

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DYHELLE CHRISTINA CAMPOS MENDES

**A GESTÃO DE CONFLITOS NA BUSCA PELO CONSENSO: análise do SAC nas
empresas em busca da fidelização dos clientes**

São Luís
2025

DYHELLE CHRISTINA CAMPOS MENDES

**A GESTÃO DE CONFLITOS NA BUSCA PELO CONSENSO: análise do SAC nas
empresas em busca da fidelização dos clientes**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Mendes, Dyhelle Christina Campos.

A gestão de conflitos na busca pelo consenso: análise do SAC nas empresas em busca da fidelização dos clientes / Dyhelle Christina Campos Mendes. – 2025

18 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Consenso. 2. Fidelização dos clientes. 3. Gestão de conflitos. 4. SAC. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

DYHELLE CHRISTINA CAMPOS MENDES

**A GESTÃO DE CONFLITOS NA BUSCA PELO CONSENSO: análise do SAC nas
empresas em busca da fidelização dos clientes**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 14/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Amanda F. Aboud de Andrade

Dr.^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Início os agradecimentos, primeiramente louvando e agradecendo a Deus, pois sem Ele nada somos. Graça te darei sempre. Obrigada por toda força e sabedoria para que pudesse finalizar esta graduação, que fez estar nos mesmos planos e por tudo que sempre fez por mim. Sem Ti nada sou.

Agradeço à minha família, meus pais e irmã, por todo o alicerce. Em momentos de fraquezas e dúvidas, vocês sempre foram a minha fortaleza.

Agradeço também a minha amiga Kelda Sofia, por sempre me incentivar e torcer verdadeiramente por mim.

Agradeço ao meu orientador, professor Ademir, pela sua compreensão, humanidade, gentileza e sabedoria, na condução deste trabalho e mão amiga dada durante a graduação. Um verdadeiro mestre, compreende que a educação superior transpassa linhas rígidas, e compreender as particularidades dos alunos, é essencial na formação de bons profissionais. Obrigada pelo apoio prestado.

De todos os lados somos pressionados, mas não desanimados; ficamos perplexos, mas não desesperados; somos perseguidos, mas não abandonados; abatidos, mas não destruídos. Trazemos sempre em nosso corpo o morrer de Jesus, para que a vida de Jesus também seja revelada em nosso corpo.

2 Coríntios 4:8-10

RESUMO

Para o bom funcionamento das empresas no mercado é necessário haver boas relações com seus clientes, o que influencia diretamente a fidelização e a lucratividade. Nesse sentido, considera-se que as relações comerciais se baseiam em interações humanas, e que pode haver situações de conflitos, as quais devem primar pela brevidade na ocorrência e celeridade em sua solução e busca pela harmonia. Pensando nisso, as empresas devem ficar atentas às formas de soluções de conflitos impostas, buscando boa gestão, através do consenso, destacando-se o uso do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – nesse aspecto. Com o objetivo de analisar o papel do SAC das empresas na busca pela gestão dos conflitos em prol do consenso e fidelização dos clientes, essa pesquisa – descritiva, qualitativa, bibliográfica e documental – verificou a necessidade de observar formas alternativas de solução de conflitos. Nesse contexto os SACs atuam como elemento estratégico permitindo a empresa conhecer melhor as demandas de seu cliente. Com atendentes devidamente capacitados e alinhados com os propósitos da empresa é possível realizar um bom atendimento tendo em vista uma gestão de conflitos. Não basta resolver o problema do cliente, mas é preciso dar-lhe segurança de que a empresa se preocupa com ele, resultando, assim, na desejada fidelização do cliente e a possibilidade conquista de novos, pelas recomendações positivas.

Palavras-chave: Consenso; Fidelização dos clientes; Gestão de conflitos; SAC.

ABSTRACT

For companies to function well in the market, it is necessary to have good relationships with their customers, which directly influences loyalty and profitability. In this sense, considering that business relationships are based on human interactions, and that conflict situations may arise, which should be prioritized by the brevity of their occurrence and speed in their resolution and the search for harmony. With this in mind, companies should be aware of the ways of resolving imposed conflicts, seeking good management, such as through consensus, highlighting the use of SAC (Customer Service) – in this aspect. With the aim of analyzing the role of companies' SAC in the search for conflict management in favor of consensus and customer loyalty, this research – descriptive, qualitative, bibliographic and documentary – verified the need to observe alternative forms of conflict resolution. In this context, SACs act as a strategic element allowing the company to better understand its customer's demands. With properly trained attendants aligned with the company's purposes, it is possible to provide good service with a view to managing conflicts. It is not enough to solve the customer's problem, but it is necessary to give them security that the company cares about them, thus resulting in the desired customer loyalty and the possibility of gaining new ones, through positive recommendations.

