

**MANUAL DE
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**
para a Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

PATROCÍNIO

ABDI/ SEBRAE

APOIO TÉCNICO

ABIHPEC

FICHA CATALOGRÁFICA

ISBN

PALAVRAS-CHAVE – cliente; sac; consumidor; cosméticos; qualidade; higiene pessoal; perfumaria

NOVEMBRO/2007

APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação que colocamos a disposição dos profissionais do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, da Comunidade Acadêmica e dos demais interessados o **Manual de Serviço de Atendimento ao Cliente para a Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**.

Esta edição é resultado do PLANO DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL – COSMÉTICOS, convênio de cooperação técnica e financeira celebrado entre a ABDI, a ABIHPEC e o SEBRAE. Esta parceria foi firmada para com o objetivo de fortalecer o setor por meio de ações integradas, voltadas à difusão do conhecimento e à capacitação de profissionais, a fim de ampliar nosso potencial inovador e a promover uma mudança no patamar competitivo das empresas, notadamente as de micro e pequeno porte.

Simplicidade e objetividade foram premissas adotadas na elaboração destas publicações, que não pretendem esgotar o assunto, mas disseminar a cultura da qualidade e do respeito ao consumidor.

Agradecemos a todos os profissionais que se envolveram neste trabalho, comentários e sugestões para as próximas edições serão bem vindos. Uma boa leitura a todos.

ABDI – AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

**ABIHPEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

**SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E
PEQUENA EMPRESA**

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE UM OLHAR ESTRATÉGICO

ESPELHO, ESPELHO MEU*

A cada manhã, quando olhamos no espelho, quer estejamos conscientes disso, quer não, há uma parte de nós que pergunta: "Quem sou eu? Realmente gosto do trabalho que irei fazer hoje, ou estarei cumprindo cegamente o que outras pessoas programaram? Poderei ser eu mesmo no trabalho hoje ou terei de usar uma máscara e representar para meus colegas e clientes?"

Embora a expressão "mudar a aparência" normalmente se refira a cosméticos, o fato é que todos nós nos preparamos para enfrentar o mundo. Não se trata de uma questão de maquiagem, mas de orientação interior. O tempo que passamos em frente ao espelho diz respeito tanto ao reconhecimento de nós mesmos quanto à preparação da face que iremos apresentar ao mundo.

O batom mais cintilante tanto pode revelar quanto ocultar¹.

1. Klein Eric e Izzo John B. – "O Despertar da Alma da Empresa – Redescobrimo a Confiança, a Paixão e o Desempenho das Pessoas no Trabalho" – Ed. Cultrix.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
PARTE 1 - RECOMENDAÇÕES	11
1. Posição administrativa / funcional do SAC	12
2. Estrutura básica do SAC	15
2.1. Mobiliário: ergonomia	15
2.2. Tecnologia: árvore temática e software	16
2.3. Posições de atendimento X Tempo de espera desejado	19
2.4 Nível de serviço	20
3. Configuração de tarefas	21
3.1. Manuais de procedimento e contingências	21
3.2. Atribuições e competências	22
3.2.1. Atendimento e Linha de frente	23
3.2.2. Retaguarda e encaminhamento	24
3.2.3. Assessoria/Serviços	24
3.2.4. Coordenação do SAC	25
3.3. Fluxo de papéis	25
4. Tratamento de dados do SAC	26
4.1. Métricas e indicadores	26
4.2. Relatórios de gestão	29
5. Perfil profissional desejável para a equipe de SAC	30
5.1. Rotatividade X Vida útil da função	30
5.2. Monitoria	31
6. Formas de contato	32
6.1. Escolha da mídia	32
6.1.1. Telefone	32
6.1.2. FAX	33
6.1.3. Via eletrônica	33
6.1.4. Chat	33
6.1.5. Carta e caixa postal	33

