

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Escola de Comunicações e Artes

**Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo**

**“Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”**

**ADALGIZA APARECIDA CARREIRO**

**GESTÃO DE CRISE NO  
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**Monografia**

**São Paulo**

**2011**



# **UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Escola de Comunicações e Artes

**Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo**

**“Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”**

**ADALGIZA APARECIDA CARREIRO**

**GESTÃO DE CRISE NO**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**Monografia**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação Especialização, para obtenção do título de especialista em “Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”.

**Orientador: Professor Paulo Cidade**

**São Paulo**

**2011**

## APROVAÇÕES

---

---

---

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho á minha avó Adalgiza Teixeira Cardoso.

*In memoriam*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, sempre presente. Pela oportunidade e condições de realizar este curso.

Aos professores, em especial ao meu orientador Paulo Cidade.

Aos meus colegas de trabalho da Ipsos, principalmente aos que colaboraram com esta obra respondendo às pesquisas.

Ao meu pai Odair, á minha mãe Maria, ao meu companheiro Gutemberg, ao irmão Odair Tadeu e á cunhada Patricia, a todos, meu profundo agradecimento.

## **RESUMO**

Esta monografia estuda o processo de atendimento das empresas ao cliente e suas interfaces positivas e negativas a partir das normas do Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078, de 11/09/1990). Adota como metodologia um levantamento bibliográfico sobre o tema, que é avaliado também por meio de uma pesquisa empírica, utilizando metodologia qualitativa por meio de entrevistas com executivos do mercado. Depois de estudar os conflitos existentes no cenário das relações empresas-clientes, apresenta um plano de gestão de crises perante os clientes como forma de preservar os seus direitos e a reputação da empresa, fundamentado no estudo feito e nos resultados da pesquisa, comentados no Capítulo 4, após o qual são apresentadas as conclusões, que finalizam a monografia.

**Palavras-chave:** Consumidor, código, SACs, ouvidoria, crises, atendimento, imagem e reputação.

## ABSTRACT

This monograph studies the process of corporate customer services and their positive and negative interfaces with the rules of the Consumer Defense Code (Law No. 8078 of 11/09/1990). The methodology adopted was an extensive bibliography research about this subject, which was also evaluated by an empirical research, using qualitative methodology through interviews with executives from the actual market. After studying the existing conflicts in the *scenario* of relations between clients and companies, presents a plan for crisis management for customers as a way to preserve the rights and reputation of the company, based on the study and results of this research - discussed in chapter four - after which the conclusions are presented, ending this monograph.

**Keywords:** Consumer Code, corporate customer services, ombudsman, crisis, services, image and reputation.



## **RESUMEN**

Esta monografía estudia el proceso de servicio al cliente corporativo y de sus relaciones positiva y negativas de las reglas del código de defensa del consumidor (Ley ....). La metodología adopta un estudio bibliográfico sobre el tema, es avaliado también a través de una investigación empírica, utilizando la metodología cualitativa con entrevistas hechas con ejecutivos en el mercado. Después de estudiar los conflictos existentes en el escenario de las empresas de relaciones con clientes, fue encontrado un plan de gestión de crisis a los clientes como una manera de preservar sus derechos y la reputación de la empresa. A través del estudio hecho y resultados de la investigación, comentados en el capítulo 4, lo cual se presentan las conclusiones que ponem fin a monografía.

**Palavras Clave:** Consumidor, código, SACs, defensor del pueblo, el servicio, imagen y reputación.

## SUMÁRIO

Apresentação do Projeto da Monografia.....	11
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
Metodologia utilizada.....	14
Capítulo 1. Defesa do consumidor segundo a legislação brasileira.....	16
Capítulo 2. Crises no atendimento ao cliente.....	23
Capítulo 3. Gestão de crises no relacionamento com o cliente.....	33
Capítulo 4. Análise da pesquisa sobre o atendimento a cliente. ....	49
<b>CONCLUSÕES</b> .....	65
Referências.....	70
Apêndice 1 - Sua excelência o consumidor: entrevista com o diretor-executivo da Fundação Procon-SP.....	72
Apêndice 2 - Código de Defesa do Consumidor.....	75

## **Apresentação do Projeto da Monografia**

# **GESTÃO DE CRISE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

### **Monografia**

**Nível do Projeto: Pós-graduação *lato sensu* de especialização em  
“Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”**

**Autora: Adalgiza Aparecida Carreiro**

**Área de Concentração: Relações Públicas, Propaganda e Turismo.**

**Linha de Pesquisa: Comunicação Mercadológica**

## INTRODUÇÃO

Esta monografia que tem por título *Gestão de crise no atendimento ao cliente* focaliza como seu objeto de estudo as relações entre as empresas e os clientes.

O atendimento ao consumidor representa hoje um dos temas mais importantes na relação das organizações com os clientes, que, de sua passividade tradicional, adotaram um comportamento mais consciente, reivindicativo das empresas, preocupados tanto em relação à qualidade dos produtos, à assistência técnica oferecida, quanto às taxas de juros oferecidas e ao atendimento que recebem. O propósito da monografia é estudar os princípios do Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990), fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema, um estudo comparativo de casos relativos a conflitos entre empresas e consumidores, terminando com uma proposta de um plano de gestão de crises com os clientes, fundamentado nos resultados da pesquisa desenvolvida. O preparo das empresas para oferecer um atendimento programado aos clientes pode constituir um diferencial importante e favorável à empresa nesse campo.

O objetivo geral é estudar o processo de atendimento das empresas ao cliente e suas interfaces positivas e negativas e propor um plano de gestão de crises para garantir o relacionamento harmonioso empresas-clientes.

Tem como objetivos específicos: a) estudar as definições e normas de atendimento ao cliente a partir o Código de Defesa do Consumidor; b) analisar como a não observância das normas do CDC pode provocar sérias crises que atingem tanto aspectos mercadológicos, quanto os ligados à reputação da organização; oferecer um plano de gerenciamento de crises que contribua a manutenção da harmonia entre empresas e clientes.

Fomos buscar as justificativas para essa análise na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, destinada à proteção do consumidor. Seu Título I trata dos direitos do consumidor e, desde o primeiro capítulo, apresenta os dois pólos envolvidos no processo mercadológico – o que compra e o que fornece produtos e serviços. O Art. 2 diz que “Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”. E o Art. 3 define também com clareza que “Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem

atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”.

Esse posicionamento demonstra que essas duas partes são diferentes, têm interesses próprios e tanto podem agir de forma harmoniosa, quanto conflituosa. Por isso, o objetivo geral desta monografia é estudar as interfaces desses relacionamentos, os problemas que podem ter origem em posturas inadequadas, gerando conflitos de maior ou menor gravidade, surgidos pelo não cumprimento da lei ou de pela sua má aplicação.

A monografia focalizará, em primeiro lugar (Capítulo 1), o estudo das normas de proteção e defesa do consumidor como fundamentação legal e teórica do tema. Dessa maneira, terá elementos que permitem analisar os casos de não cumprimento da lei, compreendê-los e identificar a ocorrência de possíveis conflitos entre essas duas partes. Se nesse relacionamento acontecem crises, de menor ou maior monta, é necessário, não apenas analisar conflitos, mas criar um plano de gestão desses conflitos para evitar que se transformem em verdadeiros pesadelos para os envolvidos nessa relação.

Depois de apresentar as normas existentes para a defesa do consumidor, a monografia estuda no Capítulo 2 os principais problemas enfrentados pelas organizações nesse atendimento. No Capítulo 3, propõe maior comprometimento das lideranças da empresa em evitar ambientes hostis dentro e fora dela, de modo que possam fazer com sucesso a gestão de crises decorrentes dessa convivência. É nesse capítulo que apresentamos e cotejamos os resultados da aplicação das normas legais e da pesquisa qualitativa feita com executivos do mercado, levando em conta o que foi apresentado nos capítulos anteriores. Pela sua importância, os resultados da pesquisa qualitativa serão apresentados no Capítulo 4. A partir desse posicionamento, atingimos o objetivo dessa monografia, que é criar uma proposta para a gestão de crises, fundamentada nos posicionamentos dos dois primeiros capítulos e nas entrevistas com os empresários, dizendo-nos suas opiniões sobre o tema que colocamos em questão. Descrevemos assim um plano de gestão de crises, indicando-o como um instrumento preventivo, capaz de estabelecer o entendimento e a harmonia entre as empresas e seus clientes. O que está em jogo, na verdade, é que haja perspicácia por parte das lideranças empresariais para estarem preparadas na prevenção de descontentamentos dos clientes e de possíveis danos à reputação da organização.

Em sua argumentação teórica, a monografia tem como documento básico o próprio Código de Defesa do Consumidor, que é apresentado de forma sintética para se ter segurança de como agir em cada caso na relação com o consumidor.

Outra fonte importante para estudo da situação do atendimento oferecido pelas organizações aos clientes, utilizado nesta monografia, foi a consulta obrigatória ao Portal da Fundação Procon S.A, onde podem ser encontrados as descrições da situação do mercado nesse cenário e os dados estatísticos que permitem checar com precisão o comportamento e as reações das empresas reclamadas pelos clientes, acompanhadas e punidas pelo Procon. Foram também consultados os sites do IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do consumidor e da ABC – Associação Brasileira de Defesa do Consumidor.

Em seguida, colhemos as opiniões de diferentes autores, verificando como interpretam as normas do CDC e a jurisprudência já institucionalizada depois de ter o código completado 21 anos de existência, tendo gerado profundas mudanças na relação empresas-clientes. Demos ainda atenção às publicações recentes sobre o tema em foco com exemplos colhidos dos noticiários jornalísticos, televisivos e da internet.

### **Metodologia utilizada**

Além do levantamento bibliográfico, realizamos uma pesquisa empírica, utilizando metodologia qualitativa, por meio de entrevistas com experientes profissionais do mercado, para colher as contribuições de sua vivência e conhecimento do tema. Nosso objetivo com a pesquisa foi buscar maiores esclarecimentos para a compreensão de todo o cenário de atendimento ao cliente, seus problemas, e saber quais as soluções que apontam esses executivos na solução dos desentendimentos entre empresas e clientes. Essa pesquisa permitiu coletar vários dados que estão presentes ou interferem na aplicação do Código de Defesa do Consumidor e as posições das empresas em relação a esse tema polêmico, bem como fornecer dados para a criação do plano de gestão de crises. Utilizamos como roteiro das entrevistas o questionário apresentado a seguir.

## **Entrevista sobre o atendimento ao cliente**

### **Questionário**

1. Qual a importância do Código de Defesa do Consumidor para garantir o bom atendimento aos clientes e eliminar as possíveis situações de crises no relacionamento da empresa com eles?
2. Como interpretar a conhecida frase “o cliente sempre tem razão”. Corresponde à verdade ou apenas é retórica utilizada pelas empresas?
3. Há com frequência casos graves de mau atendimento de algumas empresas divulgados pela imprensa, quando só então elas procuram solucionar as pendências com os clientes. Como essa atitude pode ser interpretada: as empresas não estão de fato preocupadas em oferecer bom atendimento ou não se organizaram para levar o atendimento a sério como parte de sua responsabilidade social.
4. Como as empresas deveriam proceder para garantir o efetivo atendimento aos clientes e para evitar o surgimento de crises no relacionamento com eles? O procedimento reivindicatório dos clientes deve ser estimulado e de que maneira? Que caminhos são mais efetivos para os clientes fazerem ouvir a sua voz?
5. Quais são os problemas mais graves e que geram crises na relação empresas-cliente?
6. Que atitudes a empresa precisa tomar para evitar criar situações de crises na relação com os clientes?
7. Em uma declarada situação de crise, como a empresa deve agir? Essas medidas devem ser tomadas ao eclodir a crise ou há necessidade de se criar um projeto antecipado de gestão de crises? Nesse caso, quais seriam os elementos que não podem faltar na elaboração desse projeto?
8. Acredita que a inobservância crescente do CDC pode prejudicar a reputação da empresa? De que maneira?
9. Considerando a situação da sua empresa, acredita que ela está preparada para enfrentar com sucesso uma grave situação de crise?
10. Considerando a situação da sua empresa, acredita que ela está preparada para enfrentar com sucesso uma grave situação de crise?

## Capítulo1

### **Defesa do consumidor segundo a legislação brasileira**

O movimento de defesa do consumidor no Brasil, como se pode acompanhar no site do Procon, tem uma longa história que, nos seus primórdios, vem do Código Comercial de 1840. Mas, tornou-se consistente a partir da década de 70, quando em 1976 foi criado pelo Governo do Estado de São Paulo o primeiro órgão público de proteção ao consumidor, que recebeu o nome de Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor, mais conhecido como PROCON. Na sequência, diversas outras leis e associações foram sendo criadas com o mesmo objetivo, deixando claro que também a sociedade precisava se organizar em defesa de seus direitos. Em 1987, é fundado o IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e, em 1989, é instituída a Comissão de Defesa do Consumidor da OAB – São Paulo. O passo decisivo que marcou essa luta foi a criação nos anos 90 da Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990, conhecida como *Código de Defesa do Consumidor*, que também criou o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça. Este Código tornou-se o grande marco na evolução da defesa do consumidor brasileiro, sendo uma lei de ordem pública e de interesse social com inúmeras inovações, inclusive, de ordem processual.

Na comemoração dos 20 anos do Código de Defesa do Consumidor, em 2011, houve muitas manifestações públicas e a imprensa deu o devido destaque à instituição da lei e aos benefícios trazidos para o consumidor brasileiro. A trajetória de plena implantação do CDC não foi fácil. Surgiram muitas controvérsias sobre sua abrangência e aplicabilidade em alguns setores. Houve inclusive reações mais contundentes contra a sua adoção, por exemplo, pelo setor financeiro. Todavia, graças ao empenho das entidades de defesa do consumidor perante as áreas governamentais, essas dificuldades foram vencidas e o código adotado por todos.

Comemorou-se também um fato importante: a crescente mudança do comportamento do consumidor brasileiro que foi sendo educado, graças à existência do código e à educação financeira, a mudar sua atitude de indiferença perante os abusos cometidos contra eles, adotando um posicionamento ativo e reivindicatório de seus direitos.

Vários fatores contribuíram para essa mudança. Em primeiro lugar, a promulgação do próprio código. Depois, a crescente atuação das entidades de defesa do consumidor, como a Fundação



Procon S.A., o IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, a ABC – Associação Brasileira do Consumidor. Dessa forma, essas entidades se tornaram de extrema importância porque se constituíram em fórum competente para receber as reclamações dos consumidores, advertirem as empresas omissas no cumprimento das novas normas, censurá-las e até multá-las, quando necessário fosse, obrigando-as a tomarem medidas efetivas para corrigir os desmandos frequentes cometidos contra o consumidor.

Em segundo lugar, pode-se apontar que, desde a promulgação do CDC, muitas iniciativas foram tomadas por diferentes associações no sentido de divulgar o código, interpretá-lo por meio de seminários, palestras e discussões. Merecem serem destacados os cursos oferecidos pelas próprias entidades de defesa do consumidor em eventos abertos ou nas empresas. O estudo do CDC passou também a fazer parte das disciplinas de cursos superiores de várias profissões.

Outro fator que colaborou para a transformação das atitudes passivas dos consumidores foi a atenção dada à lei pelos meios de comunicação de massa, que tomaram a iniciativa de divulgar as normas do código e de publicar casos de não atendimento pelas empresas, citando-as nominalmente e reclamando por providências diante de suas falhas, seja por defeito do produto, do atendimento, da não entrega no tempo tratado e outros motivos. O consumidor tornou-se, desde então, mais confiante. Passou a contar com a possibilidade de divulgar seus problemas em busca de uma solução, principalmente pela utilização do espaço oferecido pela imprensa periódica sob os títulos de “Carta dos leitores”, “Leitor”, Fórum dos leitores”.

As próprias empresas viram-se estimuladas a darem atenção aos clientes, mostrando boa vontade em atendê-los e em responder às suas consultas, permitindo que se aproximassem delas, abrindo os canais de Serviço de Atendimento ao Cliente (SACs), Serviço de Informação ao Cliente (SIC), Central Interativa, ou utilizando a linha 0800. Além disso, muitas organizações criaram também as Ouvidorias, que se tornaram obrigatórias para alguns setores públicos e privados, como última instância da relação amigável do cliente com a empresa.

Mais recentemente, a chegada da internet e com ela o aparecimento das redes sociais, o consumidor adquiriu por assim dizer “maioridade”, podendo acessar diretamente seus fornecedores, de maneira imediata, e reclamar de qualquer forma de atendimento recebido ou da qualidade dos produtos. E quando sua voz não é ouvida, aprendeu a utilizar outras

plataformas de comunicação da internet, postando suas pendências com as empresas, tornando-as conhecidas imediatamente por milhões de pessoas conectadas às redes sociais como Facebook, Twitter, You Tube, e outras. O uso das mídias sociais vem causando impacto nas empresas e obrigando-as a se preocuparem com o cliente, para manter em alta sua imagem e reputação, bem como a visibilidade e o valor da sua marca procurando evitar que as reclamações venham afetar os seus negócios. A existência da internet e das mídias digitais veio demonstrar às empresas que elas se tornaram altamente vulneráveis diante da opinião pública. Esse fato está exigindo que elas estejam alertas em relação ao atendimento a seus clientes, obrigando-as a organizar melhor todo o seu sistema de relação com eles, em todas as fases de negociação, fazendo-as recordar o princípio do marketing de relacionamento, ou seja, dos cuidados que devem ter antes da venda, durante a venda e depois da venda.

### **Consumidor mais consciente**

O processo de conscientização do consumidor continua sendo cada vez mais importante na medida em que ele tem acesso a múltiplas informações pela internet e passou a demandar por um atendimento muito mais amplo, analisando elementos que revelam uma preocupação que vai muito além da compra e entrega de um produto ou de uma prestação de serviço. Essa atitude foi constatada, por exemplo, em pesquisa da Serasa Experian e do Instituto Geoc, que reúne empresas de cobrança, publicada no editorial econômico “Comportamento mais consciente do consumidor” do Estado de S. Paulo, B2 – Economia, de 23/10/2011. O texto diz: “Mais do que o valor da prestação, o consumidor brasileiro leva em conta a taxa de juros no tomar crédito”.

A pesquisa revela outros dados relevantes desse novo posicionamento do consumidor. Foi feita com 950 pessoas economicamente ativas das classes A, B e C, nas cidades de São Paulo, Campinas, Bauru, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Goiânia, Salvador e Recife. A mostra representa as principais regiões metropolitanas do país, onde é maior o grau de informação de consumidores de classe média para cima, relativamente a cidades menores e distantes. Nesse levantamento, 40% dos entrevistados desconhecem o valor dos empréstimos que tomaram ou das parcelas pendentes e 20% não sabe como vão resolver seus problemas de endividamento. Mas a pesquisa nos dá conta de que

O dado significativo é que a taxa de juro figurou em primeiro lugar entre os fatores considerados na hora de tomar empréstimo, com 64% das indicações, seguindo-se o

valor das prestações (36%), o número de parcelas (22%), a rapidez na liberação (20%) e atendimento e burocracia (11%).

Os autores da pesquisa observam que os dados representam um indício de que o consumidor está se tornando mais consciente, preocupado com as finanças de família e as condições do crédito ao consumo. “Houve um avanço na percepção dos efeitos perversos provocados pelos juros altos. Prestações maiores e redução da capacidade de endividamento do tomador. E que juros altos são punitivos em relação a todos os devedores, inclusive os pontuais”.

Em outra pesquisa, o CNI diz que o consumidor mostra mais confiança na economia (Folha de S. Paulo, Mercado, 28/10/2011).

A confiança do consumidor brasileiro na economia do país melhorou pelo segundo mês consecutivo, mas segue abaixo dos patamares vistos no ano passado, conforme revela uma sondagem da CNI publicada nesta sexta-feira.

A partir de 2.002 entrevistas feitas em 141 municípios do país, a Confederação elabora um "índice de confiança" dos consumidores, que busca sintetizar suas expectativas a respeito de sua própria situação financeira, da inflação, do desemprego entre outros temas.

A leitura desse índice (o Inec) foi de 112,9 pontos em outubro, ante 112,4 em setembro e 112 em agosto. Em outubro do ano passado, a leitura do mesmo indicador havia apontado um patamar de 120,7 pontos (um mês de excepcional otimismo, o melhor da série desse índice).

A sondagem deste mês, feita entre os dias 13 e 17, mostra que melhoraram as expectativas a respeito do desemprego, situação financeira e endividamento.

Giangrande (1997, p. 55) ao ressaltar o cenário mundial das mudanças e a necessidade de adaptação das empresas às demandas dos clientes, afirma:

O cliente passa hoje a ser o grande protagonista, define o que quer e como quer. Pesquisa preço, paga o que acha razoável e escolhe o atendimento que gosta de receber. De muito pouco adiantará às empresas munir-se dos mais modernos equipamentos se as pessoas que os operam não estiverem devidamente preparadas. De pouco adiantará as empresas de serviços construir belíssimos estabelecimentos comerciais se seus funcionários não estiverem satisfeitos nem preparados para o atendimento aos usuários. De nada adiantarão criativas

propagandas veiculadas pela mídia se na “hora da verdade” o cliente deparar com uma realidade diferente da prometida.

Camargo (2005, p. 32) confirma que os consumidores estão mais ativos e que ainda encontram-se empresas não atentas a essa realidade, ao dizer:

Alguns autores pesquisados acreditam que estamos passando por um processo contínuo de amadurecimento do consumidor e da visão das organizações, e que ainda convivemos em um processo no qual as organizações não tomam suas ações pautadas nas preocupações com o público consumidor.

Consumidores mais conscientes, segundo Camargo (2005, p. 35 e 58), exigem que todos os responsáveis pelo relacionamento e pela comunicação com os clientes/consumidores estejam atentos para que a empresa atinja seus objetivos:

O objetivo comum de todas as organizações é aumentar o faturamento, ou manter-se positivas no balanço; manter clientes, ampliar a produção, ser líder de mercado ou ganhar posições no ranking. Para auxiliar as organizações a atingir estes objetivos, todas as áreas da comunicação têm suas distintas e importantes contribuições.

A área de comunicação junto ao consumidor não deve apenas estabelecer um fluxo único de informações e ações da empresa aos receptores. O diálogo faz-se necessário para a eficiência da comunicação.

### **O que garante a confiança do consumidor**

O cenário apresentado reflete que o consumidor de hoje alcançou um patamar muito mais crítico em relação às diversas formas de interação com o mercado e tem condições de tomar decisões muito mais seguras do que no passado, graças a dois fatores de alta significação: a existência do Código de Defesa do Consumidor e ao aumento da educação econômica.

Com efeito, o CDC, segundo o IDEC, é uma lei que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil, definindo as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; administrativa, definindo os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e pena, estabelecendo novos tipos de crimes e as punições para os mesmos.

O Código está dividido em sete capítulos, contendo 119 artigos. O Título I trata dos Direitos do Consumidor; o Título II focaliza as Infrações Penais e o Título III ocupa-se da Defesa do Consumidor em Juízo. O CDC completa-se com mais três títulos: Título IV – Do sistema

Nacional de Defesa do Consumidor; Título V – Da Convenção Coletiva de Consumo e o Título VI – Disposições Finais.

É importante chamar a atenção com a preocupação do Código desde o Capítulo I – Disposições Gerais – em definir com clareza os termos sobre os quais não pode haver dúvidas na relação com o consumidor. Veja o que diz o Código:

*Art. 2º Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.*

*Art.3º Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.*

*Parágrafo 1º Produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial.*

*Parágrafo 2º Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e secundária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.*

Toda a cobertura do Código em relação ao consumidor está garantida no Capítulo II – Da Política Nacional de Relações de Consumo nos seguintes termos:

*Art. 4º A Política Nacional de Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito a sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria de sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os princípios (estabelecidos na lei).*

Em seguida, o texto cita oito princípios que devem ser observados. A partir desse posicionamento dos capítulos I e II, o Capítulo III trata Dos Direitos do Consumidor; o quarto, Da Qualidade de Produtos e Serviços, da Prevenção e da Reparação de Danos; o quinto, Das Práticas Comerciais; o sexto, Da Proteção Contratual e o sétimo, das Sanções Administrativas.

Observa-se que em seus 119 artigos o CDC dá completa cobertura a todas as situações de proteção ao consumidor, descreve como as normas devem ser seguidas e estabelece as formas

de vigilância sobre o seu cumprimento e de punição para quem descumprir o que foi estabelecido.