Keywords: Consensus; Customer loyalty; Conflict management; SAC.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	GESTÃO DE CONFLITOS CONSUMERISTA	8
2.1	Os conflitos.....	8
2.2	A gestão de conflitos.....	9
2.3	O uso do consenso como forma de fidelização dos clientes	10
2.4	Os SACs – Serviço de Atendimento ao Consumidor	11
3	METODOLOGIA	12
4	O USO DOS SACs NO CONTEXTO DE CONSENSO NA GESTÃO DE CONFLITOS CONSUMERISTA.....	13
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
	REFERÊNCIAS	16

A GESTÃO DE CONFLITOS NA BUSCA PELO CONSENSO: análise do SAC nas empresas em busca da fidelização dos clientes ¹

Dyhelle Christina Campos Mendes ²
Ademir da Rosa Martins ³

1 INTRODUÇÃO

Para a manutenção de uma empresa no mercado é crucial uma gestão de conflitos. Para isso, é necessário observar quesitos, como a busca pelo consenso, diante das séries de insatisfações que podem ocorrer, diante do consumo em massa.

Nesse ínterim, depreende-se que conflitos entre empresa e consumidores, pode gerar judicializações, o que é prejudicial para a boa imagem da empresa, e, por consequência, fidelização dos clientes. Possuir forma de gerência em ambientes de dissensos, faz parte da boa administração do empreendimento. Investir em bons meios resolutivos, inclusive, dentro da própria empresa, é preponderante, a exemplo dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs).

Partindo disso, o presente estudo buscou responder a seguinte problemática: Qual o papel do SAC das empresas na busca pela gestão dos conflitos em prol do consenso e fidelização dos clientes?

Com base no exposto, utilizou-se como objeto geral: analisar o papel do SAC das empresas na busca pela gestão dos conflitos em prol do consenso e fidelização dos clientes. Em relação aos objetivos específicos, elencou-se: analisar sobre a gestão de conflitos no âmbito consensual; verificar o uso do consenso como fidelização dos clientes; o uso do SAC no contexto de consenso na gestão de conflitos consumerista.

A justificativa dessa pesquisa – descritiva, qualitativa, bibliográfica e documental – se dá por conta da sociedade de consumo em massa, em que é necessário observar formas alternativas de solução de conflitos, diante da sua insurgência, além do viés judiciário.

2 GESTÃO DE CONFLITOS CONSUMERISTA

2.1 Os conflitos

As relações humanas são conflituosas, seja na esfera pessoal e da sociedade. Assim, diante do quadro social de hiperconsumo, saber como dirimir dissensos, é relevante de diversos pontos de vista.

Magalhães (2020, p. 6), pontua que:

Os conflitos não são necessariamente negativos, a maneira como lidamos com eles é que podem gerar algumas reações. Na atualidade, o conflito passou a ser importante e imprescindível para o desenvolvimento das organizações, sendo visto como um AGENTE DA MUDANÇA.

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2024.2, na cidade de São Luís/MA.

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: dyhelle.mendes@discente.ufma.br.

³ Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

Ainda assevera o autor a perspectiva negativa e positiva do conflito, em que o primeiro, tenta-se evitá-lo, pois se acredita que criarão sensações desagradáveis. Quanto ao último, pode ser utilizado para decisões assertivas, crescimento e inovações (Magalhães, 2020).

Chiavenato (2014), inclusive, menciona que o conflito deve ser visto sob outra ótica, pois é mais do que um simples desacordo, visto que, é uma maneira de haver interferência, na qual se permite o bloqueio para que a outra parte alcance seus propósitos, podendo ocorrer em diversos contextos, seja no âmbito pessoal, a partir de duas pessoas, ou das corporações.

Nesse escopo, as empresas estão constantemente lidando com situações de conflito, seja interno, entre seus colaboradores, ou externos, com consumidores, o que se precisa de medidas eficazes na sua solução, pois, dissensos em massa, geram pontos negativos a empresa. No contexto elencado pelo autor acima, diante desses conflitos, é importante uma boa gestão, para fins de mudança, e, evitar novos deles, futuramente.

2.2 A gestão de conflitos

A gestão de conflitos se encontra como ferramenta preponderante, com o fito de contribuir positivamente com as relações entre empresa e consumidores. Conforme dispõem Silva e Pontes (2024, p. 17):

A gestão de conflitos é um nicho da área da gestão empresarial, essa gestão tem a responsabilidade de encontrar uma conciliação entre uma, duas ou mais partes que estão enfrentando empecilhos entre si, a fim de encontrar uma solução boa para ambos, que não prejudique ninguém.

Portanto, depreende-se que, a escolha de uma forma resolutive é necessária, a adequar às necessidades da relação empresa – clientes, visto que, o empreendimento assume responsabilidade perante os seus clientes.

