

4

Resultados: Estudo de Caso - SAC Shopping Grande Rio

A apresentação dos resultados foi dividida em 2 partes: a primeira trata dos dados coletados juntamente ao shopping e ao SAC e a segunda dos dados levantados com os frequentadores do shopping.

4.1

O Shopping Grande Rio

Figura 3: Fachada principal do Shopping Grande Rio



Fonte: Foto tirada pela pesquisadora, 2006.

Aos olhos do consumidor um shopping somente se diferencia quando há uma forte coerência e constância de suas ações em uma direção determinada. Essa direção, no entanto, não pode ser qualquer uma. A direção é determinada pelo consumidor e depende do espaço mental que o shopping ocupa no imaginário do consumidor como consequência de sua relação anterior com os clientes e com a comunidade (RUÓTOLO, 2004).

Trabalha-se então com o conceito de posicionamento, ou seja, o conjunto de crenças e percepções que o consumidor tem sobre shopping. O posicionamento

envolve a imagem do shopping, mas é muito mais do que a imagem: é uma síntese da personalidade do shopping. E personalidade é a marca de diferenciação do Shopping Grande Rio.

A principal vantagem do shopping é poder desfrutar da praticidade, da segurança e do conforto de suas instalações, além de poupar tempo ao associar as atividades comuns (compras para a casa, lanche para os filhos) ao lazer, trazendo um “brilho” à rotina cotidiana dos freqüentadores.

Pioneiro na região, o Shopping Grande Rio transformou-se em um dos principais centros de compras e lazer da Baixada Fluminense. Conta com lojas de marcas famosas, modernas salas de cinema, uma das maiores praças de alimentação de todo o estado, amplo estacionamento, além de muitas opções de entretenimento. Possui o slogan “De braços abertos para você”, como um meio de atrair seus clientes.

Caracteriza-se, então, como um shopping regional como indica a literatura de ABRASCE (2005, 2006), ICSC (1992, 1999, 2003), e de Santos, Costa e Carvalho (1996), pois fornece mercadorias em geral sendo uma boa parte de vestuário e serviços completos e variados. É um ambiente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno. Tem âncoras tradicionais, lojas de departamentos de desconto e hipermercado.

Com a expansão inaugurada em abril de 2004, o Grande Rio, com o aumento do número de lojas, tornou-se então maior. Destaque para as lojas âncoras C&A e Lojas Americanas, e a nova seção de utilidades do lar da Leader¹³.

Seu fluxo mensal médio é de 1 milhão de pessoas, sendo 69% das classes C/D, na sua maioria casadas e com filhos. Segundo o IBGE, a região da Baixada Fluminense constituída por 14 municípios (Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Japeri, Jardim América, Magé, Mesquita, Nilópolis, Nova Iguaçu, Paracambi, Pavuna, Queimados, São João de Meriti e Seropédica) tem mais de 4 milhões de habitantes e um potencial de consumo na ordem de US\$ 1,8 bilhão / ano, cerca de 25% do PIB do Rio de Janeiro. Sendo que Nova Iguaçu, Duque de Caxias, São João de Meriti (com cerca de 500 mil habitantes) e Belford Roxo

¹³[<http>] Shopping Grande Rio, 2006.

concentram 72% da população da Baixada e mais de 25% da população do Rio de Janeiro¹⁴.

Tabela 4: Ficha técnica atual do Grande Rio

Administradora : Nacional Iguatemi Administração Ltda
Data de Inauguração : 08 de Novembro, 1995
Data de Filiação a ABRASCE : 23 de Novembro de 1994
Localização: São João de Meriti/ RJ
6 Lojas Âncoras: Extra Hipermercados, Leader Magazine, C&A, Casa Show, Casa & Vídeo, Lojas Americanas
Lojas satélites: 221
Cinema: 6 salas do Grupo Severiano Ribeiro
Praça de Alimentação: 950 lugares
Estacionamento: 1.950 vagas
Área Bruta Locável : 51.584,56m ² , sendo 17.870,63m ² de área de lojas satélites
Área Bruta Construída : 70.279, 28m ²
Área Total do Terreno : 128.896,14m ²
Veículos por mês (fluxo médio): 318.000
Pessoas mês (fluxo médio): 1.000.000
Piso: 01

Fonte: Site do Shopping Grande Rio, 2006

A ficha técnica atual do Grande Rio, apresentada na tabela 4, refere-se ao período depois da expansão do Shopping em abril de 2004. Se comparar esses dados com o período antes da expansão a ficha técnica do Shopping era (tabela 5):

¹⁴[http] IBGE CENSO 2000.

Tabela 5: Ficha técnica antes da expansão do Grande Rio

Empreendedores : Nacional Iguatemi Empreendimentos S.A. - Casas Sendas Com. Ind. S.A - Crescenter Empreendimentos e Part. Ltda
Administradora : Nacional Iguatemi
Data de Inauguração : NOVENBRO, 1995
Data de Filiação : 23/11/1994
Área Bruta Locável : 14124 m ²
Área Construída : 58039 m ²
Área Total Terreno : 154000 m ²
Lojas Âncora : 03 => Bom Marché - Send's Club - Casa Show
Lojas Satélite : 218
Pisos : 01
Vagas de Carros : 2000
Cinemas : 06

Fonte: ABRASCE, 2003

Depois da expansão, com o objetivo de facilitar o acesso dos clientes ao Shopping, foram colocados dois painéis *front lights*, sendo um de 36m² e outro de 51,25m², na Rodovia Presidente Dutra, com veiculação institucional e indicação das melhores entradas com investimento mensal de R\$6.050,00. Além desses painéis, mais dois do tipo *backlights*, de 20,66m² cada, foram colocados também na Rodovia Presidente Dutra com investimento mensal de R\$ 8.055,00.¹⁵

O Shopping também analisa a sua concorrência, confirmando a idéia de que, para cada lugar em que a empresa pretender entrar no mercado, tem-se que analisar com muito cuidado a concorrência (PORTER, 1998). No mundo globalizado, oferecer vantagem competitiva como estratégia de negócios também é fundamental para uma empresa se diferenciar de seu concorrente (WIND e ROBETSON, 1983 e GULATI, 1998).

O Shopping Grande Rio possui concorrentes que estão próximos a sua localização e aqueles situados fora de sua zona de influência.

¹⁵Documento do Shopping Grande Rio, 2006.

Segundo a pesquisa IPDM (2003) e pesquisa da Retrato Consultoria e Marketing (2004)¹⁶ (encomendada pela administração do Shopping Grande Rio, depois da sua expansão, e realizada com clientes dos grandes Shoppings do Rio) e segundo a coordenadora do SAC, Cristine Barbosa, os principais concorrentes do Shopping Grande Rio são os seguintes: TopShopping, Carioca Shopping, NorteShopping, Madureira Shopping e Nova América (pela proximidade do Shopping Grande Rio). E o BarraShopping, por ser o shopping com maior público diário do Rio de Janeiro e o maior da América Latina. Vale ressaltar que outros concorrentes, como comércio de rua, internet e compras por televisão, não foram analisados no presente estudo.

Algumas características dos shopping centers TopShopping, NorteShopping e BarraShopping são descritas abaixo:

- TopShopping

O TopShopping fica situado no centro de Nova Iguaçu e é o shopping que fica mais próximo da localização do Shopping Grande Rio.

Possui três pisos de lojas e mais três pisos de estacionamento, também é shopping referência na Baixada, pois oferece a seus clientes 144 operações em variados segmentos, reunindo as principais lojas e marcas do país. Além de ter duas praças de alimentação, três cinemas e parque de diversões infantil e eventos e promoções que acontecem regularmente na Praça de Eventos do Shopping. E tem 660 vagas no estacionamento¹⁷.

O SAC do TopShopping possui o nome de “Top Atendimento” e atende aos serviços de reclamações, sugestões, informações. Também possui o “Top Fraldário” que faz empréstimos de carrinho de bebê e troca de fraldas.

Segundo a pesquisa Retrato (2004), o TopShopping é valorizado pela abrangência de lojas, opções de lazer e praticidade, principalmente para quem mora em suas imediações. Nota-se que sua maior aceitação se dá entre o público

¹⁶Documento do Shopping Grande Rio, 2004.

¹⁷[http] TopShopping, 2006.

jovem, pois há uma grande frequência e movimentação deste público, principalmente nos sábados e domingos.

Observou-se, no entanto, ainda na pesquisa Retrato (2004), que a maior parte dos pesquisados citam o TopShopping como menos atrativo que o Shopping Grande Rio e mais “tumultuado”. Alguns também apontam que as mercadorias deste shopping são “mais caras” do que nos outros estabelecimentos da região.