PARTE 2 - PROCEDIMENTOS _____ 35

1. Níveis de relacionamento do cliente com a empresa: SAC, Jurídico, Institucional, Fale conosco, Ouvidoria _____	36
1.1. Dinâmica interna de relacionamento: metas e custos X integração _	37
2. Articulação política _____	39
2.1. Contexto sanitário – Anvisa, CVS, Visa _____	39
2.2. Contexto das relações de consumo DPDC, Procons, ONG _____	40
2.3. Contexto jurisdicional – Juizado Especial Cível, Ministério Público _	42
3. Arquivo de suporte _____	43
3.1. Base legal _____	43
3.2. Base científica _____	44
3.3. Comunicação: notícias, atualidades, cenários _____	44
4. Política de ressarcimento e o Código de Defesa do Consumidor _____	45
4.1. Recolhimento do produto (recall) _____	46
4.2. Troca do produto (vício) _____	46
4.3. Interesse individual, coletivo e difuso _____	47
4.4. Infrações administrativas e infrações penais _____	47
5. Educação para o consumo O que a empresa quer que o cliente saiba? _____	49
6. A imprensa _____	50
7. Palavra final: evolução do relacionamento com o cliente _____	51
8. Equipe técnica de elaboração do manual _____	52

INTRODUÇÃO

Este guia se propõe a orientar a criação de um SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente para as indústrias de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

O público-alvo é um segmento formado por empresas de diferentes portes, mas alinhadas no propósito de oferecer produtos seguros e com qualidade, razão pela qual apresenta um crescimento em diferentes camadas sociais, etnias e gêneros.

O guia se constitui num elemento adicional que compõe a pujança do setor, e reflete sua grandeza. O resgate do atendimento ao cliente como uma das estratégias de crescimento e competitividade justifica a criação do guia.

A origem do SAC, no Brasil, revela uma visão da tendência do mercado em incorporar o cliente como elemento fundamental de sedimentação da marca.

Abrir um espaço ou um canal de atendimento significava, e ainda significa, antecipar o conhecimento de pontos de desgaste nas relações com o cliente, bem como construir gratuitamente indicadores de hábitos de consumo, estabelecer um elo de lealdade com o cliente, entre muitos outros benefícios.

O impacto de novas legislações e de planos econômicos que exigiram uma adequação rápida à configuração das relações de consumo que despontavam, foi absorvido de maneira mais tranqüila pelas empresas que dispunham de um serviço de atendimento ao cliente.

A proliferação dos serviços de atendimento representou uma resposta à demanda mais exigente e ciente de seus direitos. Acrescente-se ao contexto a busca pela qualidade por meio de normas técnicas e certificações que incluíram o cliente como indicador estatístico essencial para a construção da face qualitativa das empresas. Perseguir a excelência: o desafio que se colocava.

A dinâmica das relações de consumo apresentou novas exigências. A responsabilidade social das empresas passa a ser questionada, evolui para um diferencial e logo obtém um significado de exigência da demanda. Desponta o cliente como o agente de mudanças que inclui entre os determinantes da compra o perfil da empresa enquanto responsável social.

Atualmente os serviços de atendimento ao cliente são reconhecidos como Contact Center, aglutinam várias mídias, sofisticaram-se os procedimentos operacionais, contudo o relacionamento efetivo com o cliente constitui a chancela de uma marca. É o poderoso aval da imagem da empresa e por consequência propicia a segurança ao caminho do crescimento.

Esse processo de evolução das relações com clientes merece atenção e aprimoramento.

O guia é composto por duas etapas: a primeira apresenta recomendações e relaciona os cuidados básicos para a instalação operacional de um SAC, e a segunda apresenta o embasamento teórico adequado para se relacionar com o cliente de maneira segura e duradoura, dirimindo conflitos e contribuindo para que, também nesse quesito, o setor cosmético demonstre seu diferencial.

PARTE 1

RECOMENDAÇÕES

1. POSIÇÃO ADMINISTRATIVA / FUNCIONAL

Muitas empresas são defensoras da instalação de um SAC, contudo essa diretriz não foi incorporada de fato sob diversas alegações: não se relacionam diretamente com o consumidor, estão na condição de terceiristas, o custo é alto, não comporta um SAC porque a empresa é pequena, entre outras.

Todos os argumentos são colocados à prova quando surge uma reclamação, uma fiscalização ou uma ação judicial.

A primeira questão que se coloca é o esclarecimento de que se considera consumidor o destinatário final do produto², ou seja, aquele que usa o produto de maneira a concluir a relação econômica de consumo.

Os clientes constituem um universo mais abrangente, incluem-se os revendedores, distribuidores e fornecedores em geral³.

