



CLAV 2016

9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: “O consumidor problema: lidando com o comportamento disfuncional do consumidor através das táticas dos funcionários de serviços”

Autor(es): *Paloma Antonio, Marcelo Gattermann Perin.*

Apoio



Realização



O consumidor problema: lidando com o comportamento disfuncional do consumidor através das táticas dos funcionários de serviços

Resumo – Trilha 3: Fator Humano nas organizações varejistas

O comportamento disfuncional dos consumidores tem crescido substancialmente e a literatura aponta que um dos fatores que desencadeiam a ocorrência de tais comportamentos é a promoção do mito da soberania do consumidor, através da cultura de orientação para o consumidor das organizações. A partir do contraste entre o mito de atender ao cliente em todas as suas necessidades e as limitações das ofertas, o mito dá lugar a desilusão e a raiva, sendo que o funcionário de frente é o encarregado de gerenciar as interações em serviços. Com a ocorrência de tais eventos, esses funcionários e seus gerentes acumulam conhecimento tácito e táticas de como lidar com tais problemas. Apesar disso, as organizações não consideram este conhecimento nem as táticas no desenvolvimento e planejamento das suas estratégias e ações. O presente artigo propõe que as organizações estimulam o mito do consumidor soberano através da promoção da orientação para o consumidor, aumentando a ocorrência de comportamentos disfuncionais dos consumidores. Propõe também que o uso das táticas no treinamento e desenvolvimento de habilidades dos funcionários pode atenuar tal efeito reduzindo os comportamentos disfuncionais. O artigo apresenta proposições e um modelo para exploração futura.

Palavras-chave: comportamento disfuncional do consumidor, serviços, orientação para o consumidor.

1. Introdução

Grande parte das pesquisas realizadas a respeito do ambiente varejista caracteriza a relação cliente-empresa como funcional, imaginando que todos terão um comportamento adequado na interação (REYNOLDS; HARRIS, 2009). Entretanto, verifica-se na prática uma série de comportamentos inadequados por parte de clientes e que podem prejudicar seriamente a ambientação varejista, e conseqüentemente os resultados positivos esperados desse esforço (FULLERTON; PUNJ, 2004). Esses incidentes de abuso nas relações pessoais por clientes disfuncionais são frequentes e recorrentes, e considerados por Reynolds e Harris (2006) como endêmicos na prestação de serviços, sendo mais regra do que exceção no setor. Mesmo comprovados os efeitos negativos do comportamento disfuncional dos consumidores tanto para funcionários da linha de frente quanto para gerentes, a alta administração das organizações não reconhece o lado perverso dos consumidores, deixando uma lacuna estratégica aos níveis operacionais sobre as ações necessárias para minimizar tais efeitos nocivos (KORCZYNSKI; OTT, 2004).

A literatura acumulou considerável conhecimento sobre os tipos de táticas utilizadas, quais atitudes são envolvidas nos episódios, que tipo de ações de recuperação são possíveis e quais as implicações para os funcionários e para as organizações (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012). Entretanto, as táticas e o conhecimento tácito acumulado pelos funcionários de frente no atendimento a clientes no setor de serviços não têm sido considerados pelas organizações como forma de gerenciar ou diminuir a ocorrência do comportamento disfuncional do consumidor (HARRIS; REYNOLDS, 2003), caracterizando a lacuna teórica que configura a indagação inicial do presente trabalho.