O shopping também não parece ser capaz de mobilizar o público de regiões mais distantes. Notou-se na pesquisa então que o TopShopping acaba atendendo essencialmente os moradores de Nova Iguaçu, apesar da proximidade de localização com o Shopping Grande Rio que fica em São João de Mereti.

- NorteShopping

O NorteShopping é o maior shopping da Zona Norte, segundo maior do Rio e o de maior faturamento por metro quadrado da cidade. Seu *mix* de serviços é grande e sua circulação média é de 2,4 milhões de consumidores ao mês.

O público tem à sua disposição uma grande variedade de marcas, serviços, uma intensa programação cultural e de eventos. Numa estrutura cercada por um estacionamento com 4.500 vagas cobertas, o NorteShopping assume hoje o papel de referência em compras, lazer, moda e cultura para a comunidade.¹⁸

Desde sua inauguração em 1986 até sua primeira grande expansão em 96, nunca deixou de ouvir seus consumidores. No presente ano de 2006, o NorteShopping completa 20 anos e se prepara para sua segunda grande expansão.¹⁹

O SAC do NorteShopping, chamado de “Espaço Cliente NorteShopping” oferece os serviços de achados e perdidos, sugestões, reclamações e elogios, além de serviços de empréstimo de cadeira de rodas, guarda-volumes, jornais e revistas para leitura, sala de estar com DVD e televisão e vídeo game para crianças.

Segunda as pesquisas Retrato (2004) e IPDM (2003) na prática o NorteShopping acaba sendo menos freqüentado que os estabelecimentos locais, que é basicamente utilizado para compras grandes ou passeios ocasionais. O

¹⁸[http] NorteShopping, 2006.

¹⁹[http] NorteShopping, 2006.

próprio *mix* de lojas, por sua variedade e extensão, acaba inibindo os consumidores de menor poder aquisitivo, assim como o tumulto acarretado pela grande massa de freqüentadores.

- BarraShopping

O maior shopping da América Latina, e com mais freqüentadores do Rio de Janeiro, com um fluxo de 16,8 milhões de pessoas ao ano, o BarraShopping é visto pelos seus empreendedores como Reginald Barnes, “como um grande complexo de compra, lazer e entretenimento, ainda mais depois da junção com o New York City Center, e com 7 empreendimentos ao seu redor, como centro empresarial e uma faculdade”.²⁰

Possuir 577 lojas, e mais de 4500 vagas de estacionamento, e um perfil de público de 80% classe A e B, sendo 57% mulheres²¹.

O SAC do BarraShopping oferece serviços de reclamações, sugestões, empréstimos de cadeiras de rodas, achados e perdidos, balcão de informações com funcionárias com inglês fluente devido ao alto número de turistas que vão ao Shopping, informações por telefone. E serviços de informações de lojas e eventos do shopping. Além do “Shopping Moças” que é um serviço onde funcionárias geralmente com patins, prestam informações sobre o shopping conectadas com a central de operações.

Segundo a pesquisa Retrato (2004), o BarraShopping é visto como o mais completo da cidade e imbatível em variedade de opções, mesmo para as várias pessoas que nunca estiveram nesse Shopping. Ao mesmo tempo, possui uma imagem fortemente elitizada, correspondendo desejo de ascensão social e também a um padrão de vida que não muitos não possuem, o que provoca grande inibição no acesso ao estabelecimento.

O Grande Rio tanto na pesquisa IPDM (2003) como na pesquisa Retrato (2004) se destacou como o principal shopping da Baixada Fluminense e o mais freqüentado do subúrbio do Rio de Janeiro, foi visto como o “Shopping orgulho da Baixada”.

²⁰Entrevista à autora, 1º de Dezembro de 2005.

²¹[http] BarraShopping, 2006.

O Shopping preencheu os quesitos e atributos, vistos pelos clientes da pesquisa Retrato (2004) como fatores fundamentais para satisfação num shopping:

- *Mix* de produtos e serviços - qualidade e variedade de produtos e lojas, opções de lazer e serviços;
- Infra-estrutura;
- Segurança;
- Localização e acessos;
- Conservação e limpeza;
- Sinalização;
- Comunicação e Promoções;
- Eventos e Cursos.

A principal vantagem do Shopping foi vista como poder desfrutar da praticidade, da segurança e do conforto de suas instalações, além de poupar tempo ao associar as atividades comuns (compras para a casa, lanche para os filhos) ao lazer, trazendo um “brilho” à rotina cotidiana dos freqüentadores.

Notou-se também que o shopping possui uma multiplicidade de papéis na vida de seus usuários. Observou-se que ao serem indagados sobre qual seria sua principal função, os participantes declaram que na maioria das vezes vão para “se distrair” e “relaxar”, esquecendo os seus problemas diários.

Percebeu-se, que a compra, que seria a função primária do shopping, vem dando lugar aos passeios e à diversão barata ou gratuita. No entanto, o consumo permanece como a característica que melhor define a importância de um estabelecimento como esse e comprar se mantém também como uma importante válvula de escape para as frustrações.

Na maioria das vezes, mesmo sem comprar, os freqüentadores vão aos shoppings para planejar suas compras e se atualizar com os últimos lançamentos.

O papel social também é uma característica que se pronunciou, devido à oportunidade que estes centros comerciais oferecem para o convívio, a integração entre grupos, principalmente para os jovens.

Os shoppings, na maioria das vezes, acabam se tornando o local de referência para encontros e o estabelecimento de novas amizades, além de

aproximarem e nivelarem em seu espaço físico pessoas de diversas camadas sociais e estilos de vida.

Foi observado que diversos fatores podem motivar a ida ao Shopping e a frequência a determinados estabelecimentos, como a realização de compras de vestuário e acessórios, de produtos específicos para uso pessoal ou familiar, as ocasiões especiais a serem comemoradas, a compra de um presente, os períodos de ofertas e promoções, a utilização de serviços, os programas de final de semana com os familiares. Em muitos casos, as pessoas admitem ir apenas para “passear” e comprar. O uso da praça de alimentação surge como decorrência natural deste passeio.

O público masculino, de um modo geral, possui uma relação mais objetiva com o Shopping. As pesquisas IPDM (2003) e Retrato (2004) mostram também que os homens costumam programar mais suas compras, ou direcionar seus interesses para a praça de alimentação, para os bares, além de se atualizarem com as novidades em produtos.

Também são fatores de motivação de ida ao Shopping o conforto e a segurança, das instalações, o ar-condicionado, a tranquilidade para andar nos corredores, o bom atendimento das lojas e o horário extenso de funcionamento.

A presença de um supermercado no Grande Rio também foi um ponto importante, para favorecer idas mais sistemáticas, assim como outros itens de serviços, tais como bancos, correios, academias de ginástica e cabeleireiros.

Verifica-se, contudo, na pesquisa que o principal critério de escolha, para o shopping a ser freqüentado regularmente, é a proximidade, que motiva o estabelecimento de vínculos maiores por parte dos consumidores. Esta proximidade se refere, em geral, à distância de casa, mas também pode ser do trabalho.

Em outro plano e não menos importante, surgiu à facilidade de acesso, que em muitos casos compensa o fato de não ser próximo. Este critério se relaciona à diversidade de opções de conveniência dos meios de transporte do Shopping Grande Rio onde muitos ônibus levam para aquela região.

A qualidade e variedade também são pontos importantes, mesmo que o consumidor não esteja disposto a comprar na maioria das vezes em que vai ao estabelecimento. Um shopping de qualidade foi avaliado através de diversos aspectos, tais como:

- A oferta de mercadorias para consumo pessoal (principalmente vestuário e acessórios) e uso familiar;
- O mix de lojas, a presença de diferentes opções para um mesmo segmento de produto, o que os leva a valorizar várias redes de lojas e, especialmente as lojas de departamentos.
- A presença de um supermercado, que surge como espécie de “justificativa” para uma frequência sistemática;
- A disposição das mercadorias nas vitrines, a renovação constante dos produtos;
- Os preços e as promoções de venda, percebendo-se que pesquisam muito e há uma comparação constante entre o valor e a qualidade, o que, para eles, parece ser perfeitamente atendido nas lojas de departamentos.
- As opções de lazer como cinema e bares são fortes atrativas para o público de shopping.

O Grande Rio pode ser caracterizado hoje por seus clientes como uma espécie de “BarraShopping da Baixada”, um estabelecimento que vem centralizando diversas demandas de lazer e consumo, em uma ambientação tranqüila e confortável.