Magalhães (2020) aponta formas de administração de conflitos, à luz de A. Thomas (1976), destacando que não existe uma forma correta para saná-los, porém, deve identificados e avaliados: os interesses ou objetivos que devem ser satisfeitos em um acordo potencial; os resultados possíveis e aceitáveis; as abordagens de resolução; e os critérios para a escolha de uma abordagem.

Sobre as abordagens de resolução, Magalhães (2020) menciona:

- a) a evasiva ou de abstenção – na qual se trata de evitar analisar profundamente os motivos do conflito, além de que, não se toma partido nem para si e nem para o oponente, o que pode trazer à tona novamente o dissenso, porém, contribui para momentaneamente que os ânimos possam ser acalmados;
- b) de acomodação – acontece quando há sacrifício de interesses próprios em prol do outro, com base em sistema conciliatório e de concessões;
- c) competitiva – busca pela manutenção dos próprios interesses, baseado na autoridade e regramentos próprios;
- d) transigentes – há uma negociação para que ambas as partes saiam satisfeitas, como vencedoras, com abdições mútuas de interesses;
- e) colaborativa, em que há preocupação em relação aos próprios interesses quanto da outra parte, não havendo uma forma definida de resolução, proporcionando a criatividade na resolução, o que contribui com a busca por solução de que todos concordem, chegando-se a vencedores recíprocos. Na oportunidade, a desvantagem dita pelo autor, é que “consomem muito tempo e talvez não funcionem quando o atrito implica diferenças de valores” (Magalhães, 2020, p. 15).

A partir dessa análise, com a massificação do consumo, precisa-se optar por formas de que não se prejudique os clientes e a imagem do negócio, buscando resolutivas mais eficazes para o dissenso.

Silva e Pontes (2024), sobre o assunto, dispõem que há como identificar os conflitos por meio de uma observação, vendo seu surgimento na empresa e em suas divisões, sendo monitorados com cuidado para serem delimitados em tipos, para depois pensar em uma resolução acertada.

Portanto, trata-se de problemática que não deve ser ignorada pela empresa, devendo investir recursos humanos e financeiros, com esse propósito. A busca por boa gestão de conflitos, deve estar alinhada aos próprios escopos do empreendimento.

2.3 O uso do consenso como forma de fidelização dos clientes

Para Tomei (2016), “a marca de uma empresa é o seu maior patrimônio, preservá-la é dever da empresa, pois, muitas vezes, o prejuízo causado pelo desgaste da marca é irreversível”. Nesse sentido, Chiavenato (2014) menciona sobre as consequências indesejáveis dos conflitos para a organização, visto que, permite-se insatisfações de grupos e indivíduos, o que gera como consequência tanto a interferência no desempenho de tarefas, quanto a satisfação das pessoas.

Assim, depreende-se que nesse cenário relatado, sanar os conflitos se torna preponderante para a manutenção dos clientes, com a busca pela fidelização dos mesmos, durante e após a tratativa corporativa.

Uma forma de primar pela imagem positiva consiste na administração de dissensos, através da consensualidade, evitando o ingresso da judicialização, ou o uso de outros meios de reclamações, como os Procons (Instituto de Proteção e Defesa do Consumidor), plataformas online, a exemplo de sites “*Reclame aqui*”, o que contribui com a visão negativa do empreendimento no mercado, afastando novos consumidores. A partir disso, é interessante as próprias empresas investirem em recursos próprios de sanar os problemas enfrentados.

Inclusive, diante do abarrotamento de demandas litigiosas relacionadas a essa seara, há incentivo da própria Justiça, na busca por soluções consensuais, que contribuam com a redução do tempo e promovam a desjudicialização.

O Relatório *Justiça em Números 2024*, possuindo como ano-base 2023, menciona que “os assuntos de Direito do Consumidor também aparecem com alta frequência na Justiça Estadual no que se refere às indenizações por danos morais e danos materiais, ocupando o segundo e quarto maior percentuais de processos ingressados em 2023” (Brasil, 2024, p. 350).

A partir disso, cita-se formas de solução de conflitos baseado no consenso, a exemplo da conciliação, mediação e negociação, considerados métodos autocompositivos.

A conciliação, através de um elemento imparcial, permite às partes que dialoguem sobre o dissenso proposto, com o auxílio desse conciliador, que contribui com o direcionamento da conversa, de forma mais ativa e proporciona soluções que poderão ter sua viabilidade em cumprimento pelas partes envolvidas, conforme disposto no artigo 165, § 2º do Código de Processo Civil (CPC):

Artigo 165 § 2º CPC O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem (Brasil, 2015a).