Tendo como fundamento o CDC, é que desenvolvemos essa monografia, ressaltando no Capítulo 1 as normas da Lei. No Capítulo 2 procura-se esclarecer porque acontecem crises com o cliente. No Capítulo 3, apresentamos um estudo sobre crises, estabelecendo um roteiro que visa orientar os fornecedores a tomar medidas adequadas para prestar o melhor serviço possível aos clientes.

Essas afirmações claras definidas pelo Código de Defesa do Consumidor deram às empresas a consciência de que precisam definir uma estratégia e uma política de relacionamento com o consumidor. Nesse sentido, Zülzke (1991, p. 68) chama a atenção para pontos que devem ser observados pelas empresas voltadas para a satisfação do consumidor:

Todos os profissionais que trabalham numa organização que se proponha desenvolver política de satisfação do cliente/consumidor precisam estar sensibilizados suficientemente e ter dentro de sua esfera de ação, autoridade para dar respostas criativas e coerentes com a estratégia traçada.

Estratégia de satisfação de cliente/consumidor não se delega a escalões intermediários. É uma decisão pensada e repensada na cúpula da empresa, analisando os fatores que embasam o estabelecimento de um processo racional, maduro e irreversível.

A mesma autora (1991, p. 70) afirma que as políticas formuladas precisam ser coerentes com a estratégia de atendimento ao cliente “para estabelecer sua estratégia, com uma perspectiva de longo prazo, cada empresa precisa desenvolver um profundo conhecimento, sensibilidade e empatia com o cliente”.

Pode-se, assim, concluir deste capítulo que há três elementos que contribuem para tornar o consumidor mais confiante: a existência da própria lei de defesa do consumidor; a educação do consumidor pelo conhecimento da lei, e o despertar da consciência das organizações em aplicar as normas do CDC para assegurar aos consumidores todos os seus direitos, comunicando-se de maneira mais efetiva com eles.

## Capítulo 2

### Crises no atendimento ao cliente

Com a existência de um Código de Defesa do Consumidor, que já tem uma tradição de 20 anos, era de se presumir que o atendimento aos consumidores já tivesse atingido alto nível de respostas positivas das empresas. A realidade não é esta. Embora muitas vitórias tenham sido conquistadas e os consumidores tenham melhor garantia de verem suas reclamações atendidas, na prática, a luta pelo bom atendimento continua e o *ranking* das empresas que não cumprem as normas do código é muito grande e nele predominam exatamente grandes organizações produtoras ou prestadoras de serviços. A impressão que se tem é que se pudessem essas empresas lutariam pelo abrandamento da lei. Mas, ainda que não assumam essa posição, continuam enfrentando dificuldades em cumprir suas responsabilidades donde surgem as freqüentes crises na relação com os clientes. A lei continua sendo uma conquista dos consumidores, mas sempre há tentativas de que sejam alterados ao menos alguns de seus artigos, não só por determinados setores, mas até em âmbito internacional, quando os rígidos preceitos do CDC e de outros Estatutos vigentes em defesa do consumidor incomodam interesses financeiros, troca de influência e pressões políticas. Caso típico de troca de influências é o que o governo federal está enfrentando diante da FIFA, que insiste em impor suas leis autoritárias ao governo brasileiro para que anule dispositivos já consagrados do código durante a Copa de 2014, unicamente com o fim de garantir o maior faturamento possível do evento.

Como costuma proceder autoritariamente, a entidade máxima do futebol, paixão dos brasileiros, faz pressão perante o Governo brasileiro para a revogação de qualquer lei que não atenda seus interesses durante a Copa de 2014, incluindo diversas alterações na Lei Geral da Copa, que está tramitando no Congresso. Está, portanto, instalada uma grande crise entre o governo e a FIFA, que quer atropelar as leis nacionais, como explica a ABC - Associação Brasileira do Consumidor no artigo *Copa 2014, o retrocesso dos direitos do consumidor*, publicado no jornal SP Norte, de 14-20 de outubro 2011, p. 2 ([www.jornaispnorte.com.br](http://www.jornaispnorte.com.br)).

Diz o periódico que a FIFA quer:

- Possível anulação da meia-entrada para idosos, prevista no Estatuto do Idoso, que é de âmbito Federal.

- Possível anulação da meia-entrada para estudantes, o que fere as Leis Estaduais em várias universidades da Federação.
- Fim do favorecimento ao consumidor (devolução e reembolso de ingressos) no caso de cancelamento de jogos, que conflita com o Código de Defesa do Consumidor (CDC) e do Torcedor.
- O mesmo quanto a cancelamento ou alterações de horários ou assentos nos estádios sem aviso prévio aos torcedores; o que também confronta essas duas Leis.
- Liberação da venda casada de ingressos em forma de pacotes, que é uma prática comercial abusiva. Querem, por exemplo, só vender para o torcedor um jogo importante, se ele também comprar o pacote com passagem aérea e o hotel. Isso é proibido pelo Artigo 39 do Código de Defesa do Consumidor.
- Anulação do direito de arrependimento para desistência da compra de ingresso pela internet, novamente conflitando com o CDC, que prevê ao consumidor direito ao arrependimento com até 7 dias. *Imagine que, no Artigo 33, inciso III, a Lei Geral da Copa diz que a FIFA poderá estabelecer uma “cláusula penal” que, caso um torcedor queira desistir do ingresso após a confirmação de que o pedido foi aceito ou após o pagamento do valor, poderá ser multado e até condenado à prisão.*
- A FIFA quer a liberação de venda de bebidas alcoólicas, contrariando Leis adotadas por alguns Estados, para ter ainda mais lucro.
- Também exige a elevação da pena para quem for condenado por falsificar objetos com a marca oficial da Copa, para um a três anos de prisão. PELA Lei, é de um a três meses.
- A entidade quer incluir uma cláusula penal para quem utilizar as marcas “Copa do Mundo”, “Brasil 2014” e “Mundial do Futebol”. Se alguém pintar o muro ou a rua com isso, pode ser preso de um a três meses.

Como se vê, o elenco de arbitrariedades é imenso, mas torna evidente que há sempre entidades de vários setores que, em troca de suas benesses, desconsideram totalmente os direitos dos consumidores. Ainda bem que o Brasil já se adiantou a muitos países e criou leis que protegem os interesses dos consumidores. A crise instalada Governo-FIFA só poderá ser resolvida por decisões firmes da Presidência da República, do Ministério do Esporte e do Ministério da Justiça, mas alerta para que o consumidor esteja sempre atento e reaja firmemente contra qualquer abuso de seus direitos já estabelecidos.

Outra opinião abalizada sobre o mesmo tema é a do jornalista e professor titular da USP, Consultor político e de Comunicação, Gaudêncio Torquato, no artigo “*Copa – dinheiro, soberania e crise*” (Estado de S. Paulo – A2 Espaço aberto, 30 de outubro de 2011). Entre outras argumentações, diz:

A Lei da Copa, como se apresenta, está eivada de aberrações jurídicas, de afrontas aos direitos dos consumidores. Pior, joga no lixo disposições integradas aos costumes sociais...



Não há como deixar de observar que o bom senso passou longe da confecção do índice de vedações. Ao moldar a lei à sua vontade, A Fifa invade a seara da cultura popular, apropriando-se de sua linguagem, reescrevendo tradições e fazendo vista grossa ao Estatuto do Torcedor, ou seja, à Lei 10.671.

Inaceitável é a suspensão da lei brasileira para atender a objetivos mercadológicos da Fifa.

Esses posicionamentos demonstram a vulnerabilidade do consumidor diante de interesses financeiros e políticos oriundos de entidades nacionais e internacionais, procedendo como se a lei não existisse ou pudesse ser alterada ao sabor de interesses especulativos dessas instituições. Fica sempre o alerta ao consumidor: organizar-se para defender seus direitos já conquistados.

### **Dados da Fundação Procon S.A**

Na magna crise entre Governo e FIFA no caso “Copa 2014” (que envolve a soberania nacional), os consumidores podem colaborar com as autoridades fazendo o maior número possível de reclamações contra a entidade, como aconteceu em outros países, quando ela teve de ser mais flexível por causa da insatisfação geral do povo.

Como forma de defender com clareza os direitos do consumidor, apresentamos nessa monografia “Gestão de crise no atendimento ao cliente” o levantamento da situação no site da Fundação Procon S.A. Lá encontramos bem descrito o cenário real da inter-relação empresas-consumidores, com dados estatísticos e os motivos que levam a existência de constantes crises nessa relação no decorrer dos anos.

Ao focalizar as Empresas reclamadas 2010, o site adverte que divulga apenas reclamações fundamentadas, ou seja, demandas de consumidores que não foram solucionadas em fase preliminar, sendo necessária a abertura de processo administrativo para serem trabalhadas pelo órgão junto aos fornecedores. O critério: o modo como a empresa é apresentada ao público. O Artigo 44 do CDC determina a divulgação do que não foi atendido. Interessante notar que o Procon faz o *ranking* das empresas que enfrentaram maior número de reclamações pela indicação das cinco, das 10, e das 50 mais reclamadas.

Uma visão geral da situação pode ser vista na relação às empresas reclamadas em 2010. Fornecedores: Em 2010, os cinco primeiros colocados no *ranking* de reclamações foram: Telefônica, Itaú, Bradesco, Samsung e Claro. A área técnica de Serviços (água, telefonia, luz, escola, clubes, oficina mecânica etc.) foi a que apresentou maior número de reclamações. 36% de reclamações no setor de Produtos (móveis, eletrônicos, vestuário etc.); 35% na área de

assuntos Financeiros/Habitação (bancos, cartões de crédito, financeiras etc.). No setor de Saúde/Alimentos (panos de saúde, cosméticos, medicamentos etc.) se concentram respectivamente 25% e 4% das reclamações fundamentadas.

Não sem razão os consumidores ficam desesperados com o mau atendimento, pois enfrentam uma série de problemas que poderiam ser evitados ao menos em grande parte se as empresas procurassem ter uma atitude menos retórica de excelência no fornecimento de produtos e serviços de qualidade e respeitassem mais o cliente. O Procon apresenta no *ranking* do mau atendimento os problemas regularmente encontrados nos seguintes pontos:

1. Cobranças indevidas - 8.855 das 31.509 reclamações (28%) – Telefônica, Itaú/Unibanco, Bradesco, Eletropaulo e Net.
2. Vício do produto - 5.510 casos – Samsung, Sony Ericsson, LG, Positivo Informática, Nokia.
3. Problema de entrega – 2.658 – Telefônica, B2W (Submarino, Americanas.com, Shoptime), Claro, Embratel e Casas Bahia; produtos com defeitos, diferentes do pedido.

O relatório do Procon ressalta, por exemplo, um caso especial – o da empresa Fator Digital, que atendeu apenas 10 das 129 reclamações recebidas. Comenta que a Eletropaulo deixou de atender 71% das reclamações. Outro comentário significativo é o de que fabricantes de celulares não oferecem solução para os problemas, parece que nem sabem onde estão. A Samsung teve 982 reclamações; a Nokia deixou de atender 75% as reclamações. Os Planos de Saúde dificultam a marcação de exames, consultas e cirurgias, ocupando a Samcil o 1º lugar e a Medial Saúde, o 3º lugar. As companhias aéreas também não primam pelo atendimento; a TAM e a Gol apresentam baixo nível de solução, com um não atendimento de 65%. A TAM registrou o dobro de reclamações da Gol. Uma nota do relatório diz que a Telefônica ocupa o 1º lugar desde 2006.

Diante do caos aéreo e das inúmeras reclamações dos consumidores, talvez a situação das empresas aéreas comece a modificar pela reação da Anac, segundo notícia publicada em 29/10/2011, pela Folha.com – Cotidiano – Uol - “Balcões de reclamação começam a funcionar nos principais aeroportos do país”.

Pelos próximos 33 dias, a Anac (Agência Nacional de Aviação Civil) não multará as companhias aéreas que descumprirem norma que as obriga a manter atendimento presencial para reclamações em 23 aeroportos.

A regra entra em vigor hoje para seis empresas (TAM, Gol, Azul, Webjet, Avianca e American Airlines) nos aeroportos em que elas movimentaram, cada uma, mais de 500 mil passageiros em 2010.

Segundo a Anac, a fiscalização e as eventuais autuações começarão só em dezembro. De hoje a 30 de novembro, a agência "monitorará o funcionamento" do serviço.

Pela norma, as empresas devem ter um funcionário para colher reclamações pelo menos duas horas antes de cada pouso e duas horas depois de cada decolagem. O espaço não pode ser o mesmo do check-in e da loja de passagens.

Quando não for capaz de resolver o problema na hora, a companhia deve responder ao passageiro em até cinco dias úteis e lhe dar um protocolo.

### **Ranking de fornecedores 2009/2010**

Para termos uma dimensão do panorama das empresas que permanecem no rol das mais reclamadas, reproduzimos a seguir o Ranking dos Fornecedores 2009/2010, que revela de maneira evidente que ainda estamos longe de ver os preceitos do CDC cumpridos. Para que isso aconteça, é de extrema importância educar os clientes e torná-los cientes de que não só podem, mas devem sempre reagir diante do mau atendimento e exigir o cumprimento do disposto nas Leis que o amparam em diferentes situações. Devem estar conscientes de que seus direitos não podem continuar a ser relegados pelas empresas e de que somente pelo aumento das reclamações e pela pressão exercida sobre as empresas, com a ajuda dos órgãos de defesa do consumidor, poderão operar mudanças significativas na relação consumidor-empresa. Segue o ranking do PROCON:

## RANKING FORNECEDORES 2009 E 2010

	2009	2010
1º	<b>TELEFÔNICA</b>	<b>TELEFÔNICA (1º)</b>
2º	<b>ITAÚ</b>	<b>ITAÚ UNIBANCO (2º)</b>
3º	<b>ELETROPAULO</b>	<b>BRADESCO (7º)</b>
4º	<b>SONY ERICSSON</b>	<b>SAMSUNG (20º)</b>
5º	<b>TIM CELULAR</b>	<b>CLARO (6º)</b>
6º	<b>CLARO</b>	<b>ELETROPAULO (3º)</b>
7º	<b>BRADESCO</b>	<b>SONY ERICSSON (4º)</b>
8º	<b>UNIBANCO</b>	<b>LG ELETRONICS (30º)</b>
9º	<b>BANCO IBI – C&amp;A</b>	<b>SANTANDER (19º)</b>
10º	<b>EMBRATEL</b>	<b>NET (17º)</b>

Fonte: Procon - Posição no ranking em 2009/2010.

### Exposição das empresas na mídia

Como analisamos no Capítulo 1, uma das causas que favoreceram a educação e a conscientização dos consumidores foi a mídia, que passou repercutir as notícias divulgadas pelo Procon numa demonstração de que as empresas citadas no *ranking* e também todos fornecedores de produtos ou serviços precisam estar atentos ao estudo das leis que protegem o consumidor e cumpri-las. Em geral, as empresas lutam para não serem identificadas e principalmente não serem expostas nas mídias como descumpridoras das leis, temendo pela má repercussão de sua imagem e, principalmente, pela deterioração da reputação de sua marca. Quando isso acontece, tanto entidades públicas, quanto privadas, aparecem com sua retórica “pré-fabricada” e repetida sempre da mesma maneira na tentativa de encobrir suas falhas e pretender confundir a opinião pública. Em vista disso, passamos a analisar alguns

casos que são ou foram objeto de divulgação pública como típicos de mau relacionamento com um de seus públicos de maior interesse – os clientes.

Do UOL Notícias Cotidiano (15/03/2011- atualizada em 16/03/2011), colhemos a matéria assinada por Fabiana Uchinaka “Santander e Eletropaulo são as empresas que mais ignoram reclamações dos clientes, diz Procon”. (15/03/2011- atualizada em 16/03/2011).

O Santander e a Eletropaulo foram as empresas em São Paulo que mais deixaram de atender as reclamações dos clientes no ano passado. Segundo levantamento do Procon-SP, referente a 2010, o banco ignorou 79,1% das 695 reclamações registradas. Das 863 reclamações contra a Eletropaulo, 71,1% não foram atendidas.

**Ranking das empresas com maior percentual de não atendimento das queixas**

Santander/Real	79,1%
Eletropaulo	71,1%
Itaú/Unibanco	51,7%
Sony/Ericsson	47,7%
Bradesco	45,2%
Net	43,2%
LG	41,2%
Telefônica	27,5%
Claro	23,9%
Samsung	11,6%

Fonte: Procon-SP

O Procon ressaltou que o Santander aparecia em 19º lugar no ranking das reclamações de 2009 e no ano seguinte pulou para 9º, destacando-se por não solucionar as reclamações que focam especialmente em transações eletrônicas não reconhecidas e cobrança de tarifas atreladas à utilização da conta-corrente (tarifa de adiantamento a depositante, excesso de limite).

Já a Eletropaulo aparecia com mais da metade das queixas (52%) sem atendimento em 2009. Um ano depois, houve um aumento de 35%.

As principais reclamações contra a distribuidora de energia são sobre danos a equipamentos provocados pelos apagões sistemáticos, cobranças indevidas, inclusão indevida do nome do cliente no Serasa e o corte indevido da energia elétrica.

De acordo com o Procon, a Eletropaulo já foi autuada sete vezes desde 2003 e multada em cerca de R\$ 18 milhões pela má prestação do serviço de energia. Deste total, aproximadamente R\$ 3,5 milhões já foram pagos.

## **Casos expostos nos noticiários**

Recentemente, várias outras empresas se viram no foco das mídias por atitudes incorretas no seu procedimento em relação aos consumidores. Citamos, em primeiro lugar, a marca internacional Zara, que foi acusada de manter trabalhadores estrangeiros submetidos a condições análogas à escravidão, produzindo peças de roupa da Zara, do grupo espanhol Inditex. A fiscalização apurou que uma das principais “fornecedoras” da rede, mantinha 15 pessoas, incluindo uma adolescente de 14 anos, em péssimas condições de trabalho e de total controle nas suas oficinas. O Ministério do Trabalho fechou as oficinas dos fornecedores da Zara. O caso foi repercutido com grande destaque em programas das redes de televisão, em diferentes órgãos da imprensa e nas redes sociais. A empresa demorou a se posicionar, mas procurou depois as autoridades para se explicar e fez um comunicado público de seu posicionamento ético. Examinaria a situação e não permitiria que se repetisse.

A GE vendeu uma geladeira com defeito de fabricação para uma recém-casada. Ao retornar a casa com as compras do supermercado, se viu despontada, pois a geladeira não funcionava. Reclamou. A empresa deu-lhe como solução uma geladeira velha, que também não funcionava. Somente quando o assunto saiu na mídia, a solução foi encontrada.

O Extra (Supermercado) vendeu uma esteira para uma senhora que pretendia exercitar-se e emagrecer por um período de oito meses, antes de comparecer a um casamento. De novo, apesar de toda a retórica do excelente atendimento, o problema só foi resolvido oito meses após a compra, somente depois de divulgado nos noticiários da televisão.

Outro caso emblemático foi o da Renault do Brasil, que ao invés de resolver o problema com a consumidora, que adquiriu um veículo da marca, e seguindo o Código de Defesa do Consumidor fez diversas reclamações e não foi atendida. A empresa recorreu à justiça para intimidar a cliente, apesar de deixá-la por muito tempo sem solução. Cansada de ser ignorada, ela (UOL – Mercado em 22/03/2011) fez queixa no Twitter e no Facebook, com vídeo postado no YouTube, sobre defeito no automóvel e a negligência da empresa em reparar ou trocar o veículo, mesmo dentro do prazo de garantia. A Renault chegou a obter na Justiça uma liminar para que o conteúdo do site da cliente fosse retirado do ar. Quando o caso foi parar nos principais noticiários da televisão e da imprensa, a empresa informou que entrara em

acordo com a proprietária insatisfeita com o veículo adquirido. Mais um caso da retórica institucional que não atendeu os interesses do cliente.

Em janeiro (Uol, Mercado em 22/03/2011), um consumidor conseguiu trocar uma geladeira Brastemp com defeito por uma nova, depois de 90 dias de contenda com a empresa. Sua campanha no Twitter, "A Brastemp não é uma Brastemp", que incluía um vídeo, ganhou repercussão entre os internautas. Somente após a repercussão da notícia nas mídias impressas, eletrônicas e sociais, a questão foi resolvida.

No rol dos casos expostos na mídia, não podemos deixar de incluir os sites de compras coletivas, febre do momento. Eles pouco respeitam os direitos do consumidor, segundo matéria de capa da Revista n. 159, do IDEC. O Instituto avaliou os quatro maiores sites de compras coletivas do Brasil – Groupon, Peixe Urbano (pioneiro no Brasil), Clickon e Groupalia - e afirma que eles não assumem responsabilidade por problemas decorrentes de suas vendas, não oferecem informações suficientes ao consumidor e divulgam descontos maiores do que realmente são. Esse ponto merece atenção, pois, essa modalidade de comércio eletrônico continua crescendo em progressão geométrica. De acordo com os dados do portal Bolsa de Ofertas, especializado no assunto, há quase 2 mil empresas atuando nesse ramo no país – considerando aquelas que oferecem cupons de descontos para produtos e serviços, e as que agregam ofertas de outros sites. A matéria lembra que as práticas irregulares são generalizadas em todo o setor, por exemplo, os sites não assumem responsabilidade no caso de defeitos dos produtos e serviços, não garantem a idoneidade das empresas fornecedoras, expondo os consumidores a risco de fraude, e existe até empresa que atua com outros nomes fantasia, o que dificulta ainda mais a relação com o consumidor. As queixas são tantas que o Congresso está discutindo um projeto de lei para regulamentar a questão – PL nº 1.232/2011.

### **Cientes *versus* fornecedores**

Por efeito do CDC e de outras leis de defesa do consumidor, deve-se reconhecer que no Brasil houve um progresso expressivo na melhoria da relação empresas-consumidores. Grande número de organizações se destaca pelo bom atendimento e pela obediência à lei. Mas, os fatos narrados neste capítulo demonstram que existe uma crise permanente entre fornecedores e clientes. Os casos citados demonstram que ainda falta muito para que se estabeleça uma

relação de transparência e confiança com o cliente e permitem que registremos algumas das principais fragilidades das organizações na relação com o consumidor:

- Falta de comprometimento com a lei e o cliente.
- Falta do cumprimento de seus próprios Códigos de Conduta.
- Falta de transparência e veracidade na relação com o mercado.
- Falta de respeito pelo consumidor na solução de seus problemas.
- Falta de comunicação com o cliente e de fornecimento de informações de que necessita sobre produtos e serviços.
- Falta de controle de qualidade e inspeção do produto na hora da entrega.
- Falta de estrutura de distribuição.

Além dessas falhas, pode-se ainda citar a existência de ouvidorias, que não funcionam, que coexistem com posicionamentos autoritários e arrogantes de algumas empresas na sua relação com o cliente, sendo tudo isso respaldado por uma retórica antiga que apregoa a excelência da empresa, de seus produtos e serviços, mas não é cumprida. A propósito dessas falhas, Gomes da Silva e Zambom (2006, p. 175) comentam:

As organizações, ao proporem seus produtos, serviços e marcas ao mercado, precisam estar comprometidas com os seus resultados para os destinatários. Precisam estar atentas à diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente ocorre. O contrário disso pode representar o risco máximo frente ao relacionamento com os clientes, cujos resultados podem ser o fim do negócio ou de parte dele. Clientes magoados com organizações tendem a evitar o contato com elas, e fazem com que as pessoas (clientes ou potenciais clientes) de seu círculo social façam o mesmo.

Os pontos apresentados refletem bem a realidade do mercado e do descuido de empresas não preocupadas com o consumidor e constituem elementos a serem ponderados na tentativa de se estabelecer um plano de gestão de crise com o cliente, tema que é objeto do Capítulo 3 desta monografia.



## **Capítulo 3**

### **Gestão de crises no relacionamento com o cliente**

No final do Capítulo 2 elencamos um rol de temas que, em sua maioria, são os maiores geradores de crises com os clientes. Eles põem em confronto direto a organização e o seu cliente. O gerenciamento dessa crise exige conhecimentos claros sobre a natureza das crises e a análise das situações responsáveis pelo seu surgimento. Este capítulo aborda o tipo de relação das empresas com o mercado, o sentido da crise, as crises que podem ser geradas entre a empresas e seus clientes. Faz também uma proposta de gestão de crises no atendimento ao cliente, terminando com a análise dos resultados da pesquisa realizada para demonstrar como executivos de negócios abordam o relacionamento das empresas com os clientes e como consideram essa inter-relação, bem como a necessidade que têm as empresas de estarem preparadas para terem condições de responderem às indagações dos clientes, seguindo as normas do Código de Defesa do Consumidor.

