

# OUVIDORIA E SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES COMPLEMENTAÇÃO OU SOBREPOSIÇÃO?

Antônio Carlos Guido Junior<sup>1</sup>

Mario Sergio Mendes Cardoso<sup>2</sup>

---

## **Resumo**

O presente artigo aborda a evolução do relacionamento entre cliente e empresas, desde a implantação do Código de Defesa do Consumidor até os dias atuais, e os reduzidos resultados e avanços alcançados. É possível observar o crescente empoderamento do cidadão na condição de consumidor, tornando-se cada vez mais informado, crítico e exigente, contrastando com as organizações que pouco evoluíram nesse quesito.

Quando essas empresas são regidas pelas normas rígidas de um órgão regulador, limitam-se ao atendimento das exigências legais, deixando de lado o enriquecimento da relação com o consumidor. Aquelas que não estão sujeitas a esse controle, limitam-se a fornecer seus produtos ou serviços objetivando exclusivamente a concorrência, com o preço ou com a estratégia de *marketing* que atrai o consumidor/cliente.

Essa falta de empatia afasta cada vez mais o consumidor da organização e praticamente o motiva para o conflito, que certamente terminará no Judiciário, com prejuízo não apenas financeiro, mas também para a imagem da empresa.

O grande desafio para a Ouvidoria, neste contexto, é o de sensibilizar os gestores para a importância de um trabalho desenvolvido com respeito ao consumidor/cliente em que os valores éticos estejam no topo das ações, com garantia de transparência, e que os valores morais da organização sejam disseminados.

**Palavras-chave:** Ouvidoria. Ética. Ferramenta de gestão.

DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p165-172

---

1 Consultor especialista em relações institucionais e de consumo. Bacharel em Administração de Empresas – Universidade Braz Cubas. Bacharel em Direito – Universidade Braz Cubas. Ouvidor certificado pela ABO, atuou durante quase 18 anos na Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo (Procon/SP).

2 Diretor Tesoureiro da ABO Nacional. Mediador de Conflitos pela Universidade São Francisco. Ouvidor Certificado pela ABO Nacional. Docente dos cursos de Capacitação e Certificação.

---

### **Abstract**

This article addresses the evolution of the relationship between customers and companies, from the implementation of the Consumer Defense Code to the present day and the little evolution that has been observed. The customer's empowerment is quite clear, becoming much more critical and demanding, in contrast to Organizations where very little or almost nothing has evolved.

When these companies are governed by strict rules of a regulatory body, it is limited to complying with legal requirements, leaving aside the enrichment of the relationship with the client. Those free from this control limit themselves to providing their products or services exclusively concerned with the competition, concerned with the price or with the marketing strategy that attracts the customer.

This lack of empathy increasingly distances consumers from the organization and practically pushes them towards conflict, which will certainly end up in the judiciary, with damage not only financially but also to the company's image.

The great challenge for the Ombudsman in this context is to sensitize managers to the importance of a work developed with respect to the client, where ethical values are at the top of the actions, guaranteeing the transparency of actions and that the organization's moral values reach the users.

**Keywords:** Ombudsman. Ethics. Management tool.

## **1 INTRODUÇÃO**

Estamos vivenciando a terceira década de vigência do Código Brasileiro de Proteção e Defesa do Consumidor – Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Os desafios impostos com o crescimento das demandas envolvendo os conflitos de consumo motivaram, entre outras ações, que o aparato estatal promulgasse o Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008, conhecido como Lei dos SACS, tornando claras as regras do atendimento ao cliente para o setor regulado. Recentemente, foi proposta sua atualização pelo Conselho Nacional de Defesa do Consumidor – CNDC, órgão ligado ao Ministério da Justiça, que aprovou a minuta do novo decreto, que será encaminhado ao Executivo para adoção de novas medidas.