Importante lembrar que a relação da empresa com a sociedade é ainda maior. Entre os direitos difusos, o respeito ao meio ambiente está entre os mais significativos. Qualquer conduta da empresa que represente descompasso com esses direitos também pode ser detectada pelo SAC.

A instalação de um SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente significa, portanto, se relacionar com todos aqueles que participam da escala da relação de consumo até o consumidor final, incluindo-o também. Será utilizada a expressão cliente para efeito de uniformização de linguagem, exceto nas citações legais.

Identificada a premissa de que o SAC é uma célula estratégica para a empresa, porque estabelece relacionamentos com o público externo, consumidores e clientes em geral, duas conseqüências são naturais:

■ delinear o perfil do SAC, ou seja, construir sua identidade funcional, seu escopo, seu público, sua área de atuação mediante o planejamento detalhado de suas atividades e metas.

2. Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final – art.2º. da Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor.

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. – art.3º. da Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor.

■ reconhecer de maneira clara para todos os departamentos, gerências, supervisões e/ou divisões da empresa o caráter estratégico do SAC, o que representa um compromisso de suporte técnico, jurídico e científico às suas atividades.

O SAC é multifacetado, se constitui numa ferramenta de gestão de qualidade, ações de marketing e vendas, mas se estiver subordinado diretamente a essas áreas, poderá se limitar a uma única vertente. Importante ressaltar que a expressão "qualidade" está aqui mencionada em seu sentido mais amplo: para o cliente, a qualidade está presente no produto, no recebimento e na facilidade de contato com a empresa para solução de dúvidas e problemas. O produto não é somente o objeto apresentado ao cliente, mas todo o serviço que foi agregado, especialmente o pós-venda.

O que faz do SAC uma célula estratégica é a interatividade com todos os departamentos da empresa; por isso recomenda-se o vínculo com um departamento que possua essa mesma característica, com um foco mais amplo dentro da gestão empresarial.

A integração entre os departamentos e o SAC é fundamental, especialmente diante de uma reclamação ou denúncia com repercussões na mídia. O ideal é que haja uma equipe multidisciplinar composta por representantes de vários setores para administrar eventuais crises⁴.

Alguns equívocos merecem atenção: a improvisação e a falta de planejamento.

A improvisação denigre a imagem da empresa. A maior tentação é "acomodar" o SAC em algum setor ou adicioná-lo como tarefa pessoal a um funcionário simpático e com boa vontade. Essa receita de implantação de SAC revela o desconhecimento de seu valor estratégico e, em curto prazo, irá contribuir para que a imagem da empresa seja maculada. O SAC simplesmente não terá identidade própria.

O planejamento implica no reconhecimento de que a localização administrativa e funcional do SAC poderá influir decisivamente na qualidade de suas atividades. Sua posição no organograma da empresa irá influenciar em sua mobilidade, autonomia, conteúdo da resposta aos clientes, entre outros fatores. Será mais conservador ou arrojado de acordo com seu status na empresa.

4. Estudo encomendado pela ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), publicado em julho de 2007, indica que seis (6) em cada dez (10) SACs não possuem Comitê de Crise.

SÍNTESE

O SAC será circunstancial quando for implantado de maneira improvisada e sem planejamento.

O SAC será sistematizado quando tiver uma identidade própria na empresa, fruto de um planejamento estratégico para que se desenvolva um relacionamento efetivo com consumidores e clientes em geral.

2. ESTRUTURA DO SAC

A decisão de criar um SAC na própria empresa ou a opção pela contratação de um serviço terceirizado, externo, está relacionada diretamente com a cultura da empresa. Quanto o SAC terceirizado será capaz de solucionar ou encaminhar adequadamente uma questão? Qual é o comprometimento dos funcionários?

O que se pretende com a criação do SAC? Quais os prós e os contras de cada opção com relação a custos e a administração de relações trabalhistas? Essas são algumas reflexões que antecedem a estruturação do SAC.

A contratação de operadores de telemarketing ou de atendentes exige conhecimento quanto à jornada de trabalho e seus benefícios, dimensionamento do espaço, instalação de rede lógica e de telefonia, acústica, sob pena de transformar o atendimento num contato robótico e descontínuo. A falta de infra-estrutura adequada pode comprometer a motivação, mas somente a infra-estrutura adequada não garante que a motivação e o comprometimento existam.