A mediação, por sua vez, consiste em “atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”, conforme artigo 1º, parágrafo único, da Lei n. 13140 (Brasil, 2015b).

Sobre os benefícios da mediação, Bandeira (2022) menciona seu uso como forma de solucionar dissensos dos consumidores durante a pandemia, senão vejamos:

Nos dois primeiros anos em que o país teve de lidar com a pandemia da Covid-19 – e milhares de empreendimentos precisaram fechar suas portas, ao menos presencialmente –, uma empresa de mediação conseguiu ajudar consumidores a solucionarem seus conflitos sem saírem de casa e sem que tivessem de acionar o Judiciário. Quase 16 mil casos foram resolvidos de maneira criativa, inclusiva e sustentável nesse período pela Mediato Consultoria.

Percebe-se, portanto, a importância da mediação, inclusive de forma virtual, nos propósitos de solução aos consumidores.

A partir disso, depreende-se a relevância da boa escolha pelos administradores na tomada de decisões, o que reflete na saúde financeira empresarial, em que o processo de escolhas se dá diante de alternativa diversas, cujos administradores têm cotidianamente a tarefa de decidir os rumos a serem tomados por uma organização, possuindo impacto em todas as suas esferas (Souza, 2015).

Outra forma autocompositiva, cita-se a negociação, em que Magalhães (2020, p. 35), por sua vez, menciona que:

A negociação é uma ferramenta, um conjunto de técnicas para lidar com conflitos e impasses (Eduardo terra). A negociação consiste numa relação de trocas com sessões e resoluções inclinadas à satisfação das necessidades ou interesses da parte oposta. É um processo que tem por finalidade permitir que duas ou mais partes afastem-se de suas posições divergentes iniciais para ir ao encontro de um denominador comum, alinharem seus interesses e chegarem a um acordo mutuamente aceitável, vantajoso e viável. As partes conversam entre si e sem a intermediação de ninguém, tentam se entender [...].

Portanto, existem formas de solução de conflitos, nas quais as empresas podem se valer com o escopo de melhorar a sua relação com os clientes, bem como, fidelizá-los.

Buscar formas eficazes dessa fidelização é necessária, pois, como pontuam Lima *et al.* (2023, p. 50) “a fidelização de clientes não apenas contribui para o crescimento e sustentabilidade dos negócios, mas também desempenha um papel fundamental na criação de vantagem competitiva”.

Outros exemplos extrajudiciais também utilizados são plataformas online, como *consumidor.gov.br*, páginas de internet de reclamações, como “Reclame aqui”, além das próprias Ouvidorias e SACs.

Pelo exposto, a extrajudicialidade, com o uso do consenso, contribui favoravelmente na manutenção dos consumidores e boa gestão dos conflitos, como o uso dos SACs em prol da valorização dos clientes.

2.4 Os SACs – Serviço de Atendimento ao Consumidor

O SAC se tornou ferramenta eficaz na busca pela fidelização dos clientes perante as empresas. Surgiu como fruto das políticas de proteção dos consumidores, as quais iniciaram, no Brasil “através da associação do Código Comercial de 1850, do Código Civil de 1916 e do Código Penal de 1940 que contemplavam alguns aspectos de defesa do consumidor como a responsabilidade do vendedor sobre os produtos vendidos após a compra” (Moura; Silveira; Alves, 2011, p. 46).

Cruz *et al.* (2005) mencionam sobre o surgimento da preocupação com a opinião dos consumidores, com suas necessidades e interesses, por volta de 1950. Ademais, com a década de oitenta, os autores mencionam que essa questão foi mais acentuada, com programas voltados

ao atendimento aos consumidores, destacando a Nestlé como a primeira empresa no Brasil a criar um canal de conversação com os consumidores, no ano de 1978.

Chauvel e Goulart (2007, p. 2), nessa linha, apontam sobre as concepções iniciais do SAC, em que houve aumento da atividade no Brasil, na década de 1990, alinhado ao surgimento do código de defesa do Consumidor, senão vejamos:

Durante a década de 1990, o número de Serviços de Atendimento ao Consumidor em atividade no Brasil cresceu cerca de vinte vezes, chegando, hoje, a vários milhares. O Código de Defesa do Consumidor (1990), a abertura das fronteiras aos produtos importados, a privatização de serviços públicos e a entrada de novas empresas no mercado, aliados à queda da inflação após o Plano Real (1994), foram alguns dos eventos que estimularam esse movimento. Acostumadas a lidar com clientes quase cativos, que mal podiam comparar preços ou planejar despesas e dispunham de instrumentos precários para defender seus direitos, as empresas implantadas no país se viram confrontadas com um novo cenário no qual a disputa para conquistar e manter clientes tinha se tornado muito mais premente.

