



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

VIRGINIA GUIMARÃES LADEIRA

**ESTUDO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA
ATIVIDADE DO OMBUDSMAN EM EMPRESAS
DE SERVIÇOS**

Salvador
2007

VIRGINIA GUIMARÃES LADEIRA

**ESTUDO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA
ATIVIDADE DO OMBUDSMAN EM EMPRESAS
DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Área: Gestão Privada.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Cardoso

Salvador
2007

L154

Ladeira, Virginia Guimarães.

Estudo de indicadores de desempenho da atividade do ombudsman em empresas de serviços. / Virginia Guimarães Ladeira. – Salvador : V. G. Guimarães, 2007. 119 f. : il.

Orientador: Professor Dr. Claudio Cardoso

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

1. Administração. 2. Ombudsman. 3. Satisfação do Consumidor. 4. Empresa – Serviços. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Cardoso, Claudio. III. Título.

658.812
CDD 20. ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

VIRGINIA GUIMARÃES LADEIRA

ESTUDO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE DO OMBUDSMAN EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração

Salvador, 5 de maio de 2007

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Claudio Cardoso (Orientador)
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Rodrigo Ladeira
Unifacs

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Claudio Cardoso agradeço pelas grandes lições.

Ao Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade pela sua atuação competente na coordenação do Programa de Mestrado Profissional, atencioso e amigo, nos apoiando durante todo o curso.

Aos professores e funcionários do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) que nos ajudaram a construir este caminho.

Aos colegas e amigos da turma do MPA 6 por todo conhecimento que produzimos e partilhamos e por todos os bons momentos.

Aos ombudsman das empresas pesquisadas por dedicarem parte do seu escasso tempo às entrevistas que me foram concedidas.

À Sueli Remberg pela entrevista concedida, bem como aos pedidos de esclarecimentos posteriores e ao apoio no contato com os ombudsman das empresas pesquisadas.

À ABRAREC, em especial a sua diretora Beatriz Cullen, que me proporcionou o contato com as empresas participantes da pesquisa.

RESUMO

LADEIRA, V. G. **Estudo de indicadores de desempenho da atividade do ombudsman em empresas de serviço**. 2007. 118 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

Este trabalho de pesquisa com caráter exploratório tem como objetivo central conhecer como as empresas privadas prestadoras de serviço avaliam o desempenho do ombudsman de cliente. Para tanto, foi feito um levantamento dos indicadores usados por um grupo de dez organizações, no qual apenas uma delas não é privada, mas não possui o monopólio do serviço avaliado e, portanto, está sujeita à competição do mercado. A fundamentação teórica do estudo foi construída a partir da abordagem dos conceitos de satisfação do consumidor, justiça (distributiva, interpessoal e processual) confiança e comprometimento e suas influências no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos duradouros entre fornecedores e consumidores. A análise dos dados obtidos mostra que as empresas que adotam a instituição do ombudsman mensuram seus resultados com foco na estrutura e nas atividades operacionais, apenas organizações mais maduras na utilização do ombudsman avaliam sua influência na manutenção do relacionamento com os consumidores.

Palavras-chave: ombudsman, satisfação do consumidor, confiança do consumidor, comprometimento do consumidor.

ABSTRACT

LADEIRA, V. G. **Study on performance indicators for ombudsman activities in service companies.** 118 f. Thesis (Master's Degree). Business School at the Federal University of Bahia, Salvador, Bahia, Brazil.

The main purpose of this exploratory research thesis is to learn about how private service companies assess client ombudsman performance. Therefore, an assessment was made of the indicators used by a group of ten organizations, of which only one is a not private company, but does not have a monopoly on the service assessed and therefore is subject to market competition. The study's theoretical grounds were developed by addressing consumer satisfaction concepts, fairness (distributive, interactional and procedural), trust and commitment, as well as their influences on developing and maintaining long-lasting relationships between suppliers and consumers. Analysis of the data obtained shows that companies that adopt the institution of ombudsman measure their results by focusing on the structure and operational activities, and only more mature organizations that use ombudsmen assess their influence to maintain a relationship with consumers.

Key words: ombudsman, consumer satisfaction, consumer trust, consumer commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Alçadas praticadas pelo mercado segurador	38
Figura 2	– Deliberação das ouvidorias	38
Figura 3	– O efeito de clientes fiéis sobre a lucratividade	48
Figura 4	– O que é mais importante para que uma empresa respeite os clientes	53
Figura 5	– Satisfação geral – Call center – Classes sociais	58
Figura 6	– Satisfação geral – Call center – Áreas de Relacionamento	59
Figura 7	– Passos do desenvolvimento de um relacionamento	62
Figura 8	– Relação entre custos de mudança e risco percebido	71
Figura 9	– Modelo de compra baseado no relacionamento	72
Figura 10	– Relação entre comportamento e atitude na formação da lealdade	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Remediações para a proteção do consumidor	44
Tabela 2	– O contínuo da estratégia de marketing	66
Tabela 3	– Grupos de indicadores de desempenho das ouvidorias	91
Tabela 4	– Síntese dos indicadores utilizados pelas ouvidorias pesquisadas	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAREC	Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente
ABO	Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman
BACEN	Banco Central do Brasil
BSC	Balanced Scorecard
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CNN	Cable News Network
FENASEG	Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBRC	Instituto Brasileiro de Relações com os Clientes
IMP	Industrial Marketing Purchasing
IOCU	International Organization of Consumers Unions
ONU	Organização das Nações Unidas
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TACE	Técnico de Atendimento Comercial Externo
TARP	Technical Assistance Research Program
TOA	The Ombudsman Association

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	O PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVO	17
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.4	JUSTIFICATIVA	18
1.5	ABORDAGEM METODOLÓGICA	19
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	21
2	HISTÓRIA E PAPEL DO OMBUDSMAN	23
2.1	A HISTÓRIA DO OMBUDSMAN	23
2.2	O TERMO OMBUDSMAN	24
2.3	QUAL A DIFERENÇA ENTRE OMBUDSMAN E OUVIDOR?	25
2.4	GRUPOS ORGANIZADOS DE OMBUDSMAN	26
2.5	O PAPEL DO OMBUDSMAN NA EMPRESA	27
2.6	A ORGANIZAÇÃO DA OUVIDORIA	33
2.7	DISTINÇÃO ENTRE OMBUDSMAN E SAC	34
2.8	A EXPERIÊNCIA DO SETOR DE SEGUROS	37
3	A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	41
3.1	O MOVIMENTO CONSUMERISTA	41
3.1.1	A origem	41
3.1.2	O consumerismo atual	42
3.1.3	O direito do consumidor no Brasil	46
3.1.4	A estrutura básica do Código de Defesa do Consumidor	47
3.2	SATISFAÇÃO, CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO EM TROCAS RELACIONAIS	48
3.2.1	Satisfação	50
3.2.2	Resposta do consumidor à insatisfação	54
3.2.3	Crítica à limitação da abordagem tradicional de satisfação	59
3.2.4	Construindo relacionamentos	64
3.2.5	Modelo de compra baseado no relacionamento	69
3.2.5.1	Confiança	73

3.2.5.2	Comprometimento	77
4	PESQUISA DE CAMPO	82
4.1	METODOLOGIA	82
4.2	TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	85
4.3	INDICADORES	89
5	CONCLUSÃO	99
5.1	LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	104
	REFERÊNCIAS	106
	ANEXOS	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Com a Revolução Industrial, a perspectiva de relacionamento entre consumidores e fornecedores perdeu muito espaço. A atividade de intermediação entre produtores e vendedores ganhou importância na nova estrutura comercial e a distribuição tornou-se fator determinante. Quando as fábricas passaram a produzir em massa com significativos ganhos de escala e o poder aquisitivo da classe média ampliou o consumo, o marketing para os produtos de massa tornou-se predominante. A distribuição em grande escala tomou conta dos mercados e os elos tradicionais entre fornecedores e consumidores partiram-se.

Segundo Grönroos (2003), no setor de serviços, a princípio, os elos não foram quebrados. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, os modelos mercadológicos dominantes orientados para os bens de consumo também foram adaptados pelas empresas de serviços. O resultado foi uma reputação por maus serviços e baixa qualidade. Essa fase foi dominada pelo marketing focado na transação, onde as trocas entre fornecedor e consumidor eram vistas como um conjunto de ações não interligadas. Dentro dessa perspectiva, o esforço empregado para ampliar a receita das empresas teve como estratégia principal a conquista de novos clientes.

No princípio, essa não foi uma abordagem de todo equivocada, porque os mercados estavam crescendo e a demanda muitas vezes era maior que a oferta. Mas com o amadurecimento dos mercados, a competitividade mais acirrada e as margens de lucro reduzidas, as empresas reavaliaram estratégias e retomaram o que, historicamente, foi a principal orientação dos negócios e da atividade comercial: a construção de relacionamentos entre fornecedor e consumidor.

As novas alternativas disponibilizadas pela tecnologia da informação, conhecidas no mercado pela sigla CRM (*Customer Relationship Management*), permitiram que as empresas passassem a gerenciar uma grande base de clientes sem as limitações antes impostas para se conhecer e identificar os clientes. Informações que antes estavam dispersas por diversos pontos da organização agora passaram a fazer parte de uma base de dados, que pode ser esquadrihada para orientar a empresa sobre a melhor forma de estabelecer relacionamentos com seus clientes.

Muitas destas análises permitiram às empresas perceber como a manutenção de clientes fiéis em sua base poderia ser muito mais lucrativa do que investir grandes somas na conquista de novos clientes (GUMMESSON, 2005). A recuperação dos clientes que tiveram problemas com a empresa e decidiram romper o relacionamento é ponto fundamental na construção de relacionamentos mais permanentes.

Nos Estados Unidos, algumas décadas antes de surgir o interesse pelo marketing de relacionamento, as empresas se viram diante dos movimentos de proteção ao consumidor. A onda iniciou logo após a queda da bolsa de Nova York em 1929, “quando os americanos se tornaram mais conscientes em relação ao valor relativo dos produtos e serviços” (VOLPI, 2007, p. 95).

O movimento consumerista tomou força na década de 1950 com um episódio que ganhou grande repercussão nos Estados Unidos: o uso da droga talidomida que era indicada para combater enjoos matinais em mulheres grávidas, mas provocava má-formação e até morte nos fetos. A droga foi retirada do mercado americano em 1962 e logo depois o presidente John Kennedy instituiu a Lista dos Direitos do Consumidor.

No Brasil, o divisor de águas na relação entre fornecedores e consumidores foi a aprovação do Código de Defesa do Consumidor em 11 de setembro de 1990, que tem como linha mestra a tentativa de equilibrar as forças nesse jogo. Antes disso, o governo do Estado de São Paulo criou, em maio de 1976, o Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor, que previu a implantação do primeiro órgão público de proteção do consumidor (Procon) do Brasil. Com a disseminação dos Procons pelo país surgiram as associações civis de defesa dos direitos do consumidor, como o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) criado em 1987.

Nesse cenário, onde por um lado as empresas buscam construir sólidos e lucrativos relacionamentos com os consumidores e estes, por sua vez, estão cada vez mais conscientes de seus direitos, surge nas empresas privadas o ombudsman, voltado ao atendimento dos clientes.

Mas a instituição do ombudsman tem origem na área pública. Foi prevista em lei pela primeira vez na Suécia, em 1809, e tinha como objetivo defender os cidadãos que tivessem seus direitos individuais lesados pela administração pública. A empresa privada adotou o conceito e instituiu o ombudsman ou ouvidor, como é chamado em algumas empresas, com o objetivo principal de representar a visão dos clientes e defender seus direitos dentro da organização.

A atuação do ombudsman na empresa tem duas vertentes principais: solucionar problemas pontuais quando solicitado e propor melhorias que evitem a repetição dos problemas. São profissionais ligados diretamente à cúpula diretiva da empresa, com autonomia e independência para expor suas opiniões. (CENTURIÃO, 2003).

O Código de Defesa do Consumidor exigiu das empresas uma comunicação mais direta com os consumidores. Para dar conta dessa demanda foram criados os serviços de atendimento ao consumidor ou ao cliente – SAC. Hoje essas centrais de atendimento, mais recentemente chamadas de centrais de relacionamento ou *contact center*, passam por um momento onde buscam mais produtividade e redução de custos, o que impacta diretamente na qualidade da mão de obra empregada e, conseqüentemente, na qualidade do atendimento. A busca por produtividade também engessa e padroniza o atendimento, tornando o profissional de linha de frente menos autônomo. Como resultado, o consumidor se mostra insatisfeito com o atendimento padronizado e, quando possui uma reclamação, busca a última instância de atendimento, representada pelo ombudsman.

O desenvolvimento e manutenção de relacionamentos fortes e duradouros entre consumidores e fornecedores são baseados na criação de valor através de repetidas interações. Nesse contexto, a cooperação é requerida para criar o valor que ambas as partes buscam. A força propulsora do relacionamento é a cooperação e não o conflito. Portanto, a cooperação não pode ser ignorada na fase de pós-venda, quando o cliente tem alguma insatisfação e retorna à empresa em busca de ressarcimento no que se considera lesado. O ombudsman representa a busca por soluções negociadas entre empresa e cliente.

Sheth, Mittal e Newman (2001) teorizam que a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso dos relacionamentos entre fornecedores e consumidores, porque induzem a um comportamento cooperativo. Os relacionamentos duradouros têm apresentado inúmeros benefícios para ambas as partes. De modo geral, clientes fiéis são mais inclinados a fazer compras adicionais e se engajar na comunicação boca-a-boca positiva. Os benefícios para os consumidores foram menos abordados pela literatura, mas pode-se destacar motivadores como descontos progressivos e serviços suplementares.

O ombudsman é parte da estratégia das empresas em estabelecer canais de comunicação e negociação com os consumidores. Como atividade muito recente nas empresas privadas, ainda não possui modelos consolidados de mensuração de resultados. Mas necessita definir suas estratégias de atuação e investimentos. Para realizar as escolhas o ombudsman precisa saber quais são suas demandas, se sua estrutura tem atendido a contento e se seus objetivos estão sendo alcançados.

1.2 OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre indicadores de resultados utilizados pelo ombudsman das empresas privadas prestadoras de serviços, como forma de mensurar sua contribuição para as estratégias de manutenção do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A opção pela delimitação no setor privado foi feita porque neste segmento as implicações da atuação do ombudsman são bastante distintas da área pública e não seria possível fazer uma avaliação conjunta.

O segmento de serviços foi escolhido porque as características particulares do setor, como intangibilidade, heterogeneidade, participação do consumidor na produção e variabilidade colaboram para um ambiente propício à relevância de

construtos de confiança e comprometimento e, conseqüentemente, para o estabelecimento de relacionamentos mais sólidos entre consumidores e fornecedores. (GRÖNROOS, 2003)

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas prestadoras de serviços têm diante de si um novo cenário onde o comportamento do consumidor é marcado pela mudança a partir da aprovação do Código de Defesa do Consumidor (CDC).

O CDC tem como linha mestra a tentativa de equilibrar a relação de poderes entre fornecedor e consumidor. Com a divulgação do código e a proliferação dos órgãos de defesa do consumidor, muitas empresas vêm se reposicionando em busca de relações mais transparentes com os clientes.

Com esta mudança, as estratégias de marketing passaram a buscar uma comunicação de mão dupla com os clientes, ao invés do monólogo da propaganda tradicional. Foram criados diversos canais de comunicação específicos com os clientes, como as centrais de atendimento, *call center* ou *contact center*, com acesso por e-mail, telefone, fax ou carta. O ombudsman vem compor este conjunto como uma última instância de atendimento do cliente, seguindo os princípios de neutralidade, autonomia e transparência de acordo com o conceito clássico da instituição.

A relevância da pesquisa está em realizar um olhar exploratório sobre como a atuação do ombudsman vem sendo mensurada pelas organizações. Alguns segmentos saíram à frente, como as seguradoras, que em 2005 eram apenas 20 empresas com ouvidorias e no final de 2006 já eram 60. Da mesma forma, 2007 promete um grande crescimento na constituição de ouvidorias no setor bancário porque o BACEN - Banco Central do Brasil - pretende lançar nesse ano uma resolução recomendando que todos os bancos constituam suas ouvidorias.

É um tema pouco abordado e não existem muitos trabalhos de pesquisa que analisem a função do ombudsman nas empresas privadas e seus indicadores de performance. Os próprios grupos setoriais de ombudsman da ABRAREC - Associação Brasileira de Relações Empresa Clientes e da FENASEG - Federação

Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização - pretendem elaborar somente este ano uma proposta de modelo de indicadores para as ouvidorias.

A pesquisa tem ainda como finalidade indicar caminhos que as ouvidorias possam avaliar na implantação de modelos para a medição dos resultados de suas ações, dentro da abordagem do ombudsman no contexto do marketing de relacionamento.

1.5 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente trabalho de pesquisa é um estudo de natureza exploratória e utiliza uma abordagem qualitativa para a análise e coleta dos dados. De acordo com a definição de Malhotra (2006, p.100) o objetivo deste modelo de pesquisa é “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”. O autor define seis finalidades para a pesquisa exploratória:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão.
- Identificar cursos alternativos de ação.
- Desenvolver hipóteses.
- Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior.
- Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema.
- Estabelecer critérios para pesquisas posteriores.

Este trabalho de pesquisa se propõe a atender o quinto item - “obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema” - e tem como objetivo central identificar os indicadores de resultado mais adequados a avaliação das ouvidorias de clientes das empresas privadas dentro da abordagem do marketing de relacionamento.

O fenômeno ombudsman em empresas privadas é bastante recente. No Brasil, a primeira empresa a adotar uma instituição similar ao ombudsman foi a

Rhodia, em 1985. Ainda hoje há muito pouca literatura sobre o tema. Portanto, a investigação sobre o ombudsman na empresa privada se encaixa na indicação de Mattar (1996, p. 84) para pesquisa exploratória: “é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”.

Em relação aos métodos de pesquisa, Malhotra (2006) afirma que a pesquisa exploratória se caracteriza pela flexibilidade e versatilidade podendo utilizar entrevistas com especialistas, levantamentos-piloto, dados secundários analisados de forma qualitativa e pesquisa qualitativa.

Para realizar a investigação, o trabalho foi dividido em três etapas. A primeira envolveu uma revisão da literatura referente aos conceitos satisfação, confiança e comprometimento em trocas relacionais, o histórico do ombudsman no Brasil e o movimento consumerista. Na segunda etapa, foi realizada uma entrevista com consultor especialista na área e estabelecido o contato com o grupo setorial de ouvidoria da ABRAREC, Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente, onde o pesquisador participou de uma das reuniões do grupo. Além de pesquisa em fontes secundárias como matérias jornalísticas de veículos especializados e de grande circulação, relatórios de entidades dos setores pesquisados e a *sites* institucionais de empresas que adotam a instituição do ombudsman.

Levando-se em conta a dificuldade de acesso aos elementos da população a ser pesquisada (empresas privadas prestadoras de serviço que adotem a instituição do ombudsman para clientes) e o sigilo com que as informações das ouvidorias são tratadas pelas empresas, a escolha foi pela amostra não probabilística definida pelo critério de conveniência do pesquisador.

Segundo Mattar (1996) a amostragem não probabilística é aquela em que os elementos da população para compor a amostra dependem, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador. Neste trabalho a conveniência do pesquisador foi a cooperação da direção da ABRAREC e do grupo setorial de ouvidoria da mesma entidade que intermediaram o contato do com os associados. Portanto, com a utilização da amostra não probabilística os resultados obtidos não podem ser generalizados.

Na terceira etapa, então, foram entrevistados ouvidores de nove empresas privadas do setor de serviços e uma única empresa pública, que, apesar dessa

condição, não possui monopólio para a comercialização de seus serviços mais rentáveis e, por isso mesmo, sujeitos à lógica do mercado.

Além do levantamento dos indicadores usados por cada empresa, também foram abordadas algumas outras características das ouvidorias como poder de decisão e de influência do ombudsman e a estrutura organizacional da ouvidoria e sua posição na hierarquia da empresa.

As ouvidorias tratam de temas que expõem as fragilidades das empresas, porque, em geral, são problemas que, se não solucionados, tendem a seguir para a via judicial. Por esse motivo, o trabalho de pesquisa mantém o sigilo das empresas e divulga apenas os setores em que atuam.

No acordo firmado com os entrevistados foi negociado que nenhuma empresa participante teria seu nome citado. Das dez empresas pesquisadas, oito possuem atuação em todo Brasil, uma apenas no estado de São Paulo e uma apenas no estado da Bahia. Todas as empresas pesquisadas têm posição de destaque ou liderança no setor em que atuam.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O conteúdo desta dissertação está organizado da seguinte maneira. O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que o estudo pretende investigar, os objetivos e justificativa referentes ao escopo da dissertação.

Os Capítulos 2 e 3 trazem a fundamentação teórica do estudo. No Capítulo 2 é apresentada a origem e o papel do ombudsman, primeiro no setor público e depois a apropriação do conceito pelas empresas privadas.

No capítulo 3 está a abordagem teórica que analisa as percepções do consumidor. Na primeira parte do capítulo está o movimento consumerista e o direito do consumidor no Brasil e na segunda parte a análise dos conceitos de satisfação, justiça, confiança, comprometimento e lealdade e suas influências na construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e consumidores de serviços.

No Capítulo 4 está o método usado para a coleta das informações e a análise dos indicadores utilizados pelas empresas pesquisadas. No Capítulo 5 está a

conclusão do trabalho e sugestões de novas pesquisas a serem realizadas sobre o tema.

2 HISTÓRIA E PAPEL DO OMBUDSMAN

2.1 A HISTÓRIA DO OMBUDSMAN

O primeiro ombudsman de que se tem registro iniciou sua atuação em 1809 no Parlamento da Suécia. Tinha como função representar o povo junto ao governo, provendo instrumentos ao parlamento para fiscalizar a atuação de juízes e servidores. Após a Suécia, também Finlândia, Noruega, Dinamarca e Nova Zelândia decidiram adotar a instituição do ombudsman (PINTO, 1998).

Em 1940, a Organização das Nações Unidas (ONU) recomendou a prática aos países-membros e a atuação do ombudsman foi ampliada para proteger os cidadãos contra preconceitos raciais e injustiças nas relações de consumo (VOLPI, 2002).

A atividade do ombudsman iniciou-se, portanto, associada à defesa do cidadão nas relações com o poder público. No Brasil, podemos encontrar alguma relação da figura do ombudsman com o ouvidor instituído pela corte portuguesa. Na época colonial, os ouvidores tinham destaque na administração do Brasil, há registro da chegada do primeiro ouvidor geral, na caravela que aportou em Salvador, no ano de 1523, para trazer o primeiro Governador Geral do Brasil.

No entanto, a instituição do ombudsman de acordo com o atual conceito que teve origem na Suécia é bastante recente no Brasil. A primeira experiência ocorreu no Paraná com a implantação da ouvidoria-geral da Prefeitura de Curitiba, em 21 de março de 1986, cargo ocupado por Manuel Eduardo Camargo e Gomes.

Em 1998, através da Emenda Constitucional nº 19/98, a União acrescentou ao artigo 37 da Constituição Federal, que trata do princípio da eficiência nos serviços públicos, determinando em seu terceiro parágrafo que a lei disciplinará formas de participação do usuário na Administração Pública, direta e indireta, regulando,

especialmente, as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços. Garante ainda, o acesso do cidadão a registros administrativos e a informações sobre atos do governo e disciplina a representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função nos serviços públicos.

Segundo Frederico Barbosa, presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/PE em artigo publicado na Folha de Pernambuco em 18 de maio de 2004 e replicado no *site* da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO) as atribuições da ouvidoria pública são:

A ouvidoria tem por finalidade estabelecer o elo entre o Cidadão e Administração Pública, fazendo-o partícipe e colaborador de processos decisórios e implementação de políticas públicas. Assim, compete as ouvidorias zelar pela legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência dos atos da Administração Pública, direta, indireta ou fundacional, em nível federal, estadual e municipal, atuando nas três esferas do poder constituído – executivo, legislativo e judiciário. Sugerir medidas para a correção de erros, omissões ou abuso dos órgãos da Administração, promover a observação das atividades, em qualquer tempo de todo e qualquer órgão, sob o prisma da obediência aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência com vistas à proteção do patrimônio público; receber e apurar a procedência das reclamações, denúncias e sugestões que lhes forem dirigidas e propor a instauração de sindicâncias e inquéritos, sempre que cabíveis; recomendar aos órgãos da Administração as medidas necessárias à defesa dos direitos do cidadão; manter permanente contato com entidades representativas da sociedade com vista ao aprimoramento dos serviços públicos e sua perfeita adequação às necessidades dos cidadãos, promovendo estudos, propostas e gestões em colaboração com todos os órgãos da Administração objetivando minimizar a burocracia, prejudicial ao bom andamento da máquina administrativa e finalmente promover audiências públicas (www.abonocional.org.br, 2004).

2.2 O TERMO OMBUDSMAN

O dicionário Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa e o dicionário Novo Aurélio trazem dois significados para a palavra: (a) funcionário do governo que investiga as reclamações do povo contra os órgãos administrativos nos países de democracia avançada e (b) pessoa incumbida de observar e criticar as falhas de uma empresa, pondo-se no lugar do público.

Ambos os dicionários apresentam a formação da palavra sendo a junção de *ombud* de origem sueca e *man* com origem na língua inglesa. Porém, Vismona

(2001), explica que ombudsman é uma palavra totalmente sueca, e não uma união de sueco com inglês como definido nos dicionários. A terminação *man*, significa homem no sentido de ser humano, portanto na palavra ombudsman não há flexão de gênero, ou seja, não é recomendável a utilização das variações, “*ombudswoman*”, ou “*ombudsperson*” ou “*ombudsmen*”, apesar do uso ser comum em todo o mundo.

Esta explicação é confirmada por Volpi (2002). Neste trabalho de pesquisa será adotada a explicação de Volpi e Vismona, e o termo será usado sem flexão de gênero e/ou número.

2.3 QUAL A DIFERENÇA ENTRE O OMBUDSMAN E O OUVIDOR?

Conceitualmente não há distinção: ambos têm o mesmo significado. Até pouco tempo, ombudsman era o termo mais usado para designar a função nas empresas privadas brasileiras e ouvidor o termo mais comum no setor público. A palavra ombudsman ficou conhecida no país quando os supermercados Pão de Açúcar e o Jornal Folha de São Paulo adotaram a instituição e realizaram grande divulgação.

No entanto, como afirma Sueli Remberg, consultora especializada no setor de ouvidorias, atualmente há uma tendência nas empresas privadas em também usar o termo ouvidor a fim de facilitar a compreensão pelos clientes (informação verbal). De acordo com Centurião (2003), ouvidor ou ombudsman é o nome dado ao cargo de quem dirige ou fala em nome da ouvidoria, que é o nome dado à área funcional dentro da organização,

Com a edição do Código de Defesa do Consumidor, lei nº 8078 de 11 de setembro de 1990 houve um incremento na atenção das empresas em criar canais de comunicação e mecanismos mais eficientes para ouvir e atender os clientes, principalmente naqueles processos de reclamação que poderiam resultar em ações nos órgãos de Defesa do Consumidor.

No Brasil, a primeira empresa a instituir o ombudsman em sua relação com os consumidores foi a Rhodia em 1985, quando o cargo foi assumido por Maria Lúcia Zulszke. Mais tarde, bancos como o Real e Nacional também instituíram os seus

advogados do cliente. No comércio varejista, os supermercados Tulha criaram em janeiro de 1993 o cargo de gerente do cliente.

Os profissionais que mais chamaram a atenção no início dos anos 90 foram Caio Túlio Costa e Mário Vítor Santos ombudsman dos leitores da Folha de São Paulo. No jornal, o ombudsman tem uma coluna periódica, onde expressa sua avaliação do conteúdo do veículo. Segundo Volpi (2002), o sucesso da atuação de ambos no jornal paulista inspiraram a família Diniz – proprietária do Grupo Pão de Açúcar – a criar a instituição do ombudsman na organização supermercadista com a contratação de Vera Giangrande.

Folha de São Paulo e Pão de Açúcar foram as duas organizações privadas responsáveis pela popularização do termo ombudsman como representante dos leitores e clientes, não só pela abrangência da atuação das referidas empresas, mas também pelas campanhas publicitárias utilizadas.

2.4 GRUPOS ORGANIZADOS DE OMBUDSMAN E OUVIDORES

Com o crescimento do número de ouvidores e ombudsman, foi fundada em 16 março de 1995, no I Encontro Nacional de Ouvidores em João Pessoa, PB, a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. O principal objetivo da ABO é estimular e promover o relacionamento entre os profissionais que exercem a função de ouvidor ou ombudsman no país e expressar os valores que norteiam a atividade.

Em 1997, no III Encontro Nacional, os membros da Associação decidiram instituir o Código de Ética dos Ouvidores, com 23 pontos, entre eles, preservar e respeitar os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais, estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações e agir com transparência, integridade e respeito (ANEXO – A). A ABO promove também cursos e palestras sobre a organização de ouvidorias, além de divulgar literatura sobre o tema.

Além da ABO, o tema ouvidoria é objeto de estudo e troca de experiências na Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente, a ABRAREC, por meio do grupo setorial de ouvidoria. A ABRAREC foi fundada em março de 2003 e tem como

proposta declarada em seu site (www.abrarec.com.br) “promover a comunidade envolvida nas atividades das relações de consumo no Brasil”.

O grupo setorial de ouvidoria foi criado em dezembro de 2005 e no final de 2006 era composto por 17 empresas dos segmentos bancário, de seguros, operadoras de serviço de cartão de crédito, varejo, correios, *contact center*, tecnologia de informação e indústria alimentícia. Em 2006, o grupo trabalhou na troca de experiências e na construção de um modelo para a organização das ouvidorias. Pois, como afirma Luciana Galvão, responsável pela criação da ouvidoria da Brasilprev, “há muita carência de referências na atuação de ouvidorias no país, não só de literatura, mas também de estudos de casos de sucesso” (VASQUEZ, 2006, p. 102). A ABRAREC organiza também um curso de formação de ouvidores, que teve sua primeira versão em 2006.

2.5 O PAPEL DO OMBUDSMAN NA EMPRESA

Gregori e Giddings (2000) classificam a atividade do ombudsman em seis categorias:

1. Ombudsman para os aspectos gerais governamentais e que tem jurisdição ampla sobre a condução administrativa nacional. Trabalham sobre todo o leque de problemas da administração de um país.
2. Ombudsman para uma área administrativa específica como, por exemplo, o sistema prisional, o sistema de saúde, a área militar ou setor policial.
3. Ombudsman para organizações supra-nacionais como Banco Mundial, o FMI (Fundo Monetário Internacional) ou a ONU (Organização das Nações Unidas).
4. Ombudsman voltados aos direitos humanos, especialmente em países com democracias emergentes.
5. Ombudsman para resolver problemas internos das organizações e não com seus clientes externos.
6. Ombudsman de clientes externos.

A atuação do ombudsman nas empresas privadas pode se dar com foco nos diversos públicos com os quais ela se relaciona, sendo mais comum a atividade voltada aos clientes e empregados. Há pouca literatura sobre a atuação do ombudsman nas empresas brasileiras e com certeza isso se deve ao fato da atividade ser muito recente no país, como visto anteriormente - a primeira empresa a adotar a função foi a Rhodia, em 1985.

O objetivo deste trabalho de pesquisa é avaliar o ombudsman com atuação junto aos clientes em empresas privadas. Nesse segmento, de acordo com Vera Giangrande e Figueiredo (1997), ele assume posição estratégica nos processos internos da organização, ouvindo clientes, filtrando e ecoando suas vozes para todos os departamentos, sinalizando tendências e influenciando todo um processo de aprimoramento e inovação.

Para Larocca (2004), a instituição do ombudsman surge da necessidade de ouvir o cliente e trazer para dentro da organização suas opiniões, diminuindo a distância entre ele e o topo da organização. Dentro da empresa, o ombudsman tem o papel de representar o cliente e defender suas idéias. Entre os autores dedicados ao tema e na opinião dos profissionais que atuam em ouvidorias é consenso que o ombudsmam só alcançará sucesso no propósito de representar o cliente e fazer as críticas e sugestões advindas das informações que coletar se possuir canal de comunicação direta e respaldo da alta administração da organização, como ressalta a advogada Kátia Santana (apud VASQUEZ, 2006, p.99), ouvidora da BR Distribuidora: "O presidente da companhia tem de ser o primeiro a acreditar no trabalho. Se ele tem dúvidas, o melhor é não ter o cargo".

Para Gizelda Giampietro, ombudsman do Banco Real ABN AMRO, em palestra proferida em 25 de março de 2007, no curso de formação de ouvidores da ABRAREC, o ombudsman nas empresas tem papéis a cumprir em quatro instâncias distintas:

Como parceiro e mediador:

- Exercer o seu papel como parceiro das duas partes (empresa e cliente) e atuar como mediador de conflitos, quando for o caso.
- Estabelecer parcerias dentro da organização: trabalhar em integração e sintonia com as áreas técnicas e de atendimento primário, com a alta direção e com os níveis gerenciais.

Como certificador da qualidade:

- O ombudsman cumpre com mais eficácia este papel quando atua em segunda instância, recebendo o cliente que já passou por outros níveis de atendimento, mas continua insatisfeito.
- Ao agir com transparência, esclarecendo o cliente tanto sobre seus direitos como sobre seus deveres.

Como agregador de valor para a empresa:

- Agrega valor aos produtos e serviços ofertados e confere credibilidade à imagem da empresa.
- Quando o ombudsman soluciona a reclamação, a imagem captada pelo cidadão-cliente é que a empresa funciona. Por outro lado, quando o ombudsman passa a noção de que a organização não é capaz de resolver os problemas criados por ela mesma, a imagem e a credibilidade ficam negativamente comprometidas.

Como agente de mudança:

- O ombudsman contribui para transformações e avanços positivos nas relações de consumo, no relacionamento humano dentro das empresas, na consolidação da democracia e na construção da cidadania.
- Mas para tanto é necessário romper com o paradigma do ombudsman como sendo apenas um receptor passivo de reclamações ou um “apagador de incêndios”.

Mas a pergunta recorrente é o quanto um profissional ligado a uma organização tem de neutralidade e independência para criticá-la. Este ponto é polêmico e divide opiniões no sentido de determinar qual o grau dessa independência. No entanto, todos concordam que os efeitos da atuação do

ombudsman são positivos, mesmo sendo ressaltado por alguns profissionais que há limitações na atividade do cargo.

Caio Túlio Costa que foi o primeiro ombudsman da Folha de São Paulo, no período entre 1989 e 1991, afirmou no Programa Roda Viva exibido pela TV Cultura de São Paulo em 2004, que os limites do ombudsman são os limites empresariais, ou seja, ele busca defender os interesses dos leitores, no caso de ombudsman de veículo de comunicação, enquanto esses interesses são percebidos como forma de manter o vínculo entre o leitor e o jornal.

Sem contradizê-lo, ao contrário, completando o raciocínio, Marcelo Beraba, que foi ombudsman da Folha de São Paulo até abril de 2007, afirmou no mesmo programa que o ombudsman não tem poder executivo, mas tem a legitimidade para ir até o limite de questionamento que provoque a organização a rever suas práticas.

Para Sueli Remberg, consultora especializada na área de ouvidoria, o fato do ouvidor ser um empregado pode ser um problema, mas pode também não interferir. Quando o profissional está sob um contrato que lhe dá garantias ele fica mais seguro e a relação com a empresa mais clara. Segundo Sueli Remberg, “o que vale mesmo é a intenção da empresa quando criou a ouvidoria. Se a organização quer realmente saber o que o cliente pensa o ouvidor terá independência para apresentar as informações que coleta” (informação verbal)¹.

Vera Giangrande (1997), tem opinião complementar a esse pensamento, quando diz que:

O questionamento geralmente se coloca no aparente conflito entre lucro, bons negócios, grandes vendas, de um lado, e os direitos do consumidor (e do funcionário) por outro lado. E esse é realmente um conflito apenas e tão somente aparente. Basta analisar a missão de uma empresa para que se compreenda a ilusão da existência do conflito. A empresa necessita – tem o dever de – dar lucro. Para reinvestir, modernizar-se permanentemente, seja em suas instalações, parque industrial, sistemas de comunicação, seja quanto aos seus integrantes, reciclando seus conhecimentos, complementando sua capacitação, aprimorando seus conhecimentos. Lucro para remunerar o capital que foi nela investido e lucro para inovar e crescer. Se não for assim a empresa perece, desaparece.

No entanto, não basta o lucro para garantir a permanência da empresa, assim como sua respeitabilidade. Só permanece e é respeitada a empresa que é reconhecida como útil, que é aceita por seus clientes – de produtos ou serviços – que é respeitada por sua postura pró-ativa junto à sociedade, respeitando, também as regras, normas, leis e cultura. Só permanece a empresa que conta com profissionais que se ocupam e preocupam com ela. Que compreendem e conhecem sua filosofia. Que têm orgulho de prestar seus serviços a ela e transmitem esse orgulho para aqueles com quem convivem (GIANGRANDE, 1997, p. 67)

Centurião (2003) ressalta que o ombudsman deve fazer uma análise crítica da atuação da empresa, mas essa análise deve estar sempre comprometida com a melhoria da organização e não contra os interesses dela. A sua função não é julgar casos e pessoas e sim negociar situações para que o cliente não sofra prejuízos e não haja danos à organização. A negociação deve estar orientada para um acordo a fim de que as partes envolvidas saiam satisfeitas, na medida do possível.

Opinião similar tem Ângelo e Giangrande (2004):

[...] o ombudsman não pode ser confundido com um juiz – não sendo essa sua função – podendo e devendo ser um facilitador ou mediador, sempre com o cuidado de levantar os dois lados do mesmo fato ou situação e buscando sua solução ou reversão baseado em leis e normas vigentes, nas promessas da empresa, bem como nos preceitos éticos (ÂNGELO; GIAGRANDE, 2004, p. 21)

Nas organizações públicas é comum o ombudsman ter mandato com prazo pré-determinado e desvinculação do quadro funcional. Nas empresas privadas, em geral, o ombudsman tem ligação formal como empregado da organização, mas sua garantia de independência e imparcialidade está definida na relação direta com a alta administração e na definição das atribuições do cargo, como sugere a TOA - The Ombudsman Association, entidade que representa os ombudsman que atuam em organizações de diversos setores nos Estados Unidos.

De acordo com a TOA o ombudsman é uma pessoa qualificada para lidar com uma reclamação, que trabalha de forma neutra e muitas vezes com regras de confidencialidade, com disposição de alcançar uma solução que reconheça igualmente o direito de cada um.

Centurião (2003) ressalta que na área estatal o ouvidor-geral, em muitos países, integra o Conselho de Estado e, no âmbito empresarial, é importante que tenha assento nas reuniões de diretoria. Sem essa credencial, o autor considera que sua atuação será pífia, com efeito apenas cosmético. Esta também foi uma conclusão do trabalho de pesquisa de Pinski (2003), que percebeu como de suma importância o destaque do ombudsman na hierarquia organizacional e o reporte direto ao presidente executivo da empresa.

Para Centurião (2003) a ouvidoria no setor privado geralmente surge quando a empresa percebe a necessidade de investir na consolidação da imagem, buscando respeito da opinião pública por meio da satisfação dos clientes. O ouvidoria surge, então, para melhorar a comunicação e estreitar o relacionamento

com os clientes, como forma de demonstrar postura responsável junto a eles e à sociedade.

Vai além: a posição estratégica do ombudsman no processo de ouvir os clientes, filtrar e retransmitir sua voz para dentro da organização, caracteriza-o como grande agente de transformação, quando sinaliza tendências e influencia o aprimoramento e inovação dos processos internos. Ainda conforme Centurião (2003), o ombudsman não deve possuir cargo executivo e sim consultivo. O autor completa que para cumprir sua missão o ombudsman precisa sentir-se livre das pressões geradas pelo jogo político interno porque tem como palavra chave a credibilidade, sem a qual perde seu poder de influência.

Centurião (2003) confirma a posição de outros autores Ângelo; Giangrande (1997); Volpi (2002); Pinski (2003) e Larroca (2004) quando afirma que o ombudsman precisa ter livre trânsito por toda a organização e por todos os níveis hierárquicos e reportar-se diretamente ao principal executivo.

Pinski (2003) destaca a contribuição do ombudsman para a agregação de valor:

O ombudsman de uma organização, embora não desconsidere a eficiência e deva cuidar do *input* (custos, por exemplo) não deve perder de vista o principal que é o *output*, o que ele deve agregar de valor à organização através de serviços e informações valiosas, confiáveis e, muitas vezes, únicas, dado o grau de confiança que clientes e/ou funcionários e/ou fornecedor depositam nele. É o ombudsman que tem a responsabilidade de repensar a raiz dos problemas de comunicação com seus *stakeholders* principais e criar uma forma eficaz de obter as informações necessárias sem, apenas, utilizar as estruturas de informações existentes, como as do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente, geralmente vinculado ao Departamento de Marketing), as caixas de sugestões e/ou reclamações (geridas, habitualmente, pelo RH) e os registros de problemas registrados pela área de suprimentos. (PINSK, 2003, p. 38 e 39).

Na conclusão de seu trabalho de pesquisa sobre a influência do ombudsman na eficácia empresarial, Pinski (2003) avalia que nos dois casos em que estudou a atuação do ombudsman de clientes (Visanet e Folha de São Paulo), os resultados demonstraram influência positiva nos aspectos mercadológicos, econômicos e humanos, definidos pelos indicadores *market share*, satisfação dos clientes e satisfação dos empregados. Para a Folha de São Paulo, o ombudsman teve “papel decisivo para o atingimento e manutenção da liderança, como decorrência de maior credibilidade” (Ibid, p. 120). Em relação ao ombudsman da Visanet, Pinski conclui que a instituição trouxe melhor atendimento e maior satisfação dos clientes.

2.6 ORGANIZAÇÃO DA OUVIDORIA

Segundo Centurião (2003) os objetivos de uma ouvidoria são:

- Atender melhor seus clientes.
- Preservar e melhorar a imagem pública da organização.
- Reduzir a exposição a litígio com consumidores e usuários.
- Promover a cidadania.
- Assimilar críticas e sugestões, de modo a:
 - aprimorar processos, produtos e serviços;
 - melhorar sua comunicação;
 - manter o foco;
 - ajustar seu posicionamento no mercado.

E as atribuições do ombudsman são:

- Criar parcerias internas e externas para viabilizar o processo de mudança cultural e operacional que propõe.
- Dar e receber *feedback*, em permanente interface com clientes externos e internos, bem como alta direção e gerências intermediárias.
- Identificar oportunidades de melhoria, prevenindo novas ocorrências e propondo a implementação de mudanças para capitalizar as oportunidades.
- Agir como um formador de cultura organizacional, receptivo às novas idéias e disseminando propostas de aperfeiçoamento contínuo.
- Acompanhar até a conclusão os processos sob sua supervisão, reportando-se ao principal executivo.

Muito próxima desta definição de Centurião está a comunicação feita pela Golden Cross sobre o papel de sua ouvidoria:

A principal função do Ouvidor é ouvir e investigar, de forma independente e crítica, as reclamações, queixas, denúncias, idéias e sugestões dos públicos externo e interno da empresa, acompanhadas sempre pela Presidência. Seu principal objetivo é encaminhar os assuntos aos setores competentes da empresa, coletando as explicações que couberem e repassando as respostas aos clientes - sempre com base nas condições gerais e cláusulas contratuais e também, sempre que aplicável, na Lei 9656/98, que regulamenta o Mercado de Planos de Saúde. [...] Por outro lado, não basta ao Ouvidor cumprir sua missão de receber e resolver as reclamações, críticas, denúncias, queixas, solicitações e sugestões dos clientes. Ele precisa ter também a iniciativa de antecipar-se às demandas dos clientes e procurar ouvir sua opinião para evitar os principais problemas que envolvem a relação entre as empresas prestadoras de serviços e os usuários. [...] Ademais, é fundamental que cada reclamação individual seja encarada não como algo secundário, sem importância, mas sim como fonte de informações que poderão levar a uma melhoria dos serviços de um modo geral, com a correção das causas que originaram o problema levantado pelo cliente, a mudança e reciclagem de procedimentos internos e, até, contribuindo para repensar estratégias de mercado. [...] Ao receber uma queixa, o Ouvidor, junto com a sua equipe previamente treinada, está preparado para recomendar providências em todos os níveis da empresa que resultem na eliminação de fatos e ações capazes de afetar a imagem pública da operadora, além de acompanhar o andamento dessas, até ser dada a resposta ao cliente (GOLDEN..., 2006).

2.7 DISTINÇÃO ENTRE OMBUDSMAN E SAC

A maior parte das empresas que adota a instituição do ombudsman também possui o Serviço de Atendimento ao Consumidor, conhecido como SAC ou *Call Center* ou *Contact Center*.

Mas enquanto o SAC tem como objetivo realizar o primeiro atendimento às solicitações de clientes, prestar os esclarecimentos padronizados e, quase sempre, definidos por *scripts* prévios para serem seguidos pelos profissionais de atendimento, o ombudsman é voltado para o tratamento das exceções. Na primeira triagem a maior parte das solicitações é atendida e resolvida a contento. A ouvidoria, para a maior parte das empresas é a última instância para qual o cliente deve se encaminhar, uma vez que não tenha ficado satisfeito com o atendimento prestado pelas outras áreas. Como mostra, por exemplo, a comunicação que a Sabesp, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, faz em seu *site*:

É função da Ouvidoria atender reclamações e acatar críticas ou denúncias de um cliente que, tendo recorrido aos canais competentes da Empresa (via Disk Sabesp – 0800/195, via internet – www.sabesp.com.br, pessoalmente – Agências de Atendimento ao Cliente e Agências Poupatempo ou por meio do TACE- Técnico de Atendimento Comercial Externo), não se sentiu satisfeito com o atendimento prestado ou com a resolução dada ao seu problema (SABESP, 2007).

A comunicação usada pelo Banco Itaú para apresentar sua ouvidoria no *site* institucional da empresa é bastante similar à da Sabesp:

Ouvidoria Corporativa Itaú: a instância final para garantir a satisfação do cliente. A ouvidoria Corporativa do Itaú é um canal direto de comunicação do cliente com as empresas do conglomerado Itaú. Ela tem a missão de intervir em favor dos clientes que já tiveram recorrido aos serviços de Apoio e que não se sentiram satisfeitos com a solução do problema ou com a posição apresentada pelo Itaú. A atuação da Ouvidoria Corporativa do Itaú não substitui o trabalho dos Serviços de Apoio existentes, se constituindo no canal de instância final de recorrência do cliente para a solução de seus problemas. (ITAU, 2007)

Um outro exemplo é a ouvidoria da Sul América Seguros:

Com a finalidade de aprimorar e estreitar ainda mais o relacionamento com os seus clientes, a SulAmérica disponibiliza mais este serviço para os segurados, participantes e terceiros interessados: A Ouvidoria SulAmérica.[...] A Ouvidoria da SulAmérica é uma instância de recurso para defesa dos direitos dos clientes e terceiros na sua relação contratual com a empresa, atuando no esclarecimento quanto aos direitos e deveres dos reclamantes e na prevenção e solução de conflitos. [...] É um canal de comunicação direto entre a SulAmérica e seus consumidores, diferenciado dos demais já oferecidos pela empresa, em função da sua característica de autonomia. [...] **O Ouvidor na SulAmérica** - O Ouvidor possui um sólido conhecimento dos assuntos relativos a seguros e previdência. Atua com independência, autonomia e imparcialidade na condução do problema do reclamante junto à SulAmérica. **Quem pode recorrer à Ouvidoria** - Podem recorrer aos serviços da Ouvidoria os segurados, participantes, beneficiários, terceiros e corretores (quando em nome dos segurados). **Requisitos para se recorrer à Ouvidoria** - Que a reclamação seja referente a um dos seguintes produtos: Automóveis, Casa, Condomínio, Empresarial, Saúde, Previdência, Vida e Riscos Industriais e Comerciais; Que o reclamante já tenha recorrido aos canais oficiais da SulAmérica para tratamento da reclamação e após o encerramento do processo não tenha concordado com a decisão adotada ou não tenha obtido a solução da reclamação inicial no prazo acordado, e não tenha recorrido à esfera judicial. Para o atendimento dos casos relativos ao Produto Saúde pela Ouvidoria, é necessário que o reclamante tenha o registro de uma reclamação formalizada junto ao Call Center, e que a mesma tenha sido reanalisada pela área de Relacionamento com Clientes da área de Saúde. **Como e onde recorrer** - Ao direcionar uma reclamação à Ouvidoria, por escrito com os esclarecimentos pertinentes, o reclamante deverá informar o nome do segurado/participante, CPF/CNPJ, número da apólice/proposta, número do sinistro (quando houver), telefone e endereço para correspondência ou e-mail para contato² (SULAMERICA, 2007).

Pinski (2003) e Larocca (2004) em seus trabalhos de pesquisa sobre a organização de ouvidorias em empresas privadas brasileiras também constatam o que os exemplos citados sugerem, ou seja, o cliente é orientado a buscar o

ombudsman quando não estiver satisfeito com a solução dada pelas outras instâncias.

Segundo Centurião:

A ouvidoria não é instância paralela de atendimento, é instância superior. Não deve concorrer, mas cooperar com as instâncias normais; não deve anular, mas orientar cada uma delas para que o conjunto seja harmonioso e eliminem-se as contradições internas (CENTURIÃO, 2003, p. 64).

Larocca (2004) na conclusão do estudo sobre a inserção estratégica do ombudsman relata que, ao analisar os processos de relacionamento da empresa com seus públicos, verificou que houve uma evolução na interação através dos serviços de atendimento ao consumidor, *call center*, internet, 0800, *e-mails*, *chats*, entre outros. Sendo que a instituição do ombudsman vem para complementar essas áreas de atendimento e comunicação. E ressalta que:

Para que a organização possa obter benefícios desses relacionamentos, não é mais suficiente à empresa definir políticas e estratégias para esses contatos, é necessário transformar esta interação em informações que entram na empresa, numa oportunidade de aprendizado, e melhoria dos processos organizacionais. O ombudsman se distingue dos demais canais de interação, por ter como um dos objetivos de sua função a melhoria contínua dos processos, sejam internos ou externos, no relacionamento da empresa com seus clientes (Ibid, p. 113).

Apesar do número de ouvidorias nas empresas privadas brasileiras ser ainda pequeno, a existência da Associação Brasileira de Ombudsman/Ouvidores e do grupo setorial da ABRAREC demonstra que a instituição da ouvidoria tende a crescer. Na área de seguros, em 2005 existiam 20 ouvidorias e ao final do ano de 2006 já estavam instaladas 60 ouvidorias, que atenderam cerca de 18 mil queixas dos segurados, de acordo com reportagem publicada pela Gazeta Mercantil em 10 de março de 2007.

Já a empresa mineira de *contact center* - ACS, vislumbra a formação de um novo nicho de negócio, em 2007, a empresa oferecerá ao mercado o novo serviço de terceirização de ouvidorias, ou seja, a ACS se propõe a assumir toda a operação da ouvidoria do cliente (informação verbal)³. Estes são sinais que o segmento de ouvidorias em empresas privadas apresenta tendência de crescimento.

2.8 A EXPERIÊNCIA DO SETOR DE SEGUROS

O grande crescimento das ouvidorias na área de seguros foi impulsionado pela decisão da SUSEP, Superintendência de Seguros Privados, em publicar em 2004 a resolução CNSP nº 110, na qual estabelece as regras e critérios mínimos a serem observados pelas sociedades seguradoras, pelas entidades abertas de previdência complementar e pelas sociedades de capitalização na implantação de suas ouvidorias.

De acordo com a resolução, a criação da ouvidoria é voluntária, a SUSEP apenas acompanha e avalia as ouvidorias e as reconhece quando confirma a adesão às regras estabelecidas. Hoje, segundo informações do coordenador do grupo de ouvidores, Mário Rossi, “praticamente todo o mercado de seguros já possui ouvidoria” (informação verbal)⁴.

Os números revelam que a implantação das ouvidorias teve impacto direto no volume de reclamações encaminhadas pelos consumidores à SUSEP. Em 2005, segundo dados do órgão regulador, a superintendência recebeu 50 mil queixas, um terço a menos do que recebeu em 2003, antes da implantação da maior parte das ouvidorias.

Nesse sentido, a SUSEP, em circular emitida em novembro de 2004, definiu que as reclamações e os pedidos de esclarecimento dirigidos à superintendência, seriam encaminhados às ouvidorias das empresas antes da abertura de processo administrativo, incentivando o exercício das soluções negociadas entre as partes sem a interferência do órgão regulador.

O prazo médio de resposta das ouvidorias do setor de seguros aos clientes têm sido de seis dias, sendo que 86% das reclamações foram atendidas em dez dias, segundo dados da SUSEP.

De acordo com René de Oliveira Garcia Júnior⁵, o modelo brasileiro tem referência nas experiências do Reino Unido e Espanha:

No Reino Unido o setor de seguros conta com uma associação que desempenha o papel de ombudsman das atividades, fiscalizando as operações e recebendo queixas. Já na Espanha toda seguradora possui um funcionário com o papel de defensor do segurado, capaz de arbitrar casos com valor de até setenta mil euros de forma independente (GAZETA..., 2006)

Na resolução da SUSEP o chamado limite mínimo de alçada da ouvidoria é estabelecido em trinta mil reais por sinistro, mas muitas ouvidorias trabalham com valores maiores. Segundo dados do relatório da FENASEG⁶, as ouvidorias adotam os seguintes limites de alçada: 80% das empresas adotam 30 mil reais, 12% adotam de 31 a 50 mil reais, e 8% adotam de 71 a 100 mil reais.

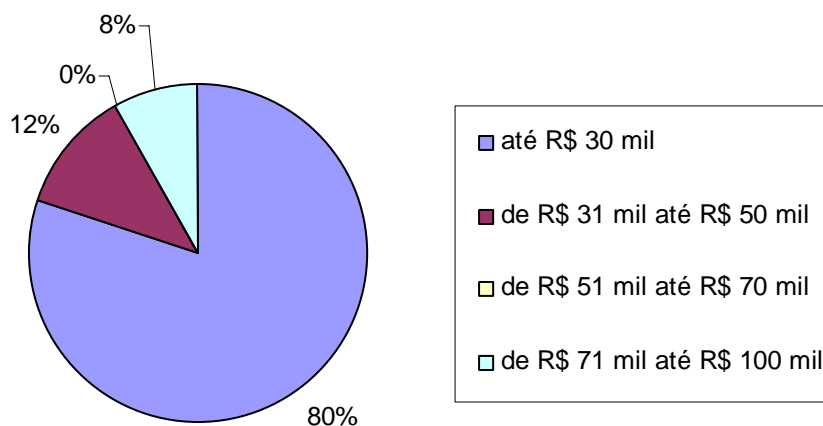


Figura 1: Alçadas praticadas pelo mercado segurador.

Fonte: Adaptado do Relatório sobre o funcionamento e resultados das ouvidorias em empresas associadas à FENASEG, 1º semestre 2006.

O mercado de seguros acompanha também o nível de procedência (quando a empresa julga que o pleito do cliente é correto) e improcedência das reclamações. No relatório do primeiro semestre de 2006 da FENASEG o índice foi de 61% procedentes e 39% improcedentes.

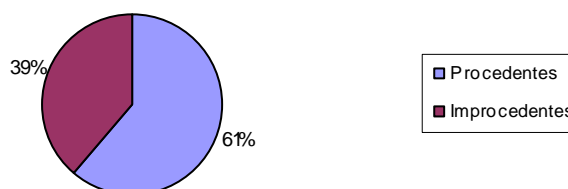


Figura 2: Deliberação das Ouvidorias.

Fonte: Adaptado do Relatório sobre o funcionamento e resultados das ouvidorias das empresas associadas à FENASEG 1º semestre 2006.

Em artigo publicado na Gazeta Mercantil de 01/06/2006, João Elísio Ferraz de Campos, presidente da FENASEG, afirma que o modelo de ouvidoria desejado para

o mercado de seguros deve funcionar como “centro de consciência crítica, baseada no conhecimento e prática de padrões de comportamento ético, ao mesmo tempo, justo para o consumidor e apto a preservar a boa imagem das empresas que operam no mercado”.

Da mesma forma que fez o mercado de seguros, o setor bancário também busca definir padrões para suas ouvidorias. O Banco Central trabalha com a criação de uma resolução com recomendações para o setor. Já realizou, inclusive, audiência pública para a formatação da minuta que irá balizar essas ouvidorias.

A minuta acordada, até agora, entre os diversos agentes do setor bancário determina como atribuição das ouvidorias: receber, registrar e dar tratamento a reclamações de clientes e usuários das instituições financeiras; prestar esclarecimentos sobre o andamento das demandas e as providências adotadas em até dez dias úteis após o início do processo; informar qual o prazo previsto para uma resposta final caso a inicial não for conclusiva; sugerir medidas corretivas à diretoria do banco e elaborar e encaminhar relatórios sobre as ações da ouvidoria.

Na Inglaterra, o setor financeiro possui o Financial Ombudsman Service que é uma entidade definida por lei para ajudar a resolver disputas individuais entre consumidores e empresas do setor. O Financial Ombudsman Service não é um organismo controlador nem regulador, nem uma entidade comercial ou de defesa do consumidor. É mantido pelo setor financeiro com o objetivo de mediar de maneira equitativa a resolução de disputas.

É um organismo independente, custeado por taxas pagas pelo setor financeiro e que presta serviços gratuitos para os consumidores. O Financial Ombudsman Service não é a primeira instância a ser buscada pelo consumidor, estes devem, em primeiro lugar, buscar uma solução junto ao fornecedor e somente recorrer à entidade se a solução dada for considerada insatisfatória.

O consumidor não é obrigado a aceitar a decisão do ombudsman, mas se o fizer o cumprimento será obrigatório tanto para ele quanto para o fornecedor. O Financial Ombudsman Service declara que sua função consiste em analisar as queixas de maneira imparcial e preparar uma decisão que considera ser justa e equilibrada, baseada no conteúdo de cada caso individualmente. Se decidir que o fornecedor de serviços financeiros agiu incorretamente, poderá indicar que a empresa faça o ressarcimento das perdas do consumidor. O Financial Ombudsman Service tem alçada de decisão até o valor de cem mil euros. No biênio 2004/2005 a

entidade atendeu 110 mil casos com valores médios de 500 euros (FINANCIAL..., 2007).

3 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

3.1 O MOVIMENTO CONSUMERISTA

3.1.1 Origem

Consumerismo é um termo oriundo do inglês *consumerism*, que se refere a um movimento iniciado nos Estados Unidos e depois ampliado para diversos países. De acordo com Kotler o consumerismo foi:

Movimento organizado de cidadãos e governo para fortalecer os direitos e poderes de compradores em relação aos vendedores. Os consumeristas têm defendido e conquistado o direito de saber o custo verdadeiro por unidade-padrão de marcas concorrentes (custo unitário), os ingredientes básicos de um produto, a qualidade nutritiva do alimento, o prazo de duração do produto e seus benefícios verdadeiros (KOTLER, 1998, p. 155).

Apesar de o consumerismo ser um movimento que ganhou força no final da década de 50, sua origem é muito anterior. Na França do século XV quem vendesse manteiga com pedra no interior para aumentar o peso ou leite com água para aumentar o volume era punido com banho escaldante. “Nas 13 colônias na América do Norte, quando ainda pertenciam à Inglaterra, no século XVIII, os colonos se rebelaram diante da exigência que os obrigava a comprar produtos manufaturados pelos tipos e preços estabelecidos pela metrópole, que exercia o monopólio do comércio. Portanto, a Revolução Americana, em 1776, foi também, de certa forma, uma revolução do consumidor” (SANTANA, 2006).

Para Engel; Blackwell; Miniard (2000), uma análise histórica revela que o consumerismo aumenta mais agudamente quando uma época de crescimento rápido da renda é seguida por uma queda no poder de compra real oriunda do aumento de preços. Os autores destacam ainda “sentimentos de impotência,

alienação e isolamento levam essencialmente a respostas defensivas nas formas de boicotes, pressões por legislação e assim por diante” (Ibid, p. 594).

Opinião confirmada por Larocca (2004, p.39) quando afirma que “a segunda onda do movimento consumerista começou no final da década de 1920, quando a depressão dos Estados Unidos estava no auge, período em que as críticas de ultraje aos consumidores eram mais receptivas”.

Em 1960 foi criada a *International Organization of Consumers Unions* (IOCU) por organizações de associações de consumeristas de países industrializados como Estados Unidos, Austrália, Holanda, Reino Unido e Bélgica. Inicialmente, a prioridade da entidade era fortalecer a troca de informações entre organizações que realizam testes comparativos de produtos. Posteriormente, a IOCU passou a atuar também em assuntos de ética empresarial, de novas tecnologias, do meio ambiente, do protecionismo e dos problemas econômicos (SANTANA, 2006). Assim, foi obtendo novas adesões e, em 1995, quando a IOCU passou a chamar-se *Consumers International* (CI), já somava cerca de 200 associações de consumidores em mais de 90 países, incluindo o Brasil (VOLPI, 2007).

3.1.2 O consumerismo atual

O consumerismo como conhecido hoje, é, geralmente, atribuído à mensagem do presidente John F. Kennedy ao congresso norte americano em 15 de março de 1962, na qual ele adiantou a versão original da Carta de Direitos do Consumidor estabelecendo os quatro direitos básicos dos consumidores, mais tarde acrescidos de outros dois que deram a formatação final da Carta dos Direitos do Consumidor.

1. *O direito à segurança*: proteção contra produtos ou serviços que sejam prejudiciais à saúde e à vida.
2. *O direito de ser informado*: provisão de fatos necessários para uma escolha fundamentada: proteção contra declarações fraudulentas, enganosas ou incorretas.
3. *O direito de escolher*. acesso assegurado a uma variedade de produtos e serviços a preços competitivos.

4. O direito de ser ouvido (*reparação*): segurança de que os interesses do consumidor recebam consideração total e favorável na formulação e implementação de política regulamentadora e pronta e justa restituição.
5. O direito de usufruir de um ambiente limpo e saudável
6. O direito do pobre e de outras minorias de ter seus interesses protegidos (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 9).

Além da mensagem de Kennedy, outros fatos também são associados ao consumerismo na literatura. O primeiro é a publicação do livro *The Hidden Persuaders*, de Vance Packard, que expunha as técnicas desleais das agências de publicidade e desmascarava as pesquisas de mercado. O segundo fato é a venda da droga talidomida - indicada para controlar ansiedade, tensão e náuseas, era recomendada para o combate aos enjoos matinais em mulheres grávidas. Entretanto, seus efeitos colaterais eram devastadores, se ingerida durante a gravidez causava má-formação ou até morte do feto. (VOLPI, 2007)

O terceiro fato é a publicação em 1965 do livro *Unsafe at Any Speed*, de Ralph Nader, no qual o autor faz uma análise crítica da indústria automobilística norte-americana focalizada no Chevrolet Corvair, fabricado pela General Motors Corporation.

Para Engel; Blackwell; Miniard (2000) os estudos mostram que as atitudes públicas, ou seja, de legisladores e do poder executivo, em relação ao consumerismo em geral são favoráveis e devem permanecer fortes nos Estados Unidos. Mais do que isso, há uma tendência em relação à imposição mais rigorosa por parte das agências regulamentadoras. Para os autores, as maiores preocupações do movimento consumerista nos EUA são a baixa qualidade de produto, o serviço de pós-venda deficiente, o uso indiscriminado e revenda de informação privada de bancos de dados e a indiferença das empresas em relação às questões ambientais.

Segundo os mesmos autores, “o consumerismo surge por causa do fracasso de empresas ou de outras organizações com relacionamentos de troca de atender e responder a exigências legítimas do consumidor” (Ibid, 2000, p. 504).

Em abril de 1985, a Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Resolução 39/248, com Diretrizes Internacionais de Proteção ao Consumidor, enfatizando a importância dos governos estabelecerem e manterem

estrutura adequada para formular, aplicar e controlar o funcionamento de políticas públicas de proteção aos direitos do consumidor.

Para Engel; Blackwell; Miniard (2000) a proteção do consumidor nas relações de compra com as organizações pode ser dividida em três momentos principais: a prevenção, a reparação e a restituição.

Os autores consideram a situação ideal quando a voz do consumidor é ouvida antes que os problemas surjam e a reparação se torne necessária. Um dos meios de prevenção encontrado pela indústria é o código de ética. Mas alertam que tais princípios são, geralmente, pouco mais do que fachada por causa da falta de mecanismos para controlar sua aplicação. Outra forma de prevenção é a manutenção do foco sobre a qualidade de produto e serviço acompanhado por garantias efetivas.

Em um segundo momento, quando a prevenção não foi eficaz, a organização se vê frente à necessidade de reparar o erro. Esta reparação pode ser feita de muitas formas como indica a Tabela 1. Entre as mais visíveis está o *recall*, muito comum no setor automobilístico para corrigir defeitos de fabricação que escaparam ao controle de qualidade.

Para os autores o melhor é que as questões de reparação ou de indenização não atinjam o ponto onde haja necessidade de interferência das autoridades legais, sendo respeitado o direito do consumidor de obter respostas quando faz as reclamações.

O terceiro momento, só acontece quando as organizações fracassam em garantir os direitos dos clientes.

Tabela 1: Remediações para a proteção do consumidor

Prevenção	Restituição	Punição
Códigos de conduta	Divulgação afirmativa	Multas e prisão
Divulgação de requisitos de informação	Propaganda corretiva	Perdas de lucros
Comprovação de apelos e alegações	Reembolso	Processos de ação de classe
	Limitações nos contratos	
	Arbitragem	

Fonte: Dorothy Cohen, "Remedies for Consumers Protection: Prevention, Restitution, or Punishment", *Journal of Marketing* (outubro de 1975), 25. Reproduzido do *Journal of Marketing*, publicado pela American Marketing Association. (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000 p. 605)

O consumerismo se manifesta através de organizações e instituições que assumem posições a favor dos direitos com consumidores, como associações de donas de casa, de mutuários, de telespectadores e muitas outras. Mas, independente da ação ser organizada ou não, a literatura nos mostra que há uma tendência de manutenção da postura ativista que resulta em um comportamento do consumidor com maior consciência de seus direitos e maior disposição para reclamá-los.

Como resposta, algumas organizações implantaram diversas medidas no sentido de melhorar o relacionamento com os consumidores, entre elas canais de acesso e comunicação como o SAC e o ombudsman ou ouvidor. Os avanços tecnológicos e a expansão do acesso a internet têm proporcionado aos consumidores não só o acesso as empresas como também um importante ambiente onde pode expor suas opiniões e insatisfações.

A análise dos movimentos dos consumidores não deve negligenciar a sua percepção do consumidor como alguém que se insere em uma coletividade que, como ressalta Chauvel (2000, p.49), “influencia não só os seus desejos e expectativas, como também a natureza e o significado das relações existentes entre vendedores e compradores” O consumidor, portanto, não pensa nem age sozinho, ele está inserido em uma rede de relações que inclui empresas, governos, associações, amigos, familiares e mídia. A autora alerta que “não levar em conta essa realidade equivale a optar por uma nova miopia, desprezando não mais a satisfação das necessidades humanas e sim sua dimensão social” (Ibid, p. 50).

Como resposta ao comportamento desse consumidor cidadão, as empresas passaram a investir em ações de responsabilidade social e na manutenção de canais de comunicação e acesso não apenas para seus consumidores diretos, mas também para os diversos públicos com os quais se relaciona. A evolução das leis que regulamentam a relação entre empresas e seus clientes é também uma resposta ao posicionamento do consumidor mais consciente do seu papel no jogo.

3.1.3 O direito do consumidor no Brasil

Em 11 de setembro de 1990 foi promulgada a Lei 8.078, conhecida como Código de Defesa do Consumidor (CDC), que inaugurou uma nova era no exercício da cidadania do Brasil. Com ela os brasileiros passaram a contar com um poderoso instrumento de proteção nas relações de consumo.

Antes mesmo da promulgação da Constituição de 1988 o Conselho Nacional de Defesa do Consumidor já possuía uma comissão para apresentar o anteprojeto do Código de Defesa do Consumidor. Assim que foi divulgado o anteprojeto da comissão recebeu contribuições de deputados e, posteriormente, foi apreciado em diversas audiências públicas organizadas pelo legislativo.

Segundo avaliação de Ada Pellegrini Grinover; Antônio Herman de Vasconcellos e Benjamin (apud GRINOVER, 2004, p.3) a elaboração do Código foi um:

Longo e democrático trabalho de gestação que envolveu pessoas físicas e jurídicas, entes e associações, representantes dos consumidores e dos fornecedores de produtos e serviços (...) resultando finalmente em um Código que é de encontro, equilíbrio e consenso e que representa a síntese de um esforço coletivo (GRINOVER; BENJAMIN, 2004 p.3)

Na compreensão de Grinover e Benjamin, o Direito do Consumidor é fruto da sociedade de consumo do século XX, onde a relação de força entre fornecedor e consumidor tende a favorecer o primeiro. Visão compartilhada pelos consumidores pesquisados por Chauvel (2000) que relatam sentir-se em condição de desvantagem nas situações de conflito com os fornecedores.

O Direito do Consumidor visa, portanto, reequilibrar a relação de consumo reforçando, quando possível, a posição do consumidor, seja proibindo ou limitando certas práticas abusivas do mercado.

Grinover e Benjamin (apud GRINOVER, 2004) abordam que a regulação do mercado pode ser feita de dois modos básicos. O primeiro, muito associado ao movimento consumerista é quando os próprios consumidores e fornecedores organizam-se e encarregam-se de extirpar práticas perniciosas. É o modelo da auto-regulamentação, das convenções coletivas de consumo e boicote. O segundo modo, que não descarta o primeiro, funda-se em normas imperativas de controle do relacionamento consumidor-fornecedor. É o modelo do intervencionismo estatal que se manifesta particularmente em sociedades de capitalismo avançado. O modelo

intervencionista estatal apresenta-se de duas formas. A primeira, mais comum, por meio de leis esparsas, específicas para cada atividade econômica. A segunda, adotada pelo Brasil de modo pioneiro e defendida pelos principais juristas da matéria, se estabelece por meio de um código que reúne um conjunto de normas gerais que tutelam o consumidor de modo sistemático.

3.1.4 Estrutura básica do Código de Defesa do Consumidor

Grinover e Benjamin (apud GRINOVER, 2004) destacam, entre outras, algumas inovações do Código: (a) formulação de um conceito amplo de fornecedor, incluindo todos os agentes econômicos que atuam direta e indiretamente no mercado de consumo; (b) elenco de direitos básicos do consumidor e instrumentos de implementação; (c) proteção contra todos os desvios de qualidade e quantidade; (d) regramento da oferta e publicidade; controle das práticas e cláusulas abusivas, banco de dados e cobrança de dívidas de consumo; (e) introdução de um sistema de sanções administrativas e penais; (f) facilitação do acesso à justiça para o consumidor e (g) incentivo à composição privada entre consumidores e fornecedores, com previsão de convenções coletivas de consumo.

Mas para José Geraldo Brito Filomeno (apud, GRINOVER, 2004) a grande novidade do Código está no inciso VIII do artigo 6º, que fala da inversão do ônus da prova a favor do consumidor. Aqui fica ressaltado o direito do consumidor, ator muito mais vulnerável na apresentação de provas do que o fornecedor, porque não possui o mesmo nível de informações técnicas a respeito do produto ou serviço.

Por todos esses avanços aqui mencionados, o Código de Defesa do Consumidor, associado ao sistema formado pelos órgãos de defesa do consumidor, é percebido pelos consumidores como instrumento eficaz na defesa de seus direitos, como constado por Chauvel (2000) na pesquisa que realizou com pessoas que tiveram experiências de consumo negativas. Para os entrevistados, o cliente que se dispõe a reclamar junto aos órgãos competentes está dando sua contribuição para que as relações de consumo se tornem mais equilibradas entre fornecedor e consumidor.

3.2 SATISFAÇÃO, CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO EM TROCAS RELACIONAIS.

A construção de relacionamentos sólidos e de longo prazo sempre foi essencial para o segmento de negócios industriais ou empresariais, o chamado B2B (business to business), onde, em geral, os clientes são facilmente identificados e as interações com o fornecedor são contínuas. Mas o amadurecimento dos mercados e percepção de que a manutenção de uma carteira de clientes pode ser mais lucrativa que altos investimentos na conquista de novos clientes fez com que outros segmentos também passassem a buscar a construção de relacionamentos com seu público-alvo, em especial o setor de serviços. Grönroos (2003) cita estudo realizado na década de 90 nos Estados Unidos pela Bain & Company com diversos setores de serviços onde os efeitos causados pela melhoria na retenção de clientes sobre os lucros e, conseqüentemente, por relacionamentos mais longos foram muito significativos. O estudo realizado por um período de sete anos constatou que o lucro médio por cliente cresceu constantemente.

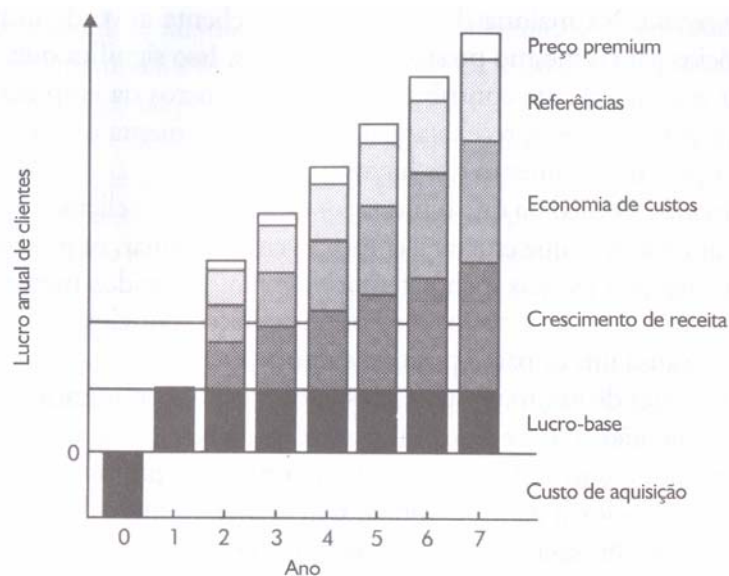


Figura 3: O efeito de clientes fiéis sobre a lucratividade.

Fonte: Reichheld, F.F., *The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996 citado em Grönroos (2003) p 167

O efeito positivo da manutenção do relacionamento com o cliente foi atribuído aos seguintes fatores: queda no custo de aquisição, crescimento de receitas,

economia de custos, referências e preços *premium*. Como regra prática Grönroos (2003) ressalta que nas operações normais no setor de serviços conquistar um novo cliente custa de cinco a seis vezes mais do que manter satisfeito um cliente existente. Na figura acima o custo de aquisição por cliente aparece como efeito negativo sobre o lucro no ano anterior ao início do relacionamento, mas, em seguida, com a conquista da fidelidade, os fatores positivos passam a ter um incremento contínuo.

Também no Brasil as empresas têm investido mais em ações que visam a manutenção de clientes fiéis. Em pesquisa realizada pela InterScience⁷ em junho de 2006 com executivos de empresas dos setores de alimentos, automotivo, de informática, de telecomunicações, de autopeças, de serviços, eletroeletrônico, farmacêutico, químico, metalúrgico, siderúrgico e petroquímico, 52% das empresas declararam realizar ações para manter seus clientes e 44% para conquistar novos clientes. Sendo que as principais ações para manter os clientes são: ações de relacionamento (61%), promoção (24%), programa de fidelidade (24%) e telemarketing ativo (13%).

É natural concluir que consumidores satisfeitos tendem a manter o relacionamento com o fornecedor. Não há discordância entre os autores de que este é um conceito importante, mas há análises diversas sobre sua influência nos relacionamentos.

3.2.1 Satisfação

A avaliação da alternativa escolhida para uma compra não se encerra no ato do consumo. As avaliações pós-compra podem assumir duas formas: satisfação ou insatisfação do cliente com o serviço consumido. Muitos pesquisadores consideram a satisfação fator preponderante na construção de relacionamentos, associando-a a vendas repetidas, vendas mais freqüentes, aumento de vendas por transação, comunicação boca a boca positiva e isolamento da concorrência de preço (HOFFMAN; BATENSON, 2006; ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Os trabalhos na área de satisfação do cliente se fortaleceram da década de 1970 em diante, quando o movimento dos consumidores esteve diretamente ligado ao declínio da qualidade dos serviços prestados. Nos EUA, segundo Hoffman e Bateson (2006), esse declínio está associado a algumas condições de mercado como a competição baseada em preços e a conseqüente pressão por redução de custos. Como efeito direto houve queda na qualidade dos serviços e da mão de obra além de forte automação, implantada apenas com foco em custos, o que ocasionou um distanciamento difícil de ser gerenciado na prestação de serviços.

Como razões para a atenção à satisfação e insatisfação do consumidor Engel; Blackwell; Miniard (2000) definem três motivos principais:

- Surgimento da retenção do cliente como objetivo dominante de marketing na visão das despesas e dificuldades formidáveis de atrair novos clientes.
- O fato indiscutível de que a satisfação do cliente é a chave para a retenção do cliente
- Os papéis competitivos centrais da qualidade do produto e serviço para formar a resposta de satisfação e insatisfação do consumidor

A definição mais aceita para satisfação está relacionada à chamada teoria da desconformação de expectativas ou modelo de quebra de expectativas (HOFFMAN E BATESON, 2006; ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). Nesse modelo, criado por Richard Oliver em 1980 e validado em diversas outras pesquisas (Engel; Blackwell; Miniard, 2000), a satisfação resulta da comparação das expectativas do consumidor frente as suas percepções a respeito da experiência de consumo real.

Os consumidores entram em uma compra com expectativas de como o serviço se desempenhará uma vez que seja utilizado e essas expectativas caem em três categorias (Engel et al, 2000):

- Desempenho equivalente: um julgamento normativo refletindo o desempenho que alguém deve receber, dados os custos e esforços devotados à compra e ao uso.
- Desempenho ideal: o nível ótimo ou ideal esperado do desempenho.
- Desempenho esperado: o que o desempenho provavelmente será.

A terceira categoria, desempenho esperado é a mais frequentemente usada pelos consumidores ao realizarem o julgamento de satisfação. A teoria da desconformação de expectativas sugere que o nível de satisfação do consumidor é resultado de um processo em quatro etapas.

A primeira, a expectativa do consumidor quanto ao desempenho do produto ou serviço, torna-se um parâmetro em relação ao qual o resultado será avaliado. A segunda etapa é a experiência de consumo em si, ou seja, quando o produto ou serviço é utilizado e o consumidor adquire percepções a respeito. Na terceira etapa o nível de satisfação se origina da discrepância entre a percepção de desempenho do produto/serviço e as expectativas quanto a esse desempenho. Na quarta etapa a satisfação determina intenções comportamentais como, por exemplo, comprar o mesmo produto no futuro. Por conseguinte, na teoria da desconfirmação o julgamento da satisfação é classificado de três formas:

- Desconfirmação positiva: o desempenho é melhor do que o esperado
- Confirmação simples: o desempenho equivale às expectativas
- Desconfirmação negativa: o desempenho é pior do que o esperado.

A desconfirmação positiva leva à uma resposta de satisfação. Já o oposto, a desconfirmação negativa, leva à insatisfação. A simples confirmação leva a uma resposta mais neutra. De acordo com a teoria da desconfirmação, o resultado alcançado está diretamente associado às intenções de recompra. As avaliações realizadas não são apenas objetivas, mas também afetivas. Por isso, tanto os elementos cognitivos quanto afetivos devem ser levados em consideração no processo de mensuração da satisfação. (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001)

No caso específico da prestação de serviços, que é a delimitação deste estudo, a expectativa do consumidor em relação ao desempenho do fornecedor envolve uma complexidade maior em função das características de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de produção e consumo e interação fornecedor/consumidor dos serviços. As expectativas do consumidor estarão baseadas nas promessas implícitas e explícitas que o fornecedor lhe fará e o consumidor só terá a oportunidade de testá-las no chamado “momento da verdade” em que a experiência de consumo estará sendo realizada (GRÖNROOS, 2003). Por exemplo, se o consumidor compra um carro, pode testá-lo antes, mas se compra um serviço médico de cirurgia plástica só saberá se suas expectativas foram confirmadas quando não mais poderá voltar atrás.

Como os serviços se caracterizam pela heterogeneidade, os consumidores aprendem a esperar variações na prestação de um serviço de um local para o outro ou até mesmo de um dia para o outro. A aceitação desta variação desenvolve uma

zona de tolerância que reflete a diferença entre aquilo que o consumidor deseja e o que considera adequado. Essa zona de tolerância se expande se contrai de acordo com as circunstâncias da prestação do serviço. Alguns fatores como preço também podem influenciar a zona de tolerância. À medida que o preço sobe a zona de tolerância diminui (HOFFMAN; BATESON, 2006; BERRY, 2001)

Além do modelo de desconfirmação, ou quebra de expectativa, Hoffman e Bateson (2006) apresentam ainda outras duas perspectivas da avaliação do consumidor na fase do pós-compra. A primeira delas é a perspectiva do controle percebido. Nesta perspectiva os consumidores avaliam os serviços pelo nível de controle que percebem possuir. A premissa básica dessa perspectiva é que durante a experiência de serviço, quanto maior for o nível de controle da situação percebido pelos clientes, maior será sua satisfação com o serviço.

A perspectiva do controle percebido faz aumentar o valor das informações fornecidas aos consumidores durante a experiência de serviço e saber o que acontecerá em seguida aumenta sua sensação de controle. Por exemplo, se há atrasos nos vôos e as companhias aéreas mantêm os passageiros informados sobre o que está acontecendo e de quanto tempo será o atraso a insatisfação será menor.

A segunda perspectiva é a chamada perspectiva de enredo, de acordo com a qual a experiência de consumo de serviço segue uma seqüência aprendida de padrões de comportamento que consumidores e fornecedores obedecem durante a transação. Essas regras, na maior parte determinadas por valores sociais e culturais, formam as expectativas dos participantes nesses tipos de interações. Para que os resultados sejam satisfatórios as regras devem ser conhecidas e obedecidas por todos os participantes. Por exemplo, clientes de restaurantes ou lojas de luxo têm expectativas de comportamentos dos garçons e vendedores condizentes com o ambiente de serviço.

Os modelos de desconfirmação de expectativas, a perspectiva de controle e a perspectiva de enredo não devem ser considerados de forma isolada, eles são complementares e não mutuamente exclusivos (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Em pesquisa realizada pelo IBRC – Instituto Brasileiro de Relações com os Clientes, com 1800 entrevistados em cinco capitais brasileiras (Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Belo Horizonte, Curitiba e Brasília) em 2006, diante da pergunta o que é mais importante para que uma empresa respeite o consumidor 43% responderam que é o atendimento, 29% qualidade, 17% responsabilidade social, 9%

preço e 2% propaganda. Os dados indicam que o consumidor não vê a relação com a empresa finalizada no ato do pagamento, ao contrário, espera ser ouvido com presteza na fase de pós-venda ou pós-compra (WERNECK, 2005).

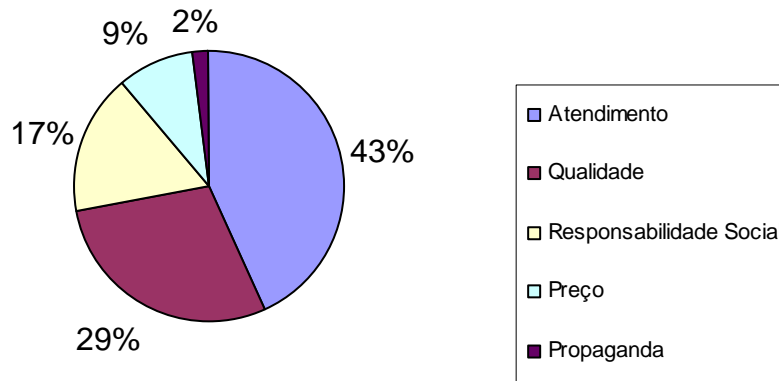


Figura 4: O que é mais importante para que uma empresa respeite o consumidor
 Fonte: Pesquisa IBRC, 2005, para Revista Consumidor Moderno.

3.2.2 Resposta do consumidor à insatisfação

Santos (2001) propõe uma visão do pós-compra dividido em três processos sendo o primeiro deles definição da satisfação ou insatisfação do consumidor, compreendida como a discrepância entre suas expectativas e a performance do produto ou serviço. No segundo momento, estão as ações pós-insatisfação tomadas quando o desempenho do produto ou serviço é percebido como abaixo da expectativa. Neste caso os consumidores podem engajar-se em múltiplas ações, tais como decidir não comprar o mesmo produto ou da mesma empresa novamente, contar aos amigos sobre o problema, reclamar diretamente à empresa e, até mesmo, não fazer nada.

O terceiro processo apresentado é o gerenciamento da reclamação que é provocado quando os consumidores decidem reclamar diretamente à empresa envolvida. A partir da reclamação, um processo de resolução de conflito é desenvolvido através de interações entre a organização e os consumidores. Cada um dos três processos influencia na satisfação ou insatisfação do consumidor,

embora seja reconhecido que ações pós-insatisfação e gerenciamento de reclamações não são evocados necessariamente a cada transação.

Engel; Blackwell; Miniard (2000) afirmam que apenas uma pequena parte dos clientes insatisfeitos apresentam uma reclamação. Cita estudo realizado no setor de varejo onde apenas de 23 a 40% dos insatisfeitos reclamaram com a loja e apenas 5% com o fabricante. Os autores apresentam alguns fatores adicionais que afetam se uma reclamação será feita ou não:

- Significância do evento de consumo – importância, preço, visibilidade social e tempo exigido para o consumo
- Conhecimento e experiência - número de compras anteriores, conhecimento do produto, percepção da capacidade como consumidor e experiência anterior à reclamação
- Dificuldade de buscar reparação – tempo, interrupção da rotina e custos
- A probabilidade percebida de que reclamar leve a retribuição ou a algum outro resultado positivo.

Uma vez insatisfeito o consumidor pode tomar diversas ações como nos três grupos no modelo⁸ proposto a seguir:

Consumidor toma alguma ação pública:

- Busca reparação diretamente com o fornecedor
- Toma alguma ação legal para reparação
- Reclama junto às instituições privadas ou governamentais

Consumidor toma alguma ação privada:

- Para de comprar ou boicota o fornecedor
- Contra-recomenda o serviço ou o fornecedor

Consumidor não toma nenhuma ação:

- Começa a formar uma imagem ruim que o fará tomar alguma ação na próxima oportunidade em que não ficar satisfeito

Vale ressaltar que estas ações não são mutuamente exclusivas, ou seja, as pessoas podem buscar uma reparação com o fornecedor e, ao mesmo tempo, falar mal do produto ou serviço aos seus amigos.

O objeto desta pesquisa está relacionado aos momentos em que o consumidor busca contato com o fornecedor para descrever uma insatisfação

quanto ao serviço adquirido. Neste momento é estabelecido um processo de resolução de conflito a ser conduzido pelo ombudsman da organização.

O interesse dos estudos de marketing evoluíram na percepção da reclamação como a oportunidade que a empresa tem não só para recuperar os clientes perdidos como também para aprender com as informações geradas nos processos de insatisfação e, com isso, promover a melhoria contínua na prestação de serviços. O consumidor, por sua vez, também tem evoluído na percepção do ato de reclamar como uma ação positiva e ativa frente ao mercado. Ainda assim, os dados indicam que uma pequena parcela de consumidores insatisfeitos reclama, mas a comunicação negativa feita por eles tem proporções significativas.

Pesquisa realizada pelo Technical Assistance Research Program – TARP⁹, ou programa de assistência técnica dos EUA indica que esperar que os clientes reclamem para identificar problemas no sistema ou medir o progresso da empresa pode ocasionar a perda de muitos clientes.

- As empresas, em média, não escutam nada de 96% de seus clientes insatisfeitos.
- Para cada queixa recebida, na verdade 26 clientes tiveram o mesmo problema.
- As pessoas que têm um problema contam, em média, para 9 ou 10 outras pessoas. Treze por cento contam a mais de 20.
- Clientes que têm queixas resolvidas satisfatoriamente contam em média para cinco outras pessoas sobre o tratamento que receberam.
- Os que fizeram queixas têm mais possibilidade de fazer negócios com a empresa outra vez do que os que não fizeram: 54% a 70% se os problemas foram totalmente resolvidos e 95% se ainda foram atendidos rapidamente.

Santos (1996) em pesquisa realizada em 1996 com consumidores de eletrodomésticos em Santa Maria no Rio Grande do Sul constatou que as ações se correlacionam de acordo com a gravidade do fato ocorrido, ou seja, quanto maior a seriedade do problema maior a insatisfação do consumidor e quanto maior a insatisfação maior a motivação para agir e reclamar sobre seus problemas. No estudo de Santos os consumidores com níveis mais baixos de insatisfação não se sentiram impelidos a tomar uma ação reclamatória.

Em pesquisa qualitativa realizada no Rio de Janeiro com 33 consumidores de diferentes idades e classes sociais, que comunicaram ou não sua insatisfação à empresa, Chauvel (2000) constata que para este grupo de consumidores reclamar ainda é percebido como “um ato desagradável, desgastante e estressante. (...) Antes mesmo de empreender qualquer ação o consumidor insatisfeito sente-se desconfortável, tenso, ansioso, como se estivesse sob efeito de uma ameaça”(CHAUVEL, 2000, p.87).

Na mesma pesquisa, os consumidores entrevistados consideram uma exceção surpreendente quando uma empresa acolhe uma reclamação prontamente e sem reticências. Outra conclusão da pesquisa é que entre os consumidores de classes econômicas mais altas o desnível de poder entre as duas partes (fornecedor e consumidor) é visto como um obstáculo que pode ser superado. Já os consumidores de classes mais baixas consideram-se em um desamparo total quando necessitam reclamar de algum problema.

Segundo Chauvel, reclamar não faz parte da cultura brasileira:

Ao expressar sua insatisfação, o consumidor parece procurar justificá-la tentando convencer seu interlocutor de que está isento de qualquer responsabilidade pela ocorrência do episódio, e prevenir-se contra um possível julgamento desfavorável. Mesmo que esteja somente descrevendo uma experiência de insatisfação, ele faz questão de mostrar que é de boa fé e que sua reclamação tem motivo justo. (CHAUVEL, 2000, p. 99).

Nos relatos das entrevistas realizadas por Chauvel (2000) o tom predominante é o ceticismo. Os consumidores acreditam que as empresas estão, de modo geral, interessadas apenas em vender e lucrar, ao lidar com elas, portanto, é preciso se precaver com cuidados como: pesquisar, escolher com atenção o produto ou serviço e a forma de pagamento. A autora associa essa desconfiança dos consumidores à forte dimensão hierárquica que caracteriza a sociedade brasileira.

Ainda entre as conclusões de Chauvel (2000), a relação entre fornecedor e consumidor é vista por estes como intrinsecamente conflitante. Para a autora, como o objetivo principal da empresa é lucrar, em princípio, ele não coincide com os interesses dos clientes. Sendo assim, mesmo quando a empresa busca satisfazer seus clientes, o faz em busca do impacto dessa atitude em suas vendas.

Os consumidores entrevistados se percebem em situação desfavorável na relação de poder com o fornecedor e alguns responsabilizam o contexto brasileiro de impunidade por este desequilíbrio de forças. Por outro lado, os órgãos de defesa do

consumidor são vistos como aliados valiosos. Apesar de julgar-se mais fraco o consumidor acredita que, uma vez lutando para defender seus direitos, pode ganhar mais força, não somente como indivíduo, mas também pelo aumento da pressão coletiva sobre as empresas.

Por fim, Chauvel (2000) apresenta em sua pesquisa a dimensão de poder como um elemento que discrimina e divide os consumidores. O sentimento de discriminação se manifesta de duas formas: no discurso sobre as marcas e na questão do atendimento ao cliente. Quanto às marcas os entrevistados acreditam que as de renome tendem a ter mais respeito pelos clientes, enquanto as “de pobres” pouco se importam com a qualidade dos produtos. Em relação ao atendimento, os consumidores de classe mais alta se sentem mais bem armados para negociar com a empresa, enquanto que os de classe mais baixa têm grande inibição em negociar e reclamar com as empresas.

Como já abordado anteriormente, no Brasil a evolução do interesse na insatisfação do consumidor e seu comportamento de reclamação foi consequência direta da aprovação do Código de Defesa do Consumidor no início dos anos 90. A prática empresarial tem buscado ampliar e melhorar os canais de atendimento e comunicação com os clientes. A adoção da instituição do ombudsman nas organizações, ainda que restrita a poucas empresas, é, claramente, um movimento nesse sentido.

Apesar dos esforços empreendidos pelas empresas na montagem de suas estruturas de atendimento terceirizadas ou próprias, na opinião dos consumidores os serviços ainda deixam muito a desejar. Em pesquisa realizada pela TNS InterScience no primeiro semestre de 2006 com 12.997 consumidores que entraram em contato com *call centers* de organizações dos segmentos de varejo, bebidas, alimentos, informática, eletroeletrônicos, serviços, gás, combustível e bens de consumo, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife, 38% dos entrevistados se declararam insatisfeitos com o atendimento. Esse número é muito superior ao Padrão Brasil¹⁰ para o segmento de serviços que é de 28%. A parcela de “encantados” (13%) também ficou muito abaixo do mesmo referencial (26%)¹¹.

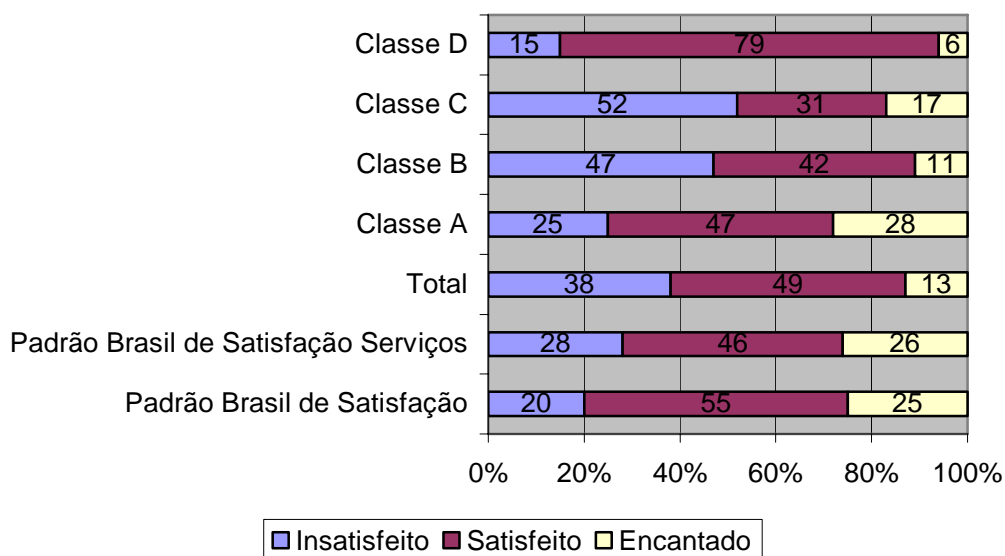


Figura 5: Satisfação Geral – Call center – classes sociais.

Fonte: InterScience em Meio e Mensagem de 8 de maio de 2006 p. 33.

A insatisfação dos consumidores é maior com atendimento eletrônico que, muitas vezes é demorado e torna-se uma barreira ao contato direto com um atendente.

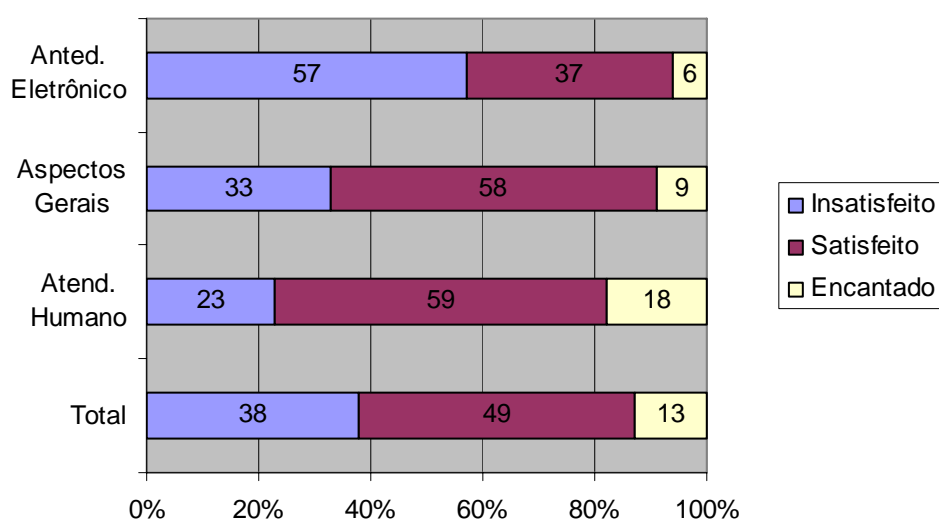


Figura 6: Satisfação Geral – Call center – Áreas de Relacionamento.

Fonte: InterScience em Meio e Mensagem de 8 de maio de 2006 p. 33.

A mesma pesquisa perguntou aos consumidores se haviam recebido ligação da empresa com a solução solicitada: 44% receberam e 58% não receberam. Resultado como esse pode refletir diretamente na demanda de trabalho para o ombudsman que será procurado a fim de solucionar as lacunas deixadas pelas primeiras instâncias de atendimento.

3.2.3 Crítica à limitação da abordagem tradicional do conceito de satisfação

Chauvel (2000) critica a análise focada apenas na mensuração da satisfação porque a considera limitada a transação e que não leva em conta a relação do consumidor com a organização. A pesquisadora alerta que:

Ao eleger essa unidade de análise, a disciplina tende a perder de vista a dimensão interativa (e temporal) do fenômeno. O ato de compra é visto como evento isolado e não como um dos elementos de uma cadeia de interações, que envolve tanto os esforços do produtor para fabricar seu produto e colocá-lo no mercado (produção, pesquisa, comunicação, distribuição, etc.), quanto as percepções, interpretações, ações e reações individuais ou coletivas do consumidor (CHAUVEL, 2000, p 45).

Santos (2001) também destaca que a abordagem tradicional de satisfação do consumidor é frequentemente avaliada pelo que chama de resultados “intermediários” sendo o relacionamento entre empresa e consumidor afetado pela última transação feita. Alerta ainda que a última transação é apenas um único resultado intermediário, num fluxo de passados e futuros resultados.

Santos (2001) e Hoffman e Bateson (2006) propõem um modelo de análise que corrobora a necessidade de avaliar a satisfação do consumidor do ponto de vista relacional e para tal consideram três dimensões de justiça:

- **Distributiva:** inclui percepções sobre os resultados obtidos através da reclamação. Concentra-se no resultado específico do esforço de recuperação do serviço pela empresa. Resultados distributivos típicos envolvem compensações (gratuidade, descontos e serviços de apoio gratuitos), ofertas para recuperação de perdas (substituir ou refazer o serviço totalmente) e pedidos de desculpas.

- Processual ou de procedimento: envolve elementos, tais como tempo utilizado para gerenciar a reclamação, exame do processo posto em execução para chegar ao resultado final. Assim, mesmo que o cliente esteja satisfeito com o tipo de estratégia de recuperação oferecido, a avaliação da recuperação pode ser insatisfatória, em decorrência do processo sofrido para obter o seu resultado. Segundo Hoffman e Bateson (2006) pesquisas indicaram que, entre estratégias idênticas de recuperação, as que são implementadas prontamente têm muito mais probabilidade de obter dos clientes classificações mais altas de eficácia e índices de retenção maiores do que as equivalentes, mas que demoraram muito.
- Interpessoal ou de interação: avalia elementos como cortesia, respeito e esforço empregado pela organização durante o processo. Remete à maneira como o processo de recuperação é realizado e como os efeitos da recuperação são apresentados.

Em sua pesquisa sobre a percepção de justiça de consumidores que realizaram reclamações sobre a solução de problema apresentada pela empresa Santos (2001) constatou que as interações entre as diversas dimensões de justiça são significantes e que as empresas devem desempenhar-se bem em todas para atingir a satisfação máxima do consumidor e aumentar a probabilidade de total recuperação.

Gummesson (2005) faz alerta em relação aos conceitos de satisfação e insatisfação quando associados a avaliação da lucratividade por cliente. Nem sempre os clientes satisfeitos são necessariamente os mais lucrativos para a empresa. O autor cita como exemplo uma companhia aérea. O viajante executivo é altamente lucrativo e muito exigente. O da classe econômica contribui bem menos para os lucros, mas fica agradecido pelos preços baixos e não é muito exigente. O valor para o viajante executivo é principalmente a alta qualidade: pontualidade, conforto, oportunidade de trabalhar ou descansar. Para o viajante da classe econômica, o valor é principalmente o preço baixo. A probabilidade de que o viajante da classe executiva esteja menos satisfeito do que o da classe econômica é alta, apesar do serviço que receba seja bem melhor. O que nos traz novamente ao modelo da desconfirmação de expectativas onde o valor percebido pelo cliente precede a sua avaliação de satisfação.

Ainda como crítica à limitação do conceito de satisfação, Hoffman e Bateson (2006) afirmam que o uso das pesquisas de satisfação para balizar ações futuras das empresas deve se cercar de algumas ressalvas. A primeira delas é que a pesquisa de satisfação verifica se as necessidades atuais dos clientes estão sendo atendidas, mas suas necessidades futuras não são investigadas. À medida em que as necessidades dos consumidores mudem, eles vão procurar outra empresa que os satisfaça.

Outro ponto a ser avaliado com precaução é que os clientes podem não saber o que querem e apenas escutá-los pode desencorajar a empresa a investir em produtos e serviços verdadeiramente inovadores. Como evidência os autores lembram que 90% dos assim chamados novos produtos e serviços são simplesmente extensões de produtos existentes.

Muitas vezes os clientes se concentram em suas necessidades atuais e têm dificuldades de projetar necessidades futuras. A lista de produtos e serviços que os consumidores inicialmente rejeitaram e que vieram a ser sucesso é grande: máquinas de fax, a Cable News Network - CNN, telefones celulares e outros. (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Não cabe aqui a idéia de que os consumidores estão errados, na verdade, as pesquisas têm vieses e falhas de abordagem que são inerentes ao processo, além disso, os consumidores não detêm todas as informações de cenários futuros às quais as empresas têm acesso. Portanto, não cabe ignorar o consumidor, mas sim, não só ouvi-lo, como também observá-lo em suas atitudes e comportamentos.

A proposta de avaliação de satisfação feita Chauvel (2000) está associada à corrente interativa do marketing que adota uma perspectiva pela qual compradores e vendedores são vistos como partes ativas e interdependentes, engajadas em uma relação de longo prazo.

Os princípios da corrente interativa do marketing foram propostos a partir de estudos realizados por um grupo de pesquisadores de marketing da Europa denominado Industrial Marketing Purchasing (IMP – Compras e Marketing Industrial) que utilizou estudos de caso de compras industriais (SHETH et al, 2001).

Com base nos estudos de caso de cerca de 300 empresas de cinco países europeus o grupo IMP constatou que a prática de manter clientes de longo prazo é comum nas compras industriais onde é exigida interação entre nos níveis individual, de departamento e da empresa toda. Os pesquisadores buscaram estudar o modelo

relacional que descrevesse os processos ou passos de desenvolvimento de relacionamentos em uma série de interações.

Com base em estudos de casos o IMP identificou os passos que as empresas efetuam para estabelecer um relacionamento como mostra a figura abaixo:

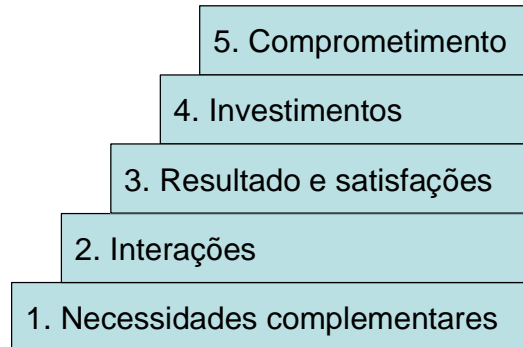


Figura 7: Passos do desenvolvimento de um relacionamento.

Fonte: Adaptado de Sheth; Mittal e Newman, 2001, p. 696

- 1 Necessidades complementares: as partes reconhecem mutuamente que uma depende da outra para os recursos que não possui;
- 2 Interações: repetidos contatos pessoais ou interações/trocas servem para estabelecer e nutrir o relacionamento;
- 3 Resultado e satisfações: as interações trazem resultados comerciais e sociais: se os resultados geram satisfação as partes escolhem fazer investimentos;
- 4 Investimentos: quando dedicados à outra parte, os investimentos significam a convicção de que a outra parte os retribuirá;
- 5 Comprometimento: com os investimentos, principalmente se são recíprocos. O comprometimento com a outra parte se intensifica e o processo de compra de relacionamento se mantém.

Dessa forma, o relacionamento progride de uma tentativa inicial de troca até o comprometimento. Ao contrário da abordagem focada apenas na transação comercial, essa abordagem focaliza a relação existente entre vendedores e

compradores e o papel ativo de cada um deles. Para a corrente interativa, a venda é apenas um momento dentro de um relacionamento mais amplo. Para Levitt (1990) a venda consome somente o namoro, o casamento começa depois e dependerá de quão boa será a administração do relacionamento posterior na expansão das expectativas estabelecidas no início.

Santos (2001) chama a atenção para a importância da gestão da reclamação e que se deve diferenciar a satisfação inicial e a satisfação final nos episódios de compra. A inicial refere-se à comparação entre a performance do serviço e as expectativas que possuía antes da experiência da compra. Já a satisfação final envolve a confirmação ou desconfirmação quanto à performance do fornecedor em responder à reclamação do consumidor, ou seja, refere-se à satisfação com o gerenciamento das reclamações.

Tax; Brown e Chandrashekar (1998) realizaram estudos onde examinaram a relação entre satisfação e duas importantes variáveis relacionais: confiança e comprometimento do consumidor. Esses estudos comprovaram que o impacto da satisfação no grau de confiança e comprometimento foi, em parte, mediado pelas experiências anteriores com a empresa, isto é, experiências prévias positivas abrandaram os efeitos negativos de uma fraca estratégia de recuperação de serviços na confiança e comprometimento do consumidor.

Para que os efeitos da satisfação tenham influência nos construtos associados às trocas relacionais como lealdade, confiança e comprometimento é preciso que o consumidor sinta-se continuamente satisfeito com os serviços prestados pelo fornecedor, ou seja, que ele acumule sucessivas experiências positivas de satisfação, chamada por alguns autores de satisfação acumulada (ESPINOZA; LARÁN, 2004).

O que nos leva às considerações sobre o conceito que foi amplamente discutido na área de marketing nos anos 90, o marketing de relacionamento. Definido por Grönroos:

Identificar, estabelecer, manter e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis econômicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 2003, p. 300).

Além da crítica à dimensão do relacionamento, outro aspecto abordado por Chauvel (2000) na limitação do conceito tradicional de satisfação do cliente está associada ao movimento consumerista, já abordado anteriormente. A análise

limitada à satisfação imediata à experiência de consumo não incorpora as dimensões social e temporal e não leva em consideração o conjunto da atuação da empresa e suas interações com o público. Não avalia o consumidor como um componente de um ambiente social em permanente interação com seus pares. Todo o processo decisório da escolha da melhor alternativa de consumo é influenciada pelo contexto social e cultural em que o consumidor está inserido. Da mesma forma, a avaliação posterior à experiência de consumo também sofrerá essas influências e a pesquisa de satisfação, imediatamente após a compra, tem baixa probabilidade de perceber esses aspectos.

3.2.4 Construindo relacionamentos

A idéia central de que manter clientes atuais requer menor investimento por parte das empresas do que conquistar novos clientes e de que boa parte dos negócios das empresas é realizada com clientes que desenvolvem vínculos mais duradouros é considerada consenso entre profissionais de marketing e pesquisadores (MCKENNA, 1993; VAVRA, 1993; SANTOS, 2001; GRÖNROOS, 2003; GUMMESSON, 2005; GAMBLE, 2007).

Grönroos (2003) lembra que desde a década de 70 o fenômeno central do marketing é a troca de valor, como por exemplo, produtos físicos por dinheiro. Nesta visão, o Marketing é planejado e implementado para facilitar a troca de produtos por dinheiro. Com isso o foco principal foi por muito tempo fazer com que os clientes comprassem, não importando se são clientes antigos ou novos.

O marketing de relacionamento trouxe, então, como nova perspectiva, a mudança do foco na transação comercial entre cliente e empresa para a construção de um relacionamento de longo prazo que seja benéfico para ambos os lados. Antes, a tentativa de previsão do comportamento do consumidor centrava-se no conceito da satisfação de modo pontual, ou seja, medida logo após a compra.

O marketing de relacionamento baseia-se na idéia de que:

Não são as trocas *per se* que se constituem o cerne do marketing, mas essas trocas acontecem em *relacionamentos* constantes entre pessoas no mercado. [...] Assim, segundo essa visão, relacionamentos entre as partes são considerados o fenômeno central do marketing. Compras contínuas e oportunidades para vendas cruzadas, trocas e transações originam-se de relacionamentos bem gerenciados. A isso dá-se o nome de perspectiva de relacionamento, em contraste com a perspectiva de troca. Transações individualizadas ou únicas não são vistas como algo muito importante no marketing; muito importantes são os relacionamentos considerados como facilitadores e apoiadores das trocas ou transações (GRÖNROOS, 2003, p. 36).

Nos anos 90 o mercado das grandes corporações iniciou uma tendência em diminuir o número de fornecedores que ficariam competindo entre si na tentativa de oferecer preços menores e decidiram optar por um número reduzido com os quais desenvolvem sólidos relacionamentos. Por exemplo, a Motorola reduziu o número de fornecedores em 70%, a 3M, em 64% e a Ford, em 45% (GUMMESSON, 2005). A tecnologia da informação tem contribuído muito para que as empresas possam estabelecer sistemas de compras e entregas que fortaleçam os relacionamentos e garantam vantagens de logística para as duas partes, fornecedor e cliente.

Gummesson (2005) argumenta que relacionamentos, redes e interações são o foco dos negócios há muito tempo. A associação desses três conceitos no marketing de relacionamento é a alternativa ao modelo tradicional de comunicação e distribuição massiva e trocas impessoais.

Entre os valores fundamentais do marketing de relacionamento definidos por Gummesson (2005) estão as colaborações de longa data e ganha-ganha. Este valor é definido pelo autor como a ênfase na colaboração e criação de valores mútuos, ou seja, considerar os fornecedores, clientes e outros como parceiros, ao invés de oponentes. O autor sugere que o marketing de relacionamento deveria ser uma situação mais de ganha-ganha do que ganha-perde, mais como um jogo positivo do que como um jogo nulo.

Em um jogo positivo, os times agregam valores uns aos outros; em um jogo nulo, o que um ganha é a perda do outro. Espera-se uma atitude construtiva de todos os envolvidos, e todos devem considerar o relacionamento significativo. Se essas condições forem supridas os relacionamentos poderão se tornar sustentáveis (GUMMERSSON, 2005).

As propostas comunicadas pelas ouvidorias das empresas que as adotam têm grande aderência com esse valor defendido por Gummesson, porque pretendem manter o relacionamento dos clientes com a empresa, garantindo que suas expectativas e direitos sejam atendidos e, em contrapartida, reverter para a

empresa retenção de clientes, informações e melhorias de processos que impactem positivamente no lucro.

O marketing de relacionamento é baseado na criação de valor através de interações entre o fornecedor e o cliente. A cooperação é requerida para criar o valor que o cliente está buscando. A força propulsora é a cooperação e não o conflito. Cooperação que não pode ser ignorada na fase de pós-venda, quando o cliente tem alguma insatisfação e retorna à empresa em busca do ressarcimento no que se considera lesado. Nesse contexto a participação do ombudsman na solução dos conflitos está fortemente ligada aos conceitos de marketing de relacionamento.

Grönroos (2003) elaborou um comparativo, entre as estratégias de marketing de transação e marketing de relacionamento, que permite uma visão clara desta diferenciação.

Tabela 2: O contínuo da estratégia de marketing

O moto-contínuo da estratégia	Marketing de transação	Marketing de relacionamento
Unidade de Análise	Troca única	Relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interativo (apoiado por atividades de marketing mix)
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis a preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis a preço
Dimensão de qualidade dominante	Qualidade de resultado (dimensão da qualidade técnica) é dominante	Qualidade de interações (dimensões da qualidade funcional) cresce em importância a pode se tornar dominante
Medição da satisfação do cliente	Monitoração da participação de mercado (abordagem indireta)	Gerenciamento da base de clientes em tempo real
Sistemas de informações de clientes	Levantamentos <i>ad hoc</i> da satisfação de clientes	Sistema de feedback do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e gestão de recursos humanos	Interface sem importância estratégica ou com importância limitada	Interface de substancial importância estratégica
O papel do marketing interno/endomarketing	Endomarketing sem importância ou com importância limitada para o sucesso.	Endomarketing tem substancial importância estratégica para o sucesso

Fonte: GRÖNROOS, 2003, p. 313.

Com a difusão das idéias do marketing de relacionamento, as palavras de ordem passaram a ser fidelização, retenção e recuperação de clientes. Nessa nova visão, dois conceitos foram incorporados: confiança e comprometimento. Garbarino e Johnson (1999) realizaram estudos para avaliar as relações existentes entre satisfação, confiança e comprometimento sobre as futuras intenções de compra entre clientes de perfil transacional e relacional.

Os pesquisadores estudaram o impacto das avaliações pós-compra sobre a formação das intenções futuras de três grupos de clientes de um teatro sem fins lucrativos. Os grupos foram classificados de acordo com o tipo de relacionamento que possuíam com o teatro: compradores de ingressos ocasionais (clientes transacionais), mantenedores do teatro (clientes relacionais) e o terceiro grupo formado pelos mantenedores ocasionais.

Na avaliação pós-compra foram mensurados a satisfação geral, o comprometimento e a confiança dos clientes em relação ao teatro. As conclusões do estudo foram que: (a) para clientes transacionais atitudes e satisfação em relação a atributos específicos alimentam a satisfação geral que influencia diretamente a formação da intenção de recompra. Já confiança e comprometimento, para esses clientes não teriam qualquer influencia sobre as intenções futuras; (b) para os clientes relacionais, atitudes e satisfação referentes a atributos específicos alimentariam tanto a satisfação geral quanto a confiança e o comprometimento, porém a satisfação geral não exerceria qualquer influência sobre confiança, comprometimento e intenções futuras.

Os autores concluem que programas de marketing direcionados a clientes relacionais devem se focalizar em manter e construir confiança e comprometimento. A satisfação seria uma meta a ser buscada quando se deseja focar apenas em trocas transacionais.

Mückenberger realizou seu estudo em 2004 com escolas particulares de Porto Alegre, aplicando o modelo usado por Garbarino e Johnson (1999) com o objetivo de verificar se era verdadeira a manutenção dessa conclusão em um ambiente diferente. Mückenberger (2001) aplica os modelos relacionais e transacionais de Garbarino e Johnson, respectivamente para clientes antigos e novos.

Mückenberger conclui em seu estudo que o aprendizado resultante das seguidas experiências de consumo do cliente com o fornecedor seria uma possível

resposta para formas diferentes de como as informações são processadas entre clientes novos e antigos e destaca que é preciso avaliar em qual estágio está um relacionamento para se verificar uma relação causal. Da mesma forma, Chauvel (2000) afirma que não se pode entender a satisfação como fato único e isolado e sim como uma relação no tempo.

A segunda consideração do estudo de Mückenberger foi o predomínio do construto confiança em detrimento do construto comprometimento para os clientes novos, ou seja, “confiança é especialmente importante nos estágios iniciais de um relacionamento e fundamental para que esse relacionamento passe a assumir contornos de maior comprometimento posteriormente” (MÜCKENBERGER, 2001, p. 11).

O autor conclui que não há a menor dúvida de que entre clientes novos e transacionais, satisfação geral exerce um papel mais ativo na formação de intenções e que confiança e comprometimento assumem a frente quando se trata de clientes antigos ou relacionais.

Por outro lado, Mückenberger reconhece também a tese de que cada experiência de consumo constrói o relacionamento, na medida em que em cada encontro confiança e comprometimento são gerados. E finaliza afirmando que quando se coloca as duas constatações lado a lado, pode-se observar que tanto a satisfação quanto o relacionamento são modificados e construídos por meio do aprendizado (MÜCKENBERGER, 2001);

3.2.5 Modelo de compra baseado no relacionamento

Sheth; et al (2001) desenvolveram um modelo de compra baseado no relacionamento onde confiança e comprometimento são variáveis mediadoras entre as motivações que levam as compras e os resultados conforme mostra a Figura 9.

No modelo, o processo se divide em três seções. Na primeira estão os antecedentes ou as motivações que advêm de fatores de custo-benefício e de fatores socioculturais. Na segunda seção está o conceito de relacionamento com os dois principais pilares defendidos pelos autores a confiança e o comprometimento. Na terceira seção estão os resultados do relacionamento.

As duas categorias de antecedentes (fatores socioculturais e fatores de custo-benefício) influenciam as decisões dos clientes sobre entrarem ou não em uma compra baseada no relacionamento. Segundo os autores

Se essa relação é caracterizada pela confiança e pelo comprometimento mútuos e leva a resultados positivos, o cliente pode ter comportamentos e atitudes pós-compra tais como aumento das compras, lealdade ao fornecedor e até mesmo disposição para pagar mais pelas ofertas do fornecedor (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 685)

Quanto aos fatores custo-benefício, o modelo sugere que os consumidores tomam decisões de compra, inclusive aquelas referentes a entrar ou não em um relacionamento de longo prazo com ponderações sobre os custos e os benefícios potenciais e que muitas dessas decisões são motivadas pelo desejo de reduzir escolhas:

- Consumidores favorecem a compra de relacionamento, quando ela poupa tempo, esforço e inconvenientes. Evitam fazer escolhas quando elas implicam muita busca e processamento de informações, mas, por outro lado, se um fornecedor torna a troca fácil, os consumidores podem avaliar a hipótese de fazer a mudança.
- Consumidores favorecem a compra de relacionamento quando esperam dela um reforço positivo.
- Consumidores favorecem a compra de relacionamento se percebem que ela os ajudará a evitar riscos.
- Consumidores mantêm relacionamentos de compra, se uma mudança envolve custos tais como penalidades legais ou a perda da aprovação dos pares.
- As pessoas tendem a resistir à mudança, porque ela envolve esforço. Conseqüentemente, elas mantêm a compra com base no relacionamento por simples inércia.

No modelo apresentado pelos autores os fatores que motivam as decisões com base no relacionamento incluem os custos de procura, o potencial de redução de riscos e os custos de mudança, além dos benefícios acrescidos de valor provindos do relacionamento.

- Custo da procura: o principal custo de romper o relacionamento é o custo de encontrar um novo fornecedor que atenda as expectativas. Inicialmente, para

comprar um produto ou serviço os clientes dispendem esforço. Se a solução encontrada é satisfatória, mudar significa dispende esforço novamente para resolver a mesma necessidade repetidas vezes.

- Risco percebido: toda vez que alguém tem que escolher entre várias alternativas existe o risco de que a alternativa escolhida não seja a melhor, ou, pior ainda, a alternativa escolhida traga conseqüências negativas. Tanto a extensão dos resultados negativos ou não ideais quanto a incerteza em relação à sua probabilidade constituem risco. Entre os riscos relevantes estão: risco de desempenho (o produto não funciona como deveria), risco financeiro (a alternativa escolhida não oferece o melhor preço) e risco social (a reputação do cliente pode ser ameaçada se o fornecedor está abaixo do padrão esperado).
- Custos de mudança: são os custos que se relacionam diretamente com a troca de fornecedor como, por exemplo, as multas rescisórias e o novo ciclo de aprendizado para o uso do serviço ou produto.

Os custos de mudança podem ser associados ao risco percebido para determinar os padrões de comportamento dos clientes como demonstrado na matriz apresentada pelos autores SHETH et al.

		Alto	Baixo
Custos de mudança	Altos	Peso na relação	Compra relacional
	Baixos	Troca transacional	Relação vulnerável

Figura 8: Relação entre custos de mudança e risco percebido.
Fonte: SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 688

Em cada quadrante as estratégias de compra do cliente são diferentes e, portanto, as estratégias dos fornecedores também devem ser distintas para que ele conquiste a lealdade desse cliente. Quando custos de mudança e riscos são baixos, os clientes tendem a preferir a troca transacional - são em geral compras de baixo valor. Nesse quadrante, os clientes estão mais interessados em preço baixo e tendem a se engajar na compra oportunista e não conquistam nenhuma vantagem em se manter fiel ao fornecedor.

Na combinação de alto risco e baixo custo de mudança, o cliente é motivado a continuar com o mesmo fornecedor porque as alternativas não experimentadas implicam em risco. No entanto, o relacionamento é vulnerável, por exemplo, se um concorrente com boa reputação oferece preços mais baixos o cliente tende a experimentar a nova alternativa.

Altos custos de mudança e nenhum risco percebido ocorrem quando os fornecedores possuem níveis equivalentes de qualidade e desempenho, mas os programas de fidelização como, por exemplo, os que são usados por companhias aéreas, motivam o cliente a permanecer com o relacionamento para gozar dos prêmios oferecidos pelas compras continuadas.

A compra relacional se estabelece quando o custo de mudança e o risco percebido são altos. Segundo os autores,

[...] os clientes ficam tão motivados a manter um relacionamento com o provedor atual, que podem mostrar-se dispostos a eliminar eventuais rugas, em vez de abandoná-lo, a não ser que o fornecedor ignore sua satisfação e não responda a suas necessidades sempre em modificação ou queixas sobre falhas de produtos/serviços (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 688).

Os benefícios são acrescidos de valor quando um cliente compra repetidas vezes de um mesmo fornecedor e passa a tratá-lo como fornecedor preferencial, e este, por sua vez, também o trata como cliente preferencial para mantê-lo. A preferência pode ser definida por benefícios adicionais como, por exemplo, descontos progressivos ou serviços suplementares.

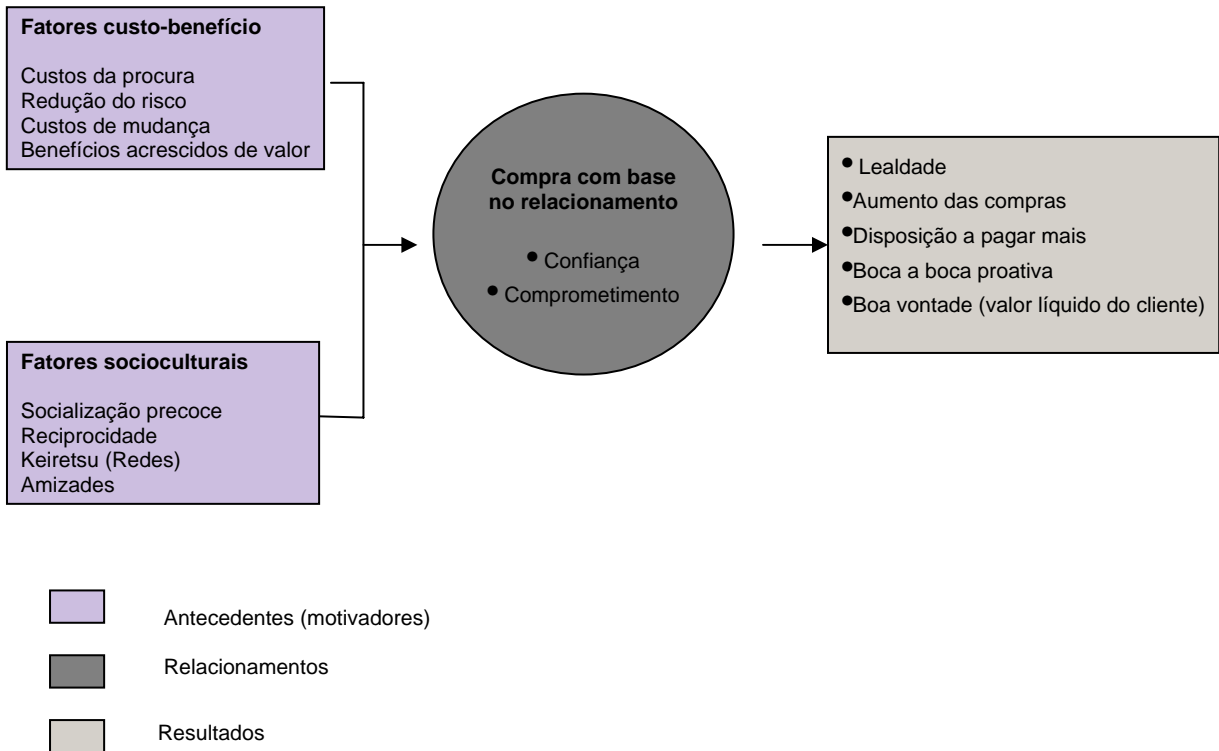


Figura 9: Modelo de compra baseado no relacionamento¹².

Fonte: Adaptado de Sheth, Mittal e Newman

O modelo apresenta quatro fatores a serem analisados como influenciadores da formação de um relacionamento com o cliente: socialização, reciprocidade, as redes e as amizades.

- **Socialização precoce:** muitas escolhas feitas pelos consumidores baseiam-se na observação que faz no ambiente em que convive, ou seja, repete padrões de compra que são usados pela família, pela organização em que trabalha ou estuda e pelos amigos.
- **Reciprocidade:** um cliente compra de um determinado fornecedor porque esse, por sua vez, compra algo do cliente. A prática da permuta é muito comum no mercado de negócios entre empresas.
- **Redes:** as redes são grupos de empresas que negociam entre si em uma base preferencial. As empresas ligam-se na rede pela propriedade comum ou por um arranjo contratual. Modelo muito usado pela indústria automotiva nos complexos onde os fornecedores de autopeças e montadoras estão localizados em um mesmo espaço geográfico. Esse padrão de relacionamento e os benefícios que dele resultam, como a garantia de

recompra por longo prazo, caracterizam forte motivação para que os clientes engajem-se na compra com base no relacionamento.

- Amizade: muitas compras, segundo os autores, são feitas com base nas relações pessoais entre fornecedor e cliente e destacam o exemplo da pesquisa realizada pelos professores de marketing Ingamar Bjorkman e Soren Knock, da Swedish School of Economics, da Finlândia, que estudaram as práticas de compra industrial da China. Grande parte dessas compras é baseada nas redes sociais e de amizade chamadas *Guanxi*. Estudo de caso realizado com uma vinícola do Rio Grande do Sul e seus fornecedores de uva (TONI, 2004) demonstrou que a amizade dos agricultores com os proprietários da empresa e o fato de que todos tinham a mesma origem na atividade agrícola foi fator determinante na manutenção do relacionamento.

Na segunda seção do modelo estão os dois pilares apresentados pelos autores como a sustentação da compra com base no relacionamento: a confiança e o comprometimento. Conceitos que não podem ser dissociados porque a confiança é um importante parâmetro do comprometimento, ou seja, se não há confiança não haverá comprometimento.

3.2.5.1 Confiança

O construto confiança associado à satisfação e à manutenção do relacionamento entre consumidores e empresas vem sendo objeto de diversos estudos. Santos (2001 apud Rousseau 1998) apresenta uma definição que pretende ser consensual: “confiança é um estado psicológico compreendendo a intenção para aceitar vulnerabilidade baseada em positivas expectativas sobre as intenções e comportamentos do outro”.

Grönroos (2003) enumera quatro sub-categorias em que o conceito confiança pode ser dividido, a partir de diferentes fontes:

- Confiança generalizada: deriva de normas sociais. Por exemplo, a reputação de um grande fornecedor dá tranquilidade aos clientes de que ele não sairá do mercado facilmente e poderá honrar os compromissos.
- Confiança no sistema: depende de leis, regulamentações do setor, formalização de contratos e também do profissionalismo da outra parte.

- Confiança baseada em personalidade: fundamenta-se na tendência humana de confiar que outra pessoa se comportará de um modo previsível, de acordo com o que se conhece da personalidade dela.
- Confiança baseada em processo: deriva da experiência de negócios e contatos ocorrida durante o passar do tempo em um relacionamento constante entre duas partes.

A partir da observação das quatro fontes de confiança pode-se depreender que a confiança depende parcialmente de experiências anteriores entre as partes, de contratos, regulamentos e normas sociais e de fatores de personalidade dos atores envolvidos. A confiança funciona então como uma espécie de seguro contra riscos ou comportamentos futuros inesperados.

A confiança por si só, não é um fator imprescindível para que uma compra seja efetuada. Sua relevância está diretamente associada ao risco envolvido na transação. Sendo assim, de acordo com Santos (2001), trocas onde a confiança é relevante podem ser caracterizadas por: (a) alto nível de ambigüidade na performance, (b) produto/serviço de grande importância para o consumidor e (c) maior interdependência, ou seja, quando o consumidor participa do processo de produção.

Garbarino e Johnson (1999) propõem a mudança de ênfase da satisfação para a confiança, da mesma forma, Santos conclui em seu estudo a limitação do impacto da satisfação na lealdade e a posição central da confiança no contexto de trocas relacionais de serviços:

Onde a satisfação do consumidor, um construto que, por décadas, tem sido visto como precursor direto do comportamento do consumidor após a compra, dá lugar a um novo construto – confiança do consumidor – no papel de guia para ações e intenções futuras do consumidor frente à empresa com a qual ele já possui um relacionamento relativamente duradouro. Note-se que satisfação tem efeito indireto na lealdade, através de seu efeito na confiança do consumidor (Santos 2001p.191 e 192).

Também Grönroos (2003) chama a atenção para o papel da confiança na criação da lealdade do cliente. O autor cita estudo realizado por Hart e Johnson¹³ a partir de experiências da Xerox com avaliações do grau de satisfação dos clientes, intenção de recompra e disposição para recomendar a empresa a outras pessoas. Neste estudo Hart e Johnson concluem que uma empresa tem que ir além do que é descrito como bom serviço e valor aceitável para criar a lealdade. A empresa deve

atender aos clientes de tal maneira que eles percebam que podem confiar na empresa em todos os aspectos o tempo todo.

Neste trabalho de pesquisa será adotado o conceito de confiança apresentado por Sheth, Mittal e Newman (2001, p.691), onde confiança é “a disposição a acreditar na habilidade, integridade e motivação da outra parte, para atender minhas necessidades e interesses, segundo se estabeleceu implícita ou explicitamente”.

Os autores destacam vários elementos da definição de confiança que apresentam no referido modelo:

- A pessoa que tem a confiança julga-se disposta a depender da outra parte e agir nesse sentido.
- A confiança refere-se a três aspectos das características de um parceiro: habilidade, integridade e motivação. Assim, uma parte julga que o parceiro é competente para cumprir suas obrigações e servi-lo. Em segundo lugar, a primeira parte julga que o parceiro é íntegro, e que pode, portanto, acreditar em sua palavra. Finalmente, a primeira parte confia que o parceiro tem a motivação de não agir contra seus interesses; o parceiro conhece as exigências do relacionamento e vai comportar-se de acordo com elas.
- A pessoa em que se deposita confiança vai agir favorecendo as necessidades e interesses.
- O comportamento do parceiro vai obedecer a expectativas mútuas, tanto explícitas (por exemplo, estabelecidas em um contrato) como implícitas. Ou seja, o comportamento do parceiro irá além do que está meramente estipulado no contrato; o parceiro honrará o espírito do acordo. (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 691)

Santos (2001) ressalta que em um relacionamento contínuo a confiança é associada com qualidades como consistência, competência, honestidade, integridade, responsabilidade e benevolência, e tem papel central na promoção da cooperação entre as partes.

Com destaque para duas dimensões em especial: competência e benevolência. A primeira dimensão trata da confiança do consumidor na realização por parte do fornecedor da performance prometida de maneira confiável e honesta, enquanto benevolência diz respeito à probabilidade da empresa colocar os interesses do consumidor na frente de seus próprios interesses.

Para o objeto desta pesquisa a segunda dimensão, benevolência está intrinsecamente ligada à capacidade do ombudsman de mediar conflitos pesando os interesses das duas partes envolvidas. Como exemplo, temos o caso relatado pelo ombudsman da Credicard, Carlos Galí, na pesquisa realizada por Larocca (2004) onde um cliente alegava não poder pagar os débitos porque estava desempregado e não conseguia novo trabalho porque estava inadimplente com a instituição de crédito. O ombudsman avaliou a situação, deu crédito novamente ao cliente, que

conseguiu nova recolocação no mercado de trabalho e, finalmente, quitou os débitos. Este relato demonstra que há um nível de confiança que sobrepõe o que determina a relação contratual formal.

Santos (2006) apresenta a confiança como o “combustível” dos relacionamentos empresariais abordando este conceito no mercado de negócios entre indústrias. O autor aborda a questão da cooperação mútua entre fornecedores e consumidores a partir do maior e menor grau de controle formais dos contratos. Há duas perspectivas: na primeira, maior controle gera mais segurança que gera mais confiança. Na segunda perspectiva, a cooperação requer ou elevada confiança ou elevado controle, porque estas duas variáveis se substituem uma à outra na geração de cooperação.

Para o autor o que define esta questão é o contexto social e cultural. Em um contexto de baixa confiança entre as pessoas, entre instituições e entre empresas há necessidade de elevada regulação formal, controles e mecanismos de punição da infração. Como visto na pesquisa realizada por Chauvel (2000), os consumidores têm grande confiança nos órgãos de defesa, como o Procon, e grande desconfiança das atitudes dos fornecedores. O ombudsman se coloca neste cenário como uma mudança de atitude dos fornecedores, quando se apresenta como mediador dos conflitos para que seja firmado um acordo entre as partes sem interferência de um agente externo controlador.

Santos (2006) faz também uma distinção nas dimensões éticas e técnicas de confiança. Define a dimensão ética como a expectativa recíproca de que o outro agirá de acordo com um conjunto de valores comuns configurados em regras aceitas por ambos. Enquanto que a dimensão técnica é a expectativa recíproca de que o outro agirá com competência de modo a fazer a sua parte com qualidade. O autor ressalta que a confiança é, desse modo, uma aceitação da vulnerabilidade face aos outros porque sua sustentabilidade seja na sua dimensão ética, seja na sua dimensão técnica, só acontece quando ela é sucessivamente confirmada na convivência entre ambas as partes.

3.2.5.2 Comprometimento

A avaliação do comprometimento do cliente baseado apenas em compras repetidas e percentagem total das compras, muitas vezes não revela toda a dinâmica do processo relacional entre consumidores e empresas. Um baixo grau de compra repetida pode ser resultado de fatores situacionais, tais como disponibilidade ou falta de recursos. Da mesma forma, compras repetidas podem não ser sinal de preferência e sim de fortes barreiras de saída (SANTOS, 2001 apud BLOEMER; KASPER, 1995).

Por isso, é importante avaliar também a abordagem atitudinal em questões que examinam a intenção do consumidor em comprar o produto/serviço novamente e recomendá-lo a amigos e familiares. A definição adotada nesta pesquisa para o construto comprometimento é a apresentada por Sheth, Mittal; Newman (2001) é “um desejo duradouro de continuar o relacionamento e de trabalhar para sua continuidade” e mais que “o comprometimento manifesta-se em comportamentos cooperativos, mas vai além de atos individuais de cooperação. Refere-se a uma disposição mental de não fazer nada que possa prejudicar o relacionamento, e fazer todo o necessário para fortalecê-lo”. (Ibid, p. 692)

Na terceira seção do modelo de análise (Fig. 9, p. 72) estão os resultados da compra com base no relacionamento: lealdade do fornecedor, aumento das compras, disposição a pagar mais, boca a boca pró-ativa e boa vontade. Sendo a lealdade do cliente ao fornecedor o resultado mais direto. Relacionar-se como apresentado neste modelo, é, portanto, um processo contínuo, no qual as ações se repetem ao longo do tempo e envolve dimensões diferenciadas, como confiança e comprometimento.

Em seu trabalho de pesquisa Santos (2001) conclui que a solução dada às reclamações dos consumidores influencia significativamente na formação de confiança e lealdade na empresa fornecedora. As percepções de justiça interpessoal e distributiva afetaram positivamente nos julgamentos de justiça global e na satisfação com o gerenciamento da reclamação. Já a justiça processual não teve impacto tão significativo na satisfação dos consumidores. A pesquisadora atribui isso ao fato das teorias existentes sobre o tema terem sido elaboradas a partir de estudos com consumidores americanos, para os quais, aspectos ligados ao controle interno sobre processos, uso apropriado e eficaz do tempo, rapidez nas respostas e

outras questões relacionadas a procedimentos são mais importantes do que para os consumidores brasileiros.

Outra importante conclusão da pesquisa realizada por Santos foi que:

A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciou substancialmente nos julgamentos de confiança do consumidor com a empresa, após a reclamação; enquanto que as experiências anteriores do consumidor com a empresa, apresentaram pequeno, porém significativo, impacto nesta variável relacional. Isto é consistente com a idéia de que, em situações de conflito, percepções específicas sobre o episódio podem afetar (promovendo ou reduzindo) a confiança com relação à outra parte envolvida na disputa. Quando o consumidor percebe que a empresa agiu de maneira satisfatória na resolução de sua satisfação, ele atualiza suas impressões sobre a qualidade da empresa e, assim, seus sentimentos de confiança nesta são reforçados [...] Esta ligação entre satisfação e confiança parece ainda mais forte com base na lógica de que é em situações de conflito que o consumidor pode perceber se, de fato, a empresa valoriza e quer manter o consumidor na sua cartela de clientes. Em situações de prejuízo para a empresa em prol da satisfação do consumidor é que o relacionamento parece ser realmente colocado à prova (SANTOS, 2001, p 190-191).

Santos (2001) afirma que o resultado de sua pesquisa coloca a confiança, uma variável relacional, em posição mais destacada na determinação do comportamento do consumidor após a compra do que a satisfação, que, como já visto anteriormente, é mais identificada como variável transacional.

Entre os resultados da construção de relacionamentos mediados pela confiança e o comprometimento apresentados no modelo de Sheth, Mittal e Newman está a lealdade. Cabe aqui uma ressalva para distinguir os conceitos de lealdade e de retenção. Segundo Espinoza e Larán (2004) enquanto a lealdade abrange aspectos atitudinais, a retenção é um comportamento de recompra.

A consequência final tanto da lealdade como da retenção é a compra repetida, o que as diferencia é o conceito. A lealdade é um estado emocional do consumidor no qual ele apresenta comprometimento em relação ao fornecedor e isto o leva a uma ação de recompra. A retenção é caracterizada por índices de recompra, mas nem sempre significam que a lealdade verdadeira foi conquistada.

A retenção pode ser alcançada com esforços do fornecedor para estimular a compra repetida como, por exemplo, benefícios, descontos progressivos, serviços suplementares e outros. Já a lealdade é uma atitude que parte do próprio consumidor que apresenta vínculo emocional e pretende continuar comprando no futuro, ou seja,

[...] é a resposta comportamental resultante de um processo psicológico em relação a uma ou mais opções alternativas. Essa situação implica compras repetidas baseadas em fatores cognitivos, afetivos, avaliativos e disposicionais, que são os componentes clássicos de uma atitude (Espinoza; Larán, 2004, p. 112)

No processo de decisão do consumidor relacionado à intenção ou comportamento de recompra, os componentes atitudinais e comportamentais nem sempre são considerados com a mesma intensidade. A combinação desses dois fatores leva a quatro situações diferentes ilustradas na figura abaixo:

		Comportamento	
		Forte	Fraco
Atitude	Forte	Lealdade Verdadeira	Lealdade Latente
	Fraco	Lealdade Falsa	Sem Lealdade

Figura 10: Relação entre comportamento e atitude na formação da lealdade.
Fonte: Espinoza e Larán, 2004, p.113.

- Lealdade verdadeira: é a atitude favorável à recompra. É consistente porque considera além dos comportamentos de recompra, os antecedentes (atitude) que levam ao comprometimento do consumidor.
- Lealdade falsa: indica que o cliente compra, mas possui baixo comportamento atitudinal, não tem preferência pelo fornecedor. Neste caso outros fatores estão influenciando a recompra como, por exemplo, preço baixo ou facilidade de acesso. Esses cliente estão mais propensos a trocar de fornecedor diante de melhores alternativas.
- Lealdade latente: apesar do consumidor ter forte atitude, tem baixo nível de recompra, seu comportamento pode estar sujeito a barreiras como preço ou conveniência de compra.
- Sem lealdade: são consumidores que tem baixa preferência pelo fornecedor e que também não realizam compras regulares.

A lealdade verdadeira deve ser o objetivo das empresas na construção de um relacionamento contínuo de trocas com seus clientes, porque ela está associada à atitude e comportamento que partem da iniciativa do próprio consumidor.

Ainda sobre o tema lealdade, mas agora relacionando-o à satisfação, Gummesson (2005) ressalta que apesar de certos estudos indicarem a satisfação como previsão de lucros futuros, isso não é suficiente para determinar que há uma relação direta entre satisfação e lealdade.

O mesmo autor afirma que a maioria dos clientes que deixam um fornecedor se dizem satisfeitos, mas mudam por diversas razões, por exemplo, as ações de marketing do concorrente, a persuasão por parte de amigo, o desejo de testar algo novo ou mera coincidência. Por outro lado muitos clientes insatisfeitos permanecem por inércia ou por dificuldade de vencer as barreiras de saída. Entretanto, alerta o autor, a retenção somada à insatisfação é uma bomba-relógio.

Segundo Gummesson (2005) alguns estudos revelaram que existe uma diferença considerável de tamanho na taxa de retenção entre os que se dizem muito satisfeitos e os que estão apenas satisfeitos. O autor cita dois casos: em pesquisa realizada por um fabricante de máquinas de postagem, 78,2% dos clientes muito satisfeitos disseram que continuariam sendo clientes no futuro, enquanto somente 20,9% dos clientes satisfeitos disseram que permaneceriam leais. O outro caso é da Xerox, que constatou em pesquisa que, 80% dos seus clientes muito satisfeitos seriam leais contra apenas 14% dos satisfeitos.

Hoffman e Bateson (2006) consideram que, especificamente para o setor de serviços, os custos de mudança de fornecedor são maiores o que resulta em mais retenção e lealdade. Segundo os autores, os típicos custos de mudanças são:

- Custos de busca: tempo necessário para buscar alternativas.
- Custos de transação: custos associados com a primeira visita.
- Custos de aprendizado: tempo e dinheiro decorrentes do aprendizado de novos sistemas.
- Descontos para cliente leal: descontos dados por usar o mesmo serviço ao longo do tempo e que são perdidos ao mudar de um fornecedor para outro.
- Hábito do cliente: custos ligados à mudança de padrões de comportamento estabelecidos.
- Custos emocionais: tumulto emocional que uma pessoa pode experimentar quando corta um relacionamento com um provedor. Os custos emocionais são particularmente altos quando uma relação pessoal se desenvolveu entre fornecedor e cliente.

- Custos cognitivos: custos em termos de tempo gasto simplesmente pensando em fazer uma mudança de fornecedor de serviços.

Diante do pressuposto de que para clientes relacionais confiança e comprometimento são determinantes no seu comportamento após a compra e considerando que a instituição do ombudsman tem grande aderência com o conceito de marketing de relacionamento e que o objetivo das empresas é desenvolver mecanismos que garantam a construção de um relacionamento duradouro e benéfico tanto para a organização como para os clientes, a proposta deste trabalho é investigar se as ouvidorias avaliam ou não sua contribuição para a confiança e o comprometimento dos clientes com as empresas.

4 PESQUISA DE CAMPO

4.1 METODOLOGIA

Retomando a proposta apresentada na introdução deste trabalho. O estudo é uma abordagem exploratória qualitativa como apresentado por Mattar (1996), quando define a pesquisa exploratória como apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, não necessitando de procedimentos rígidos, nem de questionários estruturados. O pesquisador deve estar alerta para novas idéias e percepções à medida que procede à pesquisa. “Assim a criatividade e o engenho do pesquisador têm um papel muito importante na pesquisa exploratória” (Ibid, p. 100).

O problema de pesquisa, objeto deste trabalho é um fenômeno recente nas empresas brasileiras e dispõe de pouca literatura de referência. Como recomenda Mattar (1996), no processo de escolha da amostragem levou-se em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a representatividade necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência dos fatos e os recursos disponíveis.

A opção foi por amostra não probabilística, compreendida como aquela em que a seleção dos elementos da população para compô-la depende, ao menos em parte, do julgamento ou da conveniência do pesquisador. A seleção da amostra para o estudo está associada à intermediação da ABRAREC, que colaborou no contato com os ombudsman das empresas pesquisadas.

Na primeira fase da pesquisa foram utilizados os métodos propostos por Malhotra (2006): entrevista com especialista e análise de dados secundários de modo qualitativo. Foi realizada entrevista com a especialista Sueli Remberg, consultora de empresas na implantação de ouvidorias, ex-ombudsman de fornecedores do grupo Pão de Açúcar. Nessa entrevista foram abordadas questões sobre a neutralidade do ombudsman, a relação contratual e hierárquica na empresa, a divulgação da ouvidoria, a utilização do termo ombudsman ou ouvidor, o poder de atuação do ombudsman e sua natureza, se consultiva, apenas recomenda as ações ou se tem poder de executá-las.

Ainda nessa primeira fase, o pesquisador participou de uma das reuniões do grupo setorial de ouvidoria da ABRAREC, onde pôde observar as questões discutidas pelos profissionais e conhecer algumas medidas mais recentes tomadas por algumas empresas, como a decisão da ACS, empresa de terceirização de atendimento, que decidiu lançar no mercado o serviço de terceirização de ouvidorias. Nessa fase também foram levantados dados secundários como a leitura das atas de reunião desse mesmo grupo setorial e levantamento de matérias jornalísticas em revistas especializadas e veículos de grande circulação.

Na segunda fase, por meio da ABRAREC, foram enviados e-mails para os associados do grupo setorial de ouvidorias com um questionário sobre a constituição das ouvidorias, mas essa tentativa não obteve sucesso.

Em busca de uma alternativa de acesso aos ombudsman e de um contato pessoal que permitisse maior confiança no pesquisador e na garantia de sigilo das informações utilizadas, o pesquisador participou do curso de formação de ombudsman organizado pela ABRAREC nos dias 23, 24 e 25 de março de 2007 na cidade de São Paulo.

Nessa oportunidade, o pesquisador se apresentou aos ombudsman participantes, tanto como alunos como palestrantes, e solicitou que colaborassem com a pesquisa. Entre os participantes do curso o levantamento foi feito de três formas. Duas entrevistas presenciais, uma delas durante o próprio curso e uma segunda alguns dias após na sede da empresa. Sendo que da entrevista realizada na sede da empresa em São Paulo, além do ombudsman, participou também mais uma pessoa da ouvidoria da empresa.

Para um outro grupo de ombudsman foi enviado um questionário por correio eletrônico com as perguntas sobre estrutura da ouvidoria, posição do ombudsman

na hierarquia da empresa, qual é a instância de atendimento da ouvidoria, há quanto tempo a ouvidoria atua, os canais de atendimento e os indicadores usados para mensurar os resultados. Por esse método foram obtidas informações sobre três empresas que tinham ombudsman no curso.

Entre as palestras proferidas, dois ombudsman apresentaram informações sobre a estrutura e funcionamento de suas ouvidorias, que atendiam o levantamento proposto pela pesquisa. O que não foi dito na palestra, o pesquisador, como participante do curso, perguntou, posteriormente, em entrevista por telefone para o ombudsman.

Como resultado do contato inicial feito através de correio eletrônico pela ABRAREC, o pesquisador agendou entrevista com outros dois ombudsman, sendo uma delas realizada de forma presencial com a participação de mais uma pessoa da ouvidoria da empresa e a outra realizada por telefone.

A última empresa pesquisada, sendo a única com sede em Salvador na Bahia, também teve o levantamento das informações em uma entrevista presencial, sendo que nesse caso não houve a intermediação da ABRAREC.

Como foi visto, o método de pesquisa está de acordo com a recomendação de Malhotra (2006) quando indica versatilidade e criatividade na obtenção dos dados. A grande dificuldade de acesso às informações deve-se ao fato de que o ombudsman lida com informações que expõe as fragilidades das empresas.

Duas das entrevistas realizadas foram muito além das questões iniciais propostas, porque os ombudsman se dispuseram a discutir em maior profundidade sua atuação na empresa e, inclusive, a apresentar não só seus indicadores como também os resultados obtidos. O sigilo destas informações está preservado, mas muito do que foi observado pelo pesquisador está incorporado nas reflexões apresentadas no trabalho.

A amostra, como dito anteriormente, não é probabilística. Foi selecionada segundo critérios de conveniência do pesquisador. Mas ressalta-se que, entre as dez empresas pesquisadas estão os segmentos de seguros - o mais maduro na utilização de ouvidorias, e o bancário - também com forte presença de ombudsman. Sendo que no setor bancário a presença do ombudsman será ainda mais intensificada com a resolução do BACEN a ser editada em 2007, recomendando a constituição de ouvidoria em todos os bancos brasileiros.

Há empresas de telefonia, tanto móvel como fixa, sempre objeto do maior número de reclamações nas entidades de defesa do consumidor e, portanto, com grande volume de trabalho para as ouvidorias e ainda empresas provedoras de serviços de internet, educacionais e de crédito. Além disso, todas as empresas pesquisadas são líderes ou tem posição de grande destaque no mercado em que atuam. A maior parte atua em todo o mercado brasileiro, sendo regionais apenas a do setor educacional e uma das empresas de seguros.

A diversidade e informalidade de métodos de levantamento dos dados: presencial, por correio eletrônico e pessoalmente, se deveu à dificuldade de acesso aos ombudsman, não só pelas suas agendas atribuladas e pela dimensão das empresas em que trabalham, mas também pela confidencialidade dos dados com que lidam.

É incontestável a superioridade da amostra probabilística quando há a intenção de generalizar os resultados obtidos, mas diante da abordagem proposta no objetivo deste estudo, a amostra não probabilística atendeu os propósitos de levantar indicadores usados por empresas de serviços para mensurar o desempenho dos ombudsman e indicar caminhos para a construção de nova forma de avaliação de resultados.

4.2 TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresentará os dados levantados na pesquisa com os ouvidores de dez empresas do setor de prestação de serviços. São oito empresas de atuação em todo o país, uma apenas no estado de São Paulo e uma de atuação exclusivamente no estado da Bahia.

São empresas dos segmentos de educação, serviço bancário, seguros e previdência, telefonia fixa, telefonia móvel, provedor de internet, gestora de sistema de pagamento eletrônico e cartão de crédito e entregas postais.

Entre as empresas pesquisadas apenas o serviço de entregas postais pode ser caracterizado como uma venda transacional. Todos os outros, pelo vínculo criado com os clientes e pela relação contratual, podem ser caracterizados como

trocas relacionais. Mesmo o serviço de entregas postais, quando realizado para empresas, tem um caráter de continuidade.

São todas empresas do setor privado, exceto o serviço de entregas postais, que pertence a uma estatal, mas não desfruta do privilégio do monopólio para as entregas e, portanto, neste grupo de serviços, que significa o principal retorno da organização, podemos analisá-lo como inserido na lógica da concorrência de mercado.

As ouvidorias das empresas pesquisadas possuem em média oito anos. A mais recente foi criada em 2004 e a mais antiga data de 1994. A partir das entrevistas realizadas percebe-se que as empresas pioneiras na criação da instituição do ombudsman viveram uma fase inicial de árduo aprendizado, com pouquíssimas referências para se espelharem. Algumas ouvidorias mais recentes já apresentam razoável amadurecimento na definição de processos de atendimento porque pertencem a empresas com base de clientes muito grandes e realizam, proporcionalmente, muitos atendimentos.

Entre as dez empresas pesquisadas, em sete o ombudsman responde diretamente à presidência ou conselho diretor da organização. Nas outras três ele está ligado à diretoria de atendimento aos clientes. É uma máxima no mercado, repetida não só pelos entrevistados, como por especialistas na área de ouvidorias em empresas, confirmando o que preconiza Centurião (2003), que o ombudsman deve responder diretamente à alta direção da organização com liberdade e autonomia para expor suas análises e recomendações.

Um ombudsman do setor de seguros afirma explicitamente “para ser isento e independente o ouvidor tem que ter a oportunidade de expor sua opinião sem preocupações de crescimento de carreira (...) deve estar vinculado à alta administração e o ideal é que o reporte seja feito ao conselho e ao diretor presidente”. Apenas um dos ouvidores entrevistados não tem vínculo funcional com a organização, todos os outros o possuem.

Em todas as empresas pesquisadas a ouvidoria é a última instância de atendimento do cliente. A primeira pode ser o Serviço de Atendimento ao Cliente, o SAC, as centrais de atendimento, *Call Centers* ou *Contact Centers*, ou, no caso dos bancos, o próprio gerente na agência. Em muitos casos, há o chamado *back office*, que ainda não é a ouvidoria, mas uma área do atendimento de clientes que realiza uma investigação mais apurada dos casos onde isto se mostre necessário.

Todos os profissionais entrevistados têm a preocupação de evitar que o ombudsman concorra com a primeira instância de atendimento, como afirma um dos entrevistados: “nossa filosofia de atuação preconiza que a ouvidoria seja a última instância. Isto implica dizer que é necessário algum motivo anterior que enseje à busca por um atendimento de segundo nível. Nos casos de reclamações de Clientes que não acessaram as áreas de atendimento convencional antes, orientamos a fazê-lo e não damos tratativas através da ouvidoria, sob risco de transformar os clientes da empresa em clientes do ombudsman”.

Esse é um dos pontos, inclusive, que faz com que muitas empresas sejam tímidas na divulgação das ouvidorias. Há receio de que ocorram muitas manifestações que deveriam ser tratadas pela primeira instância e o ombudsman sofra o desgaste de ter que reencaminhá-las para a central de atendimento.

Todas as empresas pesquisadas redirecionam para as primeiras instâncias a quase totalidade das manifestações que ainda não tenham passado pelo atendimento prévio. Quando a solicitação é feita por e-mail, algumas ouvidorias só aceitam a manifestação se há um número de protocolo do primeiro atendimento. Em duas das empresas pesquisadas o ombudsman redireciona o cliente, mas monitora todo o atendimento que foi iniciado na ouvidoria, como forma de evitar qualquer desgaste para a área. Segundo um dos ombudsman, a ouvidoria preenche um vácuo entre o atendimento do *call center*, que é padronizado, com scripts rígidos e alçada de decisão limitada e a instância judicial, sendo, portanto, uma instância de agravo.

Para duas empresas há exceções. Em uma do setor de telefonia a ouvidoria trata com atenção especial alguns grupos de clientes, dando a eles atendimento diferenciado, principalmente os chamados formadores de opinião, como os profissionais da imprensa. Nesse caso, há um canal direto com a assessoria de imprensa da empresa. A outra empresa afirma que alguns casos especiais são tratados pela ouvidoria desde o primeiro momento, mas não esclarece quais seriam estes casos.

Outra máxima no mercado é a crença de que quando um problema surge na ouvidoria ele já estaria delineado na central de atendimento. O ombudsman do setor de pagamentos eletrônicos e cartões de crédito afirma em seu depoimento: “o macro e o micro são exatamente iguais, é muito difícil que uma reclamação da ouvidoria ainda não tenha surgido com força na central de atendimento”. O que muitas vezes

acontece, segundo o ombudsman da área de seguros, é que a central não percebe o problema ou porque está concentrada em outros indicadores de resultado ou porque seus gestores percebem o repasse de um problema para o ombudsman como um atestado de sua incapacidade de solucionar a questão. Por isso, as ouvidorias estão sempre muito atentas aos indicadores de reclamação das centrais de atendimento.

Quanto à estrutura das ouvidorias das empresas pesquisadas, apenas duas terceirizam o atendimento, sendo que uma delas trabalha com prestadora de serviço do mesmo grupo empresarial e o ombudsman tem absoluto controle sobre a escolha dos profissionais que irão trabalhar na área. Entre as que não terceirizam o pessoal, uma delas utiliza apenas a infra-estrutura de tecnologia de um prestador de serviços.

As estruturas variam de tamanho de acordo com a extensão da base de clientes. Empresas de telefonia e provedor de internet têm entre trinta e setenta pontos de atendimento. A empresa de entregas postais tem, além da ouvidoria geral localizada na mesma cidade da presidência da organização, algumas ouvidorias regionais em cada estado. As outras ouvidorias pesquisadas têm estruturas pequenas, entre duas e dez pessoas. Os ombudsmen concordam que as ouvidorias não devem crescer nem ter orçamentos além do necessário para cobrir as despesas de custeio das operações da própria área e que todas as ações recomendadas devem ser pagas pelas respectivas áreas responsáveis pela execução da decisão tomada.

Uma das empresas de telefonia divide a ouvidoria em duas áreas: um núcleo de atendimento, representado por um grupo de profissionais que trabalham no mesmo espaço físico da central de atendimento aos clientes e outro composto por quatro pessoas, que recebe o nome de ouvidoria de relacionamento. Este segundo grupo se dedica ao relacionamento com os órgãos de defesa do consumidor e está sempre atento aos problemas que surgem, para evitar as reclamações que esses órgãos possam encaminhar representando os consumidores de forma coletiva.

Sobre a alçada de decisão da ouvidoria, na essência todas as empresas seguem o mesmo critério, ou seja, o ombudsman recomenda a ação a ser tomada tanto na solução dos casos pontuais como nas propostas de melhorias estruturais ou de processo. O que diferencia algumas empresas é o quanto um ombudsman tem de poder de negociação interna e o quanto ele necessita recorrer às instâncias superiores para que sua recomendação seja atendida.

Especificamente na área de seguros, a resolução da SUSEP define uma alçada de decisão para a ouvidoria no valor mínimo de trinta mil reais. Segundo Mário Rossi, coordenador da comissão de ouvidores da FENASEG, as 65 ouvidorias de empresas de seguro existentes no Brasil hoje trabalham com valor de alçada entre 30 e 100 mil reais.

Os ombudsman entrevistados mostram preocupação para que a análise feita pela área seja sempre bastante sólida. O ombudsman da empresa de telefonia móvel afirma em seu depoimento: “ombudsman não tem opinião, tem fundamento”. Com isso, quer dizer que o profissional deve sempre alertar a empresa para os riscos que ela corre se não tomar o caminho sugerido, mas deve fazer isso alicerçado em fortes argumentos e não em opiniões sem fundamentação. Outro ombudsman afirma: “não acredito em ouvidoria com baixo poder de alçada, a organização tem que reconhecer um parecer da ouvidoria como um ponto de auditoria”. Sobre o mesmo tema outro profissional defende: “a ouvidoria deve trabalhar na solução do problema global com a solução negociada com a área gestora e o orçamento da área. Senão a ouvidoria vira um semideus”.

Quanto aos canais de acesso, todas as ouvidorias trabalham com fax, telefone, celular, e-mail ou carta. Algumas estão abertas também às visitas pessoais - se o cliente desejar pode ir até a ouvidoria e será recebido pelo ombudsman.

4.3 INDICADORES

Os indicadores de desempenho têm a função de permitir ao ombudsman o controle e a avaliação dos processos da ouvidoria, além de auxiliá-lo a acompanhar o valor que a área está agregando ao negócio da organização. Oliveira (2003) define a atividade de controle no processo administrativo como:

Uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2003, p. 267).

O resultado final das atividades de controle e avaliação é um conjunto de informações que têm como função gerencial: (a) corrigir ou reforçar o desempenho apresentado, (b) Informar sobre a necessidade de alterações, (c) garantir eficiência e eficácia na consecução dos objetivos e metas e (d) informar se os recursos estão sendo usados da melhor forma possível.

Alguns aspectos podem prejudicar o sistema de controle e avaliação, entre eles a lentidão e deficiência das informações, a insuficiência de informações e sistemas de controle muito complicados e mal implantados. A elaboração do sistema de indicadores de desempenho deve levar em conta quais os tipos de informação, a frequência, a qualidade e as fontes (OLIVEIRA, 2003).

Em nossa análise dos indicadores usados pelas empresas pesquisadas usamos as quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton (1997) na construção do modelo de medição de performance de empresas chamado Balanced Scorecard – BSC. São elas: perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento.

A utilização do modelo do BSC tem o objetivo de organizar a análise dos indicadores em perspectivas já testadas como eficientes na observação dos resultados de uma organização empresarial. No entanto, neste estudo estamos propondo uma adaptação, porque a ouvidoria é apenas uma área específica da empresa e não tem toda a complexidade e *inputs* de uma organização completa.

A perspectiva dos processos internos no BSC permite aos gestores identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos da empresa. Em nossa análise, ela está relacionada aos indicadores da operação da ouvidoria, ou seja, dos processos internos da ouvidoria e aos indicadores de performance da organização, porque estão ligados diretamente aos processos da organização. Entendemos que as reclamações dos clientes refletem falhas ou erros de concepção das atividades realizadas pela empresa.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento no BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado organizacional. Em nossa análise, ela está relacionada aos indicadores do impacto da ação da ouvidoria nos processos da organização, porque entendemos que o ombudsman tem como objetivo, além de atender as demandas dos clientes, contribuir para o processo de melhoria contínua da organização.

A perspectiva dos clientes no BSC permite que a empresa alinhe suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, confiança, comprometimento, fidelidade e retenção. Em nossa análise, essa perspectiva estará relacionada a todos os indicadores que tenham como fonte de informação a percepção que o cliente teve da experiência com a ouvidoria.

A perspectiva financeira no BSC serve de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Em nossa análise, ela ficará relacionada apenas ao indicador que se refere diretamente ao valor que os clientes atendidos representam na carteira da empresa. Porque ainda é muito incipiente a relação das atividades do ombudsman com resultados financeiros.

Dentro dessa linha de raciocínio, os indicadores usados pelas empresas pesquisadas podem ser divididos em cinco grupos principais: (a) indicadores operacionais da ouvidoria, (b) indicadores da performance da organização (c) indicadores do impacto da ação da ouvidoria nos processos da organização, (d) indicadores da percepção do cliente da ação da ouvidoria e (e) indicadores de retorno financeiro.

Relacionando-os com as perspectivas do BSC:

Tabela 3: Grupo de indicadores de desempenho das ouvidorias

Processos internos	Aprendizado e crescimento	Clientes	Financeira
(a)Indicadores operacionais da ouvidoria. (b)Indicadores da performance da organização.	(c)Indicadores do impacto da ação da ouvidoria nos processos da organização.	(d)Indicadores da percepção do cliente da ação da ouvidoria.	(e)Indicadores de retorno financeiro.

No primeiro grupo, formado pelos indicadores que vão medir a eficiência da operação da ouvidoria, está o subgrupo dos indicadores de prazo. Este subgrupo é usado por todas as empresas pesquisadas, o que as diferencia é a abertura, ou seja, nem todas controlam as etapas internas, algumas avaliam apenas o prazo total da solução. São eles:

- Prazo para ser dado primeiro atendimento ao cliente.

- Prazo para a solução do problema.
- Prazo das respostas internas, este indicador refere-se ao acompanhamento dos prazos que as outras áreas da empresa levam para atender as solicitações dos clientes, uma vez acionadas pelo ombudsman.
- Prazo de resposta da área de ombudsman, este indicador refere-se às ações exclusivas da área.

No segundo subgrupo, ainda na avaliação operacional da ouvidoria, estão os indicadores de volume e seus percentuais. Esse subgrupo é usado por todas as empresas. As variações referem-se ao tamanho das ouvidorias. Empresas com maiores volumes de clientes e de solicitações, como as empresas de telefonia e provedores de internet, refinam mais os indicadores.

- Números absolutos de atendimento.
- Relação percentual entre reclamações atendidas pela ouvidoria e as que são atendidas por outras instâncias da empresa.
- Percentual de reclamações solucionadas e não solucionadas.
- Nível de serviço. Relaciona o número de chamadas atendidas com a capacidade total de atendimento.
- Índice de contatos improdutivos. Relaciona o número de chamados que não exigiram atendimento.
- Produtividade. Relação entre as demandas recebidas e atendidas.

Ainda dentro da eficiência da operação, o indicador de reincidência é medido apenas pelas áreas de seguro e telefonia. Neste indicador é avaliado se o cliente retorna com a mesma reclamação, ou uma nova solicitação. Segundo relato de um ombudsman da área de seguros, no caso de reincidência é muito difícil recuperar a confiança do cliente.

Algumas empresas avaliam também como o cliente tomou conhecimento da existência da ouvidoria para dimensionar a eficácia da comunicação de seus canais de acesso.

No segundo grupo estão os indicadores de performance da organização. Nesse grupo estão os indicadores de entrada das manifestações dos clientes com as ouvidorias. Estão relacionados com as atividades da empresa na venda e entrega dos serviços.

- Classificação das manifestações por tema.
- Classificação das manifestações por área de negócio da organização.
 - Classificação das manifestações por segmento de clientes.
 - Classificação das manifestações por canal de acesso à ouvidoria.
 - Classificação das manifestações oriundas dos órgãos de defesa do consumidor e órgãos reguladores.
 - Percentual das reclamações consideradas procedentes e improcedentes. São consideradas improcedentes aquelas que a ouvidoria analisou o caso e julgou que o pleito do cliente não era procedente.

No caso das empresas de seguro, a FENASEG divulga o percentual de procedência e improcedência do mercado de seguros porque compila as informações de todas as ouvidorias do setor. Esse índice permite que cada empresa possa se comparar ao padrão de mercado.

Todas as empresas pesquisadas controlam e classificam os tipos de manifestações e suas origens. A variação depende do grau de sofisticação que cada segmento de negócios exige. Quanto ao controle da procedência ou improcedência, apenas as empresas de seguro o realizam.

O terceiro grupo de indicadores mede o impacto que as ações da ouvidoria geram na organização:

- Ações corretivas recomendadas pela ouvidoria e que foram implantadas na empresa.

Esses indicadores são medidos por poucas empresas pesquisadas, apenas as empresas de seguro, telefonia, pagamento eletrônicos e cartão de crédito e provedor de internet. São avaliadas as melhorias sugeridas pela ouvidoria, que podem vir tanto de análises das reclamações que chegam à central de atendimento, como dos atendimentos realizados pela própria ouvidoria.

No quarto grupo de indicadores estão aqueles que se referem à percepção do cliente, divididos em três subgrupos. O primeiro relaciona-se com a satisfação e avaliação global que o cliente tem do atendimento da ouvidoria:

- Nota de avaliação sobre o atendimento da ouvidoria. Logo após o contato por telefone ou e-mail o cliente é solicitado a avaliar o

atendimento, atribuindo uma nota de forma eletrônica, ou seja, não há mais o contato com quem realizou o atendimento.

- Realizada pesquisa por empresa externa que também pede que o cliente avalie o atendimento da ouvidoria. O que difere do primeiro indicador é que não se dá imediatamente após o atendimento.

- Índice de satisfação: esta avaliação difere dos dois primeiros indicadores porque utiliza conceito satisfação quando questiona o cliente. É realizado por empresa externa.

- Uma única empresa faz comparativos entre a satisfação dos clientes que acionaram a ouvidoria e dos outros que não a acionaram.

No segundo subgrupo estão associados aos conceitos de confiança e retenção:

- Índice de clientes que foram atendidos pela ouvidoria e continuam com a empresa.

- Nível de confiança após o atendimento da ouvidoria, se aumentou, permaneceu igual ou diminuiu.

- Índice de clientes que recomendariam a empresa para um amigo.

- Índice de clientes que após a resposta final da ouvidoria, uma vez não tendo o pleito atendido, procuram uma instância judicial.

- Índice de clientes que declaram que voltariam a utilizar os serviços da empresa. Nesse caso os clientes diferem dos que apenas permanecem na empresa, porque muitas vezes nas compras relacionais os clientes tem fortes barreiras de saída ou um problema pontual pode encerrar aquele contrato específico, mas ele declara que no futuro pode voltar a contratar a empresa.

No terceiro subgrupo estão os indicadores de percepção de falha no atendimento pelo cliente durante o processo ou ao final:

- Quantidade de reiteraões. Quando o cliente retorna durante o curso de sua queixa.

- Percentual de reaberturas. Retorno do cliente após o encerramento de sua queixa porque não concordou com a resposta recebida.

Estes dois últimos indicadores são usados por uma empresa de telefonia que tem grande número de chamadas e, por isso, eles impactam na produtividade da ouvidoria. Estão neste grupo porque parte de uma avaliação do cliente.

Duas empresas trabalham em pesquisas mais profundas com os clientes, onde pedem que classifiquem por importância os atributos mais valorizados por eles nas ouvidorias e depois que pontuem a atuação da empresa.

A maior parte das empresas utiliza apenas uma nota pontual para a avaliação do serviço por parte do cliente. A avaliação mais profunda é realizada por poucas empresas e apenas quatro delas cruzam os dados com a área jurídica para saber quais clientes procuram a via judicial após uma negativa da ouvidoria.

Por fim, o último grupo de indicadores, relacionado à perspectiva financeira, é usado por apenas duas empresas:

- Soma dos valores que os clientes atendidos representam na carteira de cliente da empresa.

A síntese dos indicadores organizada na tabela 4 demonstra que a atenção das ouvidorias está focada nas perspectivas de processos internos e clientes. Sendo ainda muito incipiente a atenção aos indicadores financeiros e de aprendizado e crescimento da organização.

Tabela 4: Síntese dos indicadores utilizados pelas ouvidorias pesquisadas.

Perspectiva BSC	Grupos de indicadores	Subgrupos de indicadores
Processos Internos	(a) Indicadores operacionais da ouvidoria	<p>Subgrupo a.1 – Prazo</p> <p>Prazo para ser dado primeiro atendimento ao cliente.</p> <p>Prazo para a solução do problema.</p> <p>Prazo das respostas internas, este indicador refere-se ao acompanhamento dos prazos que as outras áreas da empresa levam para atender as solicitações dos clientes, uma vez acionadas pelo ombudsman.</p> <p>Prazo de resposta da área de ombudsman, este indicador refere-se às ações e•clusivas da área.</p> <p>Subgrupo a.2 – Volume</p> <p>Números absolutos de atendimento.</p> <p>Relação percentual entre reclamações atendidas pela ouvidoria e as que são atendidas por outras instâncias da empresa.</p> <p>Percentual de reclamações solucionadas e não solucionadas.</p> <p>Nível de serviço. Relaciona o número de chamadas atendidas com a capacidade total de atendimento.</p> <p>Índice de contatos improdutivos. Relaciona o número de chamados que não e•giram atendimento.</p> <p>Produtividade. Relação entre as demandas recebidas e atendidas.</p> <p>indicador de reincidência. Medido apenas pelas áreas de seguro e telefonia.</p> <p>Neste indicador é avaliado se o cliente retorna com a mesma reclamação, ou uma nova solicitação</p>

	(b) Indicadores de performance da organização	<p>Classificação das manifestações por tema.</p> <p>Classificação das manifestações por área de negócio da organização.</p> <p>Classificação das manifestações por segmento de clientes.</p> <p>Classificação das manifestações por canal de acesso à ouvidoria.</p> <p>Classificação das manifestações oriundas dos órgãos de defesa do consumidor e órgãos reguladores.</p> <p>Percentual das reclamações consideradas procedentes e improcedentes. São consideradas improcedentes aquelas que a ouvidoria analisou o caso e julgou que o pleito do cliente não era procedente</p> <p>Ações corretivas recomendadas pela ouvidoria e que foram implantadas na empresa.</p>
Aprendizado e Crescimento	(c) Indicadores do impacto da ação da ouvidoria nos processos da organização	
Clientes	(d) Indicadores de percepção do cliente da ação da ouvidoria	<p>Subgrupo d.1- Satisfação global</p> <p>Nota de avaliação sobre o atendimento da ouvidoria. Logo após o contato por telefone ou e-mail o cliente é solicitado a avaliar o atendimento, atribuindo uma nota de forma eletrônica, ou seja, não há mais o contato com quem realizou o atendimento.</p> <p>Realizada pesquisa por empresa externa que também pede que o cliente avalie o atendimento da ouvidoria. Difere do primeiro indicador porque não se dá imediatamente após o atendimento.</p> <p>Índice de satisfação: esta avaliação difere dos dois primeiros indicadores porque utiliza conceito satisfação quando externa o cliente. É realizado por empresa externa.</p> <p>Uma única empresa faz comparações entre a satisfação dos clientes que acionaram a ouvidoria e dos outros que não a acionaram.</p> <p>Subgrupo d.2 - Indicadores associados aos conceitos de confiança e retenção</p> <p>Índice de clientes que foram atendidos pela ouvidoria e continuam com a empresa.</p>

		<p>Nível de confiança após o atendimento da ouvidoria, se aumentou, permaneceu igual ou diminuiu.</p> <p>Índice de clientes que recomendariam a empresa para um amigo.</p> <p>Índice de clientes que após a resposta final da ouvidoria, uma vez não tendo o pleito atendido, procuram uma instância judicial.</p> <p>Índice de clientes que declaram que voltariam a utilizar os serviços da empresa. Nesse caso os clientes diferem se que apenas permanecem na empresa, porque muitas vezes nas compras relacionais os clientes tem fortes barreiras de saída ou um problema pontual pode encerrar aquele contrato específico, mas ele declara que no futuro pode voltar a contratar a empresa.</p>
Financeira	(e) Indicadores de retorno financeiro	<p>Subgrupo d.3 - Percepção do cliente em relação ao atendimento</p> <p>Quantidade de reiterações. Quando o cliente retorna durante o curso de sua quei•a.</p> <p>Percentual de reaberturas. Retorno do cliente após o encerramento de sua quei•a porque não concordou com a resposta recebida.</p> <p>Soma dos valores que os clientes atendidos representam na carteira de cliente da empresa.</p>

5 CONCLUSÃO

Ao analisar-se os indicadores de controle e resultado utilizados pelas ouvidorias das dez empresas prestadoras de serviços que participaram do trabalho de pesquisa, percebemos que todas têm grande dedicação à avaliação do grupo de indicadores associados ao desempenho operacional.

É importante ressaltar que a divisão dos indicadores em grupos e subgrupos como apresentado na seção anterior é um recurso usado para facilitar a análise dos dados. Na verdade, os indicadores se interrelacionam e o desempenho global das ouvidorias são influenciados por todos eles de forma conjunta.

Entre os indicadores de desempenho operacional há grande atenção para a questão do prazo, o que é uma preocupação coerente porque o tempo de resposta é o primeiro compromisso que o ombudsman assume com o cliente que o procura. Portanto, o tempo assume importância crucial na relação entre o ombudsman e o cliente. Além disso, é preciso levar em consideração que, como a ouvidoria é a última instância, o processo de desgaste na relação do cliente com a organização já foi iniciado há algum tempo.

Como afirmam Santos (2001); Hoffman e Bateson (2006) as três dimensões de justiça devem ser consideradas em conjunto para que a estratégia de recuperação do cliente tenha sucesso. Para isso, a dimensão da justiça de procedimento, onde se insere a questão do prazo, deve ser tratada com cuidado pela organização juntamente com as dimensões distributivas e de interação.

Ainda sobre a questão do prazo, pesquisa realizada por uma das empresas pesquisadas da área de seguros demonstrou que seus clientes não percebiam a ouvidoria separada do restante da organização. Portanto, o prazo de solução do problema, na percepção do cliente, se inicia quando ele faz a queixa na primeira instância de atendimento da empresa.

Como deve o ombudsman atuar, então, na recuperação do relacionamento com o cliente se quando ambos se encontram já há um desgaste? Nesse aspecto, considera-se que, como afirmam diversos autores, Centurião (2003); Giangrande (1997); Pinsk (2003) e Larocca (2004), o ombudsman tem importante papel na organização quando atua na melhoria dos processos. O resultado do indicador de melhorias sugeridas e implantadas é medido por poucas empresas, mas considerado nas entrevistas com os ombudsman como de vital importância. Mas, por outro lado, as empresas tratam com muito apuro a classificação dos tipos de reclamação e origens. O que demonstra que sabem ter em mãos informações de vital importância para a implantação de mudanças positivas na empresa. Quase todas as empresas pesquisadas têm na ouvidoria uma fonte de mudanças, o que as diferencia é que poucas controlam a implantação dessas melhorias.

Considerando a dimensão de justiça de interação, Santos (2001); Hoffman e Bateson (2006) em pesquisa realizada por uma das empresas seguradoras quanto aos atributos que os clientes valorizam na ouvidoria, fica claro o quanto esta dimensão tem influência na dimensão final de justiça percebida pelo cliente. Quando pedido para fazerem um elenco dos atributos, em primeiro lugar surge “solução de problema”, mas após a experiência com a ouvidoria, ao fazer novo elenco dos atributos, os clientes colocam nos quatro primeiros lugares itens relacionados à empatia, atendimento e interação com o ombudsman.

Pode-se perceber que a definição de regras para a criação e implantação de ouvidorias e reconhecimento pelo órgão regulador impulsionam a atividade. A experiência do setor de seguros demonstra grande adesão das seguradas quando a SUSEP definiu um padrão de ouvidoria e reconheceu as empresa que o adotaram. Nas empresas pesquisadas percebemos também que o setor de seguros está, junto com a área de crédito/pagamentos eletrônicos e telefonia, entre os mais maduros na mensuração de seus resultados.

Outro indicador também acompanhado apenas por esse pequeno grupo de empresas refere-se ao cruzamento com as informações de clientes que buscam a via judicial para solucionar os problemas. Nesse item é medida a capacidade que o ombudsman tem de convencer o cliente que a solução proposta foi justa e não cabe outra instância de recorrência, mesmo que o pleito inicial não tenha sido atendido. Esse indicador está associado à justiça percebida, ou avaliação global de justiça pelo cliente e a confiança depositada no ombudsman e na organização.

Como apresentado na justificativa do trabalho, nossa pesquisa apresenta a indicação de caminhos para a avaliação de desempenho das ouvidorias dentro da abordagem da manutenção do relacionamento com o cliente.

De acordo com o modelo de compra baseado no relacionamento apresentado por Sheth, Mittal e Newman (2001) os resultados da confiança e do comprometimento do cliente em relação ao fornecedor são: a lealdade, o aumento das compras, a disposição de pagar mais, a comunicação boca a boca pro ativa e a boa vontade com o fornecedor. Os autores definem a lealdade como o resultado mais direto da compra com base no relacionamento, ou seja, os clientes dão preferência a determinado fornecedor e dele compram de forma consistente.

A contribuição do ombudsman para a manutenção deste vínculo relacional decorre da sua atuação na solução dos problemas pontuais de cada cliente e na proposição de melhorias nos processos. Confiança e comprometimento são dimensões que se sucedem, ou seja, não há comprometimento sem confiança.

Relacionando os indicadores de resultado aos conceitos confiança e comprometimento apresentados por Sheth, Mittal e Newman (2001) como os pilares da manutenção do relacionamento e associando a esse modelo a proposta de Santos (2001), em que a autora apresenta a avaliação global de justiça e a satisfação como variáveis ligadas especificamente aos episódios de reclamação e confiança e lealdade como variáveis relacionais, sugere-se que sejam avaliados os seguintes indicadores:

- Mensuração da satisfação do cliente com o tratamento dado pelo ombudsman à solicitação que ele fez. A satisfação com o gerenciamento da reclamação pode ser definida como uma avaliação pós-reclamação onde o cliente avalia a resposta dada pela a empresa frente às expectativas criadas por ele anteriormente, como definido na teoria da desconfirmação de expectativas (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).
- Avaliação da lealdade: no modelo apresentado por Santos (2001) a lealdade é considerada uma variável relacional e é definida como a intenção do consumidor em agir de forma a manter o relacionamento com o fornecedor. Tanto o modelo de Santos como o de Sheth, Mittal e Newman (2001) definem como atitudes relevantes associadas à lealdade a intenção em engajar-se em positiva comunicação boca-a-boca (recomendação) e a disposição em

continuar a comprar os serviços do fornecedor, sendo que o segundo modelo chama atenção para a avaliação da evolução no perfil de consumo. A continuidade das compras, o aumento do volume e a disposição por pagar mais também são indicadores que confirmam o comprometimento do consumidor em relação ao fornecedor.

- Avaliação da justiça percebida pelos clientes no atendimento da ouvidoria diz respeito a aspectos gerais sobre a percepção de justiça no episódio de reclamação. Mas a percepção global de justiça será composta pelas dimensões de justiça distributiva, de procedimento e de interação (SANTOS, 2001; HOFFMAN; BATESON, 2006). A justiça distributiva concentra-se no resultado específico do esforço de recuperação do cliente - é avaliado se o resultado da reclamação foi o que o cliente considerava justo. A justiça de procedimento examina o processo posto em execução em seis aspectos (Santos, 2001): controle de processo (a oportunidade do cliente em apresentar seu lado da história), controle da decisão (o cliente acredita que teve alguma influência sobre o resultado da reclamação), velocidade da resposta (intervalo de tempo no qual a reclamação foi resolvida), flexibilidade (os procedimentos utilizados foram adaptados às circunstâncias particulares enfrentadas pelo cliente), acessibilidade (facilidade de engajar-se no processo de reclamação) e aceitação de responsabilidade (refere-se à empresa assumir a falha no serviço ou problema causado). Por fim a justiça interpessoal ou de interação, também com seis elementos (Santos, 2001): honestidade (veracidade das informações fornecidas pelo fornecedor), cortesia, explicações (justificativas ou razões para a ocorrência do problema), empatia (entendimento e interesse pelos problemas experimentados pelo cliente), esforço (empenho do fornecedor em resolver o problema) e pedido de desculpas.
- Associado ao conceito de satisfação com a solução dada ao problema, ao conceito de justiça distributiva e também à confiança do consumidor em relação ao fornecedor, está a decisão do consumidor de buscar a via judicial após não ter alcançado o que esperava quando procurou o ombudsman. Além daqueles que nem sequer procuraram a ouvidoria e seguiram direto

para a instância judicial. Esse indicador é obtido com o cruzamento das informações da ouvidoria com os processos judiciais em que a empresa é acionada.

- Levantamento dos atributos da ouvidoria mais valorizados pelos clientes e permanente monitoração de como a ouvidoria vem sendo avaliada em cada um deles. Esse estudo comparativo será um importante balizador para os investimentos e melhorias na área.
- A recomendação positiva após a experiência com o ombudsman já foi tratada no item lealdade, mas convém ressaltar que este é um importante indicador relacionado à confiança do consumidor no fornecedor.
- O construto comprometimento, junto à confiança é um dos pilares das trocas relacionais (SHETH; MITTAL E NEWMAN, 2001) e pode ser resumido na habilidade do consumidor em fazer sacrifícios de curto prazo em nome de benefícios de longo prazo. Quando um consumidor, convidado pelo ombudsman participa dos chamados “Conselhos de Clientes”, como os organizados pelo Banco Real e pelos Supermercados Pão de Açúcar. Nesse momento, o consumidor está “doando” seu tempo sem receber nenhuma remuneração direta. Portanto, ele objetiva benefícios futuros com as sugestões que fizer e o fornecedor implantar. Ao ombudsman cabe recomendar melhorias oriundas das sugestões dos clientes e das análises que faz na solução de problemas. Monitorar a condução da implantação das melhorias é, portanto, importante indicador de sucesso do ombudsman na manutenção do relacionamento do consumidor com a empresa.
- A construção de relacionamentos entre consumidores e fornecedores parte do pressuposto de cooperação mútua (HOFFMAN; BATESON, 2006; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; SANTOS, 2006), por isso é importante avaliar também se o cliente após uma experiência com a ouvidoria percebeu comprometimento nas atitudes e resolução do problema.

Os indicadores sugeridos acima se relacionam aos conceitos de confiança e comprometimento dos clientes com a organização, mas, como dito anteriormente, os indicadores de desempenho da organização devem ser acompanhados pelo ombudsman, pois são eles que vão permitir as recomendações de melhorias para a empresa. Está nesse conjunto a classificação das manifestações, por área de negócio da empresa, por canal de acesso, por tipo, por gravidade e outros detalhes adequados às características de cada negócio em particular.

Também é importante monitorar a rotina operacional da ouvidoria para avaliar se a estrutura está adequada à demanda. A reincidência tanto de reclamação como de cliente deve ser tratada com especial atenção, porque demonstra um erro recorrente no sistema.

Os caminhos indicados neste estudo para a avaliação da contribuição do ombudsman na manutenção de relacionamentos entre consumidores e fornecedores representam uma evolução no cenário atual de mensuração de resultados utilizados pelas empresas. A sugestão apresentada amplia a abordagem dos resultados com a inclusão de conceitos de justiça percebida, confiança e comprometimento, associados à satisfação. Não foi encontrado um padrão de indicadores usado por todas as empresas pesquisadas. No entanto, a dedicação de quase todas está centrada nos indicadores de desempenho operacional e na satisfação pontual após o atendimento pela ouvidoria. São poucas as empresas que investem também na avaliação de resultados associados à construção de um relacionamento sólido e duradouro com os consumidores.

5.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

O presente trabalho apresenta limitações. A primeira delas é o caráter exploratório e qualitativo, o que impede que seus resultados sejam generalizados. Como há muito pouca literatura e referências sobre o tema, o trabalho se baseou em grande parte nos relatos e experiências dos profissionais que atuam no mercado. O que, a princípio, configurou-se como um risco é também o seu mérito porque organiza de forma consistente informações a respeito da mensuração de resultados

de um atividade ainda muito recente, mas em franco crescimento nas empresas privadas brasileiras do setor de serviços.

Ainda há muito que investigar sobre este tema. Como sugestão de pesquisa futura há a avaliação de como a atuação do ombudsman impacta na relação entre consumidores e fornecedores. Somente a abordagem do ponto de vista do consumidor já abre uma vasta gama de possibilidades de estudos com muitas perguntas a serem respondidas: a confiança do consumidor na empresa aumenta? Ele avalia a solução dada como justa e imparcial? Acredita que o ombudsman está empenhado em defender seus interesses (do consumidor)?

Sobre a abordagem das soluções dadas pelo ombudsman: qual o perfil das soluções apresentadas? O ombudsman faz ofertas de benefícios para reter os clientes? Qual o impacto da atuação do ombudsman no número e tipo de ações que chegam à via judicial? O que a atuação do ombudsman muda na relação das empresas com os órgãos de defesa dos consumidores e órgãos reguladores?

A atuação do ombudsman na esfera privada traz para esse universo o conceito de isonomia pertencente à área pública, onde, em tese, todos os cidadãos são iguais perante a administração pública e a lei. Mas para as empresas os clientes têm valores diferentes, não é à toa que a segmentação de clientes e a oferta de produtos, benefícios e canais de acesso diferenciados são cada vez mais sofisticados. Aí se encontra uma das principais estratégias do marketing de relacionamento. Nesse, aspecto o desafio do ombudsman está em equilibrar estas duas visões que, aparentemente, podem ser conflitantes e evitar o que foi constatado pela pesquisa de Chauvel (2000) onde os consumidores de menor poder aquisitivo sentem-se tratados de forma distinta.

REFERÊNCIAS

ALCALDE, T. A difícil arte da satisfação. **Revista Consumidor Moderno**, Padrão Editorial Ltda, ano 8, nº 82, jun 2004, p. 114-122.

ALMEIDA, S. O. de; PEREIRA, R. C. F; LARÁN, J. A. Satisfação, confiança e comprometimento em trocas relacionais. In. SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (orgs). **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004

ÂNGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2004, 160 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE. 2006, São Paulo, **ABRAREC...** São Paulo: ABRATEC, 2006. (Reunião presidida por Sueli Remberg).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE. 23, 24 e 25 de 2007, São Paulo, **ABRAREC...**São Paulo: ABRATEC, 2007, (Palestras do curso de ouvidores ombudsman organizado).

BARKAT, J S. **Blueprint for Success: How to Effectively Design an Organizational Ombuds Department**. 2006. Disponível em: <www.ombudsassociation.org>. Acesso em: 13 out 2006.

BERRY, L. L. **Descobrimos a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

BUSCA PELA SATISFAÇÃO. **Revista Consumidor Moderno**, São Paulo: Padrão Editorial Ltda, ano 10, nº 109, nov. 2006, p. 50-140.

CARDOSO, A. S. R.; VIEIRA, P. R. Ouvidor: leva-e-traz ou moderador-gestor? **Revista Cliente SA**. Nov. 2005.

CENTURIÃO, A. **Ombudsman: a face da empresa cidadã**. São Paulo: Educator, 2003.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2000, 215p.

COMO MANTER OS CLIENTES FIÉIS. **Carta Capital**, São Paulo, 14 de jun. 2006, p. 49. Edição Especial.

DAY, R. L.; LANDON JR.; L. E. Consumer and industrial buyer behavior. In: **Arch Woodside**, Jagdish N. Sheth e Peter D. Bennet (Orgs.) New York: Toward a theory of consumer complaining behavior, 1977.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 8.ed.

ESPINOZA, F. S.; LARÁN, J. A. Investigando as relações entre Satisfação, Retenção e Lealdade do Consumidor. In. SLONGO, L. A.; LIBERALI, G.(orgs). **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999.

GAMBLE. P. R. *et al.* **A revolução do marketing**. Tradução: Maiza Prande Bernardello. São Paulo: Futura 2007.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**: American Marketing Association, v. 63, N° 2 (Abril, 1999) p. 70-87.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANGRANDE, V. M.; FIGUEIREDO, J. C. **Cliente tem mais do que razão: Importância do Ombudsman**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

GREGORY, R.; GIDDINGS, P. **Righting Wrongs: The Ombudsman in Six Continents**. Amesterdam: IOS Press, 2000.

GRINOVER, A. P. *et al.* **Código de defesa do consumidor: comentado pelos autores do anteprojeto**. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução: Arlete Símile Marques. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

HOFFMAN, K. D, BATESON, J E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. Tradução Brasil: Ramos Fernandes. Revisão Técnica: Tânia Maria Vidigal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KAPLAN, R S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAROCCA, M. T. G. **Análise da inserção estratégica do ombudsman na relação de empresa e seus públicos**. 2004. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Editora Atlas 1990.

LUBISCO, N. M.; VIEIRA, S. C. **Manual de estilo acadêmico**: Monografias, dissertações e teses. 2ª ed. Salvador: EDUFBA, 2003.

MAEZAWA, Takeshi. The controversy over the origins and functions of ombudsmanship. **Tokyo Keizai University**. Tokyo, *Disponível em*: <<http://www.newsombudsmen.org/maezawa.html>>. Acesso em: 30 ago 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. Tradução: Laura Bocco: Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e Análise. São Paulo: Atlas, 1996.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Campus, 1993, 254p.

MÜCKENBERGER, Everson. **O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados**. São Paulo: ENANPAD, 2001.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não Probabilística**: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. FEA USP Administração On-Line. Fundação Escola de Comércio Alves Penteado. São Paulo, V. 2, n. 3, jul, ago, set, 2001

OUVINDO A SOCIEDADE E O MERCADO: melhora na relação entre clientes e seguradoras no Brasil demonstra maturidade do setor. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, Caderno especial. 01 jun. 2006.

PERIN, M. G. et al. **As Relações entre Confiança, valor e lealdade**: um estudo intersetorial. São Paulo: ENANPAD, 2004.

PINHEIRO, R. M.; et al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. São Paulo : Editora FVG, 2004, 164p.

PINSKI, Isaac. **A influência do ombudsman na eficácia empresarial**. 2003.145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos**: agente de mudanças nas instituições bancárias. São Paulo: Musa, 1998, 160 p.

RICCÓ, Sylvio Lopes. Éta cliente chato. **Revista Cliente SA**. Rio de Janeiro, 2003 Disponível em: < www.clientesa.com.br> . Acesso em: 05 ago 2006.

RODA VIVA (Programa Televisivo), 2004, São Paulo. **Entrevista com Caio Túlio Costa**. Disponível em DVD e VHS e acesso em 14 de julho de 2006.

ROWE, M.; GOTTEHRER, D. M. Similarities and differences between public and private sector ombudsmen. **ABANET**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.abanet.org/adminlaw/ombuds/g&rsimilar.html>> Acesso em: 05 ago 2006.

SANTANA, Mariza Silva. Canal de comunicação entre a empresa e o consumidor. **SAC**. Disponível em: <www.procon.goias.gov.br>. Acesso em: 06 ago 2006.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. **Impacto do Gerenciamento de Reclamações na confinação e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços**: construção e teste de um modelo teórico. 2001. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

_____. **Análise do comportamento do consumidor frente a experiências insatisfatórias com eletrodomésticos na cidade de Santa Maria**. 1996. 138f. Dissertação (Mestrado) UFRGS, Porto Alegre, 1996.

SANTOS, Nuno Rebelo dos. Confiança o combustível ecológico dos relacionamentos empresariais. **Revista marketing industrial**. São Paulo, ano 12, n. 35, dez de 2006, (Publicação do Instituto de Marketing Industrial).

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Trad.: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Lilian Alves da. **Considerações sobre o perfil do ombudsman no Brasil e sua inserção na atividade de relações públicas**. 2004. 57 f. Monografia (Pós-graduação) - Curso de Relações Públicas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SLONGO, Luiz Antônio, LIBERALI, Guilherme (orgs). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

SUA LIGAÇÃO É MUITO IMPORTANTE: Atendimento eletrônico é o principal motivo de irritação do clientes com call centers. **Meio e Mensagem**, São Paulo, 8 de maio de 2006 p. 33.

TAX, Stephen S; BROWN, Stephen W; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, Apr., 1998, pp. 60-76.

TONI, Deonir de. O relacionamento entre uma vinícola e seus fornecedores de uva: um estudo de caso. In. SLONGO, Luiz Antônio, LIBERALI, Guilherme (orgs). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

VASQUEZ, E. Falta de referência em ouvidoria. **Revista Consumidor Moderno**, Padrão Editorial Ltda, ano 11, nº 107, p. 98-102, set. 2006

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993, 323p.

VISMONA, E. L. **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2001.

VOLPI, Alexandre. **Na trilha da excelência**: vida de Vera Giangrande: uma lição de relações públicas e encantamento de clientes. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

_____. **A história do consumo no Brasil**: do mercantilismo à era do foco no cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WEISZFLOG, Walter. (Ed.); TREVISAN, Rosana(Ed.). **Michaelis moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

WERNECK, Ticiania. Quem cuida tem. **Revista Consumidor Moderno**. Padrão, n. 76, jan 2005.

SITES CONSULTADOS

<www.sabesp.com.br> acessado em: 04 de agosto de 2006 e 20 de março de 2007.

<www.itau.com.br> acessado em: 16 de outubro de 2006.

<www.abrarec.com.br> acessado em: 21 de outubro de 2006.

<www.interscience.com.br> acessado em: 13 de abril de 2007.

<www.bus.umich.edu> acessado em: 13 de abril de 2007

<www.financial-ombudsman.org.uk> acessado em: 7 de abril de 2007

ABO NACIONAL. Disponível em: < <http://www.abonacional.org.br> >. Acesso em: 30 julho 2006.

Notas

- ¹ Entrevista concedida em 11 de dezembro de 2006.
- ² Acessado no site www.sulamerica.com.br. Em 10/03/2007.
- ³ Comentário concedido pela Ouvidora da ACS, Lúcia Farias.
- ⁴ Informação concedida por Mário Rossi da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização.
- ⁵ Declaração do Superintendente da Susep ao jornal Gazeta Mercantil de primeiro de junho de 2006, em caderno especial sobre as ouvidorias na área de seguros.
- ⁶ Acessado no site www.fenaseg.org.br. Em 09/04/2007.
- ⁷ *Como manter os clientes*, REVISTA CARTA CAPITAL, 14 de junho de 2006, p. 49.
- ⁸ Giancesi (1994, p.73 apud DAY; LANDON, 1977)
- ⁹ Adaptado de TARP Consumer Complaint Handling in America: Update Study. Part II, assigned by US Office of Consumer Affairs, 1 April 1986, p.50. Em Hoffman e Bateson, 2006.
- ¹⁰ É um índice criado pela empresa de pesquisa TNS InterScience que acumula experiência de 230 mil casos de Satisfação do Consumidor. É utilizado como parâmetro de mercado por empresas de diversos segmentos. A TNS InterScience faz parte do grupo TNS maior rede mundial de pesquisas *ad hoc* (sob encomenda), presente em mais de 70 países.
- ¹¹ Sua Ligação é muito importante, MEIO E MENSAGEM, 8 de maio de 2006, p. 33.
- ¹² Modelo de compra baseada no relacionamento adaptado de SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, nº 4, p 225-271, Fall 1995.
- ¹³ Hart, C.W. & Johnson, M.D. Growing the Trust Relationship. Marketing Management, Segundo trimestre de 1999, p. 9-19.

ANEXOS

ANEXO A – Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman aprovado no III Encontro Nacional de Ouvidores

Proposta aprovada na Assembléia Geral Extraordinária, convocada para essa finalidade, realizada em Fortaleza - CE, no dia 19/12/97.

Considerando que, a natureza da atividade da Ouvidoria está diretamente ligada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas.

Considerando que, por necessidades, direitos e valores entende-se não apenas questões materiais, mas também questões de ordem moral, intelectual e social, e que direitos só têm valor quando efetivamente reconhecidos.

Considerando que, no desempenho de suas atividades profissionais e dependendo da forma como essas sejam desempenhadas, os Ouvidores/Ombudsman podem efetivamente fazer aplicar, alcançando esses direitos.

Considerando que, a função do Ouvidor/Ombudsman visa o aperfeiçoamento do Estado, da Empresa, a busca da eficiência e da austeridade administrativa.

Finalmente, considerando que, no exercício das suas atividades os Ouvidores/Ombudsman devem defender intransigentemente os direitos inerentes da pessoa humana, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais.

Os membros da ABO - Associação Brasileira de Ouvidores resolvem instituir o Código de Ética, nos termos enumerados a seguir:

1. Preservar e respeitar os princípios da "Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais".
2. Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.
3. Agir com transparência, integridade e respeito.
4. Atuar com agilidade e precisão.
5. Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.
6. Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.
7. Exercer suas atividades com independência e autonomia.
8. Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito.
9. Resguardar o sigilo das informações.
10. Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.
11. Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade
12. Atender com cortesia e respeito as pessoas.
13. Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizado eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição.
14. Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades
15. Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
16. Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.
17. Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.
18. Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.

-
19. Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no "Código de Ética", sob pena de sofrer as sanções, que poderão ser de advertência, suspensão ou expulsão dos quadros associativos, conforme a gravidade da conduta praticada, devendo a sua aplicação ser comunicada ao Órgão ou Empresa na qual o Ouvidor exerça suas atividades.
 20. As sanções serão impostas pela Diretoria Executiva da ABO, ex-ofício ou mediante representação, com direito a recurso ao Conselho Deliberativo, em prazo de 15 dias após a imposição da penalidade aos membros do quadro associativo.
 21. As Seções Estaduais poderão ter o seu "Código de Ética e Conduta", que deverão ser submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo da ABO.
 22. As sanções impostas pelas Seções Estaduais da ABO poderão ser objeto de recurso ao Conselho Deliberativo da ABO, no prazo de 15 dias.
 23. Os procedimentos para a avaliação e aplicação das sanções serão definidos por Resolução da Diretoria Executiva.

Fortaleza, 19 de dezembro de 1997.

III ENCONTRO NACIONAL DE OUVIDORES

ANEXO B – DECÁLOGO DO OUVIDOR (Aprovado pela Associação Brasileira de Ombudsman/Ouvidores)

1. Ao receber uma reclamação, evitar conclusões intuitivas e precipitadas. Conscientizar-se de que a prudência é tão necessária quanto a produção da melhor e mais inspiradora decisão. Jamais se firmar no subjetivismo e na precipitada presunção para concluir sobre fatos que são decisivos para os interesses dos indivíduos e da sociedade. Concluir pelo que é racional e consensual na prática convencional das ações de um Ouvidor.
2. Agir com modéstia e sem vaidade. Aprender a ser humilde. Controlar o afã ao vedetismo. O sucesso e a fama devem ser um processo lento e elaborado na convicção do aprimoramento e da boa conduta ética e nunca pela presença ostensiva do nome ou do retrato nas colunas dos jornais e nos vídeos das tevês. Não há nenhum demérito no fato de as atividades do Ouvidor correrem no anonimato, delas tendo conhecimento apenas a administração e as partes interessadas.
3. Manter o sigilo exigido. O segredo deve ser mantido na sua relativa necessidade e na sua compulsória solenidade, não obstante os fatos que demandem investigações terem vez ou outra suas repercussões sensacionalistas e dramáticas, quase ao sabor do conhecimento de todos. Nos seus transes mais graves, deve o Ouvidor manter sua discrição, sua sobriedade, evitando que suas declarações sejam transformadas em ruidosos pronunciamentos e nocivas repercussões.
4. Ter autoridade para ser acreditado. Exige-se também uma autoridade capaz de se impor ao que se afirma e conclui, fazendo calar com sua palavra as insinuações oportunistas. Tudo fazer para que seu trabalho seja respeitado pelo timbre da fidelidade a sua arte, a sua ciência e à tradição. Decidir com firmeza. A titubeação é sinal de insegurança e afasta a confiança que se deve impor em momentos tão delicados. Se uma decisão é vacilante, a arte e a ciência tornam-se fracas, temerárias e duvidosas.
5. Ser livre para agir com isenção. Concluir com acerto através da convicção, comparando os fatos entre si, relacionando-os e chegando às conclusões sempre claras e objetivas. Não permitir de forma alguma que suas crenças, ideologias e paixões venham influenciar um resultado para o qual se exige absoluta imparcialidade e isenção.
6. Não aceitar a intromissão de ninguém. Não permitir a intromissão ou a insinuação de ninguém, seja autoridade ou não, na tentativa de deformar sua conduta ou dirigir o resultado para um caminho diverso das suas legítimas e reais conclusões, para não trair o interesse da sociedade e os objetivos da justiça.
7. Ser honesto e ter vida pessoal correta. É preciso ser honesto para ser justo. Ser honesto para ser imparcial. Só a honestidade confere um cunho de respeitabilidade e confiança. Ser íntegro, probo e sensato. Ser simples e usar sempre o bom senso. A pureza da arte é como a verdade: tem horror ao artifício. Convém evitar certos hábitos, mesmo da vida íntima, pois eles podem macular a confiança de uma atividade em favor de quem irremediavelmente acredita nela.
8. Ter coragem para decidir. Coragem para afirmar. Coragem para dizer não. Coragem para concluir. Ter coragem para confessar que não sabe. Coragem para pedir orientação de alguém mais experiente. Ter a altivez de assumir a dimensão da responsabilidade dos seus atos e não deixar nunca que suas decisões tenham seu rumo torcido por interesses inconfessáveis.
9. Ser competente para ser respeitado. Manter-se permanentemente atualizado, aumentando cada dia o saber. Para isso, é preciso obstinação, devoção ao estudo continuado e dedicação apaixonada ao seu mister, pois só assim suas decisões terão a elevada consideração pelo rigor que elas são elaborados e pela verdade que elas encerram.
10. Acreditar piamente que o seu papel de representante do cidadão comum, mais do que uma procuração de fato, é um sério compromisso em busca da satisfação do reclamante, do

aperfeiçoamento do fato reclamado e da otimização da qualidade da instituição em que orgulhosamente é o seu Ouvidor.

ANEXO C – Resolução CNSP 110

RESOLUÇÃO CNSP Nº 110, DE 2004.

Estabelece as regras e critérios mínimos a serem observados pelas sociedades seguradoras, pelas entidades abertas de previdência complementar e pelas sociedades de capitalização, para fins de reconhecimento de suas ouvidorias pela SUSEP.

A SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS -SUSEP, no uso da atribuição que lhe confere o art. 34, inciso VII, do Decreto nº 60.459, de 13 de março de 1967, e considerando o inteiro teor do Processo SUSEP nº 15414.000642/2004-56, torna público que o **CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS - CNSP**, em sessão ordinária realizada em 30 de abril de 2004, na forma do que estabelecem o art. 32, inciso II combinado com o art. 2º do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966; o art. 2º do Decreto-Lei nº 261, de 28 de fevereiro de 1967; o art. 3º, inciso VI da Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, bem como no que dispõe o art. 4º, inciso V da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990,

R E S O L V E U:

Art. 1º Estabelecer as regras e critérios mínimos a serem observados pelas sociedades seguradoras, pelas entidades abertas de previdência complementar e pelas sociedades de capitalização, para fins de reconhecimento de suas ouvidorias pela SUSEP.

Art. 2º A Ouvidoria terá como principal função atuar na defesa dos direitos dos consumidores na sua relação contratual com a sociedade ou entidade, no esclarecimento quanto aos seus deveres e na prevenção e solução de conflitos, cabendo-lhe, por conseguinte:

I – viabilizar um canal de comunicação direta entre a sociedade ou entidade e seus consumidores;

II – facilitar, ao máximo, o acesso do consumidor aos serviços disponibilizados pela sociedade ou entidade, simplificando seus procedimentos e rotinas;

III - diferenciar suas atribuições dos demais serviços de atendimento ao consumidor existentes na sociedade ou entidade.

Art. 3º A Ouvidoria deverá ficar sob a responsabilidade de um Ouvidor, indicado pelo Conselho de Administração ou pelo Presidente da sociedade ou entidade ou cargo equivalente e sua atuação será sempre de forma personalizada, independente e imparcial.

§ 1º Deverá ser garantido ao Ouvidor o livre acesso a todos os setores da sociedade ou entidade, para apuração do que se fizer necessário, com vistas à solução requerida em cada situação que se apresente;

§ 2º O dirigente da sociedade ou entidade deverá respaldar o Ouvidor, comprometendo-se a acatar suas determinações, observadas as alçadas decisórias, e a dar o tratamento adequado às propostas por ele apresentadas.

§ 3º No caso de grupo empresarial, poderá ser instituída uma única Ouvidoria para todas sociedades ou entidades que o integram.

Art. 4º Caberá ainda ao Conselho de Administração ou ao Presidente da sociedade ou entidade ou cargo equivalente:

I – fixar obrigatoriamente a alçada financeira de decisão do ouvidor, no valor mínimo de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por sinistro;

II – estabelecer os impedimentos e substituições legais do Ouvidor;

III – indicar prazo para o exame e apresentação de relatório conclusivo sobre as demandas dos consumidores e para implementação das soluções e propostas do Ouvidor.

Art. 5º O ouvidor, que deverá ser devidamente qualificado para a função, terá como atribuições básicas:

I – esclarecer o consumidor quanto aos atos e normas da sociedade ou entidade e demais normas relativas a seus direitos e deveres;

II – receber, instruir e analisar a solicitação do consumidor, respondendo-a formalmente com clareza e objetividade;

III – encaminhar, quando necessário, a solicitação apresentada pelo consumidor à área competente da sociedade ou entidade, fazendo o acompanhamento e a ele dando ciência formal desse procedimento;

IV – informar o consumidor, com clareza e objetividade, quanto à providência adotada pela área competente da empresa a respeito da solicitação por ele apresentada;

V – agir preventivamente, identificando eventuais pontos de conflitos, de forma a propor a solução que se faça recomendável, incluindo modificações nos procedimentos internos, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços;

VI - organizar e manter atualizado arquivo de documentação relativa às demandas recebidas, resguardando o sigilo das informações.

Art. 6º O Ouvidor deverá apresentar relatórios semestrais à Diretoria da sociedade ou entidade e ao seu Conselho de Administração, sem prejuízo dos relatórios parciais que se fizerem necessários, contendo estatísticas, dados e informações sobre as ações por ele desenvolvidas, bem como as conclusões e recomendações apresentadas, devendo esses relatórios ficar à disposição para eventual fiscalização da SUSEP.

Art. 7º A SUSEP poderá suspender, mediante avaliação de cada caso concreto, eventuais prerrogativas concedidas às sociedades ou entidades que implantarem ouvidorias e não atingirem, no prazo de um ano a partir da implantação da Ouvidoria, os índices mínimos de eficiência e/ou qualidade, calculados de acordo com parâmetros objetivos definidos pela SUSEP.

Parágrafo único. A concessão de prerrogativas, bem como sua suspensão, aplica-se igualmente às sociedades ou entidades que não tenham implantado ouvidorias, mas que atendam aos índices de eficiência e/ou qualidade definidos pela SUSEP.

Art. 8º As sociedades ou entidades que utilizarem Ouvidoria coletiva poderão apresentar critérios alternativos de funcionamento e operação à SUSEP, que verificará o atendimento aos princípios dessa norma, para fins de reconhecimento e concessão de prerrogativas.

Art. 9º O reconhecimento de que trata esta Resolução deverá ser expresso e específico para cada sociedade ou entidade.

Art. 10. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 7 de maio de 2004.

RENÊ GARCIA JUNIOR
Superintendente da Superintendência de Seguros Privados