Diferencia-se dos demais shoppings da região pela capacidade demonstrada em conquistar seus clientes e torná-los fiéis, tendo estabelecido fortes vínculos, inclusive emocionais, com os frequentadores, segundo pesquisa Retrato (2004). No entanto, a pesquisa indicou fragilidades apontadas pelos frequentadores do Shopping confirmadas pela pesquisa feita pela autora (2006), como a falta de renovação de suas atrações de lazer, em comparação a outros shoppings, pouco espaço na praça de alimentação, devido principalmente à horizontalidade do Shopping. No entanto as suas forças, como conforto e proximidade dos moradores de São João de Meriti e cercanias: Caxias, Nilópolis, Anchieta e Jardim América, Belford Roxo entre outros bairros, superam as expectativas dos clientes.

Cristine Barbosa, destaca que “um shopping é concorrente do outro, e nossos clientes preferem fazer compras em um lugar que tenha segurança, conforto, do que em lojas de rua. Por isso investimos em serviços do SAC como

fraldário, guarda-volumes, balcão de informações, e promoções de troca de nota fiscal”.²²

4.2

O SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente – do Shopping Grande Rio

Figura 4: Entrada do SAC do Shopping Grande Rio



Fonte: Foto tirada pela pesquisadora, 2006.

Retomando o trabalho de Chauvel et al (2005) esse estudo levantou com os funcionários do shopping Grande Rio os seguintes aspectos: Atributos e histórico do SAC: quando foi criado, motivos da criação, objetivos e atividades; Composição e a posição do SAC: posicionamento na estrutura empresarial, número de funcionários, treinamento e experiência profissional; Relações entre o SAC e os outros setores: participação em reuniões e processos de decisão de negócios; Registro e gerenciamento da comunicação com o consumidor:

²²Entrevista à autora, Maio de 2006.

tecnologia usada, procedimentos, fluxogramas; Emissão e distribuição de relatórios; Alteração de procedimentos e produtos gerados pela comunicação com o consumidor.

O Shopping Grande Rio inaugurou o seu SAC em 1995, época esta em que não existia um departamento de SAC, mas este era integrado ao departamento de marketing. Com isso, os clientes nem sabiam que esse serviço era oferecido, então quando tinham que fazer alguma reclamação, sugestão ou elogio iam ao Balcão de Informações (que já existia) ou direto à administração do Shopping. Mas, desde Agosto de 2005, o SAC passou por uma reestruturação, passando então a ser um departamento próprio onde os clientes podem fazer reclamações, sugestões, críticas e elogios ao Shopping ou às lojas, e ficando localizado na Administração do Shopping ao lado do setor de Fiscalização (em uma entrada, por escada, ao lado de uma das principais lojas do Shopping, a loja Ponto Frio).

A mudança do SAC foi também na sua concepção pela administração do Shopping e não apenas fisicamente: “Precisamos ouvir mais o cliente” (Cristine Barbosa, coordenadora geral do SAC). A maioria das metas traçadas abaixo já foi cumprida pelo SAC:

- Passar a ser fisicamente centralizado
- Os serviços do SAC serão ampliados e consolidados, para atender clientes externos e internos, responsabilidade civil, reclamações de estacionamento, lojas, etc. Coordenar o fraldário e empréstimos de carrinhos de bebê
- Integração com todos setores da administração do shopping, agilizando o encaminhamento das demandas e a solução das ocorrências, além do conhecimento das gerências das lojas para facilitar a negociação na hora de uma reclamação de loja

Com isso o novo SAC passou a ter os seguintes objetivos:

- Captação de necessidades e anseios dos clientes
- Atuação rápida junto ao cliente (interno e externo), preservando e fortalecendo a imagem do Shopping Grande Rio

- Agilidade nas soluções de conflitos e prevenir novos pontos de atrito, pela atuação como intermediário nas relações entre shopping e lojistas, lojistas e clientes e entre shopping e clientes
- Definição de canais de comunicação interna que possibilitem à administração do shopping ter um amplo conhecimento das principais questões do dia-a-dia

O SAC é um serviço prestado pelo Grande Rio para a comodidade de seus clientes, onde também poderão obter todo tipo de informação sobre o Shopping, suas lojas, eventos, serviços e lazer. O SAC funciona de Segunda a Sábado de 10 às 22h e Domingos e Feriados de 15 às 21h.

O objetivo maior é fazer com que o cliente tenha confiança no estabelecimento que frequenta através de um atendimento eficiente que é dotado de paciência, atenção e cuidados com os clientes que se tornam fiéis ao Shopping. O cliente fala expressa sugestão, reclamação ou elogio e é respondido.

A missão do SAC é “ser excelente no atendimento e no relacionamento com os clientes internos e externos”.²³ O Shopping Grande Rio também oferece o serviço de Balcão de Atendimento, localizado em frente à âncora C&A, na Expansão. No Balcão os clientes têm à disposição os serviços de empréstimo de carrinho de bebê, cadeira de rodas, inscrição para cursos do Projeto Espaço Ofício & Arte, além de todas as informações sobre as lojas, eventos e serviços oferecidos pelo Shopping. O funcionamento do Balcão de Atendimento é de Segunda a sábado das 10 às 22h e aos domingos e feriados das 12 às 21h.

Outro serviço pertencente ao SAC é o Fraldário que tem como objetivo atender os visitantes com filhos pequenos. Os clientes recebem, gratuitamente, produtos de higiene para cuidado com seus bebês e podem aquecer e esterilizar mamadeiras, proporcionando-lhes maior conforto e comodidade. O fraldário está localizado na nova área da expansão do Shopping e possui microondas, sala de amamentação, música infantil, trocadores alcochoados, cadeirinha de papinha, pia infantil e adulto e vaso (no banheiro infantil anexo ao fraldário). O horário de funcionamento é das 10h às 22h, de segunda a domingo. Uma funcionária fica

²³Documento do Shopping Grande Rio, 2005.

permanentemente no local para o atendimento. No início de Agosto de 2006, após uma reforma no Fraldário para um maior conforto dos clientes, em apenas 2 dias, o SAC recebeu 12 elogios de seus clientes do “novo” serviço, segundo Cristine Barbosa (coordenadora do SAC).

E, para os clientes que têm filhos com até 24 meses ou no máximo 14kg, o Shopping Grande Rio disponibiliza o serviço de empréstimo de carrinho de bebê. Situado no balcão do SAC, o serviço funciona de segunda a sábado, das 10h às 22h, e nos domingos e feriados funciona de 12 às 21h. O cliente que utilizar o serviço preenche um Termo de Responsabilidade e entrega o carrinho ao final do uso no balcão do SAC, na portaria principal do Shopping, quando será devolvido o Termo de Responsabilidade assinado por ele.

Há cerca de 2 meses, o SAC inaugurou mais um serviço, o guarda-volumes, onde os clientes podem deixar suas compras e objetos pessoais. O serviço tem sido muito utilizado por clientes do Hipermercado Extra (âncora do Shopping), onde esses clientes deixam seus carrinhos de compras sob a supervisão de uma funcionária do SAC e de um segurança. No final os clientes ainda ganham balas embaladas com o logo do Grande Rio.

Em suma, os serviços prestados pelo SAC são citados abaixo:

- Balcão de informações: informações gerais sobre lojas, serviços e redondezas;
- Atendimento de reclamações, sugestões e elogios, por telefone, fax, carta, e-mail e pessoalmente,
- Guarda-volumes;
- Achados e perdidos (para objetos perdidos dos clientes);
- Fraldário,
- Empréstimo de carrinho de bebê;
- Inscrições para cursos do Espaço Ofício & Arte,
- Recebimento de currículos;
- Espaço para criança perdida (mesinha e cadeira infantil);
- Espaço confortável para o cliente preencher suas reclamações e sugestões (sala com sofá, televisão, café, água e balas);
- Espaço para guarda de materiais fornecidos aos lojistas, folhetos, carrinhos de bebê (40 unid.), de uso pessoal (bolsa das funcionárias) etc.

- Fale Conosco: mensagem virtual através do site.
- Uso de micro-computador para cadastramento de clientes e preenchimento de planilhas através de banco de dados e utilização do *software* “DB2000”.

Segundo as funcionárias do SAC, esse *software* é muito prático e ajuda bastante na elaboração de um relatório e também melhora no atendimento sobre o que os clientes têm mais reclamado. Através dele pode-se verificar, por exemplo, o número de avarias nos veículos mensais que ficam no estacionamento e todos os tipos de ocorrências (reclamação de lojistas, responsabilidade civil, etc). Esse sistema é utilizado também nos shoppings do grupo Multiplan e Renasce (do BarraShopping).