A regulamentação do SAC aprovada pelo CNDC traz inovações, como o desenvolvimento de metodologia e a implementação de ferramentas de acompanhamento do SAC para aferir sua efetividade, mas também reforça direitos dos consumidores, como a proteção de dados pessoais prevista pela Lei n. 13.709/2018 – LGPD e a exigência de acessibilidade nos canais de atendimento, entre outras.

Acredita-se que, se não houver engajamento do mercado, o dispositivo de nada irá melhorar a relação entre cliente e fornecedores, as demandas não irão diminuir e o número de conflitos continuará a crescer. Em outras palavras: os atores que interagem no mercado de consumo devem convergir para o propósito do Código de Defesa do Consumidor, que é o equilíbrio das relações de consumo. Os princípios e objetivos da política nacional das relações de consumo sinalizam a forma de engajamento como o estudo constante do mercado; o desenvolvimento de meios de consenso entre consumidores e fornecedores e a educação para o consumo consciente, como dispõe o art. 4º da Lei n. 8.078/90 – CDC.

O que não foi feito de forma clara e objetiva, com o advento do CDC, no que se refere a uma política de atendimento ao cliente, se arrasta até hoje.

## **2 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR: IMPACTO DA POLÍTICA DE RELAÇÕES COM CLIENTES. PROLIFERAÇÃO DOS SACS E DAS OUVIDORIAS**

Todo cliente percorre uma jornada desde a oferta e ou publicidade de produtos e serviços oferecidos no mercado de consumo, quer seja ela virtual ou presencial. Ela se inicia, obrigatoriamente, por uma necessidade ou simplesmente um desejo de adquirir ou contratar algo, podendo gerar expectativa que às vezes não se traduz no desejo inicial. Nem sempre é feita uma pesquisa comparativa de preços ou mesmo de desempenho buscando vantagens, e produtos e ou serviços são adquiridos simplesmente por impulso.

Os fornecedores, especialmente por meio das Ouvidorias, não podem abdicar da oportunidade de atender todos os consumidores com celeridade, eficiência e cortesia, pois, quanto mais lenta for a organização na resolução do problema, a demanda inicial poderá se tornar mais onerosa e a imagem da empresa ficará desgastada. Muitas vezes, esses clientes se expressam em redes sociais e recorrem a organismos de proteção e de defesa do consumidor ou mesmo ao Poder Judiciário, tornando-se um desgaste para a imagem da empresa e gerando um trabalho extra na resolução do problema.

Devemos ficar atentos, pois com o avanço acelerado da tecnologia e de outros fatores, em especial a crise sanitária que vivemos em função da pandemia causada pela Covid-19, houve crescimento significativo dos conflitos envolvendo consumidores e fornecedores. É preciso ajustar a implantação dessas novas tecnologias às necessidades dos consumidores, pois frear o aumento desse desgaste é o desafio das organizações. Cabe aos serviços de atendimento promover o relacionamento adequado e à Ouvidoria liderar essa pacificação com a diminuição das zonas de conflitos.

### 3 DIFERENÇAS E COMPLEMENTARIEDADE ENTRE SAC E OUVIDORIA

São os serviços de atendimento a primeira linha no pós-venda. Em vários momentos dessa jornada, o consumidor necessita interagir com o fornecedor por intermédio dos vários canais e diferentes ferramentas disponíveis capazes de captar a vontade do consumidor, como o *chat*, as plataformas de negociação, o próprio atendimento telefônico, entre outros. Esta deve ser a prioridade das empresas.

A Ouvidoria como segunda instância ou instância de recepção e tratamento de assuntos recorrentes promove, resgata e restabelece o diálogo com o cidadão na condição de consumidor/cliente. Dá sequência aos atendimentos registrados, estudando-os, tratando os dados e elaborando recomendações que poderão contribuir como subsídio às ações dos gestores.