À estrutura funcional deve se agregar uma efetiva gestão de recursos humanos, tanto pela natureza da atividade que propicia o estresse, como pela alta rotatividade do setor, que exige constante treinamento.

2.1. Mobiliário: Ergonomia

O cuidado na seleção do mobiliário deve ter como foco o bem-estar e o conforto do atendente.

O treinamento para ajuste de equipamentos antes do início do trabalho é fundamental. Todos nós, ao entrarmos em um carro, ajustamos a posição e a distância do banco e dos espelhos, independente do tempo do percurso. No entanto, é comum em centrais de atendimento, onde as posições são compartilhadas entre atendentes de escala ou turnos diferentes, os funcionários não ajustarem a altura de cadeira, do microcomputador e do apoio de pé no início do trabalho, por exemplo.

Em longo prazo, esse comportamento pode gerar desvios na postura, inclusive com o afastamento do funcionário.

Seguem algumas recomendações, muitas delas conhecidas, mas nem sempre realizadas.

Você e sua Estação de Trabalho



2.2. Tecnologia: Árvore temática e Software

Há uma hipervalorização da estrutura informatizada do SAC. De fato, a planta de atendimento e o programa utilizado irão contribuir para um serviço de excelência, mas é importante ter clareza de que são ferramentas de trabalho.

Em geral, esse é o primeiro item a ser considerado na implantação de um SAC. Como é o primeiro passo a comprometer o resultado, campo fértil para a instalação de programas prontos e padronizados.

O primeiro passo de fato é construir uma plataforma detalhada das informações que a empresa quer quantificar e qualificar por meio do SAC. Seja na construção de uma árvore temática ou base de informação, este será o alicerce do sistema a ser desenvolvido.

Ao planejar a compra ou a contratação de um sistema de atendimento é essencial saber as necessidades da empresa em relação às informações que se quer obter, conferindo-lhes um valor estratégico.

A manifestação do cliente pode ser por orientação, consulta, informação, elogio, sugestão, denúncia, crítica ou reclamação. Alguns podem ser agrupados como

orientação e consulta, denúncia e reclamação, sugestão e crítica, ou não, dependendo do objetivo da informação. Cada empresa deve buscar essa definição e entender a importância para que o seu banco de dados se torne efetivamente um instrumento gerencial.

Para a empresa, o campo de interesse é o produto, assim como o problema apontado que irá revelar a área em que a empresa deve atuar. Há que se considerar que essa revelação poderá ser imediata ou demandar uma análise.

O pedido do cliente é o resultado que ele espera com a reclamação, que pode ser "totalmente satisfeito" ou "parcialmente", conforme o caso. O cliente não quer somente que o produto reclamado seja entregue, mas também que nunca mais tenha de reclamar. Assim, será construída a percepção do cliente quanto à imagem da empresa, se o problema foi pontual, ou se é regra reclamar para resguardar um direito. E a conclusão pode ser usada como indicador de qualidade e satisfação do cliente.

Numa síntese, pode-se dizer que a empresa atua nos seguintes campos básicos de interesse:

Manifestação do consumidor	Produto	Pedido do consumidor	Problema	Conclusão
Reclamação	Xampu	Troca ou ressarcimento	Irritação	Atendida

A árvore temática é resultado de uma discussão interna e da contribuição efetiva de todos os setores da empresa, e poderá ser mais robusta ou não de acordo com as diretrizes estabelecidas para o SAC.

A tabela mostra os três indicadores estatísticos básicos:

Manifestação	Área	Assunto	Problema	Resultado
Confere uma categoria ou identificação do que motivou o cliente a recorrer ao SAC	Árvore temática para a classificação inicial da manifestação do cliente			Árvore temática de classificação final de uma manifestação
Aplicativo com elementos básicos do perfil do cliente	Construção da base de dados do SAC que servirá de plataforma para o desenvolvimento do sistema Área personalizada, de interesse exclusivo da empresa			

A importância da árvore temática se traduz no tratamento dos dados a partir de sua base. O cruzamento de dados para a construção de relatórios gerenciais será mais efetivo na mesma medida em que o conteúdo da base de dados demonstrar sua consistência.