E também prestam um suporte à administração através de:

- Participação nos treinamentos de pessoal da administração, segurança, limpeza e manutenção
- Preposto da empresa nos Juizados Especiais e apoio no Juizado Cível
- Processos de responsabilidade civil
- Apoio ao Controle de Qualidade
- Processos em geral: atendimento, encaminhamento à gerência responsável, recibo, pagamento, arquivo
- Suporte aos lojistas. Nesse caso há um serviço de atendimento ao lojista que presta serviços de: atendimento em geral; responsabilidade Civil – seguradoras; a Sindicatos - Sindilojas; Cadastro e atualização de lojas; Manual do Lojista; dicas do SAC.

O SAC possui um manual de procedimentos que estipula os padrões de qualidade estabelecidos pela administração do shopping, que tem como princípios básicos:

- Profissionalismo
- Eficiência
- Respeito
- Simpatia
- Compromisso
- Honestidade

Como a reclamação também faz parte do atendimento ao cliente, como já apontou Santos (2004), "por mais que as empresas se esforcem, é extremamente difícil atingir 100% de satisfação de seus clientes". Há sempre clientes insatisfeitos por uma variedade de causas. Os consumidores insatisfeitos podem e devem ser convertidos em consumidores satisfeitos, com a adoção de sistemas ou procedimentos exemplares de respostas às reclamações. Lidar com reclamações exige grande esforço da empresa, porque traz, em si, uma conotação negativa.

Esse esforço pode ser visto por parte do SAC do Grande Rio, no seu manual de procedimentos, onde outros princípios são expostos para os seus funcionários:

1. Deixe o cliente falar.
2. Diga que sente muito pelo ocorrido.
3. Ouça com atenção.
4. Examine os fatos sabendo fazer pergunta.
5. Mantenha a mente aberta. Não faça suposições.
6. Não discuta, tampouco fique na defensiva.
7. Tente descobrir que solução o cliente deseja.
8. Concentre-se no que pode fazer.
9. Não imponha uma solução.
10. Faça sempre um resumo e verifique se o cliente entendeu e concorda.

Pode-se dizer aqui, que o manual de procedimentos do Grande Rio, bem como seus funcionários, apresentam princípios compatíveis com os fatores de desempenho SERVQUAL de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994): confiabilidade, segurança, tangibilidade e suscetibilidade, principalmente o de suscetibilidade já que demonstram estar sempre dispostos a ajudar os clientes visando atender suas demandas e necessidades.

Também pelo atendimento ao telefone, algumas normas padrões devem ser seguidas:

Ao atender o aparelho o cumprimento deverá ser padrão:

“Shopping Grande Rio, “seu nome”, bom dia/tarde/noite”.

Ao encerrar o atendimento:

“Mais alguma coisa senhor(a)?”

Caso a resposta seja positiva, continue o atendimento. Caso seja negativa:

“O Shopping Grande Rio agradece sua ligação, tenha um bom dia/tarde/noite.”

De acordo com os procedimentos do Shopping o telefone deverá ser utilizado exclusivamente para o atendimento de clientes ou comunicação com áreas internas do Grande Rio. Recomenda-se que telefonemas de cunho particular sejam feitos dos aparelhos públicos ou celulares próprios.

Como o SAC é o ponto de referência de informações para os clientes e lojistas do shopping, também é necessário que os atendentes possuam em mãos as informações necessárias para a prestação de um serviço correto e fidedigno. É assim obrigação da equipe do SAC possuir:

- A agenda mensal.
- As circulares mensais de eventos do marketing.
- Uma listagem completa com nome das lojas, segmento, localização e telefone.
- A programação de filmes dos cinemas.
- Telefones de utilidade pública.
- Calendário de funcionamento do Shopping.

Há ainda normas para o uso de equipamentos que são utilizados pela *staff* do SAC: todo material de uso do SAC, incluindo mobiliário, papelaria, uniforme e outros está sob responsabilidade da equipe, que deverá preservá-los e mantê-los em bom estado de conservação e limpeza, devendo acionar o departamento de limpeza na necessidade específica; o computador deverá ser devidamente desligado após o uso e mantido no departamento do SAC; as bolsas e objetos pessoais deverão ser guardados em armário, que deverá estar sempre trancado.

O Shopping possui um informativo mensal cujo objetivo é o de divulgar as ações do Marketing e as novidades do Shopping a clientes internos e externos, de forma agradável, que estimule a leitura e a visita ao empreendimento. São impressas 80.000 unidades/mês, distribuídas nas regiões de influência do Shopping. A saber: São João de Meriti, Caxias, Pavuna, Belford Roxo, Jardim América, Nova Iguaçu e Nilópolis. Em 6 meses em 2005 foram investimentos: R\$ 10.737,00 em produção e distribuição.

O Shopping conta com uma acessória de imprensa prestada pela empresa *New Press Assessoria de Imprensa*, que somente durante o mês de setembro de 2005, somou um total de 527,5 cm, espaço correspondente a um custo médio de R\$ 35.160,00. Nesse período, por exemplo, foram trabalhados veículos e o número de inserções publicadas foram:

- Jornal O Globo: 02
- Jornal do Comércio: 02
- Jornal Extra: 19
- O Povo: 14
- O Dia: 01
- O Globo Baixada: 09
- O Dia Baixada: 01
- Demais veículos: 33

Como exemplo da importância do Shopping e do SAC, alguns serviços obtiveram os seguintes números de usuário também no mês de setembro de 2005: o site do Shopping obteve a visita de 4780 pessoas; o fraldário teve mais de 2.300 usuários, representando 19,54% usuários a mais do que no mesmo período do ano anterior; e o serviço de empréstimo de carrinho de bebê teve 3.420 usuários, representando 22,98% usuários a mais do que no mesmo período do ano anterior. E no departamento do SAC foram fornecidas aos clientes 3.364 informações, representando um decréscimo de 0,38% em relação ao mesmo período do ano anterior, visto que é um departamento novo para os clientes, já que antes a maioria dos clientes se dirigia diretamente à administração do Shopping.

Após a mudança, com o novo SAC, é possível atender o cliente com comodidade e atenção, fazendo com que o mesmo tenha mais credibilidade no

estabelecimento, pois é tratado de forma diferenciada. Todos os funcionários do SAC têm autonomia para resolver o caso do cliente na hora, se a situação for de solução imediata. Caso contrário, as funcionárias do SAC recorrem à administração do Shopping para situações mais complicadas, como relata a coordenadora Cristine Barbosa: “Teve uma situação em que o cliente procurou o SAC para reclamar que o seu carro tinha sido batido no estacionamento do Shopping. Não pude resolver o problema na hora, sem antes fazer uma perícia do ocorrido e me reportar à administração e à segurança do Shopping, bem como aos funcionários do estacionamento para rever a fita de vídeo que registrava a entrada do carro no estacionamento. Só resolvemos o problema depois de apurar a veracidade do fato (...) o caso foi parar na justiça, já que o a fita do estacionamento não comprovava o relato do cliente”. A coordenadora acrescenta que a questão financeira exerce, evidentemente, influência nesse tipo de casos.

Mesmo diante de fatos como esse, o SAC ganhou mais credibilidade perante o cliente interno e externo. Antes era visto somente como um balcão de informações que recebia reclamações que raramente tinham soluções. Hoje é um centro de reclamações que possui uma estrutura para que estas sejam analisadas de forma competente satisfazendo os anseios dos clientes. De acordo com a coordenadora do SAC, Cristine Barbosa, para aperfeiçoar o setor, o ideal seria ter ainda mais atenção de outros setores internos do shopping e maior colaboração dos mesmos para uma infra-estrutura melhor: “O SAC fica localizado dentro da administração do Shopping, num lugar nem tanto visível para o cliente. O nosso intuito é que até o ano de 2007 o SAC se torne um “espaço cliente” que fique dentro do *mall* assim como no Via Parque, onde o resultado está sendo excelente”.

O SAC busca proporcionar ao cliente um bem estar ao ouvi-lo e ajudá-lo. Diariamente, muitos problemas são resolvidos de clientes com lojas, lojas com a administração e clientes com o shopping. Ainda segundo Cristine Barbosa, um cliente satisfeito é a melhor propaganda de um shopping como o Grande Rio.

Logo, a principal função do SAC do Grande Rio é que os clientes se sintam satisfeitos com o atendimento oferecido. Isso não significa que a resposta dada ao cliente seja sempre a que ele gostaria de ter, mas que todos os pedidos são atendidos, analisados e recebem resposta do setor. Os funcionários sempre têm que explicar o procedimento fazendo com que o cliente entenda eventuais posições negativas.

O SAC atualmente faz semanalmente controle de qualidade no Shopping. Nesse controle, com base nas manifestações recebidas, é feito o reconhecimento de tudo que precisa ser mudado e feito para melhor atender os clientes. Além de resolver os problemas existentes, desde que o SAC assumiu a nova posição, somente um caso de reclamação (relatado anteriormente) foi para a justiça e o shopping ganhou o processo.