Nesse contexto, nos ensinou Vera Lúcia Ramos, “então, não há razão para optar entre Contact Center (CC) e Ouvidoria. Assim como, em comunicação empresarial, assessoria de imprensa e publicidade são complementares, e não alternativas” (VISMONA, 2005, p. 111). São atendimentos que não se excluem, e sim promovem uma complementariedade qualitativa em benefício da organização e resultado para o consumidor/cliente. Acrescenta a autora que “o ato de ouvir deve ser semelhante nos Contact Center e nas Ouvidorias, ou seja, sempre com o foco na solução dos problemas. A diferença é a resposta oferecida por esses serviços”.

Por mais que se amplie o acesso e se aperfeiçoem os recursos tecnológicos, ainda se constata que não é o suficiente na forma de receber os consumidores/clientes e, com o passar dos dias, na visão deles, abdicamos voluntariamente ou não de atender de forma confiável. Essa foi a constatação que subsidiou a proposta da alteração do Decreto n. 6.523/2008, pois, “de acordo com dados da plataforma do MJSP – Ministério da Justiça e Segurança Pública, Consumidor.gov.br, entre 2019 e 2020, houve aumento de 70% nas reclamações de consumidores sobre SAC nos setores regulados. Somente no setor financeiro, o crescimento representa 132%” (MJSP).

Transferir para uma máquina o atendimento do consumidor poderá comprometer a empatia com ele, que poderá se sentir desprezado por ser tratado como um número a mais pela empresa. O equilíbrio entre atendimento mediante contato humano e atendimento mediante ferramenta tecnológica representa um desafio para os fornecedores. O cidadão, na condição de consumidor, é um sujeito de direitos e, ao procurar um atendimento, tem a legítima expectativa legal de encontrar um “lócus” de escuta. A tecnologia é um meio, uma ferramenta que a rigor deve viabilizar o local da escuta e, em muitos casos, é utilizada inversamente, como forma de desgastar a iniciativa do consu-

midor, desmotivando-o. Essa estratégia afasta o consumidor da empresa e promove sua migração para outras formas de busca de solução para seu interesse, inclusive pela judicialização do assunto.

O cliente deixa de ser o sangue que corre nas veias da empresa regando as unidades desse organismo, para ser apenas um número ou um centro de custo.

É fundamental conhecer seu cliente, implementando ferramentas e procedimentos que captem suas necessidades, suas expectativas e grau de dificuldade em se relacionar com os meios que a organização dispõe para seu acolhimento.

Para conhecer e compreender o consumidor é importante que os relatórios de Ouvidoria sejam claros o bastante a fim de refletirem suas necessidades, de modo que a solução para eventuais problemas e ou conflitos possa significar melhoria no processo da organização, traduzindo-se em um resultado que expresse satisfação. Exemplificando: números absolutos de manifestações, maiores variações mensais, *ranking* dos assuntos mais reclamados, mídias de acesso mais procuradas pelo consumidor, migração de reclamações para o Poder Judiciário, entre outros indicadores construídos nos Relatórios da Ouvidoria. O que não prejudica a utilização de métricas como o NPS – Net Promoter Score, criadas para aferir a lealdade do cliente para integrar ao relatório. Portanto, estamos diante de uma oportunidade em que a satisfação individual de cada cliente torna-se ferramenta de sensibilização do gestor e mudança cultural da organização.

A empresa deve ter seu foco no tripé Marca/Colaborador/Cliente e entender que o atendimento em primeira e segunda instância da Ouvidoria, seja em qualquer fase do processo de consumo, se constitui em matéria-prima do relacionamento e consolidação da marca.

Podem surgir gargalos nas etapas da cadeia de consumo desde o projeto, o desenvolvimento, a distribuição, a divulgação, a comercialização, dúvidas técnicas ou mesmo o acompanhamento pós-venda, assim entendido como a etapa imediatamente subsequente à aquisição de um produto ou a contratação de um serviço. A responsabilidade do fornecedor não se esgota com a venda ou a contratação, razão pela qual o pós-venda é importante não só do ponto de vista do relacionamento com o consumidor, como também pelo surgimento de vício ou dano que possa vir a causar, como bem preceitua o Código de Defesa do Consumidor. Eles sempre poderão ocorrer, logo é necessário focar numa forma rápida e eficiente de captura, retenção do consumidor/cliente e resolução dos problemas nesses canais de atendimento.