2. O comportamento disfuncional do consumidor

A definição de comportamento disfuncional do consumidor envolve, entre outros, a embriaguez, o abuso físico e verbal e a postura não cooperativa (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994), roubos, furtos, fraudes, assédio sexual, vandalismo, ameaças, reclamações injustificadas, retaliação, comportamento rude ou alteração de preço ou etiqueta de produtos (FULLERTON; PUNJ, 2004; HARRIS; DAUNT, 2013; FISK et al., 2010; REYNOLDS; HARRIS, 2009). O termo comportamento disfuncional, se refere às ações dos consumidores que perturbam os

encontros de serviços, intencionalmente ou não, de forma manifesta ou encoberta, proposto por Harris e Reynolds (2004). É uma fonte de insatisfação do próprio consumidor (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

Korczynski e Evans (2013) ponderam acerca de três abordagens para a explicação do abuso do consumidor, a psicológica, a contingencial e a sociológica, centrada na ideia de que os comportamentos disfuncionais estão frequentemente ligados às normas predominante aceitas da sociedade. Eles apontam que parte desse comportamento é gerado pela evolução da economia de serviços: o poder enfraquecido do trabalho, o status relativo do funcionário frente ao consumidor e interações menos encorpadas. Estes três fatores juntamente com a promoção do mito da soberania do consumidor aumentam o poder social do consumidor na sua relação com os funcionários, tornando a economia de serviços um ambiente propício para comportamentos disfuncionais (KORCZYNSKI; EVANS, 2013).

Ao promoverem o mito do encantamento, as organizações difundem a ilusão de que o consumidor é soberano e pode customizar suas escolhas como quiser ao mesmo tempo em que cria espaço para que o funcionário de frente oriente o cliente através das restrições das opções disponíveis e, à medida em que o consumidor percebe a contradição, o encantamento dá lugar à desilusão. A desilusão pode levar à raiva, originando o comportamento disfuncional (KORCZYNSKI; OTT, 2004).

Em serviços, espera-se que os funcionários de atendimento tragam suas emoções e personalidades criando empatia com os consumidores. Quando o consumidor se comporta mal, é pouco provável que o funcionário consiga distanciar seus efeitos e não tomar o abuso como ofensa pessoal (KORCZYNSKI; EVANS, 2013). Tal fenômeno traz impactos psicológicos, emocionais, cognitivos, atitudinais e psicossociais negativos aos funcionários, custos às organizações e aos próprios consumidores (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012; FISK et al., 2010; HARRIS; DAUNT, 2013; HARRIS, 2013; KORCZYNSKI; EVANS, 2013).

Para a gerência dos funcionários de frente, o comportamento disfuncional dos consumidores culmina em pressões conflitantes entre a orientação para o consumidor e a urgência pela alta qualidade nos padrões de serviços, com as reclamações ferozes dos funcionários sobre o comportamento dos clientes e a própria experiência do gerente (HARRIS; DAUNT, 2013). Os gerentes enfrentam o conflito entre o cliente real que atormenta funcionários e o tipo de cliente vislumbrado no posicionamento estratégico de orientação para o consumidor (REYNOLDS; HARRIS, 2003). A literatura aponta que as organizações normalmente não estão cientes, nem oferecem formas para que os funcionários e gerentes tratem de tais situações, abrindo espaço para improvisação e a criação de estratégias informais (ECHEVERRI et al, 2012; HARRIS; DAUNT, 2013).

3. Orientação para o consumidor e o comportamento disfuncional do consumidor

Apesar das evidências do crescimento da ocorrência de incidentes de comportamento disfuncional dos consumidores, da necessidade de formação de táticas e estratégias tanto de gerentes e funcionários, e da comprovação dos diversos efeitos sobre os funcionários, para a organização e para os próprios consumidores, a literatura indica que as organizações normalmente não consideram o comportamento disfuncional dos consumidores no desenvolvimento das suas ações estratégicas, nem mesmo para reduzir a incidência de abusos dos consumidores ou mitigar seus efeitos (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012).

Nesse sentido, o estímulo à postura empresarial de orientação ao consumidor, de busca de agregação de valor e atendimento da satisfação dos clientes como foco (NARVER; SLATER, 1990), sem a devida consideração da perspectiva do funcionário de fronteira sobre os efeitos desse enfoque, pode esconder os efeitos disfuncionais advindos do atendimento irrestrito das necessidades dos clientes (FELLESON; SALOMONSON; ABERG, 2013). Para Lam, Kraus, e Ahearne (2010), evidências empíricas sugerem que a orientação para o consumidor, por parte

dos funcionários de fronteira, está indiretamente relacionada com os resultados comportamentais dos clientes.