O gerenciamento da equipe de atendimento irá exigir do programa ou do sistema informatizado, o monitoramento constante dos atendentes, com ou sem escuta, mensuração do tempo de cada atendimento, ligações em espera, ligações perdidas, eventuais gravações, relatórios de performance diários, entre outras ferramentas.

A integridade e a segurança do sistema são relevantes porque informações pessoais, com caráter sigiloso, estão armazenadas e compiladas. O sistema deve oferecer segurança sem prescindir da opção de rastreamento ou acompanhamento de uma manifestação de maneira rápida.

SÍNTESE

Antes de optar por um software, a empresa deve saber exatamente as informações que deseja obter sobre o comportamento do seu produto no mercado de consumo por meio do SAC.

Pedidos inadequados, em geral, justificam respostas inadequadas.

2.3. Posições de atendimento X Tempo de espera desejado

A determinação da quantidade de pontos de atendimento está diretamente relacionada a um conjunto de variáveis com a predominância do tempo de espera desejado pela empresa.

Outra variável importante é o período em que o atendimento está disponível. Para organizar a equipe é indicado o relatório de "picos e vales" que demonstra horários ociosos ou de menor procura, e horários de congestionamento ou aumento da fila de espera das ligações. Dessa forma, todas as posições de atendimento devem estar preenchidas no horário de pico. Atendimento que coincidem com horário comercial apresentam a tendência de maior tráfego no intervalo para o almoço.

O conteúdo da resposta aos clientes ou o foco informativo do SAC também representa uma variável a ser considerada. Informações pontuais a respeito de uma campanha promocional, por exemplo, requer um tempo curto, mas uma reclamação que envolva um efeito adverso exige um detalhamento e uma seleção de dados em tempo maior.

Como definir o tempo de espera ideal? Além das variáveis mencionadas segue um exercício de sensibilização para demonstrar que a percepção de tempo é relativa e depende de cada pessoa.

EXERCÍCIO

A coordenadora do SAC solicitará que todos fiquem de pé por um minuto. Quando acharem que o tempo se esgotou, podem se sentar.

Um facilitador irá cronometrar o tempo de cada atendente com a divulgação somente após o último do grupo se sentar.

O resultado provável é que a maioria irá se sentar antes de um minuto.

O exercício reforça o conceito de que a espera de um minuto para ser atendido é interminável para a maior parte dos clientes, o que levou as empresas a optarem, normalmente, por um tempo de espera entre 15 e 40 segundos.

2.4. Nível de serviço

Estabelecer metas para o atendimento, que envolvam a quantidade de ligações atendidas num menor tempo e com uma menor espera, pode ser entendido como uma das formas para dimensionar o nível do serviço.

A escolha de um nível de serviço apropriado depende do foco da empresa, do tempo médio de atendimento, e do tempo de espera, inclusive aquele praticado por empresas concorrentes.

EXEMPLO

A empresa pode estipular um nível de serviço 80/20, onde 80% das chamadas devem ser atendidas em 20 segundos.

Estabelecer um nível de serviço é motivar o alcance de uma meta além da porcentagem, que na verdade venha a refletir a importância do contato com o cliente para a empresa.

3. CONFIGURAÇÃO DE TAREFA

3.1. Manuais de Procedimentos e Contingências

Os manuais de procedimentos constituem uma forma de subsidiar a atuação dos atendentes, legitima iniciativas e confere uniformidade de tratamento sem privilégios ou eventuais desvios por ausência de regras.

O manual de procedimentos é o referencial de conduta a ser adotada por toda a equipe do SAC, pois reflete as condições internas de interlocução, a postura externa e os fatores potencialmente previsíveis que possam descontinuar ou impactar o atendimento ao cliente.

O manual de procedimentos é visto, de maneira geral, como uma forma de engessamento do atendente. Será se for confundido com o próprio "script" (roteiro) do atendente. Situação facilmente identificada quando o atendente repete a mesma informação diante de questionamentos do cliente que não foram previstos no roteiro. O "script" é um item ou anexo do manual.