O consumidor/cliente é um porta-voz, para o bem ou para o mal, ou seja, poderá propagar a marca estimulando o consumo pela sua experiência positiva ou desconstruir a marca ressaltando os problemas com o produto ou o serviço. Desse modo, o fornecedor por meio da Ouvidoria não pode e nem deve perder de vista as expectativas legítimas criadas por ele.

Automação e humanização devem andar lado a lado de maneira equilibrada. O consumidor/cliente deve ter confiança e tranquilidade na utilização desses canais próprios disponibilizados pela empresa, quer sejam eletrônicos, sistemas informatizados ou mesmo o atendimento presencial, elegendendo, segundo sua conveniência, a forma de contato e de atendimento mais adequado para interagir.

A harmonização e o equilíbrio nos canais de interação, quer sejam com agentes humanos, virtuais ou mesmo pela utilização de inteligência artificial, devem ter o objetivo de atender às expectativas, serem pautados pela cautela e não constituírem mais uma forma de adiar a resolução da demanda.

O acesso aos canais deve ser obrigatoriamente fácil, gratuito e sem muito esforço ou dificult-

dade para que o tempo decorrido entre o problema detectado pelo consumidor e a solução seja o menos desgastante possível e com alto nível de resolutividade, só assim teremos efetividade de relacionamento positivo para ambos.

É inegável a importância das Ouvidorias na evolução do direito do consumidor, um desafio constante para esse mecanismo na resolução de conflitos.

#### 4 OUVIDORIAS NA INICIATIVA PRIVADA E NOS SERVIÇOS CONCEDIDOS

Há pelo menos duas décadas no mercado brasileiro, principalmente no setor regulado que engloba serviços mediante concessão, como telefonia, planos de saúde, fornecimento de energia elétrica, transporte aéreo, entre outros, o crescimento das demandas dos consumidores/clientes gerou a intervenção das agências reguladoras, obrigando a criação de Ouvidorias no setor, como a Resolução Normativa 323 da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Hoje, a plataforma “Consumidor.gov” a Senacon – Secretaria Nacional de Defesa do Consumidor, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, convida as empresas a se cadastrarem para agilizar o atendimento das demandas. Tal prática parece ser um equívoco, uma vez que temos que reter, capturar e encantar os clientes em nossos domínios, ou seja, em nossos próprios canais de atendimento.

A Ouvidoria nesse contexto é importante ferramenta de gestão, graças à transparência nas suas ações, conformidade das normas, utilização responsável dos dados e, acima de tudo, preservação dos valores éticos da empresa, possibilitando a identificação com o cliente e sua consequente fidelização.

A construção de relatórios das Ouvidorias pode ter como referência as normas regulatórias que determinam sua exigência, a exemplo da Resolução CMN – Conselho Monetário Nacional 4.860/2020, que estabeleceu para as Ouvidorias do segmento financeiro a apresentação de relatório semestral quantitativo e qualitativo, com envio à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando constituído, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição. Trata-se, portanto, de ir além das estatísticas, mas minerar dados, relacioná-los, dar um tratamento para que se transformem em conhecimento do desempenho do fornecedor no relacionamento com seu cliente/consumidor. Nesse sentido, as empresas estão perdendo uma grande oportunidade de utilizar as informações contidas nos relatórios para seu crescimento permanente e sustentável, pois a consultoria gratuita fornecida pelo cliente torna-se importante aliada na busca contínua pela qualidade.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A possibilidade de redução das ações judiciais pela atuação dos Ouvidores, graças à utilização de ferramentas como a mediação dos conflitos com os clientes, minimiza a inclusão da empresa nos cadastros dos órgãos de defesa dos consumidores e pode reduzir os custos do departamento jurídico.