No setor de serviços em particular, onde a produção e o consumo são concomitantes, a soberania do consumidor está relacionada aos apelos das organizações relativas ao discurso “aqui o consumidor é rei” ou “você é muito importante para nós”, salientando a ideia de que o serviço será individualizado conforme o desejo de cada um. Para os funcionários de frente, o desafio é direcionar o comportamento do consumidor às limitações do serviço, mas de forma que o consumidor tenha a ideia de que está no comando. À medida em que as contradições se tornam difíceis de gerenciar e o encontro de serviços abre uma brecha para a desconfiança, o mito do encantamento do consumidor se torna desilusão. Neste ponto, é possível que a desilusão dê origem à raiva, que tem levado à diversos estudos sobre a ira dos consumidores em setores de serviços (KORCZYNSKI; OTT, 2004).

Salomonson e Felleson (2014) referem que no caso de “clientes difíceis”, a postura de orientação ao consumidor pode levar a comportamentos disfuncionais, na medida em que procura atender a necessidades inatingíveis ou não controláveis pela empresa. Deste modo, a promoção da orientação para o consumidor, através do mito da soberania do cliente, é apontada como um dos fatores geradores do comportamento disfuncional dos consumidores (KORCZYNSKI; EVANS, 2013; KORCZYNSKI; OTT, 2004). Assim, propõe-se que: *PI - A orientação para o consumidor aumenta a ocorrência do comportamento disfuncional dos consumidores.*

Echeverri, Salomonson e Aberg (2012) usam a lógica do serviço dominante para analisar a formação de táticas pelos funcionários para lidar com tal comportamento, destacando a importância da dinâmica da formação e destruição do valor pela lógica do serviço dominante para o marketing de serviços e demonstram que os funcionários desenvolvem estratégias informais e não são passivos aos atos de abuso, mostrando-se reflexivos e adaptativos no ambiente de trabalho (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012; HARRIS; DAUNT, 2013), além disso, conseguem considerar perspectivas múltiplas sobre o consumidor (REYNOLDS; HARRIS, 2006). Similarmente, os gerentes desenvolvem práticas que alteram os processos e procedimentos regulares da empresa, como o treinamento de funcionários para lidar com episódios de estresse, diferenciação do atendimento para camadas segmentadas de clientes, ou maior consciência e atenção nas atividades (FISK et al., 2010).

Ao lidar rotineiramente com o comportamento disfuncional dos consumidores, os funcionários e gerentes acumulam conhecimento implícito ou conhecimento tácito, definidos por eles como as habilidades, capacidades, *know-how*, experiências e uma variedade de noções esparsas de como agir em tais situações. Esse conhecimento é um recurso da organização que pode ser gerenciado e é importante para o sucesso da organização. Tal conhecimento, aliado a habilidade de adaptação a uma situação específica, dá suporte as ações (táticas) dos funcionários, que são descritas como comportamentos intencionais dos funcionários frente a comportamentos disfuncionais dos consumidores e representam uma resposta direta baseada no julgamento que o funcionário faz da situação problema e no conhecimento tácito por ele acumulado (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012). As táticas variam desde as mais simples como usar as regras gerais da empresa para livrar-se do problema sem considerar a posição do cliente até as mais complexas onde o funcionário reflete sobre as opções para lidar com o problema considerando perspectivas múltiplas e também o consumidor. Assim, aprendem com as suas próprias experiências e desenvolvem uma visão mais ampla da situação e dos consumidores (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012).