#### **Relação da empresa com o consumidor**

A primeira providência de uma empresa que pretende ser bem sucedida é estabelecer uma rede de relacionamentos programados e administrados com seus clientes, pois eles são essenciais para o desenvolvimento de seus negócios. Nessa relação, é comum chamar a atenção, primeiro, para o marketing e o produto. Evert Gummesson (2010, p. 28), citando Lusch e Vargo (2006<sup>a</sup>, p. xvii-xviii), afirma que “o marketing é o processo na sociedade e nas organizações que facilita trocas voluntárias entre relacionamentos participativos que criam um valor recíproco por meio da aplicação de recursos complementares”.

Outro teórico, Regis MacKenna (1993, p. 6-7) diz que “a tarefa do marketing não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem a empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza a relação”. E completa: “a tarefa final do marketing é servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar a substância da empresa”. Chama a atenção das empresas para a necessidade de um posicionamento claro sobre a importância do cliente, quando a descreve nesses termos (1993, p. 45):

O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Gummesson (2010, p. 22-23) mostra que é preciso considerar a relação com o cliente dentro do conceito de marketing de relacionamento, quando o define dessa maneira:

O MR – marketing de relacionamento é a interação das redes de relacionamentos, incluindo nessas redes os clientes com os quais a empresa se relaciona e aos quais ela deve ouvir e atender com presteza. Reforça a ideia de que os relacionamentos da empresa com os clientes é básico para definir os interesses das partes tendo cada uma suas expectativas; o fornecedor em oferecer ao cliente os produtos e serviços de que necessita e o cliente na expectativa de ser bem atendido continuamente.

Esse mesmo autor, ao definir a gestão de relacionamento com o cliente – CRM, diz que ela “representa o conjunto de valores e estratégias do MR com ênfase específica no relacionamento com o cliente e fornecedor, transformados em aplicação prática e dependente da ação humana e da tecnologia da informação”.

No artigo *Saber ouvir, o segredo da comunicação*, ([www.aberje.com.br/aberje.asp](http://www.aberje.com.br/aberje.asp) fevereiro/2004), Giangrande explica com clareza o que faz o marketing de relacionamento, que ela equipara à atividade de relações públicas:

O objetivo é exatamente este: estabelecer, manter e aprimorar as relações entre a empresa e o cliente, de sorte que todos tenham lucro e os negócios perdurem. Ou seja, para que os objetivos de todos sejam atingidos. Isto se dá pelo cumprimento de promessas feitas entre as partes, também de forma implícita.

A argumentação desses autores comprovam a importância do cliente e de que se estabeleçam entre eles e empresas os melhores relacionamentos possíveis, visando a sua fidelização, a conquista de seu apoio e a manutenção de uma inter-relação sem conflitos. Embora, o cenário apresentado seja conhecido pelas empresas, é frequente a quebra do bom entendimento porque muitas empresas parecem ignorar regras básicas dos direitos do cliente, donde surgem de maneira inevitável a maioria das crises.

### **Estudo sobre crises**

Na atualidade a inter-relação empresa-cliente tornou-se mais evidente por dois motivos: um, a preocupação da empresa em reconhecer o cliente e os seus direitos; outro, o a insatisfação do cliente diante do atendimento precário que muitas vezes recebe das empresas. Os dois lados apresentam suas razões. As empresas tomaram consciência da importância e do valor dos

clientes como um público essencial do qual depende o sucesso de seus negócios e, conseqüentemente, precisam ser levados em conta e merecer um atendimento pronto e completo de modo a não deixar lugar para reclamações. De sua parte, o cliente, cada vez mais bem-informado e consciente de seus direitos, principalmente depois da publicação do Código de Defesa do Consumidor, passou a reclamar das empresas toda vez que se sente lesado na sua interface com elas. Todavia, essa relação se mostra às vezes conturbada, pois, há ainda um grande número de empresas, com destaque especial para grandes conglomerados nacionais e internacionais, que são continuamente objeto de reclamação dos clientes e que, apesar das punições recebidas dos órgãos competentes, permanecem no topo das empresas mais reclamadas, segundo os rankings elaborados pelo Procon, que são exibidos publicamente, tanto nos sites das entidades de defesa do consumidor, quanto nas diferentes mídias de massa, eletrônicas e digitais.

Esse cenário é propício a gerar crises entre as partes, uma ruptura da harmonia necessária para o bom desenvolvimento dos negócios e que pode acabar trazendo prejuízos econômicos, sociais e de credibilidade da empresa, afetando inclusive sua reputação. Consideradas de forma geral, as crises podem ser de origem interna ou externa, previsíveis ou imprevisíveis, e, com já assinalado, podem afetar em grau maior ou menor as operações da organização e sua imagem na opinião pública.

No caso do relacionamento com o cliente, as crises revestem-se de caráter previsível, ou de crise anunciada, uma vez que as empresas ao oferecer produtos e serviços devem estar devidamente estruturadas para garantir o bom atendimento ao cliente. Esse aspecto fica patente quando se analisa os rankings de reclamações dos clientes e o seu volume por setores e se verifica quais são as causas mais comuns de geração de crises com a empresa, como vício do produto e atrasos na entrega, por exemplo. É impossível eliminar todas as crises operacionais diante dos clientes, mas essas crises devem ser devidamente gerenciadas para não afetar de modo negativo o conceito da empresa e a aceitação de seus produtos, quando começa a perder a credibilidade.

Se na relação empresa-cliente as crises são previsíveis, é preciso lembrar, como observa Carvas Júnior (1997, p. 205-206) que

Não há regras claras e definidas para administrar situações de crise. O trabalho preventivo deve ser absolutamente privilegiado. Esta preparação, sempre desenvolvida sobre o pior cenário, deve permitir não só uma performance melhor

em casos críticos, mas, sobretudo, contribuir para uma diminuição das possibilidades de ocorrência de problemas.

As crises com o cliente representam sempre um risco, um grave desgaste da relação pelo surgimento de desconfiança do cliente diante do fornecedor. Ainda que não pareçam de alta gravidade e apresentem situações que podem ser solucionadas de maneira ágil para satisfazer o cliente, a empresa deve ter um posicionamento proativo e preventivo ao lidar com esses tipos de crises. O autor já citado (Carvas Júnior, 1997, p. 205-206) ensina que

- Não devem ser subestimadas as mínimas situações de risco, pois um eficiente plano de administração de crises começa por um programa exaustivo que consiga evitá-las ou, pelo menos, reduzir a margem de ocorrência;
- Toda empresa deve procurar investir em uma política de segurança e de prevenção de problemas, seguindo uma linha consistente e abrangente, de modo a minimizar as possibilidades de surpresas;
- Todos os conceitos de qualidade devem ser praticados, permitindo que os mais diversos aspectos do trabalho cotidiano, desenvolvido por funcionários de todos os níveis, possam ser aprimorados por meio de ações efetivas de curto, médio e longo prazo.

Uma distinção que precisa ser feita, como observa Forni (2011, p. 391) é evitar a confusão que algumas empresas fazem entre gerenciar crises com planos de emergência.

Algumas organizações confundem gerenciar crises com estruturar um plano de contingência para situações especiais. Esquecem-se de que nas crises, muitas vezes, a versão é mais importante do que os fatos. Hoje, o mundo dos negócios é bastante sensível à forma como as crises são divulgadas e resolvidas. A exposição negativa pela mídia acaba prejudicando os negócios e comprometendo todo o trabalho de construção da imagem. Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente, por exemplo, no momento em que acontece. A imprensa acompanha os desdobramentos, a forma de relacionamento com os públicos atingidos, o respeito e atenção à sociedade. Tudo isso impacta a imagem das corporações, com o rescaldo muitas vezes indigesto do evento negativo.

Ao se referir às crises nas empresas, Grunig (2011, p. 92-93) afirma que em grande parte as crises são causadas por decisões gerenciais, e não por acidentes ou desastres naturais. Assim sendo, a maior parte das crises ocorre porque a gerência não se comunicou com os públicos estratégicos sobre potenciais assuntos emergentes, prevenindo que os públicos criassem um assunto emergente e, finalmente, uma crise. Por isso, recomenda às empresas a utilização de quatro princípios de comunicação de crise, a saber:

1. *Princípio do Relacionamento* – As organizações são menos vulneráveis a questões emergentes e às crises quando estabelecem bons e duradouros relacionamentos com aqueles públicos que poderiam ser afetados pelas decisões e comportamentos da organização.
2. *Princípio da Responsabilidade* – As organizações devem aceitar a responsabilidade de administrar uma crise até mesmo quando não sejam culpadas pela crise.

3. *Princípio da Transparência* – durante uma crise, a organização deve revelar tudo o que sabe sobre a crise ou os problemas envolvidos. Caso não saiba o que aconteceu, deve se comprometer com a revelação de toda a informação pertinente ao momento de ter acesso a essa informação.

4. *Princípio da Comunicação Simétrica* – Durante uma crise, a organização deve assumir que os interesses dos seus públicos são tão importantes quanto os próprios no momento em que a crise se manifesta. A segurança pública, por exemplo, é tão importante quanto o lucro. Assim sendo a organização não tem outra escolha senão a de se comunicar por meio de diálogo verdadeiro com os públicos e adotar um comportamento socialmente responsável durante a ocorrência da crise.

### **Gestão de crises com os clientes**

Os consultores de assuntos governamentais, institucionais e mercadológicos, consideram o gerenciamento de crises uma especialização no campo da gestão estratégica. Indicam às corporações a necessidade de se precaverem e não se deixarem envolver em crises sem ter um planejamento rigoroso de como agir quando, por qualquer motivo inesperado, surgir um momento de conflito com o mercado ou com algum de seus públicos, levando em conta o que afirma França e Gutemberg (2011, p. 91):

O gerenciamento de crises representa papel fundamental na relação da empresa com seus públicos e com o mercado. As crises podem ocorrer pelos mais variados motivos: administrativos, mudança de comando da empresa, demissão de altos executivos; por problemas de natureza econômica, ações judiciais, fusões e incorporações, desastres industriais, naturais, contaminação do meio ambiente. Com frequência, atingem a reputação da organização por denúncias de corrupção, escândalos financeiros, exploração de mão de obra infantil, por exemplo.

Na relação com os clientes, o campo de análise pode ser mais circunscrito, pois, segundo dados estatísticos do Procon, os principais focos de crise situam-se maiormente em três pontos: cobranças indevidas; vício do produto e problema de entrega. Nesses três pontos, o Procon dá a seguinte estatística, citando as empresas que encabeçam o ranking em 2010:

1. Cobranças indevidas: 31.509 reclamações - Telefônica, Itaú/Unibanco, Bradesco, Eletropaulo e Net.
2. Vício do produto: 5.510 casos – Samsung, Sony Ericsson, LG, Positivo Informática, Nokia.
3. Problema de entrega: 2.658 – Telefônica, B2W (Submarino, Americanas.com, Shoptime), Claro, Embratel e Casas Bahia; produtos com defeitos, diferentes do pedido.

Embora se trate de crises previsíveis, quem tem sua origem no serviço de atendimento ao cliente, é importante que as empresas assumam sua responsabilidade por essas crises e as considerem de maneira global, pois acabam afetando a sua imagem e reputação.

Essa exposição corrobora o que ficou expresso no final do capítulo 2, que há uma série de falhas na relação com os clientes e que exigem um posicionamento claro da empresa para corrigi-las, por exemplo, comprometimento com a observância do Código de Defesa do Consumidor, respeito ao cliente, transparência e veracidade na relação com ele, na busca de solução para os problemas encontrados, criação de um sistema eficiente de comunicação que contribua para diminuir o nível de conflito com o cliente, tanto oferecendo a ele informações necessárias, quanto estabelecendo um diálogo efetivo na busca de melhor entendimento entre as partes. O que fazer?

Os especialistas em gestão de crises apontam como primeira obrigação da empresa criar uma *Central de Gerenciamento de Crises*. Há empresas que preferem criar apenas a Central de Atendimento ao Cliente. O núcleo de gestão de crises ao ser constituído deve levar em conta o porte da empresa, as responsabilidades que tem perante os clientes e o volume de negócios desenvolvidos. A estrutura dessa Central necessita tanto de um grupo que a administre e de recursos para que possa fazer de maneira eficaz a intermediação com o cliente.

Como parte desse esforço, é preciso fazer o planejamento completo do atendimento. Para isso, prever os recursos financeiros, equipamentos, tecnologia e pessoal em número suficiente e bem treinado, levando em conta que precisam conhecer a empresa, suas normas de conduta, a linha de produtos e serviços oferecidos; capacidade de dialogar de maneira adequada e assertiva com as reclamações recebidas. Deve-se levar em conta, como parte desse esforço, que há duas situações a serem analisadas: o atendimento geral às reclamações e a necessidade de se ter um atendimento técnico, que possa solucionar questionamentos sobre o funcionamento dos produtos, normas técnicas, estrutura de sua composição, conforme a natureza dos produtos que a empresa oferece e o setor em que opera. Isso requer a nomeação de pessoas (porta-vozes) com a competência necessária para interagir com o cliente.

É indispensável que a Central de Gerenciamento de Crises seja organizada de modo a ter acesso a todos os departamentos e setores importantes da empresa, como administração, produção, engenharia, recursos humanos, contabilidade etc. A Central precisa ser reconhecida por todos e manter um diálogo constante com os representantes qualificados dessas áreas,

indicados pela empresa, para ter condições de resolver a contento as crises oriundas das reclamações dos clientes, pois essas ocorrem em todos os níveis e, muitas vezes, não são resolvidas por falta desse intercâmbio interno. Por exemplo, quando um cliente pede a substituição de um veículo, de um eletrodoméstico, a restituição de valores cobrados indevidamente, sem dúvida, a Central terá de recorrer às autoridades superiores da empresa. Ou, no caso da contaminação de um medicamento, ao químico responsável.

Outra importante qualificação a ser atribuída a essa Central é o seu “empoderamento”, para ter condições de debater com os líderes da empresa e tomar decisões rápidas e coerentes com a filosofia do respeito ao cliente. Isso quer dizer que a Central não pode ser apenas uma “estação repetidora” da retórica da excelência da empresa aos clientes, quando exigem que seus direitos sejam respeitados.

Mario Rosa (2001, p. 118), consultor em gerenciamento de crises, afirma que “a administração de crises não é uma fórmula de ação; é uma forma de pensar” e diz ainda que a empresa deve se preocupar em criar um planejamento de crises ao dizer:

Um plano de administração de crises pode ter enorme valor para você se for usado como ferramenta para auditar permanentemente sua capacidade e sua propensão para enfrentar crises. Não se deixe desviar do foco, todos os instrumentos para conduzir uma crise são muito bem-vindos – desde que efetivamente ajudem e não atrapalhem. A racionalidade, a frieza de análise, o método são ferramentas decisivas para que um bom plano de condução de crises possa frutificar.

Esse autor (2001, p. 115-146) faz amplo estudo sobre a questão em sua obra *Como lidar com as crises* e ensina a construir um plano de condução de crises nos capítulos 7 e 8 em dez passos, que vão, a seguir, resumidos:

1. Fazer uma radiografia da imagem, verificando como ela é percebida e considerada.
2. Fazer uma auditoria de imagem da empresa, pois não se pode em tema tão importante trabalhar sem dados precisos.
3. Desenvolver uma versão sintética de, no máximo, uma página, da declaração de princípios da organização, ressaltando a sua missão para que se atenha ao foco da operação da empresa.
4. Elaborar o código de conduta da instituição como passo fundamental para se poder trabalhar a partir de princípios que sejam referência para o comportamento da empresa.

5. Definir o conceito de crise para a organização, pois nem sempre há concordância nesse campo, e a empresa necessita ter clareza sobre o que considera crise ou não.
6. Definir o campo de ação do plano de administração de crise, principalmente levando em consideração que precisa abranger toda a ação da empresa no mercado.
7. Definir os tipos de crise que a organização poderá enfrentar a partir de um estudo de sua vulnerabilidade em seu setor de atuação.
8. Definir os integrantes do grupo de administração de crise; sem essa medida, por falta de posições claras da atuação de cada participante do grupo, corre-se o risco de indefinições no momento de reagir contra crises que aconteçam.
9. Definir o porta-voz da organização, pois a empresa necessita estabelecer quem a representará e poderá se manifestar com autoridade diante das reações da opinião públicas, principalmente dos meios de comunicação que podem repercutir a crise.
10. Definir os produtos que farão parte do *kit* de crise, isto é, as informações sobre a empresa, seu código de conduta, acompanhado de notícias verdadeiras sobre a crise que enfrenta.

Ampliando o passo n. 9, é necessário advertir que é preciso ter cuidado extremo em indicar o porta-voz da empresa de modo que tenha independência e conhecimento total da situação enfrentada pela empresa. Cabe a ele fazer o discurso da crise, na opinião de Forni (2011, p. 400 e 4002).

- Existe um ponto em que há convergência de opinião. Na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, com treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria organização, além de dominar todos os aspectos da crise. Ao definir esse porta-voz, optar de preferência por alguém que tenha amplo conhecimento do negócio da organização; habilidade para ouvir e expressar-se; para manter-se calmo, sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade. Não adianta milhões de dólares em publicidade, marketing agressivo, se na hora da crise a empresa trabalha com o imprevisto. Esse é um contrassenso perigoso.
- Esse porta-voz é um elemento-chave no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo. Fundamental que, além de treinado, ele tenha disponibilidade e boa vontade com a mídia, porque nesse momento a imprensa torna-se mais arrogante, exigente e fala em nome do cidadão. Ela assume a postura de *ombudsman* da sociedade.

A gestão de crises exige um posicionamento preventivo e seguro por parte da organização, pois é ele que estabelece as diretrizes a serem seguidas e que contribuem para o êxito da ação



da empresa diante das crises. França e Leite (2011, p. 93) chamam a atenção sobre a falta dessa medida preventiva quando afirmam:

Um dos fatores agravantes de crises é o despreparo da organização para enfrentá-las, a falta de conhecimento de si própria, de sua missão, o desconhecimento de seus valores, principalmente a não percepção de sua vulnerabilidade. Se já é difícil administrar uma crise para organizações que se prepararam para enfrentá-las a qualquer hora e vinda de diferentes causas, torna-se quase impossível ter sucesso na sua condução, quando a empresa se vê envolta em uma crise totalmente despreparada. Isso pode lhe custar muito caro.

Como parte do planejamento de gestão de crises e para possibilitar o atendimento ao cliente, dois serviços precisam ser criados: o Serviço de Atendimento ao Cliente e a Ouvidoria.

### ***Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC***

As denominações desse setor variam de acordo com as empresas, mas sua finalidade é a mesma: colocar à disposição do cliente um canal aberto para que possa entrar em contato com a fornecedora para fazer reclamações, pedir orientações ou fazer elogios. Significa a abertura da empresa em oferecer um tratamento transparente ao consumidor e seu compromisso em cumprir as normas do CDC, bem como o que está disposto no termo de garantia que acompanha o produto. Camargo (2005, p. 70) ressalta a importância que os SACs continuam tendo no atendimento ao cliente.

Os Serviços de atendimento ao consumidor, um dos primeiros canais de comunicação a serem estabelecidos pelas organizações, ainda hoje, constituem essencial importância para o trabalho de relacionamento junto ao público.

Constitui um canal profundamente conhecido pelo público consumidor, visto que se tornou praticamente existência obrigatória nas empresas que tem relações com consumidores finais

A atuação deste canal pode ser operacional, focado no esclarecimento de dúvidas e solução de problemas ou de relacionamento, o foco cada vez mais buscado pelas organizações.

### **Normas de atendimento:**

#### **Estrutura do SAC:**

- a) Utilizar equipamentos de tecnologia atual.
- b) Dispor de número suficiente de linhas telefônicas, conforme o porte da empresa e volume de produtos negociados. Não cobrar as ligações do número 0800. Muitas vezes, só existe uma linha, que se encontra sempre ocupada – o cliente desiste e se indispõe contra a empresa porque não tem chance de resolver de maneira imediata o seu

problema. Se o consumidor ligar para o serviço de atendimento e não for atendido como espera, ele acaba desistindo, alimentando seu “ódio” contra a empresa, maldizendo-a no seu entorno.

c) Disponibilizar recursos *on line*, *e-mails*, mídias sociais – se puderem ser utilizadas com segurança (*blogs, facebook, twitter etc*). Bem gerenciadas, as redes sociais podem contribuir muito para manter o cliente informado e atendido sem demora, por exemplo, pelo bom uso do *twitter*. Manter o recurso “Fale conosco” no portal da empresa. Mas, designar, honestamente, alguém que receba a reclamação e a resposta. Isso é tarefa da Central de Atendimento.

d) Determinar com clareza o horário de atendimento e também se a empresa mantém plantão de 24 horas, o que é necessário em serviços essenciais, de telecomunicação etc.

### **Modo de atendimento**

- Atender imediatamente a chamada – antes que o telefone toque três vezes. Observar que uma queixa comum nesse tipo de serviço é o cliente encontrar o telefone sempre ocupado. Como já foi assinalado. A empresa deve dispor de número suficiente de linhas telefônicas conforme seu porte e volume de vendas. O SAC é bem recebido quando há rapidez de atendimento.
- Respeitar o cliente e reconhecer a importância de seu contato para contribuir para a melhoria dos produtos/serviços e para ir formando uma opinião favorável à empresa, à sua imagem e reputação.
- Ouvir com muita atenção o cliente, procurando entender corretamente sua posição, e mostrando boa vontade em solucionar seu problema ou em esclarecer suas dúvidas. Procurar saber se é a primeira vez que procura a empresa ou se já está nervoso por não ter sido atendido de maneira adequada em outros contatos
- Conforme o nível de conhecimento manifestado pelo cliente sobre o produto, verificar como obteve a informação e se a informação de que dispõe está correta, confirmá-la ou corrigi-la, se necessário.
- Utilizar linguagem clara e assertiva; se necessário, repetir com calma as explicações para os clientes, que podem estar alterados e não terem compreendido bem a sua mensagem.

- Não prorrogar a conversa; manter o foco na questão e não se deixar envolver pelo cliente quando introduzir outras informações ou questões fora do tema reclamado.
- Nunca dar a entender ao cliente que está menosprezando sua argumentação, alterar o tom de voz, discutir com o cliente; jamais xingá-lo.
- Garantir a resposta ou a solução do problema em tempo hábil (um dia, dois dias etc), conforme o tipo de reclamação e as normas da empresa. Informar ao responsável pelo setor de atendimento qual foi a resposta dada ao cliente.
- Nunca prometer o que não poderá ser feito para livrar-se do cliente, por exemplo, daremos a solução amanhã, quando se sabe que a empresa não tem estrutura e o assunto exige tempo maior para solução.
- Anotar as reclamações e fazer sempre o relatório de ocorrências, do número total de reclamações, dos atendimentos e não-atendimentos, conforme as normas da empresa.

As normas de bom atendimento expostas até agora representam uma situação ideal. Na prática, os SACs tornaram-se populares e passaram até a serem utilizados como instrumento de marketing por muitas empresas, e pela forma como foram implantados e pela burocracia de que se revestiram, em muitas empresas não têm a eficiência que deveriam manifestar na defesa do consumidor, como comenta apropriadamente Giangrande em artigo publicado edição especial de aniversário (v. 11, 2004) da revista ESPM:

Há algum descrédito quanto aos 0800 que existem na praça. E esse descrédito existe porque há milhões de 0800 que não atendem ou são atendidos com gravação, tocando música ou com aquelas rotinas: se quer tal coisa, digite 1, tal coisa, digite 2, outra coisa, digite 3. Quando se chega ao 0, você já esqueceu o que era o 1 (...) Mas o que provoca maior descrédito do 0800 é não atender, ficar permanentemente ocupado; quando atende, ficar tocando música ou repetindo uma gravação e, finalmente, mesmo depois de atendida a pessoa não ter retorno.

A correção para este absurdo do mau uso do 0800 e dos SACs é indicada por Camargo (2005, p. 64-65), quando assinala:

Uma premissa aparentemente simples, mas ao falarmos do público consumidor é fundamental a rapidez e eficiência no fluxo de informações ou ações desenvolvidas pela organização.

Pesquisas indicam que o consumidor, quando entra em contato com uma organização, deseja ser atendido com agilidade e eficiência, deseja que suas solicitações e contatos estejam sendo aguardados como se ele fosse o único cliente.