O SAC efetivo se propõe a um relacionamento com o cliente, portanto o manual de procedimento deixa clara a conduta da empresa para o atendimento contínuo e adequado, os responsáveis por cada etapa, inclusive diante de contingências ou intercorrências que venham a surgir.

EXEMPLO

A atendente recebe uma ligação de uma pessoa que se apresenta como advogado de um cliente que sofreu uma irritação pelo uso de um produto.

A empresa poderá definir por meio do Manual de Procedimento que esse público será atendido pela coordenação do SAC ou por um interlocutor da gerência jurídica.

O "script" é o roteiro básico de tratamento direto com o cliente, com informações necessárias e adequadas à sua satisfação.

EXEMPLO

A atendente recebe uma ligação de um cliente que está muito irritado porque desperdiçou produto pelo manuseio da embalagem.

A empresa poderá definir em seu "script" que a atendente, de imediato, irá propor uma ação que indique solidariedade com a frase "vamos encontrar juntos a causa do problema".

SÍNTESE

O manual de procedimentos indica o caminho do que fazer, e o "script" é um referencial do que o atendente deve falar para o cliente.

O "script" não esgota o assunto. O atendente deve estar preparado para estabelecer um diálogo, inclusive ter a capacidade de responder a situações novas.

3.2. Atribuições e competências

Há uma relação trabalhista que norteia cargos e funções, portanto é fundamental estabelecer as atribuições de cada um no SAC, para que eventuais desvios de função não venham a se instalar.

A definição das atribuições de maneira clara também irá legitimar os níveis de acesso ao sistema, bem como a responsabilidade quando decisões ou posicionamentos são necessários para a empresa.

O SAC é conhecido como um rico laboratório porque revela as tendências de mercado do ponto de vista externo, bem como desperta competências do ponto de vista interno. Pode ser sistematizado da seguinte forma:



O esquema demonstra que o SAC coleta dados, que são considerados como sinais que formam um banco de dados.

Esses sinais podem ser simplesmente armazenados ou podem ter um significado, um valor obtido pelo sistema de informação.

A sistematização das informações conduz a uma análise que, por sua vez, irá consubstanciar e produzir conhecimento. Significa transpor a fase da suposição para a fase de tomada de posições e construção do pensamento crítico.

O conhecimento por sua vez se transforma em movimento ou em ação reconhecida por alguém, configurando a competência. Do ponto de vista prático é o que evidenciamos quando o SAC apresenta um relatório identificando, por exemplo, a necessidade de desenvolver um novo produto, de alterar uma embalagem ou de pensar em uma abordagem mais informativa em uma publicidade.

SÍNTESE

Competência pode ser entendida como a capacidade de entrega de um resultado a partir dos dados coletados, seu tratamento enquanto informação estratégica, sua análise produzindo conhecimento e norteando ações.

A estrutura interna do SAC será dimensionada de acordo com o porte e o escopo da empresa. Sugere-se uma estrutura enxuta para um desempenho adequado e eficiente.

3.2.1. Atendimento e Linha de frente

É considerada linha de frente (front-office)⁵ a equipe que de fato mantém o contato direto com os clientes, escuta ou lê suas manifestações, orientando-os em suas dúvidas, fornecendo informações ou registrando suas reclamações.

Em geral, os atendentes são orientados por um "script" a ser desenvolvido num determinado tempo. Essa ferramenta é positiva desde que seja revista e aprimorada com frequência e que mantenha um mínimo de espaço para que se estabeleça um diálogo na construção de um caminho para a solução do problema apresentado.

5. Linha de frente (front-office): conjunto de pontos de atendimento direto do cidadão.

Esse contato direto exige a identificação do atendente, bem como da manifestação do consumidor por um número ou código para que ele possa acompanhar o andamento da sua solicitação.

Essa equipe apresenta alta rotatividade, razão pela qual exige treinamento constante, além de técnicas motivacionais para neutralizar o desgaste natural da atribuição.

3.2.2. Retaguarda e encaminhamento

As reclamações exigem que a empresa dê uma consequência ao atendimento.

À equipe de retaguarda (back-office)⁶ cabe a atribuição de fornecer o apoio necessário ao atendimento. Tanto pode neutralizar um cliente irritado como pode fornecer informações mais detalhadas e precisas que fundamentem uma negativa ao cliente.