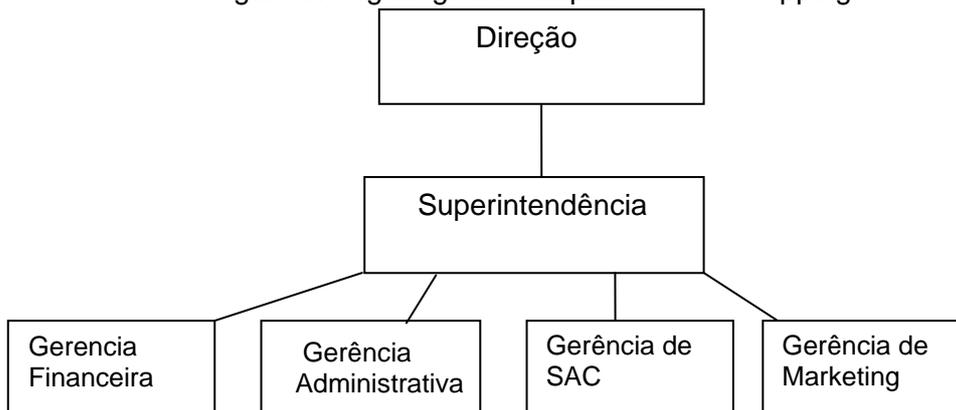
Conforme Zülzke (1997), os programas de qualidade, hoje desenvolvidos em muitas empresas no Brasil vêm na disponibilização de um canal de comunicação com o consumidor um instrumento para obter informações necessárias para melhor atender ao cliente

São elaborados também, através do SAC do Shopping Grande Rio, relatórios que são emitidos mensalmente via e-mail a todos os setores competentes (Comercial, Marketing, Fiscalização, Operações) para aos diretores, superintendentes e gerentes. São emitidas planilhas mensais para outras áreas informando reclamações e dados, visando melhoria das áreas. Hoje existe uma integração e cooperação com os outros setores. São feitas reuniões com outros setores sempre que necessário, mas somente a coordenadora do SAC participa dessas reuniões. A opinião da coordenadora é sempre ouvida e, na maioria das vezes, atendida. O SAC para todos os funcionários da administração do Shopping é visto como “o ouvido do cliente”.

O SAC também é responsável por solicitações de autorizações de lojas, isto é, para qualquer serviço que o lojista queira fazer em sua loja é preciso vir ao SAC e pedir por escrito essa solicitação para ser encaminhada ao setor responsável que aprova ou não esse serviço. Por exemplo: o lojista solicita que ele próprio possa mudar alguma coisa dentro da loja, o setor responsável que no caso é a arquitetura avalia a solicitação e dá um parecer negativo ou positivo. Em suma, o SAC também é um canal dos lojistas para suas reclamações a outros setores.

O SAC está presente no organograma do Shopping Grande Rio da seguinte forma (figura 5):

Figura 5: Organograma simplificado do Shopping Grande Rio



Fonte: Desenvolvida pela autora com base nos documentos internos do Shopping e entrevistas com os executivos responsáveis, 2006.

O SAC possui 5 funcionárias, sendo 4 atendentes e 1 coordenadora geral de atendimento. Todas possuem nível superior, sendo 2 com o curso em andamento. As 4 atendentes são subordinadas à coordenadora do SAC, Cristine Barbosa, que atua na área há mais de 9 anos. Cristine Barbosa trabalhou 7 anos como supervisora de SAC no BarraShopping e, desde Agosto de 1995, quando ocorreu à reestruturação do SAC, está no Grande Rio e no grupo Aliance.

O organograma reflete então o ponto em que o SAC está inserido na organização. Zülzke (1997) e Lancioni (1995) recomendam uma posição que garanta a autoridade formal do setor (subordinação direta ao primeiro escalão da empresa). Zülzke (1997) acrescenta a esse fator a “sensibilização dos executivos da empresa aos assuntos dos consumidores” (p.59). Segundo Chauvel e Gregório (2002) estes seriam os dois aspectos mais importantes na implantação de um SAC.

Para ilustrar o atendimento no SAC do Grande Rio, a coordenadora do SAC, Cristine Barbosa, relata alguns casos de atendimento que foram bem solucionados em duas trocas de produtos em lojas (REVISTA ABRASCE, 2006):

Na primeira, um rapaz teve problema com um par de chinelos. “Isso aconteceu em uma época em que falsificavam muitos calçados. As pessoas compravam o produto em camelô e iam à loja tentar trocar pelo original. Nem era o caso do rapaz, mas ele não tinha a nota fiscal de compra, o que dificultou a troca. O shopping conversou com a gerente e o produto foi trocado. Era

aniversário do garoto e, por isso, o pai ligou para nós e para a loja, agradecendo. E depois trouxe a nota fiscal que o filho tinha perdido”, conta Cristine (p. 51).

No mesmo Shopping, outro final feliz, mas que poderia ter sido trágico. Uma senhora reclamava com uma determinada loja sem conseguir ter seu problema resolvido. Sentiu-se mal e teve que ser levada ao médico com forte taquicardia. “Depois do laudo do médico dizendo que estava tudo bem, enviamos um buquê de flores para ela, que nos escreveu agradecendo o gesto. A senhora contou que iria processar a loja, mas mudou de idéia por causa da atenção que prestamos. É claro que seu problema com a loja foi resolvido”, também menciona Cristine Barbosa (p.51).

4.3

Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo

Este item irá descrever os resultados da pesquisa que foram obtidos a partir da aplicação do formulário e foram analisados no contexto das outras ações de pesquisa, quais sejam: entrevistas com o corpo administrativo do Shopping Grande Rio, principalmente com os funcionários do SAC; experimentação, por parte da pesquisadora, do atendimento ao cliente do Shopping; observação do comportamento de clientes e funcionárias do SAC²⁴ Os dados foram tratados de forma qualitativa. Sua apresentação foi estruturada da seguinte forma: em primeiro lugar, fez-se uma descrição do perfil dos entrevistados; a seguir, foi abordada a experiência dos entrevistados com o SAC do shopping e, por último, suas opiniões sobre SACs em shopping centers. O roteiro utilizado para a coleta dos dados encontra-se no anexo I, no final deste trabalho. A entrevistadora teve a ajuda de uma funcionária do SAC na hora da aplicação dos formulários, nas entrevistas.

²⁴ Após reestruturação do SAC, 2006.

4.3.1

Perfil do Cliente

Foram entrevistadas 20 pessoas, todas frequentadoras habituais do Shopping Grande Rio.

Na questão número 1, que trata do sexo do entrevistado, houve um equilíbrio na escolha dos entrevistados. Como a pesquisa se realizou em um shopping center, já era esperada uma afluência maior de mulheres. Não há, portanto, nenhuma surpresa neste resultado. Do total de 20 entrevistados, 9 eram do sexo masculino e 11 do sexo feminino.

Na segunda questão, observou-se que a maioria dos entrevistados eram moradores da Baixada Fluminense, sendo 9 no total, confirmando a pesquisa Retrato (2004) de que “Shopping Grande Rio é o orgulho da Baixada”.

Na terceira questão, que trata da faixa etária, percebeu-se que o público entrevistado tem na maioria menos de 50 anos, destacando-se a faixa entre 21-29 anos, com 6 entrevistados e a faixa de 40-49 anos, com 5 entrevistados. Este resultado mostra a abrangência do público do Shopping, confirmando a sua classificação como Shopping de toda a família. Apesar da pergunta ser feita por faixa etária, alguns entrevistados acabavam falando a sua idade.

Na quarta questão, referente ao nível de instrução dos entrevistados, a maioria, 13 pessoas, possuía colegial completo ou superior incompleto. Nenhum dos respondentes possuía primário incompleto. Pode-se concluir que o nível educacional das pessoas tende a ser bom.

Na quinta questão, referente à frequência de ida ao Shopping, a maioria vai ao Grande Rio diariamente. Todavia, 6 pessoas responderam que vão ao Grande Rio com uma frequência semanal.

Na questão número 6, referente ao motivo de ida ao Shopping, as pessoas responderam mais de uma alternativa. Considera-se aqui então o total de respostas por item, e não o total por respondentes. Foram 10 respostas indicando que o motivo de ir ao Shopping era comprar, 8 respostas por motivos de passeio/lazer/entretenimento e 7 relacionadas a trabalho (proximidade do local de trabalho, busca de emprego).

Todas essas questões foram feitas para analisar o perfil do freqüentador e consumidor do Shopping Grande Rio, para então analisar a experiência desse cliente com o SAC do Shopping.