Há empresários que começaram a enxergar os SACs como possíveis geradores de lucro e a ideia de resolução de problemas ficou completamente de lado. Giangrande e Figueiredo (1997, p. 55) apontam que o cliente deixou de ser espectador; tornou-se o grande protagonista, define o que quer e como quer; está mais informado, seleciona o que pretende comprar com maior discernimento, pesquisa preço, paga o que acha razoável e exige ser respeitado e bem atendido. Não se encanta mais com o show dado pelas empresas, em suas luxuosas instalações, em suas milionárias campanhas. Se a empresa promete, o consumidor irá cobrar dela o atendimento que merece e pessoas preparadas para que possa fazer boas negociações.

Evidentemente, a empresa que preza seu cliente e quer mantê-lo perto de si não pode adotar procedimento totalmente contrário ao sentido da criação do Serviço de Atendimento ao Consumidor. E a conclusão é que esse tipo de serviço no Brasil precisa melhorar.

### **Ouvidoria**

A criação das ouvidorias representa também um conquista do consumidor diante da ineficiência dos SACs. Trata-se de uma prestação especializada de serviços ao cliente, que tem por objetivo sanar reclamações e conflitos mal resolvidos nos contatos já mantidos com a empresa. Os ouvidores contratados pela empresa precisam ter a necessária competência e autoridade para representá-la nesses momentos críticos. Seu nível de conhecimento da organização, da legislação, dos direitos do consumidor, dos produtos, do mercado, da concorrência etc. é que o habilita a dar a palavra final no correto encaminhamento das causas dos clientes, que recorrem ao ouvidor na qualidade de última instância de resolução pacífica de pendências com a empresa.

Os ouvidores são também considerados *ombudsman*, embora muitas empresas não adotem essa denominação. Mas reconhecidos autores assinalam a importância do *ombudsman*. Gomes da Silva e Zambom (2006, p. 71 ) explicam:

A partir da década de 1990, surge na empresa moderna a figura do ouvidor de clientes (*ombudsman*), com a missão de atendê-los, assimilando críticas e sugestões, e de aprimorar processos, produtos e serviços. Na condição de ouvidor dos clientes, o *ombudsman* encontra-se em posição privilegiada para identificar oportunidades de melhoria em todos os setores da organização. Ao propor mudanças nas rotinas de serviço e atendimento aos clientes, definir alterações nos sistemas produtivos e rotinas gerenciais, sugerir novos produtos e aprimoramento nos produtos e serviços existentes, o *ombudsman* caracteriza-se como um dos mais importantes elementos de mudança em sua organização. Costuma ter livre trânsito por ela, em todos os níveis da hierarquia, reportando-se diretamente ao principal executivo da organização.

No contexto da relação da empresa com os setores públicos e o envolvimento de todos na organização voltada para o cliente, Giangrande (1997, p. 65-66) mostra a importância da presença de um mediador – o *ombudsman*:

É fundamental mostrar de forma clara e didática a *todos* os escalões da empresa qual é sua missão, filosofia, seu objetivo e atitude que se espera deles no trato com os clientes externos e internos. Essas são as duas chaves principais para que esses postos avançados de diálogo e integração cumpram seu papel.

Como representante de determinado público, o *ombudsman* desempenha o papel de facilitador, conhecendo, entendendo e atendendo o cliente e levando à empresa os questionamentos, as frustrações e expectativas propostas.

Se a função do ouvidor/*ombudsman* é de mediação, de contato com a diretoria da organização, de facilitar as inter-relações com os clientes, ouvindo suas reclamações, fica evidente que, além de ser uma experiente profissional conhecedor da empresa e envolvido nos seus negócios, ele precisa de liberdade para cumprir com eficácia sua missão. Infelizmente, devido à complexidade da relação da empresa com os clientes, há casos freqüentes de limitação do trabalho desse profissional. Giangrande (1997, p. 67) defende sua liberdade para agir ao dizer:

Por ser missão do *ombudsman* ouvir e representar o cliente, de um lado, e fornecer subsídios de forma ordenada e dinâmica à empresa, de outro lado, ele precisa ter liberdade de atuação e boa retaguarda. Para realizar essa dupla atividade, o *ombudsman* deve receber da cúpula da organização independência e suporte.

A independência, segundo explica Giangrande, é necessária para que possa solicitar a revisão de procedimentos para evitar a repetição de uma falha apontada e possa, da mesma forma, recomendar uma punição a um faltoso divorciado da filosofia da empresa.

Por outro lado, precisa de suporte, ou seja, de uma estrutura de apoio composta de profissionais e equipamentos que lhe permitam atender a todos que os procuram, resolver rápida e adequadamente a questão existente e passar essa informação à cúpula da empresa. A conclusão da autora é: “somente tendo autonomia de atuação e suporte adequado é que o *ombudsman* estabelece credibilidade junto a seus representados”.

Como consultora especializada no exercício empresarial da atividade de *ombudsman* no Grupo Pão de açúcar, Giangrande (Ângelo e Giangrande, 1999, p. 22) esclarece que esse profissional precisa conhecer a organização, os clientes e saber executar com assertividade sua importante missão, assim definida por ela:

Independentemente do segmento que represente, é esperado que o *ombudsman* conheça seus representados e saiba expor suas expectativas, para melhorar o atendimento que a empresa lhes dispensará; atenda suas reivindicações dentro de

critérios legais, de justiça e das promessas que a empresa explicitou; colha seus elogios, transmitindo-os de forma abrangente, para que sirvam de motivação e reforço às atitudes percebidas como positivas; acolha suas sugestões, passando-as às áreas competentes para estudá-las, dando retorno quanto a sua implantação ou não, sempre explicando por que não podem ser implantadas.

Um ombudsman não pode ser confundido com um juiz – não sendo essa sua função --, podendo e devendo ser um facilitador ou mediador.

### **Deficiência da infraestrutura de atendimento**

Quando se analisa as causas mais comuns das quais surgem reclamações, como cobranças indevidas, vício do produto, problemas de entrega. Esses dados demonstram que existe falta da infra-estrutura necessária para se garantir o atendimento ao cliente em importantes setores das empresas, seja por descaso das empresas e da fiscalização, seja por falta de investimentos necessários para corrigir essa deficiência. Em alguns casos, como das telefônicas, das fornecedoras de energia, até o poder público declara abertamente que as empresas não estão habilitadas, por falta de investimentos, a sanar os desmandos em relação ao atendimento ao cliente. Resulta disso que o cliente brasileiro continuará a ser penalizado e ainda mal atendido porque as empresas não desenvolveram a estrutura necessária e compatível com o seu porte e o volume de produtos e serviços oferecidos. Deficiências evidentes nos setores contábeis, de controle financeiro, de qualidade dos produtos, de controle dos pedidos, de centros de distribuição capazes de atenderem a demanda dos consumidores.

Ao que parece, com exceções de boa parte de empresas, ainda há um predomínio de empresas que não se preocupam com imagem da marca, a sua reputação; as empresas precisam se preocupar com os seguintes pontos:

- Imagem da marca, reputação da empresa, ter porta-vozes bem treinados e capazes de falar acertadamente sobre a empresa e seus produtos, sem comprometê-la; a reputação é o conjunto de notas positivas sedimentadas ao longo do tempo e favoráveis à empresa.
- Dispor de recursos técnicas capazes de promover a entrega e de fazer o controle de todo o processo; contar com pessoal treinado e a par de tudo o que for necessário para a garantia de bom atendimento.
- As empresas não podem esquecer de que um dos fatores mais importantes na gestão de crise é dispor de um plano de comunicação capaz de manter o inter-

relacionamento com os clientes de maneira rápida e eficiente, como explicamos no próximo tópico.

### **A comunicação no gerenciamento de crises**

Em toda relação empresa-cliente as duas partes devem ser igualmente consideradas, pois são as interessadas em se relacionar, em se entender e em resolver suas controvérsias de modo harmonioso para se estabelecer entre as partes uma situação de *ganha-ganha*.

O mundo globalizado dos negócios transformou não só os sistemas de produção, de marketing, mas também o comportamento da empresa e dos clientes. A principal exigência desse enfoque é o comprometimento da empresa como fornecedora de produtos/serviços, aspecto de preocupação e de estabelecimento de normas objetivas no Código de Defesa do Consumidor. Gomes da Silva e Zambom (2006, p. 175) demonstram o que a empresa precisa considerar diante do cliente:

As organizações, ao proporem seus produtos, serviços e marcas ao mercado, precisam estar comprometidas com os seus resultados para os destinatários. Precisam estar atentas à diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente ocorre. O contrário disso pode representar o risco máximo frente ao relacionamento com os clientes, cujos resultados podem ser o fim do negócio ou de parte dele. Clientes magoados com organizações tendem a evitar o contato com elas, e fazem com que as pessoas (clientes ou potenciais clientes) de seu círculo social façam o mesmo.

A empresa só poderá atender as expectativas dos clientes se mantiver a transparência no trato com eles pelo estabelecimento de uma comunicação que os ouçam e responda as suas reclamações. A propósito, Forni (2011, p. 389-90) pergunta:

O que faz a comunicação? Consiste nas ações que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, os principais *stakeholders*, para evitar estragos ainda maiores à imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. Segundo Caponigro, é a função que trabalha para minimizar o potencial de exposição negativa da organização durante a crise, impedindo que os negócios sejam atingidos. A comunicação ajuda também a ter o controle da situação. Ou seja, a comunicação benfeita, na administração de crise, contribui para, pelo menos, minimizar os arranhões na reputação da empresa.

Para se obter êxito nesse intercâmbio, pode-se lembrar da frase “o cliente tem sempre razão”, mas convertendo-a em nova expressão: “o cliente deve sempre ser ouvido”. Talvez, seja o descaso em ouvir o cliente em suas inúmeras formas de manifestar seu descontentamento com a qualidade dos produtos, com o atendimento recebido que acaba gerando os conflitos desnecessários. Gomes da Silva e Zambom (2006, p. 88 e 94) acenam para a dificuldade do caminho, mas orientam como proceder:

O processo de ouvir o cliente é um caminho árduo pelo qual as organizações devem guiar-se cada dia com mais afinco. As organizações que melhor se utilizarem das informações vindas de seus clientes serão mais bem-sucedidas; porém, as que melhor souberem interpretar as necessidades declaradas, compilando-as em necessidades reais e entregando soluções que atendam a elas, certamente perdurarão e se desenvolverão positivamente. Em outras palavras, serão as organizações que conseguirão avançar do “foco no cliente” para o “foco do cliente”, porque serão capazes de conhecê-los e atendê-los da melhor maneira possível – a ideal para cada caso.

Todo e qualquer negócio deve ser voltado ao cliente e, principalmente ser focado nele e nas suas necessidades e desejos, passando, portanto, para o sentido do “foco do cliente”. Essa é uma verdade que sempre será defendida e estará entranhada nas organizações.

O plano de comunicação não pode ser amador. Para sua maior eficiência, deve fazer parte do Projeto de Gestão de Crises, com diretrizes e políticas bem determinadas de como os responsáveis pelo Comitê de Gestão de Crises deverão agir em cada caso. Boa comunicação não se improvisa. E quando cessa o diálogo da empresa com o cliente, pode-se esperar danos maiores para a empresa, como observa Forni (2011, p. 398):

As crises, quando migram para a mídia, por menores que sejam, têm o poder de incomodar organizações e governos. Eles não sabem lidar com a imprensa nesses momentos e ficam extremamente vulneráveis e lentos para tomar decisões. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa e seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes.

A mídia transforma-se no grande arauto reverberador das mazelas empresariais, instrumento de poder, de coerção e de “fritura” dos desafetos ou inimigos políticos. Ao utilizar a imprensa, visando atingir a opinião pública, aqueles que sabem trabalhar esse meio acabam contribuindo para desestabilizar empresas e até governos.

O objetivo final da comunicação com o cliente é preservar o bom nome da empresa e fortalecer sua reputação. Camargo (2005, p. 58) explica que “a área de comunicação junto ao consumidor não deve apenas estabelecer um fluxo único de informações e ações da empresa aos receptores. O diálogo faz-se necessário para a eficiência da comunicação”.



## Capítulo 4

### **Análise da pesquisa sobre o atendimento ao cliente**

Nosso estudo de gestão de crise no atendimento ao cliente não se limitou à consulta das referências sobre o tema; procuramos, de acordo com a metodologia proposta, ouvir executivos, envolvidos com pesquisa de mercado e conhecedores dos problemas que fornecedores/consumidores enfrentam com frequência. Devido à exigüidade de tempo, nossa pesquisa foi realizada por meio de questionário enviado pela Internet. Recebemos respostas de nove executivos do mercado e de uma coordenadora de pesquisa de mercado. As informações recebidas são aqui analisadas, sintetizadas, e comparadas ao estudo apresentado na monografia com o intuito de verificar se as ponderações apresentadas foram confirmadas pela opinião dos entrevistados. No final dessa análise, incluímos ainda, como participação especial, a entrevista de Paulo Arthur Góes, diretor-executivo do Procon SP, publicada na revista *Supervarejo*, ano XI, n. 125, maio 2011, p. 40-46.

Nosso questionário foi elaborado com 10 questões, as quais focalizaram o contexto da legislação, do comportamento das empresas e dos clientes, pontuando alguns itens específicos dentro desse cenário. Procurava informações concretas sobre os seguintes temas:

Tema 1 - O Código de Defesa do Consumidor (pergunta 1)

Tema 2 - A atitude do consumidor e a interpretação do valor que lhe é atribuído (perguntas 2 e 5)

Tema 3 - O posicionamento da empresa diante da lei (pergunta 3)

Tema 4 - Conflitos mais graves no processo de atendimento ao cliente (pergunta 6)

Tema 5 - Comportamento da empresa em momentos de conflitos com o cliente (perguntas 4, 7, 8)

Tema 6 – Os danos que a não observância do Código podem causar à imagem e à reputação da empresa (pergunta 9)

Tema 7 - Nível de consciência preventiva existente na empresa do próprio respondente (pergunta 10).

### **Questionário utilizado sobre o atendimento ao cliente**

1. Qual a importância do Código de Defesa do Consumidor para garantir o bom atendimento aos clientes e eliminar as possíveis situações de crises no relacionamento da empresa com eles?
2. Como interpretar a conhecida frase “o cliente sempre tem razão”. Corresponde à verdade ou apenas é retórica utilizada pelas empresas?
3. Há com frequência casos graves de mau atendimento de algumas empresas divulgados pela imprensa, quando só então elas procuram solucionar as pendências com os clientes. Como essa atitude pode ser interpretada: as empresas não estão de fato preocupadas em oferecer bom atendimento ou não se organizaram para levar o atendimento a sério como parte de sua responsabilidade social.
4. Como as empresas deveriam proceder para garantir o efetivo atendimento aos clientes e para evitar o surgimento de crises no relacionamento com eles?
5. O procedimento reivindicatório dos clientes deve ser estimulado e de que maneira? Que caminhos são mais efetivos para os clientes fazerem ouvir a sua voz?
6. Quais são os problemas mais graves e que geram crises na relação empresas-cliente?
7. Que atitudes a empresa precisa tomar para evitar criar situações de crises na relação com os clientes?
8. Em uma declarada situação de crise, como a empresa deve agir? Essas medidas devem ser tomadas ao eclodir a crise ou há necessidade de se criar um projeto antecipado de gestão de crises? Nesse caso, quais seriam os elementos que não podem faltar na elaboração desse projeto?
9. Acredita que a inobservância crescente do CDC pode prejudicar a reputação da empresa? De que maneira?
10. Considerando a situação da sua empresa, acredita que ela está preparada para enfrentar com sucesso uma grave situação de crise?

### **Resultados e análise da pesquisa.**

A síntese das opiniões resultantes da pesquisa será feita em sete pontos, segundo a ordem temática, apresentada no início.

## **Tema 1 – O Código de Defesa do Consumidor: o que pensam os entrevistados (pergunta 1)**

O CDC é o documento fundamental que garante os direitos dos consumidores sob todos os aspectos, afirmando as leis que devem ser seguidas pelas empresas e confere ao consumidor tranquilidade maior nas transações comerciais. É a única “arma” de que o consumidor tem de fazer valer seus direitos. É de vital importância para regular as condições de consumo e vendas, sendo a referência em um Estado de Direito do que se pode ou não fazer de cada parte da situação. Garante que a empresa denunciada poderá arcar juridicamente por suas falhas e sofrer multas e punições.

Não é uma lei arbitrária, nem muito menos injusta, regulamenta as práticas entre empresas e clientes, garante a qualidade do processo de compra e venda e contribui para evitar o surgimento de crises. Reveste-se de importância em um mundo cada vez mais consumista, com tantas variedades de serviços e produtos para garantir que o cliente não será lesado ou prejudicado por falhas das empresas e de uma empresa que esta lucrando com a venda do seu produto ou serviço. Garante recurso a instituições de defesa do consumidor e até à justiça.

Por outro lado, o código tem um importante caráter maior de mediar litígios do que evitar a crise, que é uma grave relação de conflito na qual houve falhas de várias instâncias e abalou a confiança na empresa. Mas, com certeza, as empresas que seguirem as normas do Código poderão evitar, senão todas, pelo menos boa parte das possíveis crises com os clientes.

Opina um entrevistado que os próprios consumidores deveriam procurar se informar mais sobre o código que existe para sua defesa, pois, muitas vezes, vemos que o consumidor não vai atrás de seus direitos por falta de conhecimento.

## **Tema 2 - A atitude do consumidor e a interpretação do valor que lhe é atribuído (perguntas 2 e 5)**

Em relação à atitude do cliente, a pesquisa indagou sobre a veracidade da frase “o cliente tem sempre razão” e se ele deve ser estimulado a reivindicar seus direitos e de que maneira. As opiniões se dividem em três momentos: a aceitação da frase, a sua negação e a visão de uma situação ideal.

Para parte dos entrevistados, a frase é um jargão que sintetiza a idéia de que, por parte das empresas "É melhor resolver esse incidente para evitar mal maior" -- processos, difamação, perda de faturamento. A frase é empregada para chamar a atenção sobre a importância do cliente e o respeito que a empresa deve ter por ele. "Embora se possa afirmar que na maioria das vezes "o cliente tem razão". Há uma opinião taxativa: A frase "corresponde à verdade, pois, se o cliente não tiver razão, como manter-se vivo nesta concorrência?"

Admite-se, portanto, que a frase é verdadeira, pois a responsabilidade por alinhar expectativas é da empresa, que se falhou no atendimento ao consumidor, ela tem de assumir seu erro, pois o cliente não pode ser responsabilizado, a não ser se agiu de má fé.

Para outra parte, há respondentes que consideram a frase muito extremista. O cliente tem de ser bem atendido pelas empresas, com respeito e educação. Isso, porém, não significa que "tem sempre razão". Pode haver situações em que o cliente está errado; nesse caso, o código de ética pode ajudar a resolver a questão. Mesmo diante de milhares de reclamações no mundo dos negócios, a frase não pode ser sempre aplicada como valor absoluto, pois, muitas vezes, o cliente pode usar de subterfúgios ou de má fé para se indispor com uma determinada empresa e tentar levar vantagem em uma situação criada indevidamente.

No campo jurídico cabe destacar que as relações de consumo são pautadas pelo CDC, entretanto mesmo o CDC "favorecendo" ao consumidor não é garantido que sempre o consumidor terá a razão. Por isso, a frase é retórica, pois, a razão é algo que está atrelado ao lado positivo das regras e normas. Mas num mundo competitivo como o de hoje, as empresas devem sempre respeitar os questionamentos dos clientes, atendê-los corretamente, orientá-los para que possam também mantê-los fiéis aos seus negócios.

Um respondente considera a frase de maneira ideal, classificando-a como um "clichê", porém muito antigo e com um fundo de sabedoria. "Em um mercado livre, este flutua conforme a vontade dos consumidores, os produtos são desenhados conforme seus desejos (daí a necessidade de pesquisa de mercado), os preços são classificados conforme a capacidade e valor que os clientes atribuem a um bem. Embora um clichê, sem clientes não há mercado, logo, ele pode não ter sempre razão, mas o poder de barganha do cliente é muito forte".

A pesquisa tentou apurar também se o comportamento do consumidor deve ser estimulado e de que maneira. Em sua maioria, os respondentes afirmam que quanto maior for o número de contatos da empresa com o cliente, tanto melhor. A atitude do cliente não precisa ser

necessariamente reivindicatória, mas participativa, pois se ele sentir-se parte integrante do sistema, sua atitude será diferente.

Porém, diante da passividade dos clientes brasileiros, eles devem ser educados e sempre estimulados a reivindicar seus direitos, pois ainda enfrentam empresas que desrespeitam as normas do CDC. O estímulo deve ser dado e controlado, pois gestão de crise é coisa séria. Por isso, um serviço 0800 é imprescindível. Web site também. Pesquisas de mercado periódicas para mensurar a satisfação/imagem do cliente com a empresa também é fator determinante para traçar objetivos corporativos. O estímulo pode ser dado por meio dos veículos de comunicação de massa, de campanhas institucionais e mercadológicas, merchandising em novelas e programas de TV, sendo melhor usar as Centrais de Atendimento, o contato “face to face” e, quando necessário, o recurso aos órgãos de defesa do consumidor.

As empresas não podem esquecer que as manifestações dos clientes são de grande importância para ela ter um *feedback* sobre seus produtos e serviços, e também melhorar seus procedimentos. Contudo, cabe destacar que é imprescindível que o cliente tente resolver com a empresa seus problemas. Se não obtiver resultados, aí sim, procurar outros meios como o PROCON.

Nesse tópico, indagou-se ainda pelos caminhos que seriam mais eficientes para o cliente fazer ouvir sua voz. Foram indicados os seguintes recursos.

A melhor forma de fazer isso é observar atentamente as condições do produto na hora da compra, testá-lo, garantir a instalação técnica, reclamar imediatamente, caso apareça um problema. Isso vale também para os serviços. Os clientes podem utilizar os sites do fornecedor, telefones de contato com ele, reclamações diretas. Em casos graves, pode recorrer aos órgãos de defesa do consumidor e até à justiça. Hoje, um dos meios que vem se provando eficaz, quando os clientes não são bem atendidos, é a utilização das mídias digitais que, por atingirem milhares de pessoas, chamarem a atenção da mídia, pressionam diretamente a empresa, que tentará resolver a situação da melhor maneira possível para não ter prejuízos na sua imagem e, talvez, até nos seus negócios. Não houve concordância quanto a necessidade de estimular a reivindicação. Não acho que deva ser estimulado, julgo que os clientes precisam ter informação para poderem reivindicar seus direitos, mas não serem estimulados a isso. Há muita gente que quer levar vantagem das situações e, às vezes, não tem razão, por

exemplo, quando pretende tirar proveito ou dinheiro da empresa. Um telefone 0800 com pessoas capacitadas para atender os consumidores seria o ideal, pois nem todas as classes têm acesso à internet.

Um respondente apela à “Lei do mercado”. A empresa deve ter a chance de resolver os problemas. Se as vias comuns não forem suficientes e observadas, pode haver exposição negativa da sua marca, do produto pelo transtorno causado, o que pode custar caro à empresa; nesse caso, o mau atendimento deve servir como aprendizado. Fica clara a posição do respondente, quando diz: “Não tenho grande confiança nos órgãos governamentais como PROCON pela má qualidade administrativa que vemos, prefiro a Lei do Mercado e confio que ele se regule”.

### **Tema 3 - O posicionamento da empresa diante do CDC (pergunta 3)**

O questionamento feito foi: por que há empresas que só se movimentam para atender o cliente depois que houve divulgação negativa do caso na mídia, isso pode ser interpretado como indiferença perante a lei ou como falta de não se terem preparado para prestar bom atendimento ao cliente? Os respondentes admitem que existe uma combinação das duas situações.

Há empresas que percebem que a construção de relações é o seu grande patrimônio, outras não. Apresentam-se como empresas sérias e têm consciência de como devem atender um cliente, estão comprometidas com o cidadão, o meio ambiente e querem contribuir para uma sociedade melhor. Porém, para que isso aconteça, há de se gastar dinheiro, diminuir as margens de lucros e organizar processos internos. “Acho que uma empresa, hoje em dia, que não esteja (no mínimo) preocupada em oferecer um bom atendimento, está fadada à falência”, opina um respondente.

Outra parte afirma claramente que existem empresas que ainda não estão preocupadas em oferecer bom atendimento, nem seguem as normas previstas no CDC, desrespeitam sistematicamente os clientes, até por longo tempo. Há outras, que atuam, por exemplo, em áreas de monopólio, e não se preocupam em cumprir as normas do código. Mas, já se nota um progresso nessa área no Brasil.

Nesse cenário, existem ainda empresas que não estão organizadas suficientemente para evitar falhas ou problemas; nelas falta o devido aparelhamento, investimentos em tecnologia, na

logística de distribuição, chegando até aos casos de empresas desonestas que utilizam os sites na internet para ludibriar os clientes. E há empresas que não se preocupam em atender os clientes da forma correta, mas que investem todo seu capital em vendas e publicidade e deixa o atendimento ao vento.

Há respostas que indicam problemas administrativos que dificultam o posicionamento das empresas.

Na era capitalista, as empresas buscam da maximização dos lucros e redução de custos e despesas; essa preocupação gera uma desordem no atendimento ao cliente, entretanto não acredito que elas estejam despreocupadas, Pela dinâmica do mundo capitalista não sobra tempo hábil aos funcionários da organização para aprimorar e aumentar a eficiência de atendimento. Nesse caso, acabam tornando o SAC um custo e não um investimento, o que gera um atendimento ruim.

Para empresas de grande porte com grande volume de clientes, por exemplo, de telefonia móvel, torna-se muito caro criar processos eficientes para atender os clientes, que acabam insatisfeitos porque mais do que responsabilidade social, a empresa está preocupada com os gastos para manter um grande centro de atendimento perfeito ao cliente. Essas empresas não podem esquecer de que, mesmo enfrentando situações adversas, a melhor forma de demonstrar que estão interessadas no seus clientes -- o bem mais precioso das organizações -- é investir em plataformas de apoio com o decorrer do desenvolvimento de novos produtos e criar canais diretos de comunicação com seus consumidores, comprovando seu compromisso com ele.

Há também problemas de gestão: nas empresas com baixos processos de eficiência, a burocracia tem prioridade ante a satisfação dos clientes Diante de uma competitividade cada vez maior, os produtos não podem ser lançados sem os devidos testes de qualidade para não gerarem problemas na sua utilização.

Quando um caso vai parar na mídia, a empresa tem seu nome e marca manchados; isso pode impactar a decisão de se optar por produto em detrimento de outro. Nessa situação, abandona-se o atendimento e a satisfação do cliente e a empresa adota uma estratégia de marketing e comercial, procurando resolver rapidamente e fora dos padrões a reclamação, tentando fechar o caso com um atestado de satisfação do cliente.

#### **Tema 4 - Conflitos mais graves no processo de atendimento ao cliente (pergunta 6)**

Os problemas mais graves são defeitos nos produtos, não entrega como combinado, entrega de produto não pedido, má qualidade da prestação de serviços, por exemplo, de bancos, TV, internet, de serviços de telefonia, energia, saúde, cobranças indevidas etc., somando-se a isso a demora da empresa em resolver as pendências com os clientes.

A empresa falha quando os produtos não cumprem com o que prometem, ou quando as expectativas geradas por eles estão aquém do que realmente podem atender. Quando a assistência técnica não está bem estruturada, há quebra do encantamento do momento da compra do produto, que representa quebra de confiança. A empresa procede de maneira inesperada para o cliente: o atendimento na hora da venda é ótimo, mas, na pós-venda, não. Há um esforço de conquista na negociação, mas não na assistência técnica.

Mau atendimento das centrais de SAC. Clientes não são bem informados, ruídos gerados pela conversa entre vendedores e clientes, informações passadas erroneamente, Funcionários mal esclarecidos e não comprometidos com os mesmo objetivos das empresas e incapazes de dar uma solução rápida para o problema.

“Acredito que, uma vez havendo reclamação, uma crise está instalada”. Logicamente, quando isso envolve saúde, risco de vida, danos ao meio ambiente, a empresa enfrenta uma situação crítica maior; por isso, a atenção estrita às regras de fabricação e de segurança é fundamental.

#### **Tema 5 - Comportamento da empresa em momentos de conflitos com o cliente (perguntas 4, 7 e 8).**

As respostas sobre o efetivo atendimento da empresa ao cliente para evitar o surgimento de crises, podem ser resumidas em quatro pontos:

*Fabricação.* Primeiramente observar as regras de fabricação, Os produtos devem ser amadurecidos, com peças de reposição. Os clientes devem ter níveis de priorização analisando o impacto x risco de imagem. Em muitos casos, até trocas de produtos devem ser consideradas para evitar uma exposição de imagem, mas em primeiro lugar, a qualidade dos produtos faz toda a diferença.

*Ética.* As empresas que seguem seus princípios éticos deveriam oferecer sempre produtos/serviços de qualidade, garantia de assistência técnica, e acompanhamento dos clientes; praticar investimentos necessários para poderem cumprir promessas feitas aos



clientes e atendê-los sem demora. Esse é o caminho para evitar o surgimento de crises na relação com o cliente, pois, crises são inevitáveis e é preciso saber que ocorrerão em algum momento. O mais importante, e que diz muito sobre as empresas, é como elas lidam com essa situação.

*Ouvidoria.* Contar com uma ouvidoria capaz de atender prontamente o cliente, averiguando a reclamação e dando-lhe resposta rápida e bem fundamentada. O fato é que as pessoas mal conseguem falar com as empresas, mal conseguem registrar suas queixas.

*Comunicação.* Criar canais de comunicação 24H com seus clientes para que eles sintam que essa não precisa ser a única compra! Ter compromisso e ênfase no "pós-venda". Participar de ONGs e patrocínios de meio ambiente também, em alguns casos, pode fazer a diferença. O efetivo atendimento aos clientes teria que ser feito através de ações preventivas e não corretivas, ou seja, por meio de uma comunicação capaz de atender as possíveis dificuldades do cliente, com o intuito de assegurar o melhor atendimento pós-venda, seja por meio de SAC ou da Ouvidoria. Para isso, é preciso criar uma política, normas e procedimentos compartilhados entre os funcionários, engajando-os em uma política de excelência no atendimento, contar com ferramentas e processos bem definidos para garantir que todos os clientes possam ser atendidos rapidamente e terem os seus problemas solucionados.

As principais atitudes que as empresas devem tomar para evitar situações de crises foram apontadas da seguinte maneira:

- A empresa precisa, em primeiro lugar, respeitar a lei; depois, ser estruturada, garantir sua qualidade como fornecedora de produtos/serviços, que devem estar estritamente dentro das regras de fabricação.
- Ouvir os clientes com atenção, pesquisar sobre a satisfação com o produto, intenção de recompra e sugestões de melhoria. Saber priorizar em seus processos os casos mais críticos frente todos os casos. Atender o cliente com dedicação máxima para que cada um deles se sinta único.
- Reconhecer seus erros. Dar respostas rápidas. Avaliar rapidamente a relação custo-benefício das diversas ações.
- Dispor de completo sistema de atendimento de pós-venda com peças de reposição, serviço 0800, Ouvidoria, Concessionárias ou contratadas terceirizadas

para atendimento que atinja todo o público consumidor. Para isso, ter uma equipe capacitada para fazer essa comunicação de forma eficaz, mesmo quando há problemas; se a comunicação for clara e objetiva, o cliente entenderá mais facilmente a situação.

- E, afinal, montar um plano de gestão de crises, constantemente checado, tendo como suporte um comitê interno qualificado de atendimento ao cliente.

*Todos esses comentários podem ser avaliados na resposta que vai aqui sintetizada sobre o que a empresa deve fazer:*

Primeiro passo: revezar toda sua política de relacionamento com os consumidores do primeiro contato até a entrega do produto e período de garantia vigente. Convidar os clientes para discussões e conhecer mais de perto suas necessidades e críticas. Fazer pesquisa periódica e satisfação. Criar ferramentas que acompanhe os costumes e novas necessidades sobre os produtos e consumidores, bem como canais diretos de informação e esclarecimento de dúvidas (ouvidoria). Site com o objetivo de relacionamento com os clientes. Parceria com o Procon e órgãos de defesa do consumidor, para fazer um pente fino em todos os problemas do passado, aprender com as experiências anteriores.

Ainda dentro da análise do comportamento da empresa, outra indagação foi saber como ela deverá proceder em momentos de crises, enfrentando-as, quando eclodem, ou se antecipando a elas criando um plano de gerenciamento de crises?

A empresa é sempre vulnerável, algumas em grande escala. Por isso, não deve esperar surgir uma crise, nem agir impulsivamente para tentar contê-la. Toda grande empresa deve ter condições de prever o surgimento de crises, um departamento de inteligência. Deve elaborar um plano interno de gestão de crises, devidamente constituído, com um diretor responsável, que deve contar com outros auxiliares capacitados para tomarem decisões e responderem aos clientes, indicar um porta-voz para falar uma única linguagem e não gerar confusão na sua comunicação. Além disso, é imprescindível que disponha de um banco de dados bem organizado para poder ter a qualquer momento as informações de que necessitará no atendimento de uma crise. Somente assim a crise poderá ser amenizada e devidamente direcionada para um desfecho menos doloroso possível.

Outra providência poderá ser contratar pesquisa de mercado e montar uma ouvidoria é imprescindível como medidas profiláticas, ou seja, antecipar-se à "doença". A palavra chave é Planejamento. Crises só se resolvem com planos estruturados.

Se há uma crise ou problema sistêmico, ele deve ser reconhecido e as medidas para sua solução devem ser tomadas o mais rápido possível com foco no resgate da satisfação dos clientes. Por exemplo, quando houve o primeiro *recall* automotivo, ao invés de representar uma crise, foi visto pelos clientes como um ato de responsabilidade e atenção da montadora aos clientes, aumentando o grau de satisfação por ela.

É preciso existir concessionárias ou contratadas terceirizadas para dar atendimento que atinja todo o público consumidor. Para isso, ter uma equipe capacitada para fazer essa comunicação de forma eficaz, mesmo quando há problemas; se a comunicação for clara e objetiva, o cliente entenderá mais facilmente a situação.

E, afinal, montar um plano de gestão de crises, constantemente checado, tendo como suporte um comitê interno qualificado de atendimento ao cliente.

Os elementos que não podem faltar na elaboração do projeto de gestão de crises são: Reestruturação da Empresa, definição de planos de ação, investimento em equipe qualificada e especializada. A empresa deve agir em sigilo e demonstrar que esta totalmente interessada e comprometida em resolver qualquer problema ou falha.

## **Tema 6 - Os danos que a não observância do Código podem causar à imagem e à reputação da empresa (pergunta 9)**

Esse tema teve por foco saber que prejuízos a não observância do CDC pode causar à empresa. As respostas foram:

Muitos danos podem ser causados pela não observância da lei. Não só por ser ilegal, mas por demonstrar uma atitude empresarial de descaso para com a lei e com o consumidor.

Por isso, muitas empresas, pela constante falha no atendimento ao cliente e ao código, têm sido muito prejudicadas na sua reputação, o que acabará afetando também seus negócios. Por exemplo, a inobservância do CDC tem chamado a atenção dos consumidores, da mídia e os fatos inadequados estão sendo divulgados pelos veículos de comunicação de massa e pelas mídias digitais. Tudo isso significa risco, perda clientes e de credibilidade com danos à marca.

Em síntese, perde-se participação de mercado e faz com que os consumidores literalmente "fujam" de empresas com reputação de "virar as costas ao cliente". Quando a situação do mercado permite que o consumidor escolha um serviço/produto, logicamente o cliente pondera todos os aspectos da negociação, inclusive a idoneidade e a imagem da empresa no mercado.

Um dos entrevistados é de opinião que, mais do que os órgãos reguladores, o mercado se regula pela opinião pública e pelo poder de barganha e decisão dos clientes. O código deve relatar as condições de consumo, para que suas regras nunca sejam quebradas. É a partir desse posicionamento da empresa que se avalia sua imagem e reputação. Se ela atende bem, cria-se um juízo de valor positivo sobre sua reputação; caso contrário, negativo.

“O ideal, diz um respondente, seria que não tivéssemos um código. Deveríamos ter empresas tão dedicadas de modo que não seria necessário haver a intervenção do estado para regular essa relação”.

Com exceção de uma resposta, os participantes da pesquisa responderam que o descumprimento do código prejudica e muito a imagem da empresa, o que acarreta perda de clientes; a desvalorização da marca; mau relacionamento com fornecedores; perda de *marketing share*; pagamentos de multas e indenizações. Muitas dessas situações podem ser evitadas, pois, há no código diversas cláusulas que, se observadas, podem contribuir muito para evitar crises com os consumidores.

#### **Tema 7 - Nível de consciência preventiva existente na empresa do próprio respondente (pergunta 10).**

Com o objetivo de confirmar se as empresas estão preocupadas na criação de um Plano de Gestão de Crises e verificar o quanto os participantes da pesquisa sentiam-se confortáveis diante do assunto em pauta, foi-lhes dirigida uma pergunta direta. Objetivo: saber como avaliavam os cuidados tomados pela própria empresa, se adequados ou não para a prevenção e gestão de crises na área do consumo. As respostas não são unânimes; mostram uma análise crítica da situação e podem ser divididas em dois grupos: as empresas que se dizem preparadas para enfrentar crises com o cliente e as que dizem que não estão, como se descreve na síntese das opiniões.

### **Empresas preparadas para enfrentar uma situação de crise:**

As respostas dadas à questão sugerem algumas análises e posicionamentos. Em primeiro lugar, admitem que nenhuma empresa está preparada para uma grave situação de risco, porém, esse risco é relativo e nenhuma empresa é invulnerável.

As empresas que admitem estar preparadas para gerenciar uma crise afirmam que têm anos de experiência e *know how* a seu favor e saber driblar adversidades, respeitando sempre a ética, a qualidade, a satisfação dos clientes. Elas acreditam no seu porte, sistema de governança e cultura. Reconhecem a importância da imagem, reputação e confiam na lealdade de clientes, na qualidade dos serviços e produtos entregues.

Alegam ainda que têm, pois uma relação aberta com os clientes, mantendo-os sempre informados sobre o que acontece dentro e fora da empresa. Outro critério adotado para afirmar existir o preparo para gerenciar crises é o fato de a empresa ser multinacional, ter alto faturamento e já ter passado por várias crises.

Apenas uma empresa diz estar preparada porque possui um especialista neste assunto.

### **Empresas não-preparadas para enfrentar uma situação de crise:**

A maioria das empresas não está preparada para enfrentar crises, principalmente as que lidam com numerosos clientes. O segredo está no relacionamento pessoal entre a empresa e o cliente, exclusividade no atendimento, com isso o cliente passa a se sentir bem e satisfeito, único.

Outra razão dada para justificar o despreparo é que trabalhar e investir em uma contingência de crise representa um custo muito alto. É importante ter um padrão de ação, caso ela ocorra, mas estar preparado para todos os possíveis cenários é muito difícil.

Há o reconhecimento de que mesmo em empresas mais vulneráveis e em empresas que já passaram por várias crises, elas não elaboraram um plano de gerenciamento, o que exigirá tomadas de decisões de última hora.

## **Participação especial do diretor-executivo da Fundação Procon SP**

Complementamos nossas entrevistas com a participação especial do diretor-executivo do Procon SP – advogado Paulo Arthur Góes. Para isso, utilizamos o texto *Sua excelência o consumidor*, uma entrevista publicada na revista *Supervarejo* (Ano XI, n. 125, maio 2011, p. 40-46), que comemora os 35 anos do Procon. Paulo Góes conhece os meandros do Procon e do Código de Defesa do Consumidor. Trabalha na Fundação desde 1992. Em 1997, foi admitido por concurso público como técnico de Proteção e Defesa do Consumidor. Em fevereiro de 2011, assumiu a direção executiva do Procon-SP. Em sua entrevista, aborda a história e as conquistas do Procon a partir da publicação do CDC. A entrevista é sintetizada em seus momentos principais e pode ser consultada no *Apêndice I* desta monografia.

### *O Procon*

Trabalhar a defesa do consumidor antes do Código de Defesa do Consumidor era muito mais difícil. Um prazo de validade, por exemplo. Quando o produto não estava de acordo, resolvia-se o problema com base no Código Civil. As regras eram menos equilibradas do ponto de vista do consumidor.

### *Conquistas do CDC*

O Código foi uma grande conquista porque foi algo difícil de implantar. As indústrias criaram obstáculos. Foi preciso muita negociação. Eu não tenho dúvida em dizer que o setor supermercadista teve um papel importante neste aspecto. A partir da edição do código, passou-se a ter exigências também quanto à embalagem, oferta e apresentação dos produtos. Tudo isso é garantia para o consumidor.

### *Consumidor lado mais fraco*

O consumidor é sempre o lado mais fraco porque ele não detém conhecimento técnico sobre o produto, o serviço e sobre os meios de produção. Precisa de mecanismos que o defenda.

### *Aumento da responsabilidade do varejo e das indústrias*

Não só o fabricante que é responsável por um produto. O consumidor, querendo, pode acionar o próprio varejo onde foi adquirido o produto. O código prevê – entre outros mecanismos – o da solidariedade. Dentro do prazo de garantia, o consumidor pode acionar o

ponto de venda para resolver um problema com o produto que comprou naquela loja. Embora o código tenha sido uma legislação muito debatida, muitas questões enfrentaram resistência por parte do varejo e das indústrias, mesmo depois da sua aprovação, como informações de prazo de validade, informações de preço, que são importantes para o consumidor. A resistência partiu de uma premissa equivocada de que o código tinha como objetivo o aniquilamento do comércio e da indústria. Mas o código visa o equilíbrio e a harmonia nas relações de consumo.

#### *CDC é um diferencial de mercado*

Seguir o código, cumprir a Lei, passou a ser um diferencial competitivo, mas isso é o mínimo. Os empresários que querem alçar voos mais altos com seus negócios têm que fazer pelo consumidor além do que o código exige. O código simboliza um pacto entre a sociedade e o setor produtivo, incluindo o comércio.

#### *Os consumidores e seus direitos*

Eu acho que o consumidor avançou em todo o processo mais rápido que as empresas, ele passou a exigir os seus direitos. Mas, a cada dia temos novos consumidores que estão ávidos por consumir, mas têm um déficit de conhecimento elevado. Nosso maior desafio é educar cada vez mais o consumidor, dar a ele ferramentas para que não seja apenas um espectador neste processo. Queremos que ele exerça sua cidadania, se proteja e se defenda. A educação para o consumo é o eixo mais importante da defesa do consumidor, porque trabalha com a lógica de que ele não é um mero espectador, mas um protagonista.

#### *Infraestrutura do Procon e consumidores*

O Procon-SP é hoje o maior do Brasil. Ele conta com mais ou menos 700 servidores, prédio próprio, faz atendimento pessoal, por internet e telefone. Mas a demanda é sempre maior que a capacidade. Trabalhamos de maneira estratégica priorizando as questões de âmbito coletivo e não apenas os casos, mas principalmente as causas. Para isso, usamos ferramentas especiais como as Câmaras Técnicas de Consumo. Quando os consumidores vêm ao Procon para reclamar, 99% já procuraram antes os fornecedores, e mais de uma vez, para tentar uma negociação. O empresário tem que ter consciência de que os interesses das empresas e os dos consumidores não são diferentes. Pelo contrário. Eles são convergentes.

### *Supermercados e consumidores*

Em algumas coisas o setor de supermercados ainda é deficiente quando o assunto é o direito do consumidor. A validade vencida é uma delas. Há 20 anos o código está em vigor e há 20 anos temos esse problema nos supermercados. Mas, de modo geral, o setor supermercadista tem adotado o código. Verdade seja dita, entre os setores com que temos mais contato, o de supermercados é um dos que mais vem se abrindo, se dispondo a avançar no processo.

### *A ação do Procon e a avaliação de seu trabalho*

Defesa do consumidor é um trabalho permanente e com avaliação de resultados sempre, mas com resultados de longo prazo. Temos mais de 240 Procons no Estado. E trabalhamos com a mesma orientação, o mesmo posicionamento, em todos eles. O quadro de fiscalização é de 85 servidores. A equipe está nas ruas todos os dias. A Fundação Procon é adepta do diálogo, mas quando não dá certo, partimos para a lei. O Procon não quer aplicar multa nem fechar, mesmo que temporariamente, uma empresa, mas, as vezes, não nos resta alternativa para que haja conscientização do estabelecimento e disposição de mudar seus procedimentos junto ao consumidor.



## CONCLUSÕES

A legislação brasileira em defesa do consumidor representa um importante referencial nesse cenário de relacionamentos complexos e de interesses muitas vezes conflitantes. Seu objetivo é estabelecer a convergência e o diálogo entre as partes, como assinala Paulo Góes, diretor-executivo do Procon-SP. O estudo feito deixou claro que muito já foi conquistado e de maneira efetiva, criando um novo posicionamento das empresas diante de seus clientes e levando-as a tomar atitudes de respeito e de atendimento ao consumidor, o que deve ser ressaltado. Por outro lado, verificamos que, embora esse progresso seja notável, ainda encontramos muitas falhas em relação ao cumprimento do Código de Defesa do Consumidor. No capítulo primeiro, descrevemos as normas que sustentam as boas relações com o consumidor. Verificamos, porém, no capítulo segundo a existência de numerosos conflitos geradores de crises na convivência entre fornecedores e clientes. Como tornar harmoniosa e não conflitante essa relação? Nossa preocupação no capítulo terceiro foi procurar dar uma resposta a esta questão, demonstrando às empresas como elas podem sanar ou amenizar essa dificuldade pela criação e implantação de um plano de prevenção de crises.

Colocamos como objetivo geral da monografia estudar o processo de atendimento das empresas ao cliente e suas interfaces positivas e negativas e propor um plano de gestão de crises para garantir o relacionamento harmonioso empresas-clientes. Esse objetivo foi atingido pelo estudo das normas do Código de Defesa do Consumidor, pela análise dos conflitos oriundos da não observância do estabelecido nesse Código, pelas informações colhidas na pesquisa e, afinal, pela apresentação de um programa preventivo que as empresas podem criar para não só respeitar os direitos do consumidor, mas também para manterem sua boa imagem como fornecedoras de produtos/serviços e preservarem uma reputação positiva na opinião pública. A concretização desses objetivos permite finalizar a monografia apresentando dez conclusões, que sintetizam as vantagens do código, a mudança de comportamento das empresas, dos clientes, e ainda as expectativas de melhores dias de convergência entre empresas e consumidores.

**Conclusão 1** - O CDC é o documento fundamental que garante os direitos dos consumidores sob todos os aspectos, afirmando as leis que devem ser seguidas pelas empresas e confere ao consumidor tranquilidade maior nas transações comerciais. Garante que a empresa denunciada poderá arcar juridicamente por suas falhas e sofrer multas e punições. Tem um importante caráter maior de mediar litígios, mas também de evitar a crise entre as partes. As empresas que seguirem as normas do Código poderão resolver, senão todas, pelo menos boa parte das possíveis crises na relação com os clientes. Os próprios consumidores deveriam procurar se informar mais sobre o código e ir à procura de seus direitos. Embora por vezes contestado, o CDC foi bem recebido pela sociedade, pelas organizações e pela mídia, que o apoiou e vem apoiando constantemente, repercutindo as falhas por vezes existentes na sua aplicação. Contribuiu para tirar o consumidor de sua passividade, tornou o cidadão brasileiro consciente e incentivou-o a lutar pelos seus direitos sempre que prejudicado.

**Conclusão 2** - A frase “o cliente tem sempre razão” foi interpretada como forma de estimular o cliente a procurar seus direitos e de chamar a atenção das empresas para cumprirem o que está estabelecido no CDC. O cliente deve ser estimulado a procurar seus direitos e a checar sempre as condições de suas compras na hora da negociação. Hoje existem inúmeras formas para fazer suas reclamações, inclusive pelas redes sociais. Foi considerada também como extremista, pois o cliente “nem sempre tem razão”, por exemplo, quando age de má fé ou quer tirar proveito de situações criadas indevidamente. Houve também a observação de que o cliente deve conhecer o código e agir dentro das leis do mercado e não necessariamente ser estimulado a fazer reivindicações. Mas, sendo necessário, pode recorrer à lei e até à justiça.

**Conclusão 3** - O posicionamento da empresa foi analisado em dois momentos: as empresas que percebem que a construção de relações é o seu grande patrimônio e se apresentam como sérias e têm consciência de como devem atender um cliente; investem para garantir o bom atendimento; em segundo lugar, existem empresas que ainda não estão preocupadas em oferecer bom atendimento, nem seguem as normas previstas no código, desrespeitam sistematicamente os clientes, principalmente as que atuam em áreas de monopólio, e não se preocupam em cumprir as normas do CDC. Mas, já se nota um progresso nessa área no Brasil. Há ainda empresas que não se organizaram para cumprir a Lei.