Cabe à equipe de retaguarda o encaminhamento do pedido do cliente quando envolver outra área, tomar as providências necessárias que instruem à conclusão positiva ou negativa da reclamação. Nesse contexto, pode-se dizer que algumas equipes de back-office fazem um serviço de assessoria à coordenação.

3.2.3. Assessoria/Serviços

A assessoria poderá ser interna ou mediante contratação externa e irá fornecer todo o apoio que a coordenação precisa para operacionalizar as providências adotadas para a solução da reclamação.

A logística para a troca de produtos é essencial. Algumas empresas contratam um serviço especializado para essa atribuição.

A assessoria estatística dará significado aos dados obtidos no atendimento, e estruturará os relatórios gerenciais para subsidiar a coordenação.

A assessoria funcional dará o apoio necessário à gestão dos recursos humanos e financeiros que por ventura estiverem afetos ao SAC.

6. Retaguarda local: pontos de trabalho onde são realizadas atividades de apoio à linha de frente, e que não demandam a presença do cidadão que solicita o serviço.

Retaguarda ou suporte operacional (back-office): infra-estrutura, conjunto de recursos e pontos de trabalho localizados fora do posto Poupatempo, geralmente nas sedes de cada instituição, onde são realizadas atividades de produção que não demandam a presença do cidadão que solicita o serviço.

– Reconstruindo valores públicos – Padrão Poupatempo em recomendações.

3.2.4. Coordenação do SAC

A coordenação do SAC produzirá conhecimento a partir das informações obtidas pelo atendimento. Esse conhecimento poderá ser consubstanciado por meio de relatório, gráfico, boletim ou outra forma que dê ciência e subsídio aos meios de ação de outros departamentos ou gerências, como jurídico, marketing, vendas, entre outros.

A coordenação tem prerrogativa para autorizar procedimentos, condutas ou ações necessárias para que o atendimento busque a satisfação do cliente.

3.3. Fluxo de papéis

O SAC, ao promover o atendimento de uma manifestação, deflagra um processo que envolve a combinação de tarefas vinculadas entre si, em vários níveis de atribuição e decisão dentro da empresa, com um objetivo definido ou afinado para produzir um determinado resultado. Assim, é necessário também definir prazos para que outros departamentos se manifestem, se for necessário.

Cada tarefa representa um elo de uma corrente que se inicia com a manifestação do cliente e se desenvolve até a conclusão do atendimento, que pode ser a solução ou a recusa do que foi pedido.

Uma vez definida a atribuição de cada funcionário que participa desse processo, o fluxo de papéis é a etapa subsequente que exige inclusive a determinação de prazo para recebimento e finalização de cada tarefa.

O desenho do fluxo de papéis ou de tarefas deve ser construído para subsidiar a escolha do software ou a opção por um sistema de informática, propiciando o controle e o rastreamento de todas as etapas do processo de atendimento.

4. TRATAMENTO DE DADOS DO SAC

4.1. Métricas e indicadores

A definição de índices e metas a serem alcançadas dentro da área de atendimento ao cliente nasce atrelada às diretrizes adotadas pela política de qualidade da empresa.

As empresas com foco na Satisfação do Cliente têm entre seus objetivos a garantia de acesso (o cliente consegue entrar em contato com a empresa) e a solução de reclamações.

Os recursos da área de atendimento devem corresponder ao perfil e as características do cliente (jovem, idoso, homem, mulher, etc.).

O cliente quando reclama de maneira legítima está levando ao conhecimento da empresa que se sentiu prejudicado de alguma forma. Atender o cliente solucionando sua reclamação também significa cuidar da imagem externa da empresa como também promover alterações internas que beneficiem os demais clientes.

Torna-se importante o esclarecimento correto, pois solucionar um problema não significa ceder sempre a expectativa do cliente, mas ter uma posição justa e transparente nesse relacionamento. Dele nasce a confiança, elemento fundamental para a fidelização do cliente.

Muitos clientes efetivamente criam expectativas que não correspondem à realidade daquilo que lhe foi oferecido e querem soluções que fogem a razoabilidade. Porém, nenhum problema estrutural ou política de venda pode justificar o não atendimento a um direito. Assim, é essencial que o atendimento identifique o exercