrescida a apontada por Choo (1998) como “comportamento adaptativo”, assim como a característica cíclica do processo, indicando que há um contínuo ajuste do gerenciamento da informação.

Nas empresas B e D, não se conseguiu vislumbrar modelos de gerenciamento da informação. A análise do SAC da Empresa B, feita com base na Ciência da Informação, indica que a interação SAC – Usuários limita-se a emitir uma mensagem (ficha de atendimento) por meio de um canal (sistema on-line e e-mail) para o receptor, sem a preocupação de a informação ser adequada e utilizada pelos usuários.

Este resultado confirma o apontado por Silveira (2006), que constatou que o processo informacional que ocorre no SAC, a exemplo do descrito pelos autores Shannon e Weaver (1975), não leva em consideração o uso da informação e a produção de sentido. Esta constatação fica evidenciada nas afirmações:

*Os atendentes do SAC passaram por um treinamento na fábrica, mas depois desse treinamento as informações fluem do SAC para cá, mas o SAC não tem o feedback se aquele problema foi sanado ou não (Diretor industrial - Empresa B).*

Verificou-se ainda que, nas empresas B e D, o SAC apenas coleta informação, determinada pelo roteiro de atendimento e a disponibiliza para os decisores, sem que haja uma preocupação em identificar se surgiram novas demandas.

A análise do SAC da empresa B confirmou a conclusão de Fornell e Wernerfelt (1987), de que o serviço de atendimento ao consumidor é um setor isolado dentro da instituição. A constatação do isolamento é dada pelo fato do SAC desconhecer as necessidades informacionais das suas áreas usuárias. De acordo com a responsável pelo SAC, quando o sistema informatizado de atendimento foi implantado, ela questionou o porquê da coleta de determinados dados e obteve apenas a resposta de que seriam úteis para as análises da área industrial.

*Quando o SAC foi criado expliquei que dados eu iria precisar registrar e aí eles acrescentaram algumas coisas, que eu não havia solicitado e alegaram que a indústria iria precisar destes dados. Mas eu nunca tive nenhum retorno de que dados a indústria realmente precisa (Responsável pelo SAC - Empresa B).*

A constatação que o SAC da empresa B desconhece as necessidades informacionais de seus usuários ficou reforçada com a decisão de não elaborar relatórios por acreditar que os mesmos não teriam utilidade.

*Eu até poderia fazer relatórios, mas iria passar para quem? Eu não tenho para quem passar, eu vou passar e eles vão guardar e não vão fazer nada (Responsável pelo SAC - Empresa B).*

O depoimento da usuária da coordenadora de qualidade (área industrial) da empresa B, entretanto, revela o descompasso entre o SAC e as demais áreas.

*“Um ponto negativo é o fato de não haver um relatório analítico produzido pelo SAC (Coordenadora de qualidade - Empresa B).*

Na empresa B, o sistema de atendimento permite que os usuários consultem *on-line* os registros feitos. Essa facilidade de acesso, entretanto, não é vista como algo positivo pela responsável do Controle de qualidade e não atende às suas necessidades.

*O sistema até produz o gráfico com os índices de reclamações, mas tenho que entrar no sistema para puxar o gráfico e nem eu, nem o restante da equipe da fábrica recebemos treinamento adequado para tanto. Toda vez que quero entrar no sistema esqueço minha senha e*

*tenho que entrar em contato com o suporte. Tudo isso dificulta. Seria muito mais fácil se o SAC nos mandasse por e-mail estes relatórios e gráficos (Coordenadora de qualidade - Empresa B).*

Na empresa D, embora os relatórios preparados a partir da informação coletada pelo SAC subsidiem as reuniões mensais de diretoria, a responsável pelo setor é mantida a parte deste processo. O relatório é elaborado por funcionários da área de controle de qualidade, que têm acesso ao banco de dados do SAC. A coordenação do SAC não participa da escolha dos pontos que serão apresentados na reunião e não recebe retorno sobre a repercussão da informação que forneceu. O depoimento da principal responsável pelo SAC sobre esse fato mostra uma preocupação restrita à operacionalização de cada caso.

*Não recebemos retorno sobre o relatório e a reunião porque após concluir cada atendimento não temos como alterar os dados (Coordenadora do SAC - Empresa D).*

No caso da Empresa D, a atuação do SAC limita-se a e um canal de comunicação dos consumidores com a empresa. Enquanto canal, a sua responsabilidade é registrar as manifestações dos consumidores, transmitindo-as para o controle de qualidade, que gerencia a sua informação. Há, portanto, uma quebra no fluxo e a coleta da informação decorre alheia aos usuários.

### **7.3. Categoria de análise – avaliação do SAC pelos usuários internos**

Solicitou-se aos usuários entrevistados que avaliassem a informação fornecida pelo SAC. Tais avaliações são apresentadas, em quadros, no APÊNDICE A.

Na empresa A, os itens adequação e confiabilidade foram avaliados positivamente pelos usuários. O quesito temporalidade foi avaliado positivamente pelos usuários das áreas de marketing e industrial, assim como pelos gestores de produto. O usuário da área de vendas, entretanto, avaliou esse item como fraco, já que não recebe os relatórios com frequência. Esse usuário também classificou o item volume como fraco, por entender que, em determinadas situações, deveria haver um detalhamento maior

do relato do consumidor. Os demais usuários, no entanto, avaliaram o quesito como bom (*marketing*) e muito bom (industrial e gestor de produtos).

Como o SAC da empresa B não produz relatórios, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a informação disponibilizada no próprio sistema. O gerente de compras, por não ter acesso à informação, não conseguiu fazer a avaliação. Os itens adequação; temporalidade e volume foram avaliados pelos usuários como bom e muito bom. O item confiabilidade foi avaliado pelos usuários marketing e logística e controle de qualidade positivamente. O diretor industrial avaliou este item, entretanto, como regular, alegando que nem sempre a informação fornecida pelo consumidor é totalmente correta, necessitando sempre de uma verificação.

Na empresa C, dentre as atividades primárias da cadeia de valores, o SAC mantém contato efetivo apenas com a área industrial e com a área de vendas, à qual está subordinada. Estas duas áreas avaliaram positivamente os quesitos confiabilidade, temporalidade e volume. O usuário da área industrial avaliou o item confiabilidade como regular, alegando que, como a responsável pelo SAC, não tem formação nem conhecimento técnico, não consegue interpretar corretamente o problema identificado pelo consumidor. Conseqüentemente, de acordo com o entrevistado, a informação passada para a área industrial nem sempre condiz com a realidade.

O SAC da empresa D interage com todas as atividades primárias da cadeia de valores, exceto com a área de compras. Solicitou-se aos usuários que avaliassem apenas as fichas de atendimento, já que os relatórios analíticos não são elaborados pelo SAC. O quesito adequação foi avaliado positivamente pelos usuários industrial, marketing e vendas. Recebeu, entretanto, uma avaliação negativa por parte do usuário logística. A justificativa para esta avaliação foi decorrente da falta de conhecimento técnico do SAC e conseqüentemente falta de detalhamento.

*O SAC ao receber a reclamação do consumidor preenche uma ficha e a encaminha para o setor competente. Ocorre que às vezes o direcionamento é errado. Se conhecesse melhor a nossa área o SAC*

*saberia se a questão do consumidor é um assunto de logística ou de qualidade, por exemplo. (...) Se o SAC tivesse conhecimento do sistema poderia fazer perguntas ao consumidor que ajudassem a identificar a origem do problema (Analista de logística- Empresa D).*

Na avaliação ainda do entrevistado da área de logística da empresa D, o item confiabilidade foi considerado como regular em função da falta de preparo do SAC para detalhar as reclamações que recebe e encaminha. Os usuários das áreas de marketing e industrial avaliaram como bom, e o de vendas, como muito bom. Já o quesito temporalidade foi considerado, pela usuária *marketing*, como fraco em função do SAC encaminhar as fichas de consumidores que fazem pedidos de patrocínio de eventos, envio de material informativo e de brindes, sem tempo hábil para a resposta.

Ainda com relação à empresa D, a usuária de marketing classificou o item volume como regular. Justificou sua avaliação relatando que o SAC a envia um grande volume de fichas de atendimento, as quais se referem a pedidos de patrocínios e de brindes, que poderiam ser respondidos pelo próprio SAC.

*Como ponto negativo vejo a quantidade de informação que o SAC envia ao meu departamento. Muitas pessoas usam indevidamente SAC como canal de solicitação de patrocínios, parcerias. Normalmente estas solicitações não são atendidas. E como na empresa estabelecemos que toda manifestação que chega do SAC tem que ser respondida, isto provoca uma sobrecarga de trabalho. Estas demandas poderiam ser respondidas pelo próprio SAC. (Assessora de marketing - Empresa D).*

Na empresa E, o quesito adequação foi avaliado positivamente pelos usuários das áreas de marketing, vendas e logística de saída. A usuária industrial, entretanto, avaliou o quesito como regular, em função da falta de detalhamento técnico.

Essa usuária também classificou a confiabilidade como regular, apontando que há muitos casos em que o SAC erra ao registrar dados específicos do produto (como, por exemplo, data de fabricação e lote). Explicou que, em função disso, só consegue avaliar 50% das reclamações.

*Por mais que os dados sejam captados pelo SAC Brasil, como o segundo contato é feito pelo SAC interno, poderíamos checar e corrigir*

*os dados capturados com erro (Chefe de divisão de assegução de qualidade - Empresa E).*

O item confiabilidade, entretanto, foi avaliado positivamente pelos demais usuários. Na empresa E, o item temporalidade foi avaliado pelos usuários como muito bom e bom. Com relação ao item volume, o mesmo foi avaliado como muito bom e bom pelos usuários de vendas e de logística respectivamente. A usuária de marketing não soube avaliar o item. Por fim, a usuária área industrial pontuou o quesito como regular, já que em algumas situações poderia ter um detalhamento maior das reclamações.

Como ponto em comum entre as empresas, todos os usuários entrevistados destacaram que a informação coletada pelo SAC possibilita que as diversas áreas da empresa monitorem o desempenho do produto no mercado, conforme ilustra os depoimentos a seguir:

*Como ponto forte, vejo que o relatório do SAC serve de balizamento para um trabalho que o controle de qualidade faz. É um retorno de todo um trabalho industrial de qualidade que é feito. Retrata os problemas que ocorrem e que muitas vezes estão fora do nosso controle (Assessor industrial – Empresa A).*

*O ponto forte é que toda a colocação do consumidor é passada, ou seja, é uma forma de sabermos a opinião dos consumidores e os problemas que eles têm ao usar nossos produtos (Supervisor de produção - Empresa C)*

*O ponto forte é permitir um acompanhamento de todo o feedback do consumidor final, já que na atividade comercial temos apenas o feedback do intermediário, que é o estabelecimento comercial que revende nossos produtos. Das informações que estão no relatório podem surgir idéias e reações, como por exemplo, tirar um produto de uma determinada praça, fazer uma troca de produtos junto ao consumidor (Gerente de produto - Empresa A).*

Foi destacado também o fato da informação ser disponibilizada em tempo real.

*A rapidez é um ponto forte do SAC. A informação vem de uma forma rápida e objetiva. Isto nos faz ganhar tempo (Empresa D - Gerente de produção).*

Um ponto positivo salientado pelos usuários em todas as empresas é a agilidade com que se dá o fornecimento de informação sobre o desempenho dos produtos.

A avaliação mostra que a falta de conhecimento técnico foi um item apontado como negativo por usuários nas empresas C; D e E, que acreditam que esta é a causa da equipe de atendimento não conseguir coletar e disponibilizar informação mais detalhada e específica.

#### **7.4. Categoria de análise – interação SAC- Usuários**

Embora os resultados desta pesquisa mostrem que três dos cinco SAC avaliados ainda não atenderam totalmente à demanda informacional dos seus usuários, verificou-se que, em todas as empresas estudadas, o SAC estabelece elos informacionais com os departamentos que compõem as atividades primárias da cadeia de valores.

Nas cinco empresas pesquisadas, o SAC interage com as seguintes áreas: produção; marketing e vendas. A interação com a área de logística se dá nas empresas B; D e E, sendo que na empresa B, o departamento de logística e de marketing são unificados. A única área em que o SAC das empresas avaliadas não mantém um fluxo regular de informação é a de compras (logística interna) . Apesar disso, na empresa A e C, mesmo que o contato seja eventual, o setor promoveu melhorias na especificação de matérias-primas e de embalagens.

A interação entre o SAC e seus usuários internos se dá por meio de relatórios periódicos nas empresas A; E e C , sendo que nas duas primeiras a interação é feita também por meio de contatos informais. Na empresa B, a interação ocorre apenas pela disponibilização, no próprio sistema, das fichas de atendimento. Nas empresas A, C, E

os relatórios promovem fluxos informacionais. Na empresa B, embora não existam relatórios e o SAC esteja isolado na empresa, nota-se que, mesmo timidamente, há um fluxo informacional gerado pela disponibilização da informação no sistema de atendimento.

As mudanças provocadas pela informação gerada pelo SAC ocorrem, nas empresas estudadas, em quase todas as atividades primárias da cadeia de valores. A área de produção é a área que recebe maior fluxo informacional, onde é identificado o maior número de transformações. A área de marketing também foi indicada em quatro das cinco empresas estudadas, como uma atividade conectada ao SAC.

Nas empresas D e E, onde o SAC responde, além dos atendimentos aos consumidores, pelo atendimento aos pontos de venda, nota-se que o SAC estabelece elos com o departamento de logística, provocando melhorias no sistema de armazenamento e entrega dos produtos acabados. Nas empresas A e C, o estabelecimento de elos com a logística externa ainda é tímido, sendo que nas duas empresas o fluxo informacional entre o SAC e a logística é esporádico.

Com relação aos resultados da interação do SAC com o restante da empresa, na empresa B ocorreram mudanças apenas na área industrial e de forma isolada. As reclamações dos consumidores já provocaram o recolhimento de um lote de um determinado produto do mercado. Com base nas reclamações, a empresa também identificou um problema em uma matéria-prima e em função disso, a área industrial não só intensificou as análises laboratoriais para aprovar uma matéria-prima, como passou a exigir maior qualidade deste fornecedor específico.

Na empresa C, também foram localizadas referências a situações em que a informação vinda do SAC disparou um processo de melhoria da qualidade.

*Uma época ao armazenar o produto W em nosso depósito estávamos fazendo pilhas acima do recomendado pelo fornecedor de embalagem e , conseqüentemente, o SAC estava registrando um alto volume de*

*problemas. Foi feita uma rastreabilidade e não identificamos nenhum problema na matéria-prima. Constatou-se que o problema era causado pelo empilhamento excessivo, que comprometia a segurança do produto. Para resolver o problema alteramos a forma de armazenamento (Diretor de logística e compras - Empresa C).*

Com relação às mudanças provocadas pela informação gerada pelo SAC, existem situações representativas que ocorreram em todas as empresas estudadas. Nas empresas A, C, D e E, verificou-se que a interação levou a mudanças na embalagem dos produtos. A empresa C possui dois produtos da mesma linha, sendo que um tem teor reduzido de gorduras e o outro tem o teor integral. Ocorre que as duas embalagens eram iguais, só alternavam as palavras “light” e “tradicional”. Um consumidor sugeriu que a embalagem da *light* fosse de cor diferente para facilitar a diferenciação no momento da compra.

*Era obvio que o consumidor tinha razão, então alteramos a cor de uma das embalagens (Assessora de Marketing - Empresa C).*

Ainda relatando um fato ocorrido na empresa C, as reclamações mostraram que a embalagem de um determinado produto era fraca e rasgava com facilidade. A partir da informação do SAC, a área industrial em conjunto com o departamento de compras solicitou ao fornecedor que aumentasse a gramatura da embalagem, melhorando, assim, a sua resistência.

Outra atividade primária da cadeia de valores, onde se nota a atuação do SAC como geradora de um elo informacional, é o departamento de marketing. Na empresa A, este departamento foi responsável por efetivar o patrocínio de um evento artístico na cidade de Belo Horizonte. Como a empresa divulgou o patrocínio em peças publicitárias, o SAC recebeu comentários dos consumidores a respeito do evento. A informação mostrou à empresa a alta receptividade do evento.

*Percebemos que o público nos identificou como sendo responsáveis pelo evento. A partir dessa informação, nós que éramos apenas patrocinadores tomamos uma atitude de frente e passamos a informar em nosso site detalhes sobre as próximas etapas do evento. Passamos*

*de simples patrocinadores a informadores (Assessor de marketing - Empresa A).*

Diante dos contatos do SAC, a empresa D também já promoveu melhorias na distribuição de seus produtos.

*Um consumidor não encontrou um determinado produto no supermercado onde tinha hábito de fazer compras. A reclamação foi passada para o supervisor de vendas que utilizou este contato para mostrar ao supermercado a importância em ter o produto. Cerca de dez dias após, o supermercado passou a vender aquele produto (Assessora de Marketing - Empresa D)*

Uma situação onde o SAC da empresa C teve uma participação importante foi em relação a um boato veiculado na internet. O SAC recebeu um contato de um consumidor que se referia a uma mensagem que estava circulando na internet. A mensagem alegava que, quando um determinado produto perecível não é vendido até a sua data de validade, o mesmo retorna a fábrica e passa por uma nova pasteurização, recebendo uma nova data de validade. Ainda segundo a mensagem, havia no fundo da embalagem um numeral de 1 a 5 que indicava quantas vezes este processo havia ocorrido. O boato foi tão forte, que o assunto foi tratado pelos telejornais. Ao receber o primeiro contato sobre este assunto, o SAC buscou a mensagem na internet e a repassou ao departamento de vendas.

*O SAC começou a receber cerca de quatorze contatos sobre este assunto por dia, um número muito grande. O SAC foi o primeiro a dar o alerta para a gerência comercial e logo em seguida os promotores de vendas e vendedores também apontaram a questão. Para contornar a situação, afixamos em vários pontos de venda cartazes explicativos e orientamos as promotoras de venda a explicar aos consumidores que aquilo não era verdade (Gerente comercial regional - Empresa C).*

O caso acima, embora não tenha exigido da empresa nenhuma alteração no processo de fabricação, promoveu ações específicas na comercialização, como a afixação de cartazes e orientação aos consumidores. Estabeleceu, também, um fluxo informacional a partir do SAC, que passou a acompanhar a evolução do boato e a repercussão na imprensa e nos consumidores.

Em algumas situações, a informação do SAC reforça a que é captada por outro departamento. Exemplo disso é o que ocorreu com a empresa A. O SAC recebeu diversos contatos de consumidores referentes a um determinado produto. O departamento de vendas também recebeu a mesma reclamação feita por diversos estabelecimentos comerciais. O controle de qualidade, ao recolher algumas amostras para análise, concluiu que o produto era falsificado, sendo que a embalagem da empresa havia sido “clonada”. Para coibir novas falsificações, o departamento de compras foi acionado e solicitou ao fornecedor de embalagem que fizesse algumas modificações.

O problema persistiu durante mais de um ano, apesar da embalagem ter sido modificada diversas vezes. O SAC e o departamento comercial passaram a informar constantemente a área de compras sobre novas ocorrências, reunindo dados como: cidades em que o produto falsificado era comercializado, pontos de venda e detalhes da embalagem. Para solucionar o problema, a área de compras exigiu que os fornecedores desenvolvessem uma embalagem com alto grau de complexidade tornando impossível a sua falsificação, conforme o relato a seguir:

*Chamamos os principais fornecedores do mercado e oferecemos um contrato de fornecimento onde eles deveriam apresentar além de custo e qualidade, uma solução para este problema de falsificação (Chefe departamento de compras - Empresa A).*

## **7.5. Categoria de análise – arenas de uso da informação**

Para a identificação e avaliação do potencial estratégico da informação, buscou-se compreender como a informação é utilizada pelos usuários.

Encontrou-se, na empresa A, uma exemplificação de uso da informação em esferas estratégicas. A empresa industrializa um determinado produto há cerca de oito anos. Recentemente, este produto passou a ser produzido e envasado por duas unidades

industriais localizadas em cidades diferentes. Apesar da formulação e da matéria-prima serem idênticas, as reclamações feitas pelos consumidores mostraram que o produto originário de uma unidade industrial era mais consistente que o da outra. Isso gerava dois produtos com características diferentes, embora tivessem o mesmo nome e a mesma embalagem. A partir das análises, confirmou-se a diferença de padrões e, a assessoria industrial especificou um padrão único de consistência. Desta forma, a unidade que fabricava o produto com um padrão mais fluido teve que adaptar o seu equipamento de produção, o que demandou um contato com o fornecedor do mesmo.

*Recebemos um somatório de reclamações ao produto vindo dessa fábrica e nas análises identificamos que deveríamos ajustar alguns fatores internos para atender à expectativa de consistência que o consumidor queria. (...) O fornecedor teve que ajustar o equipamento para garantir a consistência desejada ao produto final (Assessor industrial - Empresa A)*

Com relação ao fato relatado, a informação gerou mudanças, tanto no patamar operacional – reajuste do equipamento industrial – como no patamar estratégico – definição de padrão de qualidade. Essa é uma questão estratégica, na medida em que a empresa entende que independentemente da unidade industrial que o fabricou, o produto deve ter um padrão de qualidade específico e ser reconhecido como tal pelo mercado.

Nas empresas B e D, o que se percebe é que o SAC é visto como operacional, restringindo sua atuação enquanto um recurso estratégico. A informação gerada pelo SAC é quase exclusivamente relativa à reclamação de produtos e não promove interpretações e discussões dos usuários a respeito da evolução do ambiente externo da empresa, não sendo, portanto, usada na criação de significado.

Entretanto, os elos informacionais surgidos entre SAC e indústria nas duas empresas, mesmo que tímidos, apontam a utilização da informação na construção de conhecimento. Em casos pontuais, a informação do SAC alertou para a existência de um problema e, conseqüentemente, para uma investigação. Este processo gerou um

conhecimento para a área de produção, sendo materializado em procedimentos de produção e análises mais rigorosos.

Na empresa D, encontra-se situações de uso da informação na arena de construção de conhecimento relativa a procedimentos industriais. A partir do problema relatado pelo consumidor, a gerência da fábrica identificou uma falha no sistema de produção.

*Tivemos uma situação em que envasamos o produto errado. Ocorreu uma falha no equipamento. A máquina de envase estava sendo alimentada por um silo e por um defeito foi aberto um outro silo que estava lacrado e continha outro tipo de produto . O SAC nos notificou que tinha recebido duas reclamações e ao rastrear identificamos que eram do mesmo lote. Fizemos uma simulação e o problema ocorreu novamente (Gerente de produção – Empresa D).*

A percepção do problema levou à construção de conhecimento, materializado na solução.

*Alteramos o processo industrial e por medida de cautela colocamos sensores de movimentos que alertam quando um silo que deveria estar em repouso, está carregando produto. Adquirimos este sensor especificamente para resolver o problema que apareceu no consumidor (Empresa D - Gerente de produção - Empresa D).*

A tomada de decisão, ocorrida na Empresa D, referiu-se a uma questão operacional, ou seja, alteração do processo industrial e aquisição dos sensores. Sobre esta situação, o gerente de produção da empresa explicou que a decisão foi tomada em conjunto por ele e por assessores do seu departamento, confirmando a abordagem de Cyert e March (1963), de que cada departamento da empresa resolve os problemas surgidos na sua área de atuação.

As empresas A e C, como são concorrentes, passaram por uma situação semelhante. Várias empresas do segmento alteraram o produto Y para uma formulação cujos ingredientes têm um custo inferior ao do produto original. A empresa C optou pela mudança e a empresa A manteve o produto original por ter dúvidas em relação à aceitação do mercado.

Após o lançamento da nova formulação pela empresa C e por diversos concorrentes, inclusive os líderes nacionais, o SAC das duas empresas receberam durante meses, contatos dos consumidores relativos à questão . Na empresa C, os consumidores apontaram que a mudança não havia sido satisfatória e que o produto havia perdido o seu sabor característico. Por outro lado, o SAC da empresa A recebeu elogios pelo fato de ter se mantido a fórmula original. Nas duas empresas, as manifestações dos consumidores em relação ao produto Y foram divulgadas nos relatórios analíticos.

Na empresa C, apesar das críticas dos consumidores, manteve-se a nova formulação sob a alegação de que as empresas líderes também haviam alterado o produto e que os consumidores se adaptariam a mudança.

A direção da empresa A, por sua vez, solicitou ao SAC que fizesse uma sondagem com alguns consumidores sobre suas opiniões a respeito da mudança na formulação do produto e da sua embalagem. O SAC conversou com alguns consumidores e, em uma reunião com a presença da direção da empresa e dos responsáveis pelos departamentos de vendas (nacional), *marketing* e gerentes de produtos, apresentou os dados que coletou.

Nessa reunião, chegou-se ao consenso de que o mercado não estava aceitando bem a nova formulação e que o produto original deveria ser mantido, assim como a sua embalagem. A empresa A entendeu que, caso mudasse a embalagem, os consumidores interpretariam que o seu produto também tinha sofrido alterações. Para reforçar esta decisão, adotou a sugestão feita por um consumidor e colocou na embalagem a informação destacada de que se trata do produto original. É interessante destacar que a informação captada pelo SAC antecipou uma rejeição do mercado. Cerca de dois anos após, em resposta ao baixo retorno de vendas, as demais empresas, inclusive a C, tiram esta formulação do mercado e voltaram a investir no produto original.

Percebe-se então que, nesta situação específica, o SAC da empresa A colaborou como processo de criação de significado, gerando uma informação que promoveu interação entre diversos colaboradores de postos estratégicos da empresa para discutir e interpretar um fato do ambiente externo. A informação captada pelo SAC, entretanto, não era precisa, já que se tratava de uma sondagem, feita sem rigor científico. Assim a conclusão feita pelos participantes da reunião foi resultado de uma interpretação não precisa, mas baseada na interpretação mais plausível, que por sua vez foi apoiada em crenças do grupo decisor. Essa situação confirma as colocações de Weick (1995) de que a criação de sentido se guia mais pela plausibilidade do que pela precisão. E que a mesma pode ser baseada em crenças.

*Aliado ao feedback do SAC tínhamos a impressão e a preocupação em manter a fórmula original do produto, o que nos ajudou a estabelecer a nossa estratégia e a entender que o consumidor apesar de querer um produto mais barato, não aceitava a nova formulação. O alerta do SAC funcionou como um guia (Gerente de produto - Empresa A).*

A situação evidencia, também, o uso da informação em uma tomada de decisão. A situação reforça a teoria de Cyert e March (1963) de que o processo decisório é decorrente das coalizões de poder. Reforça também as afirmações de Braga (1987) de que o processo decisório envolve definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz. A partir das colocações dos consumidores, foi definido o problema da aceitabilidade da nova formulação, avaliaram-se as alternativas possíveis e foi feita a escolha de uma diretriz .

Esta escolha foi balizada pelo julgamento de que o consumidor da empresa, apesar de buscar produtos com preços baixos, valoriza a qualidade. A gerente de produto da empresa A revelou que a princípio não havia um consenso na empresa. A direção e os gerentes comerciais e gerente de produto estavam em dúvida se adotavam ou não a nova formulação, embora estivessem pré-dispostos a não alterar o produto. As equipes regionais de vendas, entretanto, optavam pela mudança, por acreditar que o produto teria um giro maior no mercado. As gerências regionais, entretanto, não participaram da reunião com o SAC.

Esta divergência de opiniões reforça a constatação de Cyert e March (1963) de que o processo decisório é afetado pela composição das coalizões de poder, pela divisão de tarefas na tomada de decisão e pela definição de problemas. Caso a coalizão entendesse que o problema deveria ser visto sob o ângulo dos resultados de vendas a curto prazo, a opção seria pela mudança na formulação, que traria um maior giro. Entretanto, esta coalizão estava preocupada também com a satisfação do consumidor em médio prazo, assim o problema não era limitado a fazer o produto ter um giro rápido no mercado, mas garantir a recompra do consumidor. Neste sentido, a definição do problema direcionou a decisão para a escolha do produto que proporcionaria maior satisfação ao consumidor.

A diferença de atitude entre as empresas A e C mostra que na primeira houve a percepção de que o SAC poderia coletar uma determinada informação e contribuir na interpretação do comportamento do consumidor. Na empresa C, a informação coletada pelo SAC não influenciou a decisão da empresa.

Na empresa E, também foi relatada uma situação em que a informação do SAC teve um impacto estratégico. A partir das dúvidas dos consumidores a empresa identificou que a informação contida na embalagem de um determinado produto não era clara, dando margem para uma dúbia interpretação. Como se tratava de um produto novo no mercado, o mesmo foi confundido com uma outra categoria de produto e por ter algumas características diferentes estava sendo julgado, pelo consumidor, negativamente.

*Não estávamos conseguindo passar para o consumidor de uma forma clara os benefícios do produto. Para o consumidor aquele produto não trazia nenhum benefício (Analista de marketing - Empresa E).*

A questão foi discutida com a matriz da empresa no Brasil. A informação vinda do SAC mostrou a necessidade da empresa compreender mais profundamente o comportamento do consumidor em relação ao produto. Para tanto, foram feitas

avaliações do desempenho das vendas do produto, projeção de vendas futuras e pesquisa com consumidores do produto.

A solução adotada foi manter a embalagem, mas reposicionar o produto no mercado. A embalagem do produto não foi modificada e o reposicionamento foi feito por meio de diversas ações, tais como: produção de folhetos com explicações sobre os benefícios do produto; degustação do produto em pontos de vendas, onde os consumidores receberam informações sobre o produto; peças publicitárias para esclarecer as dúvidas dos consumidores; criação nos pontos de venda um espaço para o produto na prateleira, e patrocínio de eventos voltados ao público-alvo do produto. O objetivo destas ações era divulgar ao consumidor os benefícios do produto.

A analista de *marketing* entrevistada explicou que essas decisões foram tomadas nas reuniões entre decisores da matriz brasileira e decisores das diversas franquias da empresa no decorrer de diversas reuniões.

*Estas reuniões ocorreram a cada quinze dias e as decisões foram tomadas fracionalmente, a medida em que as ações eram implantadas e avaliadas percebíamos novas oportunidades para divulgar melhor o produto (Analista de marketing - Empresa E).*

A situação relatada mostra que a informação gerada pelo SAC desencadeou um questionamento sobre acontecimentos no ambiente externo da empresa, especificamente, na forma como o consumidor reagia ao produto. Assim como descrito por Weick (1995) e Choo (2003), a criação de significado leva a empresa a um questionamento e a um entendimento comum a respeito do ambiente, das implicações das suas mudanças e das respostas da organização a tais mudanças. Esta situação reforça a colocação de Choo (2003) de que a perenidade das empresas depende da sua capacidade de dar sentido ou de influenciar o ambiente em que estão inseridas. A empresa E, ao criar as peças publicitárias sobre o produto em questão, estabeleceu como os consumidores deveriam entender o produto e quais benefícios deveriam enxergar no mesmo.

A situação reforça ainda a colocação de Choo (2003) de que ao interpretar o ambiente externo, as empresas desencadeiam processos de criação de significado e de tomada de ação. *“Em vez de considerar passivamente o ambiente como um texto a ser lido e interpretado, as organizações dão significado ao ambiente ao criar ou reconfigurar partes dele”* (CHOO, 2003, p. 123).

A criação de significado, ocorrida na empresa E, levou ao estabelecimento de um conjunto de ações. As decisões que envolveram a escolha de cada ação são resultados da interpretação, das experiências passadas, e dos valores e regras dos membros do grupo que tomou as decisões. Tais decisões foram tomadas gradualmente, na medida em que o grupo implementava as ações. Isso confirma que a criação de significado é um processo contínuo, significando que o planejamento não é uma atividade separada da ação. Ao mesmo tempo, mostra como a tomada de decisão é determinada pela criação de significado. Por fim, mostra também, que assim como exposto por Cyert e March (1963) e os decisores trabalham cada objetivo de uma vez.

Nas situações relatadas nas empresas A e E , onde foi verificado que a informação desencadeou o processo de criação de significado e adquiriu cunho estratégico, ocorreu a aprendizagem de circuito duplo, onde os objetivos, suposições e normas da empresa foram reavaliados.

Nas empresas A e E, alguns usuários propuseram uma atuação mais ampla do SAC, que ainda não foi atendida. Ao desvincularem o SAC da função restrita de resolver reclamações, a proposta foi que o SAC promova discussões sobre o ambiente externo à empresa.

*O SAC poderia ser um pouco mais amplo em importância para a empresa e talvez pudesse fazer maiores pesquisas para conhecer o consumidor. (...) São então duas coisas: entender melhor o consumidor que é um serviço paralelo à atividade principal do SAC, mas que eu acredito que poderia ser feita por eles. E aproveitar a ligação do consumidor para fazer um pró-ativo , perguntar o que achou de um determinado lançamento (Gerente de produto - Empresa A ).*

*Seria muito importante se tivéssemos reuniões para falar sobre as informações que o SAC coletou, o histórico do que está acontecendo, as tendências, falar um pouco de consumidor, problemas identificados, medidas tomadas e disseminar mais a informação. Estas reuniões poderiam envolver pessoas da área comercial, área de indústria, logística. Para conscientizar . Seria o SAC falando não só sobre problemas,mas uma abordagem mais holística. Seria uma troca de idéias geral, uma atividade para desenvolvimento, para gerar conhecimento (...) Gerente comercial regional - Empresa A).*

O usuário continua o depoimento e aponta que em um processo ideal as informações do SAC deveriam disparar um processo de criação de significado, onde a empresa, a partir das informações captadas, tratadas e disseminadas pelo SAC, tentaria estabelecer um sentido para o que ocorre no seu ambiente externo.

*As reuniões seriam interessantes para dar um entendimento de quais outras informações precisamos. Como o SAC ainda é uma atividade, que é tida como mais operacional- atender, tratar bem e passar a informação para as áreas operacionais tentarem corrigir- não é ainda uma atividade que passa a ensinar, que mostra que temos que tomar uma direção que o consumidor está vendo dessa forma (Gerente comercial regional - Empresa A).*

A sugestão de reuniões para discutir as informações converge com a literatura, onde Choo (2003) indica que a criação de significado não é um processo individualizado. As reuniões, por promoverem uma interação entre os seus colaboradores, são momentos propícios para a criação de significado. Nessas ocasiões, os funcionários compartilham significados, abandonam crenças antigas e aceitam pontos de vista mais adequados à nova situação.

A empresa E, por sua vez, está investindo no desenvolvimento de um portal que será disponibilizado na *intranet* . O objetivo do portal é compartilhar a informação que é gerada pelos diversos departamentos. A usuária da área de *marketing* entrevistada acredita que o SAC poderá alimentar o portal com informações úteis e estratégicas.

*O SAC recebe informações que são importantes para as áreas de logística, financeiro, comercial, marketing e produção (Analista de marketing - Empresa E).*

## 8. CONCLUSÃO

A proposta desta dissertação foi verificar, nas empresas produtoras de alimentos pesquisadas, se a informação gerada pelo SAC é usada estrategicamente. Procurou-se analisar nessas empresas se o SAC é reconhecido como uma unidade provedora de informação estratégica.

Para tanto, em primeiro lugar, conceituou-se informação, de forma geral, para, logo após, abordar o uso estratégico da informação, discorrendo de forma mais específica sobre as arenas de uso da informação, quando se utilizou a abordagem de Choo (2003). Em seguida apresentou-se uma retrospectiva do movimento dos consumidores, o surgimento e as características do SAC.

A investigação foi realizada em cinco empresas produtoras de alimentos, de médio e grande porte, localizadas na grande Belo Horizonte. A pesquisa teve caráter exploratório e qualitativo, e entrevistou-se em cada empresa o principal responsável pelo SAC e os responsáveis pelas áreas: marketing; operações (produção); logística de entrada (compras de insumos); vendas; marketing e logística de saída. Para a análise das entrevistas estabeleceram-se categorias de análise, assim denominadas: classificação do SAC; gerenciamento da informação; avaliação do SAC pelos usuários; interação SAC – usuários; arenas de uso da informação.

Identificou-se que nas cinco empresas estudadas o SAC tem preponderantemente a função de solucionar reclamações e atuar como um canal de comunicação entre consumidor e empresa.

Verificou-se que, em todas as empresas pesquisadas, os usuários do SAC têm uma demanda expressa de informação sobre o desempenho dos produtos no mercado. Nessas empresas, o SAC foi estruturado com o objetivo principal de atender aos questionamentos dos consumidores e solucionar os casos de insatisfações. Isto faz

com que o setor seja visto como um gerador de informação relativa apenas aos produtos. Conseqüentemente, a demanda informacional expressa pelos seus usuários diz respeito à qualidade dos produtos. Se por um lado existe, em todas as empresas, uma definição da informação que deve ser coletada para o acompanhamento da qualidade dos produtos no mercado, por outro lado a monitoração de questões estratégicas, como tendências de consumo e discussões promovidas por movimentos de consumidores, não são definidas e nem discutidas entre SAC e a empresa.

Constatou-se que, nas empresas A; C; e E , o SAC tem conhecimento da demanda informacional expressa de seus usuários e estabelece com os mesmos um relacionamento, a fim de se manter atualizado com relação às suas demandas. Enquanto nas empresas A e C os usuários relataram que o SAC atende totalmente às suas necessidades expressas, na empresa E identificou-se que os produtos informacionais atendem apenas parcialmente às demandas da usuária entrevistada da área industrial.

Embora na Empresa B, os usuários entrevistados tenham avaliado positivamente a informação gerada pelo SAC, foi a empresa em que a subutilização do potencial informacional do SAC foi mais contundente. Esta contradição pode ser explicada pela constatação que os usuários enxergam o SAC, nesta instituição, como um setor responsável apenas pela troca de produtos. No entender destes usuários, o SAC não tem função de fornecer informação de valor estratégico. Certamente, tais usuários têm demanda real de informação sobre o mercado, que poderia ser captada pelo SAC, desde que o setor interagisse com áreas estratégicas da empresa.

Uma crítica levantada por alguns usuários do SAC das empresas C, D, E diz respeito à capacitação técnica dos funcionários que atuam no SAC. Os usuários afirmaram que a falta de conhecimento técnico prejudica a coleta de informação. De fato, em nenhuma das cinco empresas estudadas, as equipes de atendimento contam com profissionais com formação técnica em alimentos. Entretanto, as falhas que ocorrem na coleta e pré-

análise da informação parecem ser decorrentes mais da falta de interação entre o setor e seus usuários, do que de deficiências na formação dos profissionais do SAC.

Identificou-se também que não há a clareza das necessidades reais informacionais dos usuários. Além disso, observou-se que de forma geral os responsáveis pelo SAC desconhecem se a informação que coleta é usada ou desprezada, assim como as interpretações feitas pelos decisores.

A percepção, por parte do SAC, da necessidade real de informação de seus usuários colabora para a interação do setor com os mesmos. A importância desta sintonia é reforçada por Fornell e Wernerfelt (1987), que defendem que o SAC se torne uma área fornecedora de informação e de conhecimento a respeito dos assuntos ligados aos consumidores. Os levantamentos feitos pelo SAC de questões como percepção que os consumidores têm da empresa e da concorrência, expectativas, tendências de consumo e tendências das entidades protecionistas, podem contribuir para a contínua adaptação da instituição ao ambiente externo.

Com relação ao estabelecimento de elos entre o SAC e as atividades primárias, este trabalho identificou que o SAC, enquanto unidade de informação, permite a exploração dos elos. A informação vinda do SAC promove mudanças internas que podem ser identificadas em melhorias no processo de fabricação, mudanças na embalagem, aperfeiçoamento da comunicação como mercado-alvo. Salienta-se, entretanto, que o surgimento dos elos informacionais não implica por si só que a informação tenha utilização estratégica. Em muitas das situações identificadas, as transformações provocadas tiveram caráter operacional.

De acordo com a teoria de Porter (1986), os elos estabelecem a relação entre a forma como uma atividade é executada e o custo ou desempenho de outra. A partir desta abordagem, considera-se que a maximização dos elos pode ser obtida por meio dos sistemas de informação, desde que estes consigam identificar o que é valor para o consumidor. Nas empresas estudadas, entretanto, a ênfase, de forma geral, é na coleta

de informação sobre os produtos e não sobre o consumidor, o que pode mostrar que o SAC pouco colabora na definição de estratégias competitivas.

Com relação ao objetivo desta pesquisa de analisar se, o potencial informacional do SAC é utilizado estrategicamente pelas empresas, identificou-se que nas empresas B; C e D a informação gerada pelo atendimento ao consumidor é utilizada apenas nas esferas operacionais. Já nas empresas A e E há indícios que SAC atenda a questões estratégicas.

O uso da informação para a criação de conhecimento e para a tomada de decisão é visível em diversas situações, nas cinco empresas avaliadas. Na medida em que os elos entre o SAC e as atividades primárias da cadeia de valores são estabelecidos, estes promovem o aperfeiçoamento da produção, das embalagens e da distribuição dos produtos no mercado. Através dos relatos, percebeu-se que a interação *consumidor - empresa* promove o que os autores Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de espiral do conhecimento. O SAC, ao estabelecer uma comunicação com os consumidores, permite que a empresa tome conhecimento de experiências - individuais e coletivas - compondo a fase de socialização da espiral de conhecimento. A etapa de externalização ocorre numa primeira esfera durante o próprio atendimento ao consumidor feito pelo SAC; quando o atendente dialoga com o consumidor, entende suas considerações e as registra. Nesta etapa, o conhecimento tácito do consumidor é explicitado. Em seguida, esse conhecimento explícito é disseminado na empresa por meio de relatórios do SAC e em conversas pessoais entre as atividades primárias. Na etapa de internalização, os membros das empresas buscam soluções para os problemas apresentados pelos consumidores e testam soluções.

Os problemas apontados pelos consumidores geram relatórios, que, por sua vez, disparam processos decisórios, confirmando a afirmação de Borges (1995) de que os processos decisórios são marcados por intensos fluxos de informação.

Identificou-se que nas empresas avaliadas, onde o uso da informação é preponderantemente operacional, ocorre aprendizagem de circuito único. De acordo com Choo (2003), esta aprendizagem é adaptativa, não há mudança nas normas e desempenhos da empresa. Por outro lado, há um aumento da eficiência da empresa, sem que ocorram redefinições de objetivos de qualidade, vendas ou mesmo execução das tarefas (CHOO, 2003, p. 350).

Nos casos em que a informação adquire um cunho estratégico, ocorre a aprendizagem de circuito duplo, onde os objetivos, suposições e normas da empresa são reavaliados. Estes casos são, entretanto, pontuais e não podem ser generalizados.

Embora em todas as empresas a diretoria tenha acesso à informação oriunda do SAC, observou-se que o envio da informação não implica em interação entre SAC e os principais executivos. A participação do responsável pelo SAC em reuniões estratégicas, nas cinco empresas avaliadas, é esporádica e não se verificou uma colaboração mais efetiva do SAC com a tomada de decisão e interpretação das mudanças no mercado competitivo, nem mesmo nas duas empresas em que o SAC é subordinado diretamente à diretoria.

Concluiu-se que as cinco empresas analisadas subutilizam o potencial informacional do SAC. E os funcionários, que atendem os consumidores, ao coletarem informação sobre os mesmos, realizam análises intuitivas sobre o comportamento desses consumidores, baseados em suas vivências. Essas percepções, entretanto, não são disseminadas na empresas, ficando restritas à equipe do SAC ou, ainda, à própria pessoa que atende.

Esta situação ficou visível na Empresa D, onde a equipe do SAC é isolada na empresa e a função de produzir relatórios sobre as informações que coleta foi delegada a outro departamento. Interessante que esta situação remete a conclusão que para esta empresa a informação registrada e quantificada é vista como importante, mas o mesmo não ocorre com as interpretações feitas pela equipe de atendimento.

Pode-se fazer um paralelo com a afirmação de Davenport (1998, p. 252): *“enquanto os dados sobre os consumidores são processados e apurados por computadores, o conhecimento sobre o consumidor permanece sem tratamento sistemático, sem interpretação”*.

Embora a afirmação do autor não tenha sido feita especificamente sobre o trabalho do SAC, entende-se que a colocação representa bem o contexto dos serviços de atendimento ao consumidor das empresas pesquisadas. A equipe do SAC é estimulada e solicitada a compartilhar apenas as informações operacionais, ou seja, as colocações dos consumidores específicas sobre o desempenho dos produtos, sobretudo com relação às reclamações. O foco reside em substituir produtos defeituosos e corrigir falhas operacionais que tenham desencadeado os problemas identificados. Evidentemente que a função operacional, ou seja, a substituição de produtos defeituosos é uma atividade que deve ser realizada pelo SAC, até mesmo porque o Código de Defesa do Consumidor determina que as empresas troquem os produtos com problemas. O que se questiona, entretanto, é o fato das empresas terem ficado presas a esta função e não explorarem estrategicamente o SAC.

Nas empresas analisadas, o SAC não age como orientador dos decisores, ou seja, como um departamento que, dada a sua escuta de mercado, é solicitado para opinar sobre o desenvolvimento de novos produtos. O SAC envia sugestões feitas pelos consumidores, através dos relatórios, mas em nenhuma das empresas foi relatado que o SAC tenha participado efetivamente da decisão de adotar uma melhoria ou inovação sugerida pelo consumidor.

Concluiu-se que nas empresas pesquisadas, o SAC é ainda um setor de pouco destaque. Embora seja um canal de comunicação com os consumidores, o setor não é entendido como fonte de informação estratégica sobre o mercado consumidor.

Encontrou-se, entretanto, ocorrências pontuais nas Empresas A e E em que a informação gerada pelo SAC teve cunho estratégico. Identificou-se uma situação

específica , na qual foi solicitado ao SAC que coletasse informação, para subsidiar uma discussão sobre a mudança na formulação de um determinado produto. Porém, esta situação foi um evento isolado e não pode ser considerada como uma prática corrente, mas demonstra que o SAC pode se tornar um recurso estratégico para a empresa a qual pertence.

Este estudo promoveu uma reflexão a respeito da informação gerada pelo serviço de atendimento ao consumidor, que passou a fazer parte do organograma das empresas brasileiras há menos de vinte anos. O surgimento do SAC, embora tenha sido determinado pelo Código de Defesa do Consumidor, é uma resposta às exigências dos movimentos civis e governamentais em prol dos consumidores. No Brasil, os movimentos populares começaram a se articular nos anos 20, alterando ao longo das décadas o comportamento dos consumidores. Posto desta forma, o SAC, enquanto canal de comunicação entre consumidores e empresa, deveria representar para esta última um papel significativo na busca, análise e disseminação da informação sobre o mercado consumidor.

### **8.1. Limitações e sugestões para outros estudos**

Este trabalho, feito no intuito de investigar o papel do SAC nas organizações, não teve a pretensão de esgotar as reflexões sobre o tema. Foi conduzido em apenas cinco empresas de Minas Gerais e do setor de alimentos. Enquanto pesquisa exploratória, seus resultados são pouco generalizáveis. Por este motivo, entende-se que há um vasto campo de investigação sobre a atuação dos serviços de atendimento ao consumidor.

Sugere-se que a pesquisa no setor de alimentos seja repetida em outros estados, objetivando gerar um quadro comparativo entre os estados.

Acredita-se ser pertinente também a realização de estudos aprofundados centrados nos usuários. Diante disso, sugere-se uma investigação aprofundada de como a informação gerada pelo SAC desencadeia a criação de significado pela alta-administração da empresa.

Sugere-se, também, o desenvolvimento de pesquisas sobre a eficiência do SAC como um instrumento de monitoração do ambiente externo no qual a empresa está inserida. Seria interessante, também, investigar, embasando-se na abordagem de criação de significado, como as instituições estabelecem sua identidade perante o consumidor através do SAC.

Tais sugestões de investigações objetivam contribuir para o aprofundamento do estudo do SAC, sob o viés da Ciência da Informação.

## 9. REFERÊNCIAS<sup>25</sup>

AC NIELSEN GLOBAL SERVICES. *Relatório executivo de notícias*: informações sobre o crescimento de categorias de alimentos e bebidas em 2003. [S.l. : s.n.], 2003.

AGUILAR, F.J. *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company, 1967.

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento: proposta de modelagem conceitual integrativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2005, Brasília - DF, *Anais...* Brasília: [s.n.], 2005.

ARAÚJO, M. S. *O uso estratégico da informação em cadeias produtivas*: estudo de caso do setor couro-calçadista feminino. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ARGYRIS, C; SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978 *apud* CHOO, C. *A organização do conhecimento*: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES. *Resultados do Projeto SAC*. São Paulo: Interscience, 1997.

\_\_\_\_\_. *Resultados do Projeto SAC: entendendo a excelência do Universo SAC*. São Paulo: Synovate, 2003.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of American Society for information Science*, Maryland, v.44, n.4, p.194-201, 1993.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, v.43, n.2, p.206-225, 1994.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. *Minas Gerais do Século XXI*. Belo Horizonte: Roma, 2002.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.4, p.42-53, 1997a.

\_\_\_\_\_. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo

---

<sup>25</sup> Os autores e obras citadas que não constam no corpo do texto representam uma bibliografia complementar utilizada para este estudo.

exploratório. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.5-35, jan./jun.1997b.

\_\_\_\_\_. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero*, v.3, n.6, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

BARRETO, A. A. Uma elegante esperança. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 7-9, jan./abril 1995. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000131/>> . Acesso em 18 maio 2007.

BERGERON, P.; HILLER, C. Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, New Jersey, v.36, p. 353-387, 2002.

BORGES, M.E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v.27, n.1, 1995.

BORGES, M. E.N .; CARVALHO, N. G. M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v.27, n.1, p.76-81, jan./abr. 1998.

BORGES, M.E.N., Rocha, M.C.V.S. Serviços e produtos de informação para empresas: um desafio estratégico para os profissionais da informação. In: Isis Paim. (Org.). *Gestão da Informação e do conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2003, v., p. 1-15.

BOISOT, M. H. *Information Space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. Londres: Routledge, 1995 *apud* CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.35-57, jul./set. 1987.

BRUYNE P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: Information Today, 1998.

\_\_\_\_\_. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

CRAWFORD, S. Information Needs and Uses. *Annual Review of Information Science and Technology*, New Jersey, v.13, p. 61-81, 1978.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall Inc./Englewood Cliffs, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v.9, n.2, p. 284-291, 1984.

DAFT, R. L.; SORMUNE, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, v.9, n.2, p.123-139, 1988.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DIAGNÓSTICO DO SETOR AGRO-INDUSTRIAL. Núcleo de Informação Tecnológica Gerencial. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. 1997.

DRUCKER, P. *O novo papel da administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração, v. 1)

ENGEL, J. F ; BLACKWELL, R.D. ; MINIARD, P.W. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

ETZIONI, A. *Mixed scanning: a third approach to decision making*. *Public Administrative Review*, New York, v.27, n.5, p.358-392, 1967.

FIGUEIREDO, N. M. *Metodologias para promoção do uso da informação: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas*. São Paulo: Nobel, 1990.

\_\_\_\_\_. *Estudos de uso e usuários da informação*. Brasília: [s.n.], 1994.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p.121-156.

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

FREITAS, S. H. *O uso da informação para a alta administração das instituições financeiras bancárias no Brasil*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

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

GONÇALVES FILHO, C. *O impacto da gestão do conhecimento na inovação e vantagem competitiva de novos produtos*. 2001. Tese (Doutorado) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOUSEL, T. J.; WALDHART, E. S. The effects of communication lead and mode of perceived decision quality and satisfaction. *Southern Speech Communication Journal*, v. 46, p. 361-376, 1981.

ISNARD, A. L. *O atendimento ao consumidor e decisão empresarial: o papel do SAC em empresas de bens de consumo*. 1996. 100 f. Dissertação (Mestrado) - COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

KATZER, J.; FLETCHER, P.T. The information environment of managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.27, 1992.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

LANCASTER, F. W. Assesment of technical information requirements of users. In: REES, A. *Contemporary problems in technical library and information center management: a state-of-the-art*. Washington: American Society for Information Science, 1974. p. 59-85.

LANCIONI, R. The reporting relationship of customer service. *Industrial Marketing Management*, v.24, p.19-26, 1995.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124-142.

LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Getulio Vargas, 1998.

MARQUES, P. M. *Serviços de Atendimento ao Consumidor: um estudo exploratório sobre sua importância e posicionamento nas empresas de alimentos*. 1996. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

MATTOS, M. C. *As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que as processam: um estudo de caso em uma empresa pública do setor de telecomunicações*. 1998. Dissertação (Mestrado em ciência da Informação) –

Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

MINTZBERG, H. The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, v.22, p.133-153, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, V. W. Handling complaint information: why and how? *Management Decision*, v.31, n.3, p.21-28, 1993.

MOREIRA, M. P. *Disseminação e democratização da informação*: a experiência da Central RH Atende. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

MOREIRA, M. P.; REIS, A. S. Centrais de atendimento: uma alternativa de acesso e disseminação da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.5, n.1, jan./jun. 2000.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001.

NADAES, A.; BORGES, M. E. N. Inteligência competitiva e internet: um processo otimizado por agentes inteligentes - um estudo parcial de caso. *Transinformação*, Campinas, v.17, n.1, p.45-59, jan./abr. 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAJOLI, A. C. La G. Aspectos do Comportamento do consumidor relacionados à proteção e defesa de seus direitos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 0, n. 0, 1994.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Cap. 4

\_\_\_\_\_. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. cap. 3, p 83-106.

SADER, E. S. *Quando novos personagens entraram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo 1970-1980*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SANTOS, M. C. A. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v.1, n. 2, 01/1996.

SANTOS, R.; BERAQUET, V. Informação estratégica e a empresa: o discurso a prova dos fatos, *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun./01. Disponível em <[www.dgzero.org](http://www.dgzero.org)>, acessado em 16 dezembro 2006.

SARACEVIC, T.; WOOD J. B. *Consolidation de l'information: guide pour l'évaluation, le réorganisation et le reconditionnement de l'information scientifique et technique*. Programme general d'information et Unisist. Paris: ONU, 1986.

SHANNON, C. E; WEAVER, W. *A teoria matemática da comunicação*. São Paulo : DIFEL, 1975.

SHOEMAKER, P. Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. *Journal of Management Studies*, v.30, n.1, pp 107-129, 1993.

SILVEIRA, S. M. *Organização e uso das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers*. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo de processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.

SVEIBY K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAP, W. *et al.* Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, v.18, p. 95-114, 2001.

TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

TROIANO, J.; LUZ, P. Serviço de Atendimento ao Consumidor: em nome de um compromisso. *Revista Consumidor Moderno*, São Paulo, 1996.

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

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher / USP, 1973.

\_\_\_\_\_. *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publication, 1995.

ZULSKE, M. L. *Abrindo a empresa para o consumidor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

YIN, R. C. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC de cada empresa

QUADRO 9

Empresa A - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC

ATIVIDADE DA CADEIA DE VALORES (USUÁRIOS)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO			
	Adequação	Confiabilidade	Temporalidade	Volume
Operações Industrial (Assessor)	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Marketing (assessor de marketing)	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Marketing –Vendas (Gerente de Produtos)	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Marketing – Vendas (Gerente de Vendas)	Bom	Bom	Fraco	Regular
Logística de saída (Gerente geral de logística)	Não avaliou não recebe relatório	Não recebe relatório	Não recebe relatório	Não recebe relatório
Logística de entrada (chefe Departamento de compras)	Não recebe relatório	Não recebe relatório	Não recebe relatório	Não recebe relatório

FONTE: Dados coletados pela autora.

QUADRO 10

Empresa B - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC

ATIVIDADE DA CADEIA DE VALORES (USUÁRIOS)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO			
	Adequação	Confiabilidade	Temporalidade	Volume
<b>Operações (Diretor Industrial)</b>	Bom	Regular	Bom	Bom
<b>Operações (Coordenadora de qualidade)</b>	Bom	Bom	Bom	Bom
<b>Marketing e Vendas (gerente de Marketing e logística)</b>	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
<b>Logística de entrada (gerente de compras de insumos)</b>	Não recebe Informação / Não avaliou			

FONTE: Dados coletados pela autora.



QUADRO 11

Empresa C - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC

ATIVIDADE DA CADEIA DE VALORES (USUÁRIOS)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO			
	Adequação	Confiabilidade	Temporalidade	Volume
<b>Operações (Supervisor de produção)</b>	Regular	Bom	Bom	Bom
<b>Marketing - Vendas (Gerente comercial regional de vendas)</b>	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Bom
<b>Marketing - Vendas (Assessora de Marketing)</b>	Não recebe informação – Não avaliou			
<b>Logística de entrada e de saída (Diretor de Logística)</b>	Não recebe informação – Não avaliou			

FONTE: Dados coletados pela autora.

QUADRO 12

Empresa D - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC

ATIVIDADE DA CADEIA DE VALORES (USUÁRIOS)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO			
	Adequação	Confiabilidade	Temporalidade	Volume
Operações (Gerente de produção)	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Marketing - vendas (Assessora de marketing)	Bom	Bom	Fraco	regular
Marketing – Vendas (Gerente de vendas)	Bom	Muito Bom	Bom	Bom
Logística de saída (Analista de logística)	Fraco	regular	Muito Bom	Bom
Logística de entrada (Gerente de suprimentos)	Não recebe	Não recebe	Não recebe	Não recebe

FONTE: Dados coletados pela autora.

QUADRO 13

Empresa E - Avaliação dos usuários em relação à informação gerada pelo SAC

ATIVIDADE DA CADEIA VALORES (USUÁRIOS)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO			
	Adequação	Confiabilidade	Temporalidade	Volume
Operações – (Chefe de Asseguração da Qualidade )	Regular	Regular	Boa	Regular
Marketing - Vendas (Analista de Marketing)	Bom	Bom	Muito Bom	Não soube avaliar
Marketing - Vendas (Chefe da Divisão de Informações Comerciais)	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Logística Externa (Supervisor de logística)	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Logística Interna (Coordenador de Compras de itens estratégicos)	recebe esporadicamente / não avaliou			

FONTE: Dados coletados pela autora.

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas para levantamento de dados**

### **a) Roteiro de Entrevista com responsáveis pelos setores das atividades primárias da cadeia de valores**

1 - Nome:

2 - Cargo:

3 - Quais são as suas principais responsabilidades?

4 - Hierarquicamente, a quem você se reporta?

5 - A sua área recebe informações provenientes do Serviço de Atendimento ao Consumidor? Se sim qual o tipo de informação que recebe?

6 - Caso não receba informações do SAC, por quê isto ocorre? (encerrar entrevista)

7 - Como as essas informações do SAC são fornecidas? (identificar se são passadas verbalmente em reuniões formais, verbalmente em reuniões informais, através de relatórios ou por algum outro meio).

8 - Quem analisa as informações enviadas pelo SAC ?

9 - Na sua opinião, o formato usado pelo SAC para transmitir as informações é o mais adequado? Em caso negativo, qual seria, na sua opinião, o formato mais adequado?

10 - Quais são os pontos fortes e fracos das informações fornecidas pelo SAC?

11 - Na sua opinião, quais mudanças nas informações fornecidas pelo SAC devem ser feitas para otimizar sua utilização?

12 - Como o senhor avalia as informações que recebe do SAC com relação a: adequação; validade; confiabilidade; temporalidade; volume.(Para esta questão serão apresentadas as opções: muito fraco; fraco regular; bom; muito bom.)

13 - Descreva, por favor, uma situação ocorrida nos últimos dois anos na qual o senhor utilizou uma informação fornecida pelo SAC.

14- Com relação a pergunta anterior, por favor descreva como esta informação o ajudou a tomar uma decisão importante para a empresa.

15- Com relação a pergunta anterior, descreva, por favor, como esta informação alterou a estrutura de trabalho da sua empresa, como por exemplo o processo de fabricação, desenho do produto, embalagem do produto, comercialização.? Por favor, descreva as alterações geradas.

16 - O senhor se recorda de alguma situação em que as informações fornecidas pelo SAC lhe ajudaram a dar uma nova interpretação a acontecimentos ou a comportamentos do mercado consumidor? Se sim, por favor descreva esta situação.

17- Com relação à situação descrita na pergunta anterior: a interpretação foi feita apenas com as informações fornecidas pelo SAC no momento em questão, ou o senhor levou em conta outros fatores?

## **b) Roteiro 2 – Roteiro da entrevista com o primeiro responsável pelo SAC**

1 - Nome:

2 - Cargo:

3 - Quais as tarefas que o senhor desempenha?

4 - Qual a posição do SAC no organograma da empresa?

5 - O SAC é terceirizado?

6 - Por favor, descreva a estrutura do SAC (número de pessoas, horário de atendimento, equipamentos de apoio).

7 - Quais os dados que o SAC monitora?

8 - Para quais departamentos os dados são repassados, com que frequência e em que formato são transmitidos?

9 – O senhor tem retorno (*feedback*) destes departamentos sobre as informações fornecidas? O senhor consegue identificar se estes departamentos utilizam ou não as informações?

10 - O SAC acompanha as necessidades informacionais dos demais setores e da alta gerência (necessidades informacionais referentes a consumidores)? Se sim, como identifica tais necessidades?

11 - O SAC participa de reuniões estratégicas? Se sim, com que frequência?

12 - O SAC participa das decisões referentes à reformulação e/ou lançamento de produtos? Se sim, esta participação é eventual ou não?

## **APÊNDICE C - Carta de apresentação**

Prezados Senhores,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre o uso das informações geradas pelos serviços de atendimento ao consumidor do setor de alimentos.

Nesta oportunidade é com prazer que convidamos a sua empresa a participar da pesquisa. Todas as informações coletadas permanecerão confidenciais e as empresas participantes não serão identificadas. Ressaltamos que esta pesquisa beneficiará as empresas do setor de alimentos como um todo, na medida em que os dados coletados permitirão compreender melhor a capacidade informacional dos serviços de atendimento ao consumidor e como estes podem agregar valor a suas instituições.

Este projeto integra o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), possuindo cunho estritamente acadêmico.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e disponibilidade para participar deste importante projeto.

Cordialmente,

Raquel Andrade de Almeida Cunha ( mestranda)

Escola de Ciência da Informação – UFMG- [www.eci.ufmg.br](http://www.eci.ufmg.br)

raquelalmeidacunha@yahoo.com.br

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif Borges ( professora orientadora do projeto)

Escola de Ciência da Informação – UFMG- [www.eci.ufmg.br](http://www.eci.ufmg.br)

mnassif@eci.ufmg.br

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)