4.3.2

A Experiência com o SAC do Shopping Grande Rio

De um total de 20 entrevistados, 12 não sabiam da existência do SAC no Shopping e 8 já tinham ouvido falar da existência do SAC. Contudo, apenas 2 pessoas tinham usado esse Serviço, ou seja, 18 freqüentadores do Shopping nunca utilizaram o SAC e apenas 20 % o utilizaram.

Por outro lado, um ponto interessante a ser mencionado é que quase todos os entrevistados relatam ter utilizado serviços prestados pelo SAC, como o balcão de informações e o fraldário (que, surpreendentemente, é o mais freqüentemente citado). No entanto, não relacionam esses serviços ao SAC e, quando indagados sobre a existência desse serviço, dizem acreditar que existe, mas não saber em que local do shopping se encontra.

Alguns relatos de freqüentadores descrevem esse fato:

“Se existe mesmo um SAC aqui, ele fica muito mal localizado! Deveria ficar na entrada do Shopping igual ao Balcão de Informações” (Angélica, entre 30 e 39 anos, Zona Norte)

“Sei da existência do SAC, porque já precisei utilizar uma vez para reclamar do estacionamento desse Shopping” (Vanderlan, entre 40 e 49, Zona Oeste)

“Conheço o SAC sim porque estou à procura de trabalho no Shopping, aí fica mais fácil conhecer as coisas” (Luciana, entre 30 e 39, Baixada Fluminense)

“SAC? Filha, eu não sago nada não...quem saca é o meu marido” (Tânia, a partir de 50, Baixada Fluminense)

Nesse último relato a cliente do Shopping achava que SAC se referia a um cartão de crédito da empresa Mastercard e, ainda assim, afirmou saber da existência do SAC no Shopping, mesmo a entrevistadora ressaltando que SAC era um Serviço de Atendimento ao Cliente e não um cartão de crédito.

O SAC, segundo Arrussy (2002), deve estar acessível ao cliente e próximo aos superintendentes, ou pessoas com poder de decisão. Uma melhor visibilidade do SAC é fundamental no caso do Shopping Grande Rio. Pode ficar no *mall* e ao mesmo tempo próximo a administração do Shopping.

As duas pessoas que conheciam e utilizaram o SAC do Shopping, afirmam que o SAC busca soluções para os problemas dos clientes, mas de maneiras diferentes, conforme descrito no relato abaixo:

Vanderlan, morador da Zona Oeste, em Ramos, pertencente a faixa etária de 40 a 49 anos, com nível de instrução na classificação colegial completo/ superior incompleto, frequenta o Shopping diariamente, para utilizar a praça de alimentação, devido ao fato do Shopping ser próximo ao seu trabalho. O referido entrevistado conhece e já utilizou o SAC do Grande Rio para reclamar do preço do estacionamento do Shopping. O cliente classificou o SAC do Grande Rio como péssimo, pois disse que os funcionários demoraram na resposta em relação a sua reclamação. Com isso, Vanderlan não considera nenhum aspecto positivo do SAC, pois afirma que os prestadores de serviços do mesmo não sabem como tratar o cliente e demoram no atendimento.

“Para não me aborrecer mais, só utilizei o SAC uma vez....sabe como é...a primeira impressão é a que fica”

Nesse caso, a solução estaria conforme Santos (2004), que aponta que uma melhor maneira de manter um cliente é tratá-lo bem e atender suas expectativas. Porém, por mais que as empresas se esforcem, é extremamente difícil atingir 100% de satisfação de seus clientes. Há sempre clientes insatisfeitos por uma variedade de causas. O emergente foco no marketing de relacionamento ressalta a “recuperação” destes clientes, isto é, consumidores insatisfeitos podem e devem ser convertidos em consumidores satisfeitos, com a adoção de sistemas ou procedimentos exemplares de respostas às reclamações. Lidar com reclamações exige grande esforço da empresa, porque traz, em si, uma conotação negativa .

Já Luciana, moradora da Baixada Fluminense, que tem entre 30 e 39 anos, com nível de instrução na classificação colegial completo/ superior incompleto, também tem ido ao Shopping diariamente, mas à procura de trabalho. A entrevistada também conhece o SAC, principalmente porque o procurou para entregar currículo, e já o utilizou para o serviço de achados e perdidos. No que tange ao atendimento, menciona que foi muito bem atendida e considera o serviço prestado como excelente. Assim, não reconhece nenhum aspecto negativo em relação aos serviços prestados pelo SAC do Shopping Grande Rio.

“As funcionárias buscam soluções imediatas para os clientes. Fiquei muito satisfeita com o atendimento”.

Nesse sentido, o SAC cumpriu o seu papel de ser um instrumento para melhorar a satisfação do consumidor, ressaltando que para isso é preciso que a empresa saiba lidar com o comportamento psicológico do consumidor (CHAUVEL, 2000). Segundo Jones e Sasser (1995), a habilidade de escutar o consumidor está no cerne de qualquer estratégia voltada no gerenciamento da satisfação do cliente.

No que se refere ao meio pelo qual o cliente gostaria de se comunicar com o SAC do Shopping, a maioria (11 pessoas), dentro da amostra pesquisada, respondeu que seria através do telefone, pois acreditam que este seja o modo mais rápido e fácil de comunicação. Abaixo, seguem alguns relatos que demonstram essa preferência:

“Por telefone a pessoa pode dar um feedback melhor. Evita o contato pessoal” (Vanderlan, entre 40 e 49, Zona Oeste).

“Não conheço e nunca utilizei o SAC, mas caso precise usar, gostaria de me comunicar por telefone” (Méia, entre 30 e 39, Baixada Fluminense).

Em seguida, o segundo meio preferencial de comunicação com o SAC colocado pelos respondentes foi o e-mail, conforme descrito no relato a seguir:

“Hoje em dia tudo é computador. Pelo e-mail a gente pode ter o registro do que dissemos e ver se o shopping responde mesmo” (Paula, abaixo de 21 anos, Baixada Fluminense).

“Apesar de eu morar perto do Shopping, por e-mail, nós clientes, podemos ter retorno escrito da reclamação (...) A transparência da resposta do funcionário pode ser maior nesse caso” (Anderson, entre 30 e 39, São João de Meriti).

Em relação ao contato pessoal com o SAC, 6 (seis) pessoas preferiram esse meio:

“Costumo vir aqui para beber com amigos, aí se eu tiver alguma reclamação aproveito o embalo e falo logo pessoalmente (risos)” (Wellington, entre 21 e 29, São João de Meriti).

“Pessoalmente é a melhor forma de ter contato com o SAC. O contato visual é muito importante e o retorno pode ser imediato” (Angélica, entre 30 e 39, Zona Norte).

Os meios de comunicação que o SAC possui vão ao sentido das recomendações dos autores Isnard (1997) e Zülzke (1997) que destacam a importância do SAC como fonte de informações valiosas para que a empresa melhore a qualidade de seus produtos e serviços, fortalecendo sua posição competitiva. Stauss (1992) destaca ainda que essas informações são adquiridas a baixo custo, pois são fornecidas por iniciativa e, em alguns casos, às custas do consumidor. Os três meios mencionados nos relatos refletem esses casos.

Em termos de serviços prestados pelo Shopping, a maioria dos entrevistados não os relaciona com o SAC, mas a grande maioria os conhece ou já utilizaram os serviços de: balcão de informações (4 vezes citado); atendimento de reclamações, sugestões e elogios (5 vezes); guarda-volumes (3 vezes); achados e perdidos (5 vezes); fraldário (10 vezes) e nenhum (3 vezes).

Na questão referente ao serviço considerado como sendo o mais importante, o mais citado em 1º (primeiro) lugar de importância foi o Balcão de Informações (7 vezes citado), o 2º (segundo) lugar foi o atendimento de reclamações, sugestões e elogios (6 vezes) e o 3º lugar foi o achados e perdidos (4 vezes). Três entrevistados responderam que nenhum desses serviços eram importantes, justificando pelo desconhecimento que tinham dos serviços.

“Uso muito o Fraldário por causa do meu filho. É um lugar limpo e confortável para os bebês e para as mães” (Michele, entre 21 e 29, Baixada Fluminense).

“Considero o Balcão de Informações como o serviço de atendimento mais importante do Shopping” (Elaine, entre 21 e 29, Baixada Fluminense).

“Guarda-volumes? Nem sabia que existia isso aqui...Agora que sei vou passar a usar porque é muito bom no meu caso que venho pra bater papo com amigos e não quero ficar me preocupando com nada” (Anderson, entre 30 e 39, São João de Meriti)

“Atendimento de reclamações, sugestões e elogios é o próprio SAC, né ?!” (Patrícia, abaixo de 21, Zona Norte).