**Conclusão 4** - Os problemas mais graves na relação empresa/consumidor são defeitos nos produtos, não entrega como combinado, entrega de produto não pedido, má qualidade da prestação de serviços, por exemplo, de bancos, TV, internet, de serviços de telefonia, energia, saúde etc., somando-se a isso a demora da empresa em resolver as pendências com os clientes e a falta de infraestrutura para atendimento e distribuição.

**Conclusão 5** - O comportamento da empresa na relação com o cliente precisa levar em conta a qualidade da fabricação dos produtos, o cumprimento das normas éticas, dispor de uma ouvidoria para acolher o cliente e manter um eficiente processo de comunicação. A empresa precisa, em primeiro lugar, respeitar a lei; depois, garantir sua qualidade como fornecedora de produtos/serviços, que devem estar estritamente dentro das regras de fabricação. Ouvir os clientes com atenção, pesquisar sobre a satisfação com o produto, reconhecer seus erros e dar respostas rápidas. Deve também criar um completo sistema de atendimento de pós-venda com peças de reposição, e serviços de comunicação como o telefone 0800 e Ouvidoria. Além disso, criar um plano de gestão de crises, constantemente checado, tendo como suporte um comitê interno qualificado de atendimento ao cliente.

**Conclusão 6** - Muitos danos podem ser causados às empresas pela constante falha no atendimento ao cliente e ao código, como prejuízos na sua reputação, o que pode levar a afetar seus negócios, principalmente porque existe hoje grande divulgação pelas diferentes mídias, inclusive nas redes sociais, dos maus exemplos de muitas empresas. Se a divulgação foi negativa, como acontece com frequência, isso significa risco, perda clientes e de credibilidade com danos à marca. Perde-se participação de mercado e faz com que os consumidores literalmente "fujam" de empresas com reputação de "virar as costas ao cliente", pois ele tem muitas opções de escolha no mercado e irá procurar empresas idôneas. Não se pode esquecer que os clientes dispõem hoje de muitos recursos para argüirem a empresa como colunas de jornais, internet e redes sociais.

**Conclusão 7** - Diante da indagação se as empresas consultadas estavam preparadas para enfrentarem de maneira adequada eventuais crises, os entrevistados se dividiram em dois grupos. Aqueles que afirmam que suas empresas estão preparadas e aqueles que afirmam não terem suas empresas estrutura para enfrentar crises, nem muita preocupação com isso. As propostas feitas foram: as empresas são vulneráveis, as crises acabam acontecendo e, por

isso, é melhor prevenir e criar um plano de gestão de crises, que tenha um comitê de crises com competências para agir prontamente e tomar decisões.

**Conclusão 8** - O CDC permitiu a criação de uma rede de entidades dedicadas exclusivamente à defesa dos consumidores e colocadas à sua disposição para esclarecê-los e ajudá-los na luta pelos seus interesses. Entre elas, podemos citar a Fundação Procon, existente em todo o país, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e a Associação Brasileira do Consumidor.

**Conclusão 9** - Não obstante a clareza da legislação, ainda existe longo caminho a ser percorrido, pois, infelizmente há fornecedores de produtos/serviços que não têm cumprido as normas do CDC, ou as cumprem de maneira insatisfatória. A atuação atenta das entidades de defesa do consumidor tem contribuído de maneira significativa para atender aos consumidores, acompanhar o comportamento inadequado de empresas que não o respeitam, chamando a atenção dessas instituições, punindo-as, quando necessário. Além disso, o cidadão passou a ter voz ativa e a compreender que pode recorrer à justiça em busca de seus direitos como consumidor/cliente de qualquer instituição. Grande parte das empresas acatou as normas do código e criou mecanismos para proporcionar melhor atendimento aos clientes e abriram suas portas para ouvi-los.

**Conclusão 10** – A relação ideal empresa/consumidor seria a da convergência de interesses, mas nem sempre isso acontece e, muitas vezes, surgem conflitos e crises, maiores ou menores, que precisam ser bem administrados. A melhor forma para se trabalhar com situações de crises e de resolvê-las na busca do interesse comum das partes é criar um plano inteligente de prevenção e gestão de crises, considerando que é mais proveitoso observar os direitos do consumidor do que contestar suas reclamações. Esse plano merece atenção especial para que seja composto por pessoal conhecedor da empresa, de seus produtos/serviços, com atribuições específicas e o necessário treinamento para enfrentar com êxito qualquer crise emergente. Para garantir o êxito do gerenciamento de crises, a empresa precisa exercer efetiva comunicação com seus públicos de interesse e com a sociedade, o que é de importância fundamental para a manutenção do diálogo permanente com os clientes, com a mídia e a sociedade.

## **Fechamento**

Essas conclusões demonstram que fornecedores e consumidores compõem duas categorias diferentes, com interesses próprios, que podem agir tanto de forma convergente como

divergente. Por isso, esta monografia estudou as interfaces desses relacionamentos e indicou caminhos que podem conduzir com sucesso as partes interessadas à conquista de seus objetivos comuns por meio de efetivo diálogo. Afinal, reafirmamos os dois conceitos básicos do Código de Defesa do Consumidor, que devem ser reconhecidas por todos.

**Art. 2** - “**Consumidor** é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

**Art. 3** - “**Fornecedor** é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, Ágatha Eugênio Franco. *Relações Públicas: uma análise sobre a obtenção de resultados no relacionamento junto ao público consumidor*. Monografia (Curso lato sensu em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CAMARGO, Ágatha Eugênio Franco. *Relações Públicas: uma análise sobre a obtenção de resultados no relacionamento junto ao público consumidor*. São Paulo, 2005. Disponível em DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2002, pp. 189-205.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR – Lei nº 8.78, de 11 de setembro de 1990.

CARVAS JUNIOR, Waldomiro. Relações públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 245-244.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (organizador). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 387-416.

GALE, Bradley T. Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços e os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. *O cliente tem mais do que razão*. São Paulo: Gente, 1997.

GIANGRANDE, Vera. Saber ouvir, o segredo da comunicação. In: [www.aberje.com.br/aberje.asp](http://www.aberje.com.br/aberje.asp), fevereiro 2004, p. 1-4.

GÓES, Paulo Arthur. Sua excelência, o consumidor. In: *Supervarejo*, Ano XI, n. 125, maio 2011, p. 40-46.

GOMES DA SILVA, Fábio; ZAMBOM, Marcelo Socorro. *Gestão de relacionamento com o cliente*. (org.) São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GRUNIG, James E. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, Parte 1. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2011.

GUMMESSON, Evert. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamentos e abordagem de CRM para economias de rede*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles. Como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. Copa – dinheiro, soberania e crise. In: O Estado de S. Paulo, A2, Espaço aberto, 30/10/2011.

UCHINAKA, Fabiana. Santander e Eletropaulo são as empresas que mais ignoram reclamações dos clientes, diz Procon. In: Folha de S. Paulo, Notícias Cotidiano – UOL em 15 e 16/03/2011.

ZULZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa para o consumidor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

ZULZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa para o consumidor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, pp. 03-45. Apud: CAMARGO, Agatha Eugênio Franco. *Relações Públicas: uma análise sobre a obtenção de resultados no relacionamento junto ao público consumidor*. São Paulo, 2005, p. 25. Disponível em <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/101.pdf>. Acesso em 27 de setembro de 2011.

Sites do PROCON, do IDEC e da ABC

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Entrevista com o diretor-executivo do Procon-SP

Desde fevereiro deste ano, a Fundação Procon-SP tem um novo diretor-executivo. Paulo Arthur Góes é graduado em Direito pela Universidade Paulista (Unip) e servidor do Procon-SP desde 1992. Iniciou suas atividades na Instituição como auxiliar de escritório e, em 1997, foi admitido, por meio de concurso público, como técnico de Proteção e Defesa do Consumidor. Atualmente, Góes defende que não deve existir uma divisão de interesses, mas com a convergência entre os consumidores e varejistas.

Ente seus principais objetivos à frente da instituição, Góes destaca a implementação de esforços na área de educação para o consumo, no atendimento ao consumidor e no tratamento coletivo de demandas. Além disso, quer o fortalecimento do sistema estatal de defesa do consumidor e uma maior articulação com órgãos e entidades que promovam esse tipo de trabalho. Também objetiva interlocução com agências e órgãos reguladores.

*(Por Fábio de Lima)*

**O Procon-SP completa 35 anos. O senhor é servidor da instituição há quase 20 anos. Como era trabalhar com defesa do consumidor em uma época em que o tema não era tão discutido?**

Costumo dizer que a minha tarefa, sem dúvida, foi mais fácil que a daqueles que me antecederam. Trabalhar a defesa do consumidor antes do Código de Defesa do Consumidor era muito mais difícil. Um prazo de validade, por exemplo. Quando o produto não estava de acordo, resolvia-se o problema com base no Código Civil. As regras eram menos equilibradas, do ponto de vista do consumidor. Então, a partir da edição do código uma das obrigações passou a ser informação dos prazos de validade. Nada mais justo.

**Essa foi uma das grandes conquistas do Código de Defesa do Consumidor?**

Com certeza. Hoje parece simples, mas foi uma grande conquista, porque foi algo bem difícil de implementar. As indústrias criaram obstáculos. Foi preciso muita negociação. E não tenho dúvida em dizer que o setor supermercadista teve um papel importante neste aspecto. A partir da edição do Código, passou-se a ter exigências também quanto à embalagem, oferta e apresentação dos produtos. Tudo isso é garantia que o consumidor tem de



que o produto adquirido está apto a ser consumido – que ele não vai desperdiçar seu dinheiro comprando algo que não servirá para consumo.

### **Até então o consumidor era o lado mais fraco das negociações?**

O consumidor é sempre o lado mais fraco porque ele não detém conhecimento técnico sobre o produto, sobre o serviço e sobre os meios de produção. Muitas vezes ele tem uma desvantagem não só técnica, mas do ponto de vista econômico. O consumidor, portanto, necessita, em determinadas situações, de mecanismos que assegurem a sua efetiva proteção. Algo que não acontecia antes da legislação.

### **O varejo teve um aumento de suas responsabilidades depois do código. Passou a compartilhá-las com a indústria. Quanto isso foi importante para o consumidor?**

Não é só o fabricante que é responsável por um produto. O consumidor, querendo, pode acionar o próprio varejo onde foi adquirido o produto. Isso é perfeitamente explicável. Imaginemos um celular, como exemplo. Em muitos casos não existe uma assistência técnica do fabricante na cidade do consumidor, próximo da casa ou do trabalho dele. Ou seja, ele consegue comprar um celular em qualquer lugar, mas na hora de um problema precisa acionar uma rede de assistência técnica às vezes em outro Estado. É por problemas como esse que o código prevê – entre outros mecanismos – o da solidariedade. Dento do prazo de garantia o consumidor pode acionar o ponto de venda para resolver um problema com o produto que comprou naquela loja.

### **O varejo e a indústria apresentam muita resistência para se adaptar às leis de defesa do consumidor ao longo desses anos?**

Houve no início, quando da aprovação do Código. Embora tenha sido uma legislação muito debatida, muitas questões enfrentaram resistência, mesmo depois da aprovação. Como informações de prazo de validade, informações de preço, que são importantes para o consumidor. Houve uma resistência, portanto, partindo de uma premissa equivocada de que o Código tinha com o objetivo o aniquilamento do comércio e da indústria. Diziam que as empresas iam fechar. Mas o código visa o equilíbrio e a harmonia nas relações de consumo.

### **Hoje seguir minuciosamente o CDC é um diferencial de mercado?**

Seguir o código, cumprir a Lei, passou a ser um diferencial competitivo, mas isso é o mínimo. Os empresários que querem alçar voos mais altos com seus negócios têm que fazer pelo consumidor além do que o código exige. O código simboliza um pacto ente a sociedade e o setor produtivo, incluindo o comércio. Por meio dele foi feito um trato de livre iniciativa, ou seja, qualquer um neste país é livre para empreender um a atividade econômica, mas para isso tem que respeitar determinados limites. Esse foi um pacto feito há 20 anos.

### **E os consumidores, já aprenderam a exigir os seus direitos ou ainda estão aprendendo?**

Eu acho que o consumidor avançou em todo o processo mais rápido que as empresas, passou a exigir os seus direitos. Mas a cada dia temos novos consumidores que estão ávidos por consumir, mas que têm um déficit de conhecimento elevado. Eles não recebem informações adequadas dos fornecedores. O resultado do déficit de conhecimento mais o de informação é igual a um superávit de problema

### **Então, o consumidor ainda não está totalmente educado em relação ao código?**

Ainda não. Nosso desafio é educar cada vez mais o consumidor, dar a ele ferramentas para que não seja apenas um espectador neste processo. Queremos que ele exerça sua cidadania, se proteja e se defenda. Com informação, com conhecimento, ele pode exercer um direito sagrado, que é o de escolha. Fazendo isso ele separa o joio do trigo. E não é a escolha melhor para seu bolso apenas, mas a escolha para o seu mundo, para a sociedade em que vive.

### **Como educar mais os consumidores?**

A educação para o consumo é o eixo mais importante da defesa do consumidor, porque trabalha com a lógica de que ele não é um mero espectador, mas um protagonista. Então, o consumidor tem que saber quais são os seus direitos e lutar por eles. Saber o que é consumo sustentável, saber como utilizar crédito, entre outras coisas. Um de nossos objetivos é explorar as redes sociais para educar o consumo. Conscientizar esses consumidores em relação aos seus direitos e deveres. Essa é uma de nossas estratégias. Outra bastante interessante é trabalhar na base. Temos intenção de firmar parcerias, sobretudo com a Secretaria de educação. Queremos, por meio da rede pública de ensino, introduzir o tema da defesa do consumidor nas salas de aula. O mais importante é trabalhar a base, os jovens.

### **A infraestrutura do Procon-SP é satisfatória diante da demanda que o órgão recebe?**

O Procon-SP é hoje o maior do Brasil. Ele conta com mais ou menos 700 servidores, prédio próprio, faz atendimento pessoal, por internet e por telefone. Mas a demanda é sempre maior que a capacidade. Então trabalhamos com estratégia. Priorizamos as questões de âmbito coletivo. Trabalhamos não apenas os casos, mas principalmente as causas. E para isso usamos algumas ferramentas. Posso citar as Câmaras Técnicas de consumo. Reunimos fornecedores, entidades, órgãos de setores que tenham afinidades para, assim, identificar as demandas e prevenir os problemas. Essas câmaras servem de pontes entre consumidor e fornecedor.

### **E nessa grande demanda no Procon-SP ocorre por quais motivos?**

Quando os consumidores vêm ao Procon para reclamar, 99% já procuraram antes os fornecedores. Mais que isso, eles procuraram mais de uma vez para tentar uma negociação. O empresário tem que ter consciência de que os interesses das empresas e os dos consumidores não são diferentes. Pelo contrário. Eles são convergentes. O que falta para alguns empresários é enxergar no consumidor o seu aliado. Quando o consumidor reclama de um produto ou de um serviço, está dando uma grande oportunidade para o empresário, mas poucos deles percebem.

### **Os supermercados, ainda hoje, apresentam muitos problemas no trato diário com os consumidores ou o setor dá pouco trabalho para o Procon-SP?**

Em algumas coisas o setor de supermercados ainda é deficiente quando o assunto é direto do consumidor. A validade vencida é uma delas. Há 20 anos o Código está em vigor e há 20 anos temos esse problema nos supermercados. Agora estamos caminhando para fechar uma Câmara Técnica com o setor. Existem outros problemas e pretendemos trabalhá-los também nessa câmara. Mas, de um modo geral, o setor supermercadista tem adotado o código. Verdade seja dita, entre os setores que temos mais contato, o de supermercados é um dos que mais vem se abrindo – se dispondo a avançar no processo.

## **Apêndice 2 - Código do Consumidor**

### **LEI N° 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990**

*Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.*

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA,

faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

#### **TÍTULO I**

##### **Dos Direitos do Consumidor**

#### **CAPÍTULO I**

##### **Disposições Gerais**

**Art. 1°** O presente Código estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social, nos termos dos arts. 5°, inciso XXXII, 170, inciso V, da Constituição Federal e art. 48 de suas Disposições Transitórias.

**Art. 2°** Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.

*Parágrafo único.* Equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo.

**Art. 3°** Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

§ 1º Produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial.

§ 2º Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

## **CAPÍTULO II**

### **Da Política Nacional de Relações de Consumo**

**Art. 4º** A Política Nacional de Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito a sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os seguintes princípios :

*Caput* com redação determinada pelo art. 7º, da Lei nº 9.008, de 21.03.95.2

I - reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo;

II - ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor:

a) por iniciativa direta;

b) por incentivos à criação e desenvolvimento de associações representativas;

C) pela presença do Estado no mercado de consumo;

d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho;

III - harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem

econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores;

IV - educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo;

V - incentivo à criação, pelos fornecedores, de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismos alternativos de solução de conflitos de consumo;

VI - coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores;

VII - racionalização e melhoria dos serviços públicos;

VIII - estudo constante das modificações do mercado de consumo.

**Art. 5º** Para a execução da Política Nacional das Relações de Consumo, contará o poder público com os seguintes instrumentos, entre outros:

I - manutenção de assistência jurídica, integral e gratuita para o consumidor carente;

II - instituição de Promotorias de Justiça de Defesa do Consumidor, no âmbito do Ministério Público;

III - criação de delegacias de polícia especializadas no atendimento de consumidores vítimas de infrações penais de consumo;

IV - criação de Juizados Especiais de Pequenas Causas e Varas Especializadas para a solução de litígios de consumo;

V - concessão de estímulos à criação e desenvolvimento das Associações de Defesa do Consumidor.

§ 1º (Vetado).

§ 2º (Vetado).

### **CAPÍTULO III**

#### **Dos Direitos Básicos do Consumidor**

**Art. 6º** São direitos básicos do consumidor:

I - a proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos;<sup>3</sup>

II - a educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações;

III - a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem;

IV - a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços;

V - a modificação das cláusulas contratuais que estabeleçam prestações desproporcionais ou sua revisão em razão de fatos supervenientes que as tornem excessivamente onerosas;

VI - a efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos;

VII - o acesso aos órgãos judiciários e administrativos com vistas à prevenção ou reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos ou difusos, assegurada a proteção jurídica, administrativa e técnica aos necessitados;

VIII - a facilitação da defesa de seus direitos, inclusive com a inversão do ônus da prova, a seu favor, no processo civil, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias de experiências;

IX - (Vetado);

X - a adequada e eficaz prestação dos serviços públicos em geral.

**Art. 7º** Os direitos previstos neste Código não excluem outros decorrentes de tratados ou convenções internacionais de que o Brasil seja signatário, da legislação interna ordinária, de regulamentos expedidos pelas autoridades administrativas competentes, bem como dos que derivem dos princípios gerais do direito, analogia, costumes e equidade.

*Parágrafo único.* Tendo mais de um autor a ofensa, todos responderão solidariamente pela reparação dos danos previstos nas normas de consumo.

## CAPÍTULO IV

### Da Qualidade de Produtos e Serviços, da Prevenção e da Reparação dos Danos

#### SEÇÃO I

##### Da Proteção à Saúde e Segurança

**Art. 8º** Os produtos e serviços colocados no mercado de consumo não acarretarão riscos à saúde ou segurança dos consumidores, exceto os considerados normais e previsíveis em decorrência de sua natureza e fruição, obrigando-se os fornecedores, em qualquer hipótese, a dar as informações necessárias e adequadas a seu respeito.

*Parágrafo único.* Em se tratando de produto industrial, ao fabricante cabe prestar as informações a que se refere este artigo, através de impressos apropriados que devam acompanhar o produto.

**Art. 9º.** O fornecedor de produtos e serviços potencialmente nocivos ou perigosos à saúde ou segurança deverá informar, de maneira ostensiva e adequada, a respeito da sua nocividade ou periculosidade, sem prejuízo da adoção de outras medidas cabíveis em cada caso concreto.<sup>4</sup>

**Art. 10.** O fornecedor não poderá colocar no mercado de consumo produto ou serviço que sabe ou deveria saber apresentar alto grau de nocividade ou periculosidade à saúde ou segurança.

§ 1º O fornecedor de produtos e serviços que, posteriormente à sua introdução no mercado de consumo, tiver conhecimento da periculosidade que apresentem, deverá comunicar o fato imediatamente às autoridades competentes e aos consumidores, mediante anúncios publicitários.



§ 2º Os anúncios publicitários a que se refere o parágrafo anterior serão veiculados na imprensa, rádio e televisão, às expensas do fornecedor do produto ou serviço.

§ 3º Sempre que tiverem conhecimento de periculosidade de produtos ou serviços à saúde ou segurança dos consumidores, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão informá-los a respeito.

**Art. 11.** (Vetado).

## **SEÇÃO II**

### **Da Responsabilidade pelo Fato do Produto e do Serviço**

**Art. 12.** O fabricante, o produtor, o construtor, nacional ou estrangeiro, e o importador respondem, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos decorrentes de projeto, fabricação, construção, montagem, fórmulas, manipulação, apresentação ou acondicionamento de seus produtos, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua utilização e riscos.

§ 1º O produto é defeituoso quando não oferece a segurança que dele legitimamente se espera, levando-se em consideração as circunstâncias relevantes, entre as quais:

I - sua apresentação;

II - o uso e os riscos que razoavelmente dele se esperam;

III - a época em que foi colocado em circulação.

§ 2º O produto não é considerado defeituoso pelo fato de outro de melhor qualidade ter sido colocado no mercado.

§ 3º O fabricante, o construtor, o produtor ou importador só não será responsabilizado quando

provar:

I - que não colocou o produto no mercado;

II - que, embora haja colocado o produto no mercado, o defeito inexiste;

III - a culpa exclusiva do consumidor ou de terceiro.

**Art. 13.** O comerciante é igualmente responsável, nos termos do artigo anterior, quando:

I - o fabricante, o construtor, o produtor ou o importador não puderem ser identificados;

II - o produto for fornecido sem identificação clara do seu fabricante, produtor, construtor ou importador;

III - não conservar adequadamente os produtos perecíveis.

*Parágrafo único.* Aquela que efetivar o pagamento ao prejudicado poderá exercer o direito de regresso contra os demais responsáveis, segundo sua participação na causação do evento danoso.<sup>5</sup>

**Art. 14.** O fornecedor de serviços responde, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação dos serviços, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua fruição e riscos.

§ 1º O serviço é defeituoso quando não fornece a segurança que o consumidor dele pode esperar, levando-se em consideração as circunstâncias relevantes, entre as quais:

I - o modo de seu fornecimento;

II - o resultado e os riscos que razoavelmente dele se esperam;

III - a época em que foi fornecido.

§ 2º O serviço não é considerado defeituoso pela adoção de novas técnicas.

§ 3º O fornecedor de serviços só não será responsabilizado quando provar:

I - que, tendo prestado o serviço, o defeito inexiste;

II - a culpa exclusiva do consumidor ou de terceiro.

§ 4º A responsabilidade pessoal dos profissionais liberais será apurada mediante a verificação de culpa.

**Art. 15.** (Vetado).

**Art. 16.** (Vetado).

**Art. 17.** Para os efeitos desta Seção, equiparam-se aos consumidores todas as vítimas do evento.

### **SEÇÃO III**

#### **Da Responsabilidade por Vício do Produto e do Serviço**

**Art. 18.** Os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade, com as indicações constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas.

§ 1º Não sendo o vício sanado no prazo máximo de trinta dias, pode o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha:

I - a substituição do produto por outro da mesma espécie, em perfeitas condições de uso;

II - a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos;

III - o abatimento proporcional do preço.

§ 2º Poderão as partes convencionar a redução ou ampliação do prazo previsto no parágrafo anterior, não podendo ser inferior a sete nem superior a cento e oitenta dias. Nos contratos de adesão, a cláusula de prazo deverá ser convencionada em separado, por meio de manifestação expressa do consumidor.

§ 3º O consumidor poderá fazer uso imediato das alternativas do § 1º deste artigo sempre que, em razão da extensão do vício, a substituição das partes viciadas puder comprometer a qualidade ou características do produto, diminuir-lhe o valor ou se tratar de produto essencial.<sup>6</sup>

§ 4º Tendo o consumidor optado pela alternativa do inciso I do § 1º deste artigo, e não sendo possível a substituição do bem, poderá haver substituição por outro de espécie, marca ou modelo diversos, mediante complementação ou restituição de eventual diferença de preço, sem prejuízo do disposto nos incisos II e III do § 1º deste artigo.

§ 5º No caso de fornecimento de produtos in natura, será responsável perante o consumidor o fornecedor imediato, exceto quando identificado claramente seu produtor.