A aprendizagem tem apresentado efeitos positivos no trabalho em equipe (BUNDERSON; SUTCLIFFE, 2003), eficácia dos colaboradores (MARTOCCHIO; HERTENSEIN, 2003) e tomadas de decisão em nível gerencial (CELUCH et al., 2002). É preciso que a organização esclareça qual é a sua posição referente aos casos, fornecendo aos seus

funcionários e gerentes formas adequadas de treinamento e habilidades para lidar com essas situações no cotidiano (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994). Os funcionários de frente são mais propensos a buscar pistas que resultem em informações sobre como melhorar o serviço e a interação com os clientes, fazendo com que modifiquem ou adaptem seus comportamentos. Com isso, é possível chegar a métodos mais apropriados para a eliminação ou tratamento das causas subjacentes aos problemas criados pelos consumidores (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

Assim que, as táticas desenvolvidas pelos funcionários de frente para lidar com episódios de comportamentos disfuncionais dos consumidores podem ser utilizadas no treinamento de novos funcionários, atividades de formação e gerenciamento de equipes e, de forma geral, na ampliação do espectro de competência dos funcionários (ECHEVERRI; SALOMONSON; ABERG, 2012), reduzindo os efeitos e diminuindo os eventos de comportamento disfuncional do consumidor. Logo, propõe-se que (ver modelo na Figura 1): *P2 – O uso das táticas desenvolvidas pelos funcionários pode atenuar o efeito da orientação para o consumidor na ocorrência do comportamento disfuncional dos consumidores.*

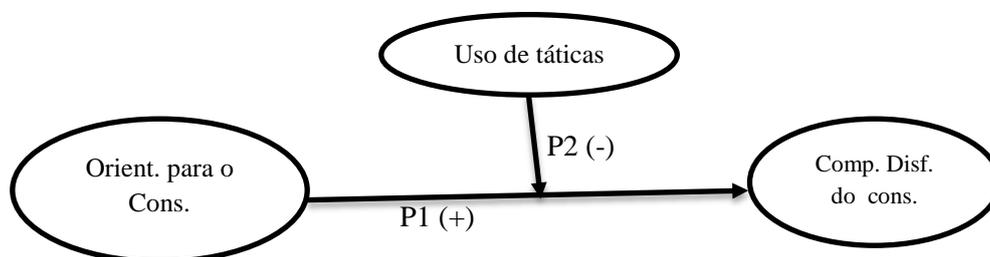


Figura 1: Modelo Proposto
Fonte: elaborado pelos autores.

4. Considerações finais

Considerando que as interações entre a proposta da empresa e o consumidor não são constantes e que existem clientes “difíceis”, a orientação para o consumidor promovida pela empresa pode levar a situações incontroláveis pela empresa, dando lugar à desilusão e ao comportamento disfuncional (KORCZYNSKI; EVANS, 2013; KORCZYNSKI; OTT, 2004). A proposta deste artigo é de que a orientação para o consumidor, através do mito da soberania do cliente, aumenta a ocorrência do comportamento disfuncional dos consumidores e que, ao utilizar o conhecimento tácito desenvolvido pelos funcionários de frente e as táticas por eles tomadas para lidar com tais problemas, a organização pode diminuir os eventos de comportamento disfuncional do consumidor. Além da investigação das proposições desenvolvidas aqui, indica-se a exploração mais profunda da possível integração entre a visão dos funcionários e gerentes de frente e executivos da área estratégica para potencialmente diminuir o comportamento disfuncional do consumidor ou mitigar seus efeitos.

Referências

- ECHEVERRI, P.; SALOMONSON, N.; ABERG, A. Dealing with customer misbehaviour: Employees' tactics, practical judgement and implicit knowledge. *Marketing Theory*, v. 12, n. 4, p. 427–449, 9 dez. 2012.
- FISK, R. et al. Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners. *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 6, p. 417–429, 2010.
- HARRIS, L. C.; DAUNT, K. Managing customer misbehavior: challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, v. 27, n. 4, p. 281–293, 2013.
- KORCZYNSKI, M.; OTT, U. When Production and Consumption Meet : Cultural Contradictions and the Enchanting Myth of Customer Sovereignty. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 4, 2004.
- REYNOLDS, K.L.; HARRIS, L.C. Deviant customer behavior: an exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 14, n. 2, p. 95-111, 2006.