O SAC “funciona como radar para a empresa, captando informações do mercado e complementando-se por intermédio de pesquisas. Funciona também como agente de mudanças, provocando mudanças internas na organização, e como auditor quando atua no controle de serviços” (Cruz, 2005, p. 1360).

Portanto, depreende-se o papel de aumento dos SACs nas empresas, com seu investimento, na otimização e gerenciamento de conflitos, alinhado ao aumento de interesses e direitos dos clientes, perceptível nas mudanças legislativas.

Rocha (2008, p. 21), ao mencionar sobre as experiências relacionadas ao atendimento ao consumidor, dispõe como primeira experiência através de telefone, nesse aspecto, ocorreu em “Berlim/Alemanha, em 1880, quatro anos depois de Alexander Graham Bell ter patenteado na Inglaterra o primeiro aparelho de telefone, através de um pasteleiro visionário que encontrou na novidade um incremento para seus negócios”.

Na atualidade, é notório o uso das plataformas digitais, ampliando os serviços dos SACs, com o escopo de contribuir com o gerenciamento de crises, e, manutenção dos clientes, os quais, poderão observar a competência empresarial, em momentos como esses, de crise.

Inclusive, através dos serviços de atendimento ao consumidor, é possível ter um termômetro qualitativo e de satisfação, onde se compreende através de reclamações, sugestões dos clientes, as necessidades de melhoras dos produtos e serviços, pois se trata de uma forma pela qual a voz do consumidor será ouvida e decifrada (Cruz, 2005, p. 1359). Porém, aponta o autor que, além desse canal, é preciso qualificar os profissionais atuantes, pois é necessário saber como trabalhar com os dados coletados.

Portanto, depreende-se que o SAC com boa organização interna, poderá contribuir externamente ao ser acionado, com os verdadeiros propósitos para o qual foi criado, não bastando a sua criação sem a busca de efetividade, visto que, os seus objetivos devem estar alinhados com os escopos da própria empresa, sendo agente de mudança.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva, que segundo o Gil (2002, p. 42), tem como “[...] objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”, analisando-se o papel dos SACs nas empresas em prol do consenso e fidelização dos clientes.

No que diz respeito aos meios ou procedimentos metodológicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, visto que, o artigo se baseia em documentos, artigos e livros pertinentes sobre a temática. Fonseca (2009, p. 51), ao definir esse tipo de pesquisa, elenca que

tem “[...] por objeto a coleta de informações em livros, revistas e publicações impressas similares, incluídas hoje as publicações on-line”.

Quanto a abordagem fez-se uso da pesquisa qualitativa, que, segundo Gustin, Dias e Nicácio (2020), se trata de análise de dados com base no pleiteio por significações, aprofundamento da verificação das relações sociais que não se encontram dispostas a serem averiguadas em termos quantitativos, visando o pesquisador compreender a sua própria realidade.

4 O USO DOS SACs NO CONTEXTO DE CONSENSO NA GESTÃO DE CONFLITOS CONSUMERISTA

Como supracitado, existem formas de gestão de conflitos em que se promove contato direto entre a empresa e o cliente, com o viés de solucionar o dissenso de forma mais breve, bem como fidelizá-lo, angariando boa imagem no cenário empresarial.

Assim, o uso dos SACs foi utilizado como forma de promover espaço para valorização dos clientes, promovendo o gerenciamento de conflitos, com a tomada de decisão em prol de práticas colaborativas, promovendo a percepção de manutenção dos clientes e a boa imagem da empresa perante o mercado.

Chauvel e Goulart (2007, p. 13), apontam sobre o alinhamento das informações coletadas pelo SAC com propósitos para a própria empresa, senão vejamos:

Dentro dessas atividades, o registro e a distribuição da informação captada são essenciais para assegurar que o SAC se torne efetivamente um canal de comunicação entre os clientes e a empresa. Para que isso aconteça, é preciso, de um lado, dar atenção e dedicar recursos a aspectos técnicos (registro e tratamento dos dados, emissão e distribuição de relatórios, difusão da informação, escolha e uso de ferramentas de tecnologia da informação) e, de outro, não descuidar de aspectos organizacionais. Fazer com que a informação chegue aos que podem utilizá-la não basta. É preciso que a informação seja vista como algo relevante e possa auxiliar na geração de idéias e ações, o que demanda um trabalho de integração capaz de assegurar uma interação regular e dinâmica entre o SAC e o restante da organização.

A partir disso, os SACs contribuem como elemento estratégico, evitando inclusive o desgaste da imagem da empresa, fruto da valorização dos consumidores pelas transformações nas vias legais, diante de conjuntura favorável, com abertura de mercado, estabilidade monetária, privatizações e propagandas de qualidade nas empresas (Cruz, 2005). Ouvir o consumidor, portanto, tornou-se necessário.