Assim, a boa governança passa pela gestão do relacionamento com o consumidor/cliente forta-

lecendo a credibilidade da organização, razão pela qual o gestor deve conhecer o papel do Ouvidor em vez de apenas obedecer a uma obrigação exigida pelo órgão regulador.

O consumidor moderno é muito mais crítico e consciente de seu poder econômico, por consequência é questão de sobrevivência das empresas se adequarem à nova realidade, além de enfrentarem uma concorrência cada vez mais feroz, limites financeiros mais apertados e mercado em constante mudança.

O consumidor, além de um comportamento ético e transparente, busca também a qualidade não apenas do produto ou serviço oferecido, mas sobretudo qualidade no relacionamento com a empresa.

E o que é qualidade? Qualidade é adequação ao uso, um conceito sedimentado (JURAN e GRZYNA, 1991).

Conhecer em seu ramo de atividade o significado de qualidade implica também planejar-se para alcançá-la, de forma que a empresa moderna possa utilizar a melhor ferramenta de que dispõe para obter esta meta: a Ouvidoria.

Pode-se inferir que se não conseguimos atingir a qualidade é porque não conseguimos compreender o desejo dos nossos clientes. Falhamos. Não os ouvimos corretamente.

Sem medir a satisfação do cliente, é impossível saber os motivos que o levaram a abandonar a sua marca ou serem leais a ela.

Além das métricas de atendimento (tempo médio de atendimento, tempo médio de espera, número médio de contatos, resolução no primeiro contato), podemos utilizar a tecnologia como auxiliar na avaliação do nosso desempenho (*software* que gerencia dados sobre a jornada do cliente).

A compreensão detalhada do processo organizacional poderá revelar todos os segredos ou pontos de atenção da estrutura, e esse conhecimento permitirá ao gestor assumir o controle total necessário. A partir daí podem-se realizar todas as correções que certamente levarão à qualidade em todas as etapas do processo. Desde a linha de frente (treinamento, sensibilização, adequação administrativa, envolvimento dos gestores) até os valores e crenças que serão passados ao cliente (interno e externo) no final do percurso.

A Ouvidoria como ferramenta de gestão é o grande segredo para uma empresa mais humana e ao mesmo tempo mais identificada com seus clientes, já que é o centro de sua estratégia e por ela a organização irá além das expectativas.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. Código de Proteção e Defesa do Consumidor, Lei n. 8078/90.

BRASIL. Decreto do SAC. Disponível em: [https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/secretaria-nacional-do-consumidor-realiza-audiencia-publica-sobre-servico-de-atendimento-ao-consumidor/minuta\\_decreto\\_sac-preliminar.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/secretaria-nacional-do-consumidor-realiza-audiencia-publica-sobre-servico-de-atendimento-ao-consumidor/minuta_decreto_sac-preliminar.pdf). Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Plataforma do MJSP – Ministério da Justiça e Segurança Pública, Consumidor.gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/proposta-de-nova-regulamentacao-do-ministerio-da-justica-e-seguranca-publica-e-aprovada-no-conselho-nacional-de-defesa-do-consumidor>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça/Senacon. *Manual de Direito do Consumidor*. 4. ed., Brasília. 2014.

FILOMENO, José Geraldo de Brito *et al.* *30 anos de Código de Defesa do Consumidor*. São Paulo: Foco, 2014.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1991. v.1.

LOBOS, Julio. *Encantando o Cliente Externo e Interno*. São Paulo: IQ-Instituto de Qualidade, 1993.

VERGARA, Sylvia Helena Constant *et al.* *Excelência no atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management – Editora IDE, 2014.

VISMONA, Edson Luiz *et al.* *A Ouvidoria no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado. Associação Brasileira de Ouvidores, 2000.

ZÜLZKE, Maria Lucia. *Abrindo a empresa para o consumidor*. 4. ed., ed. rev. e ampl., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.