§ 6º São impróprios ao uso e consumo:

I - os produtos cujos prazos de validade estejam vencidos;

II - os produtos deteriorados, alterados, adulterados, avariados, falsificados, corrompidos, fraudados, nocivos à vida ou à saúde, perigosos ou, ainda, aqueles em desacordo com as normas regulamentares de fabricação, distribuição ou apresentação;

III - os produtos que, por qualquer motivo, se revelem inadequados ao fim a que se destinam.

**Art. 19.** Os fornecedores respondem solidariamente pelos vícios de quantidade do produto sempre que, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, seu conteúdo líquido for inferior às indicações constantes do recipiente, da embalagem, da rotulagem ou de mensagem publicitária, podendo o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha:

I - o abatimento proporcional do preço;

II - a complementação do peso ou medida;

III - a substituição do produto por outro da mesma espécie, marca ou modelo, sem os aludidos vícios;

IV - a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos.

§ 1º Aplica-se a este artigo o disposto no § 4º do artigo anterior.

§ 2º O fornecedor imediato será responsável quando fizer a pesagem ou a medição e o instrumento utilizado não estiver aferido segundo os padrões oficiais.

**Art. 20.** O fornecedor de serviços responde pelos vícios de qualidade que os tornem impróprios ao consumo ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes da oferta ou mensagem publicitária, podendo o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha:

I - a reexecução dos serviços, sem custo adicional e quando cabível;

II - a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos;

III - o abatimento proporcional do preço.

§ 1º A reexecução dos serviços poderá ser confiada a terceiros devidamente capacitados, por conta e risco do fornecedor.

§ 2º São impróprios os serviços que se mostrem inadequados para os fins que razoavelmente deles se esperam, bem como aqueles que não atendam às normas regulamentares de prestabilidade.

**Art. 21.** No fornecimento de serviços que tenham por objetivo a reparação de qualquer produto considerar-se-á implícita a obrigação do fornecedor de empregar componentes de reposição originais adequados e novos, ou que mantenham as especificações técnicas do fabricante, salvo, quanto a estes últimos, autorização em contrário do consumidor.<sup>7</sup>

**Art. 22.** Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos.

*Parágrafo único.* Nos casos de descumprimento, total ou parcial, das obrigações referidas neste artigo, serão as pessoas jurídicas compelidas a cumpri-las e a reparar os danos causados, na forma prevista neste Código.

**Art. 23.** A ignorância do fornecedor sobre os vícios de qualidade por inadequação dos produtos e serviços não o exime de responsabilidade.

**Art. 24.** A garantia legal de adequação do produto ou serviço independe de termo expresso, vedada a exoneração contratual do fornecedor.

**Art. 25.** É vedada a estipulação contratual de cláusula que impossibilite, exonere ou atenua a obrigação de indenizar prevista nesta e nas seções anteriores.

§ 1º Havendo mais de um responsável pela causação do dano, todos responderão solidariamente pela reparação prevista nesta e nas seções anteriores.

§ 2º Sendo o dano causado por componente ou peça incorporada ao produto ou serviço, são responsáveis solidários seu fabricante, construtor ou importador e o que realizou a incorporação.

## SEÇÃO IV

### Da Decadência e da Prescrição

**Art. 26.** O direito de reclamar pelos vícios aparentes ou de fácil constatação caduca em:

I - trinta dias, tratando-se de fornecimento de serviços e de produtos não-duráveis;

II - noventa dias, tratando-se de fornecimento de serviços e de produtos duráveis.

§ 1º Inicia-se a contagem do prazo decadencial a partir da entrega efetiva do produto ou do término da execução dos serviços.

§ 2º Obstat a decadência:

I - a reclamação comprovadamente formulada pelo consumidor perante o fornecedor de produtos e serviços até a resposta negativa correspondente, que deve ser transmitida de forma inequívoca;

II - (Vetado).

III - a instauração de inquérito civil, até seu encerramento.

§ 3º Tratando-se de vício oculto, o prazo decadencial inicia-se no momento em que ficar evidenciado o defeito.

**Art. 27.** Prescreve em cinco anos a pretensão à reparação pelos danos causados por fato do produto ou do serviço prevista na Seção II deste Capítulo, iniciando-se a contagem do prazo a partir do conhecimento do dano e de sua autoria.

*Parágrafo único.* (Vetado).

## **SEÇÃO V**

### **Da Desconsideração da Personalidade Jurídica**

**Art. 28.** O juiz poderá desconsiderar a personalidade jurídica da sociedade quando, em detrimento do consumidor, houver abuso de direito, excesso de poder, infração da lei, fato ou ato ilícito ou violação dos estatutos ou contrato social. A desconsideração também será efetivada quando houver falência, estado de insolvência, encerramento ou inatividade da pessoa jurídica provocados por má administração.<sup>8</sup>

§ 1º (Vetado).

§ 2º As sociedades integrantes dos grupos societários e as sociedades controladas são subsidiariamente responsáveis pelas obrigações decorrentes deste Código.

§ 3º As sociedades consorciadas são solidariamente responsáveis pelas obrigações decorrentes deste Código.

§ 4º As sociedades coligadas só responderão por culpa.

§ 5º Também poderá ser desconsiderada a pessoa jurídica sempre que sua personalidade for, de alguma forma, obstáculo ao ressarcimento de prejuízos causados aos consumidores.



## **CAPÍTULO V**

### **Das Práticas Comerciais**

#### **SEÇÃO I**

##### **Das Disposições Gerais**

**Art. 29.** Para os fins deste Capítulo e do seguinte, equiparam-se aos consumidores todas as pessoas, determináveis ou não, expostas às práticas nele previstas.

#### **SEÇÃO II**

##### **Da Oferta**

**Art. 30.** Toda informação ou publicidade, suficientemente precisa, veiculada por qualquer forma ou meio de comunicação, com relação a produtos e serviços oferecidos ou apresentados, obriga o fornecedor que a fizer veicular ou dela se utilizar e integra o contrato que vier a ser celebrado.

**Art. 31.** A oferta e apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, qualidades, quantidade, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores.

*Parágrafo único.* As informações de que trata este artigo, nos produtos refrigerados oferecidos ao consumidor, serão gravadas de forma indelével.

Parágrafo único acrescentado pela Lei nº 11.989, de 27.7.2009.

**Art. 32.** Os fabricantes e importadores deverão assegurar a oferta de componentes e peças de reposição enquanto não cessar a fabricação ou importação do produto.

*Parágrafo único.* Cessadas a produção ou importação, a oferta deverá ser mantida por período razoável de tempo, na forma da lei.

**Art. 33.** Em caso de oferta ou venda por telefone ou reembolso postal, deve constar o nome do fabricante e endereço na embalagem, publicidade e em todos os impressos utilizados na transação comercial.

*Parágrafo único.* É proibida a publicidade de bens e serviços por telefone, quando a chamada for onerosa ao consumidor que a origina.

Parágrafo único acrescentado pela Lei nº 11.800, de 29.10.2008.

**Art. 34.** O fornecedor do produto ou serviço é solidariamente responsável pelos atos de seus prepostos ou representantes autônomos.<sup>9</sup>

**Art. 35.** Se o fornecedor de produtos ou serviços recusar cumprimento à oferta, apresentação ou publicidade, o consumidor poderá, alternativamente e à sua livre escolha:

I - exigir o cumprimento forçado da obrigação, nos termos da oferta, apresentação ou publicidade;

II - aceitar outro produto ou prestação de serviço equivalente;

III - rescindir o contrato, com direito à restituição de quantia eventualmente antecipada, monetariamente atualizada, e a perdas e danos.

### SEÇÃO III

#### Da Publicidade

**Art. 36.** A publicidade deve ser veiculada de tal forma que o consumidor, fácil e imediatamente, a identifique como tal.

*Parágrafo único.* O fornecedor, na publicidade de seus produtos ou serviços, manterá, em seu poder, para informação dos legítimos interessados, os dados fáticos, técnicos e científicos que dão sustentação à mensagem.

**Art. 37.** É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.

§ 1º É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir em erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços.

§ 2º É abusiva, dentre outras, a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeite valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.

§ 3º Para os efeitos deste Código, a publicidade é enganosa por omissão quando deixar de informar sobre dado essencial do produto ou serviço.

§ 4º (Vetado).

**Art. 38.** O ônus da prova da veracidade e correção da informação ou comunicação publicitária cabe a quem as patrocina.

## SEÇÃO IV

### Das Práticas Abusivas

**Art. 39.** É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços dentre outras práticas abusivas:

*Caput* com redação determinada pela Lei nº 8.884, de 11.6.1994.

I - condicionar o fornecimento de produto ou de serviço ao fornecimento de outro produto ou serviço, bem como, sem justa causa, a limites quantitativos;

II - recusar atendimento às demandas dos consumidores, na exata medida de suas disponibilidades de estoque, e, ainda, de conformidade com os usos e costumes;

III - enviar ou entregar ao consumidor, sem solicitação prévia, qualquer produto, ou fornecer qualquer serviço;<sup>10</sup>

IV - prevalecer-se da fraqueza ou ignorância do consumidor, tendo em vista sua idade, saúde, conhecimento ou condição social, para impingir-lhe seus produtos ou serviços;

V - exigir do consumidor vantagem manifestamente excessiva;

VI - executar serviços sem a prévia elaboração de orçamento e autorização expressa do consumidor, ressalvadas as decorrentes de práticas anteriores entre as partes;

VII - repassar informação depreciativa, referente a ato praticado pelo consumidor no exercício de seus direitos;

VIII - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas ou outra entidade credenciada pelo Conselho

Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro);

IX - recusar a venda de bens ou a prestação de serviços, diretamente a quem se disponha a adquiri-los mediante pronto pagamento, ressalvados os casos de intermediação regulados em leis especiais;

- Inciso IX com redação determinada pela Lei n° 8.884, de 11.6.1994.

X - elevar sem justa causa o preço de produtos ou serviços;

- Inciso X com redação determinada pela Lei n° 8.884, de 11.6.1994.

XI - dispositivo incorporado pela MP n° 1.890-67, de 22.10.1999, transformado em inciso XIII, quando da conversão na Lei n° 9.870, de 23.11.1999;

XII - deixar de estipular prazo para o cumprimento de sua obrigação ou deixar a fixação de seu termo inicial a seu exclusivo critério;

- Inciso XII acrescentado pela Lei n° 9.008, de 21.3.1995.

XIII - aplicar fórmula ou índice de reajuste diverso do legal ou contratualmente estabelecido.

- Inciso XIII acrescentado pela Lei n° 9.870, de 23.11.1999.

*Parágrafo único.* Os serviços prestados e os produtos remetidos ou entregues ao consumidor, na hipótese prevista no inciso III, equiparam-se às amostras grátis, inexistindo obrigação de pagamento.

**Art. 40.** O fornecedor de serviço será obrigado a entregar ao consumidor orçamento prévio discriminando o valor da mão-de-obra, dos materiais e equipamentos a serem empregados, as condições de pagamento, bem como as datas de início e término dos serviços.

§ 1º Salvo estipulação em contrário, o valor orçado terá validade pelo prazo de dez dias,

contado de seu recebimento pelo consumidor.

§ 2º Uma vez aprovado pelo consumidor, o orçamento obriga os contraentes e somente pode ser alterado mediante livre negociação das partes.

§ 3º O consumidor não responde por quaisquer ônus ou acréscimos decorrentes da contratação de serviços de terceiros não previstos no orçamento prévio.

**Art. 41.** No caso de fornecimento de produtos ou de serviços sujeitos ao regime de controle ou de tabelamento de preços, os fornecedores deverão respeitar os limites oficiais sob pena de, não o fazendo, responderem pela restituição da quantia recebida em excesso, monetariamente atualizada, podendo o consumidor exigir, à sua escolha, o desfazimento do negócio, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.<sup>11</sup>

## SEÇÃO V

### Da Cobrança de Dívidas

**Art. 42.** Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça.

*Parágrafo único.* O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável.

**Art. 42-A.** Em todos os documentos de cobrança de débitos apresentados ao consumidor, deverão constar o nome, o endereço e o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas – CPF ou no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ do fornecedor do produto ou serviço correspondente.

- Artigo acrescentado pela Lei nº 12.039, de 01.10.2009.

## SEÇÃO VI

### Dos Bancos de Dados e Cadastros de Consumidores

**Art. 43.** O consumidor, sem prejuízo do disposto no art. 86, terá acesso às informações existentes em cadastros, fichas, registros e dados pessoais e de consumo arquivados sobre ele, bem como sobre as suas respectivas fontes.

§ 1º Os cadastros e dados de consumidores devem ser objetivos, claros, verdadeiros e em linguagem de fácil compreensão, não podendo conter informações negativas referentes a período superior a cinco anos.

§ 2º A abertura de cadastro, ficha, registro e dados pessoais e de consumo deverá ser comunicada por escrito ao consumidor, quando não solicitada por ele.

§ 3º O consumidor, sempre que encontrar inexatidão nos seus dados e cadastros, poderá exigir sua imediata correção, devendo o arquivista, no prazo de cinco dias úteis, comunicar a alteração aos eventuais destinatários das informações incorretas.

§ 4º Os bancos de dados e cadastros relativos a consumidores, os serviços de proteção ao crédito e congêneres são considerados entidades de caráter público.

§ 5º Consumada a prescrição relativa à cobrança de débitos do consumidor, não serão fornecidas, pelos respectivos Sistemas de Proteção ao Crédito, quaisquer informações que possam impedir ou dificultar novo acesso ao crédito junto aos fornecedores.

**Art. 44.** Os órgãos públicos de defesa do consumidor manterão cadastros atualizados de reclamações fundamentadas contra fornecedores de produtos e serviços, devendo divulgá-lo pública e anualmente. A divulgação indicará se a reclamação foi atendida ou não pelo fornecedor.

§ 1º É facultado o acesso às informações lá constantes para orientação e consulta por qualquer interessado.

§ 2º Aplicam-se a este artigo, no que couber, as mesmas regras enunciadas no artigo anterior e as do parágrafo único do art. 22 deste Código.

**Art. 45.** (Vetado). 12



## **CAPÍTULO VI**

### **Da Proteção Contratual**

#### **SEÇÃO I**

##### **Disposições Gerais**

**Art. 46.** Os contratos que regulam as relações de consumo não obrigarão os consumidores, se não lhes for dada a oportunidade de tomar conhecimento prévio de seu conteúdo, ou se os respectivos instrumentos forem redigidos de modo a dificultar a compreensão de seu sentido e alcance.

**Art. 47.** As cláusulas contratuais serão interpretadas de maneira mais favorável ao consumidor.

**Art. 48.** As declarações de vontade constantes de escritos particulares, recibos e pré-contratos relativos às relações de consumo vinculam o fornecedor, ensejando inclusive execução específica, nos termos do art. 84 e parágrafos.

**Art. 49.** O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de sete dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio.

*Parágrafo único.* Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento previsto neste artigo, os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados.

**Art. 50.** A garantia contratual é complementar à legal e será conferida mediante termo escrito.

*Parágrafo único.* O termo de garantia ou equivalente deve ser padronizado e esclarecer, de maneira adequada, em que consiste a mesma garantia, bem como a forma, o prazo e o lugar em que pode ser exercitada e os ônus a cargo do consumidor, devendo ser-lhe entregue, devidamente preenchido pelo fornecedor, no ato do fornecimento, acompanhado de manual de instrução, de instalação e uso do produto em linguagem didática, com ilustrações.

## SEÇÃO II

### Das Cláusulas Abusivas

**Art. 51.** São nulas de pleno direito, entre outras, as cláusulas contratuais relativas ao fornecimento de produtos e serviços que:

I - impossibilitem, exonerem ou atenuem a responsabilidade do fornecedor por vícios de qualquer natureza dos produtos e serviços ou impliquem renúncia ou disposição de direitos.

Nas relações de consumo entre o fornecedor e o consumidor-pessoa jurídica, a indenização poderá ser limitada, em situações justificáveis;

II - subtraíam ao consumidor a opção de reembolso da quantia já paga, nos casos previstos neste Código;

III - transfiram responsabilidades a terceiros;

IV - estabeleçam obrigações consideradas iníquas, abusivas, que coloquem o consumidor em desvantagem exagerada, ou sejam incompatíveis com a boa-fé ou a equidade;

V - (Vetado);

VI - estabeleçam inversão do ônus da prova em prejuízo do consumidor;

VII - determinem a utilização compulsória de arbitragem;

VIII - imponham representante para concluir ou realizar outro negócio jurídico pelo consumidor;<sup>13</sup>

IX - deixem ao fornecedor a opção de concluir ou não o contrato, embora obrigando o consumidor;

X - permitam ao fornecedor, direta ou indiretamente, variação do preço de maneira unilateral;

XI - autorizem o fornecedor a cancelar o contrato unilateralmente, sem que igual direito seja conferido ao consumidor;

XII - obriguem o consumidor a ressarcir os custos de cobrança de sua obrigação, sem que igual direito lhe seja conferido contra o fornecedor;

XIII - autorizem o fornecedor a modificar unilateralmente o conteúdo ou a qualidade do contrato, após sua celebração;

XIV - infrinjam ou possibilitem a violação de normas ambientais;

XV - estejam em desacordo com o sistema de proteção ao consumidor;

XVI - possibilitem a renúncia do direito de indenização por benfeitorias necessárias.

§ 1º Presume-se exagerada, entre outros casos, a vantagem que:

I - ofende os princípios fundamentais do sistema jurídico a que pertence;

II - restringe direitos ou obrigações fundamentais inerentes à natureza do contrato, de tal modo a ameaçar seu objeto ou equilíbrio contratual;

III - se mostra excessivamente onerosa para o consumidor, considerando-se a natureza e conteúdo do contrato, o interesse das partes e outras circunstâncias peculiares ao caso.

§ 2º A nulidade de uma cláusula contratual abusiva não invalida o contrato, exceto quando de

sua ausência, apesar dos esforços de integração, decorrer ônus excessivo a qualquer das partes.

§ 3º (Vetado).

§ 4º É facultado, a qualquer consumidor ou entidade que o represente, requerer ao Ministério Público que ajuíze a competente ação para ser declarada a nulidade de cláusula contratual que contrarie o disposto neste Código, ou de qualquer forma não assegure o justo equilíbrio entre direitos e obrigações das partes.

**Art. 52.** No fornecimento de produtos ou serviços que envolva outorga de crédito ou concessão de financiamento ao consumidor, o fornecedor deverá, entre outros requisitos, informá-lo prévia e adequadamente sobre:

I - preço do produto ou serviço em moeda corrente nacional;

II - montante dos juros de mora e da taxa efetiva anual de juros;

III - acréscimos legalmente previstos;

IV - número e periodicidade das prestações;

V - soma total a pagar, com e sem financiamento.

§ 1º As multas de mora decorrentes do inadimplemento de obrigações no seu termo não poderão ser superiores a dois por cento do valor da prestação.

§ 1º com redação determinada pela Lei nº 9.298, de 1º.8.1996. 14

§ 2º É assegurada ao consumidor a liquidação antecipada do débito, total ou parcialmente, mediante redução proporcional dos juros e demais acréscimos.

§ 3º (Vetado).

**Art. 53.** Nos contratos de compra e venda de móveis ou imóveis mediante pagamento em prestações, bem como nas alienações fiduciárias em garantia, consideram-se nulas de pleno direito as cláusulas que estabeleçam a perda total das prestações pagas em benefício do credor que, em razão do inadimplemento, pleitear a resolução do contrato e a retomada do produto alienado.

§ 1º (Vetado).

§ 2º Nos contratos do sistema de consórcio de produtos duráveis, a compensação ou a restituição das parcelas quitadas, na forma deste artigo, terá descontada, além da vantagem econômica auferida com a fruição, os prejuízos que o desistente ou inadimplente causar ao grupo.

§ 3º Os contratos de que trata o caput deste artigo serão expressos em moeda corrente nacional.

### **SEÇÃO III**

#### **Dos Contratos de Adesão**

**Art. 54.** Contrato de adesão é aquele cujas cláusulas tenham sido aprovadas pela autoridade competente ou estabelecidas unilateralmente pelo fornecedor de produtos ou serviços, sem que o consumidor possa discutir ou modificar substancialmente seu conteúdo.

§ 1º A inserção de cláusula no formulário não desfigura a natureza de adesão do contrato.

§ 2º Nos contratos de adesão admite-se cláusula resolutória, desde que alternativa, cabendo a escolha ao consumidor, ressalvando-se o disposto no § 2º do artigo anterior.

§ 3º Os contratos de adesão escritos serão redigidos em termos claros e com caracteres ostensivos e legíveis, cujo tamanho da fonte não será inferior ao corpo doze, de modo a

facilitar sua compreensão pelo consumidor.

- § 3º com redação determinada pela Lei nº 11.785, de 22.9.2008.

§ 4º As cláusulas que implicarem limitação de direito do consumidor deverão ser redigidas com destaque, permitindo sua imediata e fácil compreensão.

§ 5º (Vetado).

## **CAPÍTULO VII**

### **Das Sanções Administrativas**

**Art. 55.** A União, os Estados e o Distrito Federal, em caráter concorrente e nas suas respectivas áreas de atuação administrativa, baixarão normas relativas à produção, industrialização, distribuição e consumo de produtos e serviços.

§ 1º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios fiscalizarão e controlarão a produção, industrialização, distribuição, a publicidade de produtos e serviços e o mercado de consumo, no interesse da preservação da vida, da saúde, da segurança, da informação e do bem-estar do consumidor, baixando as normas que se fizerem necessárias.

§ 2º (Vetado).

§ 3º Os órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais com atribuições para fiscalizar e controlar o mercado de consumo manterão comissões permanentes para elaboração, revisão e atualização das normas referidas no § 1º, sendo obrigatória a participação dos consumidores e fornecedores.<sup>15</sup>

§ 4º Os órgãos oficiais poderão expedir notificações aos fornecedores para que, sob pena de desobediência, prestem informações sobre questões de interesse do consumidor, resguardado o segredo industrial.

**Art. 56.** As infrações das normas de defesa do consumidor ficam sujeitas, conforme o caso, às seguintes sanções administrativas, sem prejuízo das de natureza civil, penal e das definidas em normas específicas:

I - multa;

II - apreensão do produto;

III - inutilização do produto;

IV - cassação do registro do produto junto ao órgão competente;

V - proibição de fabricação do produto;

VI - suspensão de fornecimento de produto ou serviço;

VII - suspensão temporária de atividade;

VIII - revogação de concessão ou permissão de uso;

IX - cassação de licença do estabelecimento ou de atividade;

X - interdição, total ou parcial, de estabelecimento, de obra ou de atividade;

XI - intervenção administrativa;

XII - imposição de contrapropaganda.

*Parágrafo único.* As sanções previstas neste artigo serão aplicadas pela autoridade administrativa, no âmbito de sua atribuição, podendo ser aplicadas cumulativamente, inclusive por medida cautelar, antecedente ou incidente de procedimento administrativo.

**Art. 57.** A pena de multa, graduada de acordo com a gravidade da infração, a vantagem auferida e a condição econômica do fornecedor, será aplicada mediante procedimento

administrativo, revertendo para o Fundo de que trata a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, os valores cabíveis à União, ou para os fundos estaduais ou municipais de proteção ao consumidor nos demais casos.

- *Caput* com redação determinada pela Lei nº 8.656, de 21.5.1993.

*Parágrafo único.* A multa será em montante não inferior a duzentas e não superior a três milhões de vezes o valor da Unidade Fiscal de Referência (UFIR), ou índice equivalente que venha substituí-lo.

- Parágrafo único acrescentado pela Lei nº 8.703, de 6.9.1993.

**Art. 58.** As penas de apreensão, de inutilização de produtos, de proibição de fabricação de produtos, de suspensão do fornecimento de produto ou serviço, de cassação do registro do produto e revogação da concessão ou permissão de uso serão aplicadas pela administração, mediante procedimento administrativo, assegurada ampla defesa, quando forem constatados vícios de quantidade ou de qualidade por inadequação ou insegurança do produto ou serviço.

**Art. 59.** As penas de cassação de alvará de licença, de interdição e de suspensão temporária da atividade, bem como a de intervenção administrativa, serão aplicadas mediante procedimento administrativo, assegurada ampla defesa, quando o fornecedor reincidir na prática das infrações de maior gravidade previstas neste Código e na legislação de consumo.

§ 1º A pena de cassação da concessão será aplicada à concessionária de serviço público, quando violar obrigação legal ou contratual.16

§ 2º A pena de intervenção administrativa será aplicada sempre que as circunstâncias de fato desaconselharem a cassação de licença, a interdição ou suspensão da atividade.

§ 3º Pendendo ação judicial na qual se discuta a imposição de penalidade administrativa, não



haverá reincidência até o trânsito em julgado da sentença.

**Art. 60.** A imposição de contrapropaganda será cominada quando o fornecedor incorrer na prática de publicidade enganosa ou abusiva, nos termos do art. 36 e seus parágrafos, sempre às expensas do infrator.

§ 1º A contrapropaganda será divulgada pelo responsável da mesma forma, frequência e dimensão e, preferencialmente, no mesmo veículo, local, espaço e horário, de forma capaz de desfazer o malefício da publicidade enganosa ou abusiva.

§ 2º (Vetado).

§ 3º (Vetado)

## **TÍTULO II**

### **Das Infrações Penais**

**Art. 61.** Constituem crimes contra as relações de consumo previstas neste Código, sem prejuízo do disposto no Código Penal e leis especiais, as condutas tipificadas nos artigos seguintes.

**Art. 62.** (Vetado).

**Art. 63.** Omitir dizeres ou sinais ostensivos sobre a nocividade ou periculosidade de produtos, nas embalagens, nos invólucros, recipientes ou publicidade:

*Pena* - Detenção de seis meses a dois anos e multa.

§ 1º Incorrerá nas mesmas penas quem deixar de alertar, mediante recomendações escritas ostensivas, sobre a periculosidade do serviço a ser prestado.

§ 2º Se o crime é culposo:

*Pena* - Detenção de um a seis meses ou multa.

**Art. 64.** Deixar de comunicar à autoridade competente e aos consumidores a nocividade ou periculosidade de produtos cujo conhecimento seja posterior à sua colocação no mercado:

*Pena* - Detenção de seis meses a dois anos e multa.

*Parágrafo único.* Incorrerá nas mesmas penas quem deixar de retirar do mercado, imediatamente quando determinado pela autoridade competente, os produtos nocivos ou perigosos, na forma deste artigo.

**Art. 65.** Executar serviço de alto grau de periculosidade, contrariando determinação de autoridade competente:

*Pena* - Detenção de seis meses a dois anos e multa.

*Parágrafo único.* As penas deste artigo são aplicáveis sem prejuízo das correspondentes à lesão corporal e à morte.

**Art. 66.** Fazer afirmação falsa ou enganosa, ou omitir informação relevante sobre a natureza, característica, qualidade, quantidade, segurança, desempenho, durabilidade, preço ou garantia de produtos ou serviços:17

*Pena* - Detenção de três meses a um ano e multa.

§ 1º Incorrerá nas mesmas penas quem patrocinar a oferta.

§ 2º Se o crime é culposos;

*Pena* - Detenção de um a seis meses ou multa.

**Art. 67.** Fazer ou promover publicidade que sabe ou deveria saber ser enganosa ou abusiva:

*Pena* - Detenção de três meses a um ano e multa.

*Parágrafo único.* (Vetado).

**Art. 68.** Fazer ou promover publicidade que sabe ou deveria saber ser capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa a sua saúde ou segurança:

*Pena* - Detenção de seis meses a dois anos e multa:

*Parágrafo único.* (Vetado).

**Art. 69.** Deixar de organizar dados fáticos, técnicos e científicos que dão base à publicidade:

*Pena* - Detenção de um a seis meses ou multa.

**Art. 70.** Empregar, na reparação de produtos, peça ou componentes de reposição usados, sem autorização do consumidor:

*Pena* - Detenção de três meses a um ano e multa.

**Art. 71.** Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer:

*Pena* - Detenção de três meses a um ano e multa.

**Art. 72.** Impedir ou dificultar o acesso do consumidor às informações que sobre ele constem em cadastros, banco de dados, fichas e registros:

*Pena* - Detenção de seis meses a um ano ou multa.

**Art. 73.** Deixar de corrigir imediatamente informação sobre consumidor constante de cadastro, banco de dados, fichas ou registros que sabe ou deveria saber ser inexata:

*Pena* - Detenção de um a seis meses ou multa.

**Art. 74.** Deixar de entregar ao consumidor o termo de garantia adequadamente preenchido e com especificação clara de seu conteúdo;

*Pena* - Detenção de um a seis meses ou multa.

**Art. 75.** Quem, de qualquer forma, concorrer para os crimes referidos neste Código, incide nas penas a esses cominadas na medida de sua culpabilidade, bem como o diretor, administrador ou gerente da pessoa jurídica que promover, permitir ou por qualquer modo aprovar o fornecimento, oferta, exposição à venda ou manutenção em depósito de produtos ou a oferta e prestação de serviços nas condições por ele proibidas.

**Art. 76.** São circunstâncias agravantes dos crimes tipificados neste Código:

I - serem cometidos em época de grave crise econômica ou por ocasião de calamidade;

II - ocasionarem grave dano individual ou coletivo;<sup>18</sup>

III - dissimular-se a natureza ilícita do procedimento;

IV - quando cometidos:

a) por servidor público, ou por pessoa cuja condição econômico-social seja manifestamente superior à da vítima;

b) em detrimento de operário ou rurícola; de menor de dezoito ou maior de sessenta anos ou de pessoas portadoras de deficiência mental interditadas ou não;

V - serem praticados em operações que envolvam alimentos, medicamentos ou quaisquer outros produtos ou serviços essenciais.

**Art. 77.** A pena pecuniária prevista nesta Seção será fixada em dias-multa, correspondente ao mínimo e ao máximo de dias de duração da pena privativa da liberdade cominada ao crime.

Na individualização desta multa, o juiz observará o disposto no art. 60, §1º do Código Penal.

**Art. 78.** Além das penas privativas de liberdade e de multa, podem ser impostas, cumulativa ou alternadamente, observado o disposto nos arts. 44 a 47, do Código Penal:

I - a interdição temporária de direitos;

II - a publicação em órgãos de comunicação de grande circulação ou audiência, às expensas do condenado, de notícia sobre os fatos e a condenação;

III - a prestação de serviços à comunidade.

**Art. 79.** O valor da fiança, nas infrações de que trata este Código, será fixado pelo juiz ou pela autoridade que presidir o inquérito, entre cem e duzentas mil vezes o valor do Bônus do Tesouro Nacional (BTN), ou índice equivalente que venha a substituí-lo.

*Parágrafo único.* Se assim recomendar a situação econômica do indiciado ou réu, a fiança poderá ser:

a) reduzida até a metade do seu valor mínimo;

b) aumentada pelo juiz até vinte vezes.

**Art. 80.** No processo penal atinente aos crimes previstos neste Código, bem como a outros crimes e contravenções que envolvam relações de consumo, poderão intervir, como assistentes do Ministério Público, os legitimados indicados no art. 82, inciso III e IV, aos quais também é facultado propor ação penal subsidiária, se a denúncia não for oferecida no prazo legal.

## TÍTULO III

### Da Defesa do Consumidor em Juízo

#### CAPÍTULO I

##### Disposições Gerais

**Art. 81.** A defesa dos interesses e direitos dos consumidores e das vítimas poderá ser exercida em juízo individualmente ou a título coletivo.

*Parágrafo único.* A defesa coletiva será exercida quando se tratar de:

- I - interesses ou direitos difusos, assim entendidos, para efeitos deste Código, os transindividuais, de natureza indivisível, de que sejam titulares pessoas indeterminadas e ligadas por circunstâncias de fato;<sup>19</sup>
- II - interesses ou direitos coletivos, assim entendidos, para efeitos deste Código, os transindividuais, de natureza indivisível, de que seja titular grupo, categoria ou classe de pessoas ligadas entre si ou com a parte contrária por uma relação jurídica base;
- III - interesses ou direitos individuais homogêneos, assim entendidos os decorrentes de origem comum.

**Art. 82.** Para os fins do art. 81, parágrafo único, são legitimados concorrentemente:

- *Caput* com redação determinada pela Lei n° 9.008, de 21.3.1995.

I - o Ministério Público;

II - a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal;

III - as entidades e órgãos da Administração Pública, direta ou indireta, ainda que sem

personalidade jurídica, especificamente destinados à defesa dos interesses e direitos protegidos por este Código;

IV - as associações legalmente constituídas há pelo menos um ano e que incluam entre seus fins institucionais a defesa dos interesses e direitos protegidos por este Código, dispensada a autorização assemblear.

§ 1º O requisito da pré-constituição pode ser dispensado pelo juiz, nas ações previstas nos arts. 91 e seguintes, quando haja manifesto interesse social evidenciado pela dimensão ou característica do dano, ou pela relevância do bem jurídico a ser protegido.

§ 2º (Vetado).

§ 3º (Vetado).

**Art. 83.** Para a defesa dos direitos e interesses protegidos por este Código são admissíveis todas as espécies de ações capazes de propiciar sua adequada e efetiva tutela.

*Parágrafo único.* (Vetado).

**Art. 84.** Na ação que tenha por objeto o cumprimento da obrigação de fazer ou não fazer, o juiz concederá a tutela específica da obrigação ou determinará providências que assegurem o resultado prático equivalente ao do adimplemento.

§ 1º A conversão da obrigação em perdas e danos somente será admissível se por elas optar o autor ou se impossível a tutela específica ou a obtenção do resultado prático correspondente.

§ 2º A indenização por perdas e danos se fará sem prejuízo da multa (art. 287 do Código de Processo Civil).

§ 3º Sendo relevante o fundamento da demanda e havendo justificado receio de ineficácia do

provimento final, é lícito ao juiz conceder a tutela liminarmente ou após justificação prévia, citado o réu.

§ 4º O juiz poderá, na hipótese do § 3º ou na sentença, impor multa diária ao réu, independentemente de pedido do autor, se for suficiente ou compatível com a obrigação, fixando prazo razoável para o cumprimento do preceito.

§ 5º Para a tutela específica ou para a obtenção do resultado prático equivalente, poderá o juiz determinar as medidas necessárias, tais como busca e apreensão, remoção de coisas e pessoas, desfazimento de obra, impedimento de atividade nociva, além de requisição de força policial.

**Art. 85.** (Vetado).

**Art. 86.** (Vetado).20

**Art. 87.** Nas ações coletivas de que trata este Código não haverá adiantamento de custas, emolumentos, honorários periciais e quaisquer outras despesas, nem condenação da associação autora, salvo comprovada má-fé, em honorários de advogados, custas e despesas processuais.

*Parágrafo único.* Em caso de litigância de má-fé, a associação autora e os diretores responsáveis pela propositura da ação serão solidariamente condenados em honorários advocatícios e ao décuplo das custas, sem prejuízo da responsabilidade por perdas e danos.

**Art. 88.** Na hipótese do art. 13, parágrafo único deste Código, a ação de regresso poderá ser ajuizada em processo autônomo, facultada a possibilidade de prosseguir-se nos mesmos autos, vedada a denúncia da lide.

**Art. 89.** (Vetado).

**Art. 90.** Aplicam-se às ações previstas neste Título as normas do Código de Processo Civil e



da Lei n° 7.347, de 24 de julho de 1985, inclusive no que respeita ao inquérito civil, naquilo que não contrariar suas disposições.

## **CAPÍTULO II**

### **Das Ações Coletivas para a Defesa de Interesses Individuais Homogêneos**

**Art. 91.** Os legitimados de que trata o art. 82 poderão propor, em nome próprio e no interesse das vítimas ou seus sucessores, ação civil coletiva de responsabilidade pelos danos individualmente sofridos, de acordo com o disposto nos artigos seguintes.

- Artigo com redação determinada pela Lei nº 9.008, de 21.3.1995.

**Art. 92.** O Ministério Público, se não ajuizar a ação, atuará sempre como fiscal da lei.

*Parágrafo único.* (Vetado).

**Art. 93.** Ressalvada a competência da Justiça Federal, é competente para a causa a justiça local:

I - no foro do lugar onde ocorreu ou deva ocorrer o dano, quando de âmbito local;

II - no foro da Capital do Estado ou no do Distrito Federal, para os danos de âmbito nacional ou regional, aplicando-se as regras do Código de Processo Civil aos casos de competência concorrente.

**Art. 94.** Proposta a ação, será publicado edital no órgão oficial, a fim de que os interessados possam intervir no processo como litisconsortes, sem prejuízo de ampla divulgação pelos meios de comunicação social por parte dos órgãos de defesa do consumidor.

**Art. 95.** Em caso de procedência do pedido, a condenação será genérica, fixando a responsabilidade do réu pelos danos causados.

**Art. 96.** (Vetado).

**Art. 97.** A liquidação e a execução de sentença poderão ser promovidas pela vítima e seus sucessores, assim como pelos legitimados de que trata o art. 82.

*Parágrafo único.* (Vetado).

**Art. 98.** A execução poderá ser coletiva, sendo promovida pelos legitimados de que trata o art. 82, abrangendo as vítimas cujas indenizações já tiverem sido fixadas em sentença de liquidação, sem prejuízo do ajuizamento de outras execuções.

- *Caput* com redação determinada pela Lei n° 9.008, de 21.3.1995.

§ 1° A execução coletiva far-se-á com base em certidão das sentenças de liquidação, da qual deverá constar a ocorrência ou não do trânsito em julgado.<sup>21</sup>

§ 2° É competente para a execução o juízo:

I - da liquidação da sentença ou da ação condenatória, no caso de execução individual;

II - da ação condenatória, quando coletiva a execução.

**Art. 99.** Em caso de concurso de créditos decorrentes de condenação prevista na Lei n.º 7.347, de 24 de julho de 1985, e de indenizações pelos prejuízos individuais resultantes do mesmo evento danoso, estas terão preferência no pagamento.

*Parágrafo único.* Para efeito do disposto neste artigo, a destinação da importância recolhida ao fundo criado pela Lei n° 7.347, de 24 de julho de 1985, ficará suspensa enquanto pendentes de decisão de segundo grau as ações de indenização pelos danos individuais, salvo na hipótese de o patrimônio do devedor ser manifestamente suficiente para responder pela integralidade das dívidas.

**Art. 100.** Decorrido o prazo de um ano sem habilitação de interessados em número

compatível com a gravidade do dano, poderão os legitimados do art. 82 promover a liquidação e execução da indenização devida.

*Parágrafo único.* O produto da indenização devida reverterá para o fundo criado pela Lei n.º 7.347, de 24 de julho de 1985.

### **CAPÍTULO III**

#### **Das Ações de Responsabilidade do Fornecedor de Produtos e Serviços**

**Art. 101.** Na ação de responsabilidade civil do fornecedor de produtos e serviços, sem prejuízo do disposto nos Capítulos I e II deste título, serão observadas as seguintes normas:

I - a ação pode ser proposta no domicílio do autor;

II - o réu que houver contratado seguro de responsabilidade poderá chamar ao processo o segurador, vedada a integração do contraditório pelo Instituto de Resseguros do Brasil. Nesta hipótese, a sentença que julgar procedente o pedido condenará o réu nos termos do art. 80 do Código de Processo Civil. Se o réu houver sido declarado falido, o síndico será intimado a informar a existência de seguro de responsabilidade, facultando-se, em caso afirmativo, o ajuizamento de ação de indenização diretamente contra o segurador, vedada a denunciação da lide ao Instituto de Resseguros do Brasil e dispensado o litisconsórcio obrigatório com este.

**Art. 102.** Os legitimados a agir na forma deste Código poderão propor ação visando compelir o Poder Público competente a proibir, em todo o território nacional, a produção, divulgação, distribuição ou venda, ou a determinar a alteração na composição, estrutura, fórmula ou acondicionamento de produto, cujo uso ou consumo regular se revele nocivo ou perigoso à saúde pública e à incolumidade pessoal.

§ 1º (Vetado).

§ 2º (Vetado).

## CAPÍTULO IV

### Da Coisa Julgada

**Art. 103.** Nas ações coletivas de que trata este Código, a sentença fará coisa julgada:

I - erga omnes, exceto se o pedido for julgado improcedente por insuficiência de provas, hipótese em que qualquer legitimado poderá intentar outra ação, com idêntico fundamento, valendo-se de nova prova, na hipótese do inciso I do parágrafo único do art. 81;22

II - ultra partes, mas limitadamente ao grupo, categoria ou classe, salvo improcedência por insuficiência de provas, nos termos do inciso anterior, quando se tratar da hipótese prevista no inciso II do parágrafo único do art. 81;

III - erga omnes, apenas no caso de procedência do pedido, para beneficiar todas as vítimas e seus sucessores, na hipótese do inciso III do parágrafo único do art. 81.

§ 1º Os efeitos da coisa julgada previstos nos incisos I e II não prejudicarão interesses e direitos individuais dos integrantes da coletividade, do grupo, categoria ou classe.

§ 2º Na hipótese prevista no inciso III, em caso de improcedência do pedido, os interessados que não tiverem intervido no processo como litisconsortes poderão propor ação de indenização a título individual.

§ 3º Os efeitos da coisa julgada de que cuida o art. 16, combinado com o art. 13 da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, não prejudicarão as ações de indenização por danos pessoalmente sofridos, propostas individualmente ou na forma prevista neste Código, mas, se procedente o pedido, beneficiarão as vítimas e seus sucessores, que poderão proceder à liquidação e à execução, nos termos dos arts. 96 a 99.

§ 4º Aplica-se o disposto no parágrafo anterior à sentença penal condenatória.

**Art. 104.** As ações coletivas, previstas nos incisos I e II e do parágrafo único do art. 81, não induzem litispendência para as ações individuais, mas os efeitos da coisa julgada erga omnes ou ultra partes a que aludem os incisos II e III do artigo anterior não beneficiarão os autores das ações individuais, se não for requerida sua suspensão no prazo de trinta dias, a contar da ciência nos autos do ajuizamento da ação coletiva.

## **TÍTULO IV**

### **Do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor**

**Art. 105.** Integram o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC) os órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais e as entidades privadas de defesa do consumidor.

**Art. 106.** O Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor\*, da Secretaria de Direito Econômico (MJ), ou órgão federal que venha substituí-lo, é organismo de coordenação da política do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, cabendo-lhe:

- Conforme nomenclatura dada pelo decreto nº 2.181, de 20.3.1997.

I - planejar, elaborar, propor, coordenar e executar a política nacional de proteção ao consumidor;

II - receber, analisar, avaliar e encaminhar consultas, denúncias ou sugestões apresentadas por entidades representativas ou pessoas jurídicas de direito público ou privado;

III - prestar aos consumidores orientação permanente sobre seus direitos e garantias;

IV - informar, conscientizar e motivar o consumidor através dos diferentes meios de comunicação;

V - solicitar à polícia judiciária a instauração de inquérito policial para a apreciação de delito contra os consumidores, nos termos da legislação vigente;

VI - representar ao Ministério Público competente para fins de adoção de medidas processuais no âmbito de suas atribuições;

VII - levar ao conhecimento dos órgãos competentes as infrações de ordem administrativa que violarem os interesses difusos, coletivos, ou individuais dos consumidores;<sup>23</sup>

VIII - solicitar o concurso de órgãos e entidades da União, Estados, do Distrito Federal e Municípios, bem como auxiliar a fiscalização de preços, abastecimento, quantidade e segurança de bens e serviços;

IX - incentivar, inclusive com recursos financeiros e outros programas especiais, a formação de entidades de defesa do consumidor pela população e pelos órgãos públicos estaduais e municipais;

X - (Vetado).

XI - (Vetado).

XII - (Vetado).

XIII - desenvolver outras atividades compatíveis com suas finalidades.

*Parágrafo único.* Para a consecução de seus objetivos, o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor\* poderá solicitar o concurso de órgãos e entidades de notória especialização técnico-científica.

- Conforme nomenclatura dada pelo decreto nº 2.181, de 20.3.1997.



## **TÍTULO V**

### **Da Convenção Coletiva de Consumo**

**Art. 107.** As entidades civis de consumidores e as associações de fornecedores ou sindicatos de categoria econômica podem regular, por convenção escrita, relações de consumo que tenham por objeto estabelecer condições relativas ao preço, à qualidade, à quantidade, à garantia e características de produtos e serviços, bem como à reclamação e composição do conflito de consumo.

§ 1º A convenção tornar-se-á obrigatória a partir do registro do instrumento no cartório de títulos e documentos.

§ 2º A convenção somente obrigará os filiados às entidades signatárias.

§ 3º Não se exime de cumprir a convenção o fornecedor que se desligar da entidade em data posterior ao registro do instrumento.

**Art. 108.** (Vetado).

## **TÍTULO VI**

### **Disposições Finais**

**Art. 109.** (Vetado).

**Art. 110.** Acrescente-se o seguinte inciso IV ao art. 1º da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985:

“IV - a qualquer outro interesse difuso ou coletivo.”

**Art. 111.** O inciso II do art. 5º da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, passa a ter a seguinte redação:

“II - inclua, entre suas finalidades institucionais, a proteção ao meio ambiente, ao consumidor, ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, ou a qualquer outro interesse difuso ou coletivo.”

**Art. 112.** O § 3º do art. 5º da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, passa a ter a seguinte redação:

“§ 3º Em caso de desistência infundada ou abandono da ação por associação legitimada, o Ministério Público ou outro legitimado assumirá a titularidade ativa.”<sup>24</sup>

**Art. 113.** Acrescentem-se os seguintes §§ 4º, 5º e 6º ao art. 5º da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985:

“§ 4.º O requisito da pré-constituição poderá ser dispensado pelo juiz, quando haja manifesto interesse social evidenciado pela dimensão ou característica do dano, ou pela relevância do bem jurídico a ser protegido.

§ 5.º Admitir-se-á o litisconsórcio facultativo entre os Ministérios Públicos da União, do Distrito Federal e dos Estados na defesa dos interesses e direitos de que cuida esta Lei.

§ 6º Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante combinações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial.”

**Art. 114.** O art. 15 da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, passa a ter a seguinte redação:

“Art. 15. Decorridos sessenta dias do trânsito em julgado da sentença condenatória, sem que a associação autora lhe promova a execução, deverá fazê-lo o Ministério Público, facultada igual iniciativa aos demais legitimados.”

**Art. 115.** Suprima-se o caput do art. 17 da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, passando o parágrafo único a constituir o caput, com a seguinte redação:

“Art. 17. Em caso de litigância de má-fé, a danos.”

**Art. 116.** Dê-se a seguinte redação ao art. 18 da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985:

“Art. 18. Nas ações de que trata esta lei, não haverá adiantamento de custas, emolumentos, honorários periciais e quaisquer outras despesas, nem condenação da associação autora, salvo comprovada má-fé, em honorários de advogado, custas e despesas processuais.”

**Art. 117.** Acrescente-se à Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, o seguinte dispositivo, renumerando-se os seguintes:

“Art. 21. Aplicam-se à defesa dos direitos e interesses difusos, coletivos e individuais, no que for cabível, os dispositivos do Título III da Lei que instituiu o Código de Defesa do Consumidor.”

**Art. 118.** Este Código entrará em vigor dentro de cento e oitenta dias a contar de sua publicação.

**Art. 119.** Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 11 de setembro de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

FERNANDO COLLOR

Bernardo Cabral

Zélia M. Cardoso de Mello

Ozires Silva 25

### **ATENDIMENTO A CONSULTAS E RECLAMAÇÕES**

2ª a 6ª, das 7h00 às 19h00 - Sábados, das 7h00 às 13h00.

#### **Poupatempo Itaquera**

Av. do Contorno, 60 – Metrô Itaquera

#### **Poupatempo Santo Amaro**

Rua Amador Bueno, 176/258

#### **Poupatempo Sé**

Rua do Carmo s/ nº

### **ATENDIMENTO ELETRÔNICO**

**Fundação PROCON-SP:** [www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br)

**Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania:** [www.justica.sp.gov.br](http://www.justica.sp.gov.br)

## **OUTROS ATENDIMENTOS**

**Cartas:** Caixa Postal 3050 - Cep: 01031-970 / SP

**Fax:** (0xx11) 3824-0717 - 2ª a 6ª, das 10h00 às 16h00

### **Orientações e Cadastro de Reclamações Fundamentadas:**

Disque 151 - 2ª a 6ª, das 8h00 às 19h00

### **Ouvidoria do PROCON**

R. Barra Funda, 930, 4º and. - Sala 412 - Barra Funda

Cep 01152-000 - São Paulo/SP

Telefone/Fax: (0xx11)3826-1457

**e-mail:** [ouvidoria@procon.sp.gov.br](mailto:ouvidoria@procon.sp.gov.br)

## **OUTROS MUNICÍPIOS**

Consulte a prefeitura de sua cidade ou o site do **PROCON:** [www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br)