Para Alves (2019, p. 220) “a percepção de falhas varia de cliente para cliente, o que demonstra a importância de a empresa conhecer bem os seus clientes”. Apontam os autores, também, a importância dos SACs, sendo “a criação desse serviço significa que as empresas demonstram interesse na compreensão do comportamento denominado pós-insatisfação. Conforme Beber e Rossi (2006), a utilização do SAC é o caminho natural para uma possível solução do problema”.

Portanto, contribuir em bons SACs, proporcionará a melhora na tratativa dos problemas apresentados, podendo ser até premiados, como através do prêmio “Reclame AQUI” o qual premia as empresas que melhor tiveram boas relações com os clientes, o que se insere em propaganda positiva.

O Prêmio Reclame AQUI é a maior, melhor e mais importante premiação de atendimento reputação do Brasil. É completa, neste ano, 13 edições. Ano a ano, premia, com a participação ativa dos consumidores, as empresas brasileiras com as melhores reputações e operações de atendimento mais eficientes. Mais do que um troféu, elas disputam o reconhecimento e a confiança do consumidor.

A cada edição, a disputa pelo Prêmio Reclame AQUI se torna mais acirrada. Bom para os consumidores e bom para as empresas (Reclame Aqui, 2024).

Nesse ponto, trata-se de uma exemplificação de promoção por boas práticas colaborativas, cujo prêmio é favorável à credibilidade da empresa no mercado.

No entanto, como contraponto aos benefícios no uso dos SACs, Chauvel e Goulart (2007), apontam reflexão sobre o seu mau uso na gestão de conflitos consumeristas, apontando acerca de falhas de algumas empresas na utilização desse canal, perdendo oportunidade de recuperar consumidores insatisfeitos, conquistar novos consumidores, ou não aproveitando as informações captadas pelos SACs de maneira plena, o que poderia contribuir para uma organização de novos clientes. Os autores ao discorrerem sobre pesquisas feitas sobre o uso dos SACs, e manutenção dos clientes, indicam que:

O consumidor aliviado porque conseguiu resolver seu problema não necessariamente voltará, a não ser que a empresa o tenha convencido de que ele pode sim contar com ela. Ou seja, não basta atender à solicitação do cliente, é preciso atentar para a forma de fazê-lo, tendo em mente que o cliente avalia e interpreta o comportamento da empresa frente à sua manifestação (Chauvel; Goulart, 2007, p. 12).

Logo, depreende-se que o uso de Serviço de Atendimento ao Consumidor bem qualificado, contribui para a fidelização dos clientes, não bastando apenas a sua criação. É preciso que os funcionários atuantes possam estar equiparados com ferramentas em prol da qualidade no atendimento.

Nesse esteio, somar esforços com a melhoria da qualidade de atendimento aos clientes só contribui positivamente para a empresa, o que os SACs se encarregam de auxiliar.

Inclusive, existe pesquisa proveniente de Relatório do Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas, de 2012, na qual pontua que, a maior dificuldade enfrentada “pelos consumidores se referem cobranças, garantia e vício ou má qualidade de produtos ou serviço” (Brasil, 2012, p.10):

[...] Chama atenção a proporção de fornecedores que deixaram de atender às reclamações fundamentadas dos consumidores, pois ela revela a incidência da situação em que, mesmo tendo outras oportunidades para resolver o problema (no contato direto com o consumidor através do SAC, Ouvidoria etc, na tentativa de acordo preliminar ou ainda na audiência que, em geral, ocorre no processo administrativo), ainda assim o fornecedor não resolveu a reclamação do consumidor [...] (Brasil, 2012, p. 11).

É certo que o SAC pode ser uma ferramenta estratégica para as empresas, que, apesar dos seus benefícios, pode não ser utilizada da maneira correta, sendo novo espaço de desrespeito aos direitos dos consumidores, os quais se inserem cada vez mais na insatisfação, destoando dos seus propósitos iniciais.

O site *Veja Negócios* publicou pesquisa realizada pela Opinium, solicitada, à época, pela Zendesk, acerca da opinião dos consumidores quanto aos SACs das empresas. Segundo consta, “17% se disseram insatisfeitos com os serviços de SAC. Entre os descontentes, 15% definiram o serviço como ruim (15%) ou péssimo (2%)”, sendo apontados como fatores “completam a lista de reclamações: agressividade e grosseria (37%), pouco conhecimento do atendente (28%), informações difíceis de serem encontradas (28%) e poucas opções de canais de comunicação (26%)” (Falar [...], 2017).