“Só conheço o Achados e Perdidos, por isso considero o servido mais importante do Shopping” (João, entre 40 e 49, Baixada Fluminense)

A experiência, principalmente a “não experiência” dos frequentadores com o SAC do Shopping reflete bem o que a literatura aponta em Chauvel (1999) ao mencionar que nem todas as empresas usam as informações captadas pelo SAC para modificar seus produtos ou serviços para obterem mais satisfação dos clientes. Entretanto essa pesquisa pode ser o início para o SAC captar as necessidades dos clientes com os serviços, visto que a última pesquisa que foi realizada com clientes do Shopping foi à pesquisa Retrato em 2004. Um ponto importante sugerido por esses resultados é a necessidade de divulgar os serviços prestados pelo SAC.

Apesar de três frequentadores não conhecerem nenhum serviço prestado pelo SAC, eles afirmam ter vontade de conhecer, ou seja, existe interesse por parte desse público em conhecer os serviços. Para isso o fortalecimento da lealdade à marca é outro benefício que pode ser conseguido através do SAC (MITCHELL, 1993).

Todavia, como apontam os relatos, seu papel é mais abrangente do que só atender e registrar as reclamações. Os Serviços de Atendimento ao Cliente têm conquistado *status* estratégico nas empresas e, cada vez mais, chamado para si a tarefa de fidelizar clientes, e não apenas atendê-los (ABA, 2003). E isso é característica do SAC do Grande Rio. Além do atendimento de reclamações, sugestões e elogios, como foi visto, o SAC do Grande Rio presta serviços de guarda-volumes, fraldário, balcão de informações e achados e perdidos. Esses serviços visam aprimorar o bem-estar dos clientes. Sobretudo, as informações captadas pelo SAC são utilizadas para gerar melhorias voltadas para as necessidades e expectativas dos clientes.

4.3.3

SAC em Shopping Center

A falta de conhecimento sobre SAC em shopping centers é traduzida nas respostas dos entrevistados referentes principalmente à função do SAC em uma organização.

O SAC, segundo Chauvel (1999) é um canal de comunicação aberto pela empresa através do qual os consumidores podem expressar suas reclamações, dúvidas, pedidos, sugestões e elogios.

Os SACs também têm a capacidade de fornecer subsídios para uma melhor gestão do relacionamento com os clientes e para decisões relativas ao aprimoramento de produtos e serviços.

Mas nem sempre isso é percebido pelos clientes. Eles acabam enxergando o SAC somente como um canal de reclamação.

“Fui reclamar do estacionamento do Shopping no SAC, mas as funcionárias demoraram muito para me atender. Quando consegui falar, tive que reclamar além do estacionamento, do atendimento delas também... Só aí me

atenderam melhor, mas não obtive uma resposta que me satisfizesse. A primeira impressão, para mim, é a que fica. Agora vou tentar evitar o contato com o SAC do Grande Rio” (Vanderlan, entre 40 e 49, Zona Oeste).

Em suma, o que os dados colhidos mostram nesse caso é que o atendimento ao cliente é visto principalmente como uma ferramenta de reclamação, assim como destacam Fornell e Wernerfelt (1987) que a função central do SAC é o processamento das informações dos consumidores, sendo que as mais importantes são as reclamações. Na visão de Ruyter e Brack (1993), o gerenciamento das reclamações de consumidores é um importante instrumento para uma estratégia de marketing defensivo.

Sellers (1988) afirma que consumidores contam as experiências ruins a duas vezes mais pessoas do que as experiências boas. Portanto, um consumidor insatisfeito pode abalar a imagem da empresa. Além de ouvir o cliente através de um canal de atendimento, outro aspecto que eleva o grau de lealdade do consumidor se volta no controle da eficácia do atendimento em si.

Saber atender o cliente é uma das ferramentas mais eficazes de um SAC. Zülzke (1997) também aponta a contribuição potencial dos SACs como ferramenta de satisfação dos consumidores e mostra que os SACs têm a capacidade de proporcionar às empresas algumas vantagens como estabelecer uma comunicação personalizada com o cliente e diferenciar a empresa frente aos concorrentes pela facilidade de acesso oferecida.

“Eu não conheço e nunca utilizei o SAC do Grande Rio, mas sei que qualquer funcionário deve saber atender bem o cliente senão a gente não volta mais. Só não conheço o SAC daqui porque nunca precisei utilizar... acho que a administração deveria divulgar mais esse serviço. Mas acho o Shopping muito bom, fico satisfeita, nunca tive problemas aqui, tudo aqui é num piso só, fica mais fácil o acesso às lojas. Também conheço outros shoppings, mas a minha preferência é o Grande Rio. A única coisa que falta é ter mais lazer para crianças, por causa da minha filha, que tem mais de 10 anos”. (Méia, entre 30 e 39, Baixada Fluminense).

Na questão 16, referente ao que seria um SAC de qualidade em um Shopping Center as respostas dos frequentadores foram muito similares entre os entrevistados:

“Um SAC de qualidade...hum deixa eu ver....ah, sem dúvida um que ficasse logo na entrada do Shopping” (Paula, abaixo de 21, Baixada Fluminense).

“Nossa, eu trabalho no Ponto Frio que pelo que eu vi agora fica do lado do SAC e nunca tinha percebido que tava aí...também essa plaquinha que vocês colocam! (risos) Ele deveria ficar mais visível para as pessoas, num quiosque talvez” (Alexandre, entre 30 e 39, São João de Meriti).

“Deveria ser mais visualizado esse SAC...pelo lugar que você disse que fica localizado está muito escondido” (Mercê, abaixo de 21, Baixada Fluminense).

Os dados sugerem então uma relação com a literatura de Zülzke (1997): o SAC deve estabelecer uma comunicação personalizada e constante com o cliente e a facilidade de acesso oferecida faz com que o shopping se diferencie dos concorrentes.

A maioria das pessoas relatou a questão física do SAC para este se tornar um Serviço de qualidade. Entretanto outras pessoas relataram a questão do atendimento como um diferencial de qualidade de serviço:

“Um bom atendimento é fundamental para que um serviço tenha qualidade” (Nelo, entre 21 e 29, Baixada Fluminense).

“Ser principalmente um meio de comunicação dos clientes com o Shopping Grande Rio...Deveria ter sempre um treinamento com os funcionários para um melhor atendimento aos clientes” (Adelta, entre 40 e 49, São João de Meriti).

“Um SAC de qualidade deve prestar informações para um melhor atendimento aos clientes” (Marcos, entre 40 e 49, Zona Norte)

A importância e o valor de dispor de um canal para captar as manifestações dos consumidores é cada vez mais objeto de consenso tanto entre as empresas quanto entre os estudiosos da área de Marketing (CHAUVEL ET AL, 2005). Estabelecer uma comunicação constante com o cliente é fator chave para um SAC (ZÜLZKE, 1997).

Vale ressaltar a afirmação de Cristine Barbosa, gerente do SAC do Grande Rio: “quem não tem esse tipo de serviço (de SAC) fica para trás na administração de shopping centers”.²⁵

As respostas das questões 17 e 18 referentes a “função mais importante de um SAC em shopping center”, e “como o SAC do Grande Rio poderia contribuir para melhorar sua satisfação com o Shopping”, respectivamente, foram muito parecidas entre si e estão de acordo com a literatura:

“Saber ouvir o cliente é a função mais importante para mim o que também contribui para o SAC melhorar a satisfação dos clientes com o Shopping” (Marcele, entre 21 e 29, São João de Meriti)

“A função mais importante de um SAC para mim é a questão da reclamação....ter retorno dessa reclamação, ter transparência na resposta ao cliente...assim eu me sentiria satisfeito” (Anderson, entre 30 e 39, São João de Meriti)

“O SAC deve saber tirar dúvidas quando os clientes precisam...pesquisas como essa são importantes para ouvir o cliente...minha satisfação melhoraria se tivesse mais pesquisas para ouvir o cliente” (Ronaldo, entre 21 e 29, Zona Norte)

“Tratar bem o cliente é muito importante....se todos tivessem educação no atendimento iria ajudar muito na minha satisfação com o Shopping” (Paula, abaixo de 21, Baixada Fluminense).

²⁵Entrevista à autora e Revista ABRASCE, 2006.

“Saber atender o cliente, dar repostas, dar atenção, ouvir e dar o feedback perfeito isso que o SAC daqui deveria fazer! Se melhorar o atendimento, só assim pode contribuir para a minha satisfação” (Vanderlan, entre 40 e 49, Zona Oeste)

“Ouvir reclamações e fazer cumprir, e um atendimento com soluções para os clientes são funções do SAC (...) estou satisfeita com o SAC, mas poderia ter uma melhor visualização... ficar na portaria principal...Essas questões juntas contribuiriam para a minha satisfação com o Grande Rio... mas continuo achando o SAC excelente, tá?!” (Luciana, entre 30 e 39, Baixada Fluminense).