Para isso, Leucutron (2017) aponta quesitos para gerência de conflitos com os clientes e bom atendimento, a citar: entender o motivo da reclamação; usar argumentos sólidos para a resolutiva, explicando os motivos pelos quais a problemática ocorreu, o que inclui exposição sobre a razão ou não do cliente, na reclamação; ser imparcial e não alterar o tom de voz, mesmo

que o cliente demonstre agressividade; colocar-se no lugar do consumidor, gerando abordagem empática; fazer perguntas, com respostas direcionadas, a fim de que possa demonstrar como a empresa pretende resolver o problema, o que se alinha a fidelização do cliente; por fim, explicação sobre as ações que serão adotadas para resolver o problema, devendo angariar a superação de expectativas, e, tudo isso, através da otimização da comunicação, a qual deve primar pela fluidez, destacando-se a importância do planejamento prévio nessa área de gestão.

Como contraste, a pesquisa divulgada ainda menciona que “61% dos entrevistados se disseram satisfeitos com o serviço de atendimento ao cliente [...]. Para 48% dos entrevistados o serviço melhorou com o passar do tempo, enquanto 19% veem queda na qualidade”. Ademais, ainda traz dados relevantes de que “o SAC é o canal de comunicação preferido dos brasileiros para registrar reclamações e problemas (40%) e tirar dúvidas gerais (30%)” (Falar [...], 2017).

Depreende-se a contrariedade no papel dos SACs, visto que, por mais benéficos que sejam, e são reconhecidos ainda como canal para tratativa de demandas, podem ser mais um espaço para desrespeitos aos consumidores, com uma péssima oitiva e resolução dos problemas apresentados, não sendo equipados com o cuidado devido.

Como já demonstrado, não se atentar as oportunidades da SAC como agente de mudança, perante os conflitos pode ser prejudicial a fidelização dos clientes, que, como aponta Cardoso (2007 *apud* Gonçalves, 2007), “conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com a sua competitividade, mas com sua própria sobrevivência no mercado”.

Lima *et al.* (2023, p. 50) sobre isso, corroboram que “quando os clientes se sentem valorizados, compreendidos e bem atendidos, eles têm mais probabilidade de se tornarem leais à marca, recomendá-la a outros e até mesmo defender seus produtos ou serviços diante de críticas.”

Rocha (2008, p. 47) aponta que “o SAC é uma ferramenta de utilização do marketing de relacionamento”. Portanto, depreende-se que os SACs nas empresas serve para fins de dirimir dissensos, através de seus facilitadores, exercendo papel relevante para que a demanda não seja judicializada, contribuindo para a gestão de conflitos em prol do consenso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise apresentada, percebe-se que as empresas, assim como todas as relações humanas, perpassam por conflitos internos, entre seus colaboradores e externos, com seus clientes. No entanto, ao dirimir as contendas, deve-se observar que a garantia de uma boa gestão e a permanência dos clientes dependem da forma pela qual se irá resolver os conflitos, visto que demonstra o papel de cuidado dado aos seus consumidores.

A partir disso, o trabalho apresentado se propôs a analisar a gestão de conflitos na busca pelo consenso, verificando o papel dos SACs nas empresas em busca da fidelização dos clientes.

Para isso, observou-se os aspectos mais relevantes de gestão de conflitos, compreendendo as diversas formas, dando-se destaque à abordagem consensual. Após, foi possível analisar o uso do consenso como forma de fidelização dos clientes, destacando o papel dos SACs como instrumento eficaz de gestão de conflitos em prol do consenso.

Foi visto que os SACs atuam como elementos estratégicos, pois possibilitam a coleta de informações relevantes e sua posterior divulgação para empresa deve ecoar significativamente e dinamicamente para um alinhamento de ações com os propósitos da empresa, evitando, assim, maiores desgastes, ao mesmo tempo em que busca valorizar os consumidores. Não basta resolver o problema do cliente, mas dar-lhe segurança de que a empresa se preocupa com ele. Isso resulta da fidelização do cliente e a possibilidade conquista de novos, pelas recomendações positivas.

Para que tudo isso funcione a contento é necessário que os funcionários sejam bem capacitados e conhecedores da visão, da missão e dos valores da empresa, que detenham amplo conhecimento dos produtos e suas especificidades, atuando sempre com vista a qualidade do atendimento.

Se esses pontos forem negligenciados a tendência é aumentar a insatisfação do cliente tornando a situação cada vez mais conflituosa, o que reflete na divulgação da imagem da empresa. Entender isso é essencial, pois os SACs se tornam peça importante do marketing de relacionamento.

Perante o exposto, depreende-se que os SACs atuam como canal entre a empresa e o consumidor, o qual preza pela seriedade e comprometimento na análise das demandas que são propostas, o que corrobora com a busca de soluções, dentro do próprio âmbito interno e satisfação dos clientes, o que contribui na sua fidelização.

Os SACs servem como meio de valorização e empoderamento dos consumidores, contribuindo como agente de mudança, diante da gestão de conflitos, endossando o uso do consenso como meio eficaz, o qual nem sempre é utilizado da maneira correta pelas empresas.

Como visto, apesar de louvável sua finalidade, deve ter um olhar mais atento pelos empreendimentos, buscando garantir melhorias e que os seus propósitos sejam garantidos. Assim, empresas devem se aperfeiçoar na sua qualificação, para que cada vez mais sejam suficientes na boa gestão dos conflitos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Wanessa Oliveira. **Efetividade da reclamação realizada pelo consumidor brasileiro em serviços financeiros e varejo**. 2017. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331945115_EFETIVIDADE_DA_RECLAMACAO_REALIZADA_PELO_CONSUMIDOR_BRASILEIRO_EM_SERVICOS_FINANCEIROS_E_VAREJO. Acesso em: 10 dez. 2024.

BANDEIRA, Regina. **Empresa de mediação soluciona mais de 16 mil conflitos durante a pandemia**. Brasília, DF: CNJ, 10 ago. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/empresa-de-mediacao-soluciona-mais-de-16-mil-conflitos-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2024**. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, DF: Presidência da República, 2015b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional do Consumidor. **Relatório do Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas**. Brasília, DF: Senacon, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/seus-direitos/consumidor/Anexos/cadastronacionalreclamacoes2012.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CHAUVEL, Marie Agnes; GOULART, Vania Cianni. Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos Abape**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 1-16, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/hc9JHGpPRxm9CXqHTFgMQ7w/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.uniscd.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CRUZ, Alexandre Monteiro de Oliveira *et al.* O serviço de atendimento ao cliente (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais? *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais [...]**. São Paulo: Abepro/PUCRS, 2005. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2005_Enegep0201_0599.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

FALAR com SAC é pior do que ficar preso no trânsito, diz pesquisa: segundo o estudo, o que mais irrita o consumidor (56%) é ser constantemente transferido durante a ligação. **Veja**, São Paulo, 11 out. 2017. Negócios. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/falar-com-sac-e-pior-do-que-ficar-preso-no-transito-diz-pesquisa>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FONSECA, Maria Guadalupe Piragibe da. **Iniciação à pesquisa no direito: pelos caminhos do conhecimento e da invenção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em: 11 jan. 2024.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de clientes**. 2007. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca, NICÁCIO, Camila Silva. **Repensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. 5. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Almedina, 2020.

LEUCOTRON. **Aprenda como gerenciar conflitos com cliente e melhorar o atendimento**. [S. l.], 11 out. 2017. Disponível em: <https://blog.leucotron.com.br/conflitos-com-cliente/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

LIMA, Fernando Sardinha Miguel de *et al.* **Fidelização de clientes.** 2023. 57 f. Trabalho de conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/15717/1/TCC%20Fidelizac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Clientes.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

MAGALHÃES, Irenilda Ramos de Brito Sá. **Gestão de conflitos nas organizações.** Recife: Cefospe, 2020. Disponível em: https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665419866_Apostila%20Gesto%20de%20Conflitos%20nas%20Organizaes.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

MOURA, Maria Aparecida; SILVEIRA, Sandra Maria; ALVES, Isabella Brito. A defesa do direito do consumidor. *In*: MOURA, Maria Aparecida (org.). **Cultura informacional e liderança comunitária: concepções e práticas.** Belo Horizonte: Proex/UFMG, 2011. p. 45-52.

RECLAME AQUI. **Prêmio Reclame Aqui:** sobre o Prêmio Reclame Aqui. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/premio/sobre-premio/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ROCHA, Ana Luiza Gonçalves de Rezende. **Marketing de relacionamento:** a utilização do SAC como instrumento de marketing de relacionamento. 2008. 52 f. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1729/2/20270852.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SILVA, Kauã Henrique Ribeiro da; PONTES, Leticia Lopes de. **Gestão de conflitos:** estratégias eficazes para lidar com os conflitos. 2024. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Habilitação Profissional de Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual de Itapetininga, Itapetininga, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21528/1/TCC%20GEST%C3%83O%20DE%20CONFLITOS_%20ADM%202024%201.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

SOUZA, Antônio Artur de. **Organização, processos e tomada de decisão.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, DF: CAPES/UAB, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643256/2/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20%20Processos%20e%20Tomada%20de%20Decis%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 25 maio 2024.

TOMEI, Raquel A. A importância do SAC na prevenção de ações judiciais. **Administradores**, [S. l.], 26 jul. 2016. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/noticias/a-importancia-do-sac-na-prevencao-de-%20acoes-judiciais&Acesso%20em:%2029%20de%20mai.%202022>. Acesso em: 10 dez. 2024.