“Reclamação e sugestão são funções muito importantes...o SAC daqui deveria ser mais divulgado, conhecido....se resolver meus problemas também fico satisfeito” (Alexandre, entre 30 e 39, São João de Meriti).

Segundo Cristine Barbosa e referência documental do Shopping²⁶, a principal função do SAC do Grande Rio é que os clientes se sintam satisfeitos com o atendimento oferecido e que o Shopping atenda à missão de “ser excelente no atendimento e no relacionamento com os clientes internos e externos”.

Mais do que relacionamento, os SACs foram sendo percebidos como uma ferramenta de marketing capaz de trazer ganhos diferenciais tanto para o shopping como para o cliente (REVISTA ABRASCE, 2006).

Além disso, um SAC com alto desempenho nos fatores SERVQUAL de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994) sendo confiabilidade, segurança, fatores tangíveis e suscetibilidade, poderá satisfazer com mais eficiência as necessidades de seus clientes.

Apesar da falta de conhecimento dos entrevistados sobre o SAC do Shopping, na questão referente à escala de satisfação com o Shopping Grande Rio, 15 pessoas disseram estar satisfeitas com o Shopping. Nenhuma respondeu que estava insatisfeita ou muito insatisfeita e apenas 3 pessoas se mostraram indiferentes, ou seja, nem insatisfeito nem satisfeito com o Shopping. E 2 pessoas

²⁶ Entrevista à autora, 2006 e Documento do Shopping Grande Rio, 2005.

responderam que estavam muito satisfeitas, de uma maneira geral, com o Shopping Grande Rio.

“Venho ao shopping para lazer com meus amigos e fico muito satisfeito aqui” (Anderson, entre 30 e 39, São João de Meriti).

“Trabalho perto do Shopping e mesmo nos dias que não trabalho venho aqui por que adoro o ambiente e as pessoas” (Ronaldo, entre 21 e 29, Zona Norte).

“Estou muito satisfeito com o Grande Rio, principalmente porque fica perto da minha residência” (Luiz Paulo, a partir de 50 anos, São João de Meriti)

“Não estou satisfeita nem insatisfeita com o Shopping....trabalho aqui, como já disse, e vejo que falta segurança aqui dentro”. (Patrícia, abaixo de 21, Baixada Fluminense)

Morris e Davis (1992) analisam que um bom serviço de atendimento ao consumidor pode representar uma importante ferramenta de marketing, especialmente em mercados em que o grau de qualidade e os preços de ofertas concorrentes são percebidos pelo consumidor como sendo muito parecidos ainda mais em shopping centers, que são grandes centros de compras e lazer.

Os SACs também representam uma potencial ferramenta de satisfação do consumidor como ressalta Chauvel (1999). “A satisfação do consumidor é um dos pilares do conceito de marketing” (p. 1). Chauvel (2000) aponta também que “a satisfação é uma resposta à determinada experiência. Ela resulta de um processo avaliativo que compara uma referência previamente existente aos efeitos decorrentes do ato de compra (...). A satisfação pode ser considerada como um estado psicológico, posterior a compra e relativo. Essas três propriedades constituem a base do conceito de satisfação” (p. 34).

E segundo Motta (1999), satisfação é “o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos. Reflete o grau de consistência entre o

que o consumidor espera de um serviço e o que percebe após seu consumo. Daí pode-se dizer que o que se mede na satisfação é o que o consumidor diz” (p. 2).

Tanto os estudos de SAC em Shopping existentes (PIRES e PENA, 2004 e JESUS, 2002), como estudo de Chauvel et al. (2005) apontam que a comunicação com o consumidor esta diretamente ligada à satisfação dele, e se torna uma fonte de informação para a tomada de decisão.

Já na última questão da pesquisa, “que sugestões você faria ao Shopping Grande Rio para melhor atende os seus clientes”, as respostas foram mais diversificadas pelo fato dos frequentadores relacionarem com seus gostos pessoais, mesmo assim tiveram respostas similares:

“Além de um melhor atendimento, o Shopping deveria ter mais livraria e papelaria...” (Adelta entre 40 e 49, São João de Meriti)

“O Shopping deveria dar atenção ao treinamento dos funcionários. Gostaria que tivesse livraria e papelaria....às vezes preciso tirar xérox e não tem opção aqui, né?” (Marcele, entre 21 e 29, São João de Meriti)

(Como a pesquisadora estava fazendo a pesquisa juntamente com uma funcionaria do SAC, Gisele, a mesma acabava dando soluções para as perguntas feita pelos entrevistados. Nesse caso, por exemplo, Gisele indicou à frequentadora a copiadora localizada na Loteria do Shopping).

“Eu gostaria que tivesse mais variedade de lojas de esportes” (Nelo, entre 21 e 29, Baixada Fluminense)

“Queria mais lojas e um estacionamento mais amplo...Domingo fica sinistro!” (Mercês, abaixo de 21, Baixada Fluminense)

“Como venho ao Shopping mais para comprar mesmo, gostaria que tivesse mais lojas aqui” (Luiz Paulo, a partir de 50, São João de Meriti)

“Deve aumentar o número de lojas, e ter mais espaço na praça de alimentação” (Wellington, entre 21 e 29, São João de Meriti)

Apesar do Shopping apresentar um amplo *mix* de lojas com 227 lojas, sendo 6 lojas âncoras, os clientes ressaltam a necessidade de mais lojas no Grande Rio.

“O Shopping deveria ter teatros e mais bancos também” (Marcos, entre 40 e 49, Zona Norte)

“Ah, tá faltando um posto de saúde para atender a gente...medir a pressão..essas coisas sabe...e também deveria ter uma área de fumante. Eu tenho que sair do Shopping para fumar” (João, entre 40 e 49, Baixada Fluminense)

“Poderia ter um 2º andar, um piso só cansa... ser mais iluminado também, com parquinho e mais área de lazer” (Anderson, entre 30 e 39, São de Meriti).

“Falta livraria e um 2º piso para ampliar a praça de alimentação”
(Luciana, entre 30 e 39, Baixada Fluminense)

“Um melhor atendimento, sem dúvida” (Vanderlan, entre 40 e 49, Zona Oeste)

“Não precisa mudar nada não... está bom do jeito que tá”
(Tânia, a partir de 50, Baixada Fluminense)

“Faltam coisas para mulher! Fazer pesquisas como essa para saber também o que falta no Shopping é legal” (Michele, entre 21 e 29, Baixada Fluminense)

“O acesso ao Shopping poderia ser melhor....ter mais condução facilitaria o meu caso” (Angélica, entre 30 e 39, Zona Norte)

“O estacionamento não deveria ser cobrado....era ótimo quando existia aquela lei para os shoppings” (Alexandre, entre 30 e 39, São João de Meriti)

Essas respostas da última questão se relacionam principalmente com a literatura de Marketing Geográfico onde se estuda as relações existentes entre as

estratégias e políticas de Marketing, o território ou espaço onde a instituição, seus clientes, fornecedores e pontos de distribuição se localizam. (DAVIES, 1976). Com isso, um shopping center acaba sendo uma fonte de utilidade de tempo e lugar, pois é um empreendimento que comporta vários serviços buscados pelo consumidor em um mesmo local.

As respostas também vão ao sentido do que recomendam Zeithaml e Bitner (2003), que afirmam que as empresas devem direcionar o seu foco no cliente, buscando sua satisfação no sentido proposto por Oliver, de resposta ao atendimento ao consumidor.

Além disso, tais relatos vão conforme Denton (1990), que aponta o serviço prestado ao cliente como a mais poderosa ferramenta da percepção da qualidade global.

Os dados também confirmam a dimensão estratégica do SAC do Shopping Grande Rio, no sentido proposto pela literatura (ZÜLZKE, 1997, CHAUVEL ET AL, 2005):

- O SAC é responsável pelo bem-estar dos frequentadores do Shopping. Ele gerencia as manifestações dos consumidores e os serviços voltados para esse fim;
- Na sua inserção dentro da organização, o SAC do Grande Rio está diretamente subordinado à alta gerência;
- Os softwares do SAC permitem o tratamento da informação captada e a emissão de relatórios, que são difundidos dentro da organização;
- As informações captadas pelo SAC são utilizadas no controle de qualidade. Servem para averiguar o que pode ser melhorado, atendendo às manifestações e expectativas dos clientes;
- A gerência do SAC se reúne regularmente com outros executivos do Shopping, o que permite uma integração e cooperação com os outros setores.

Tal dimensão estratégica do SAC pode resultar, então, em clientes satisfeitos e fiéis ao Shopping Grande Rio, sendo um fator de vantagem competitiva para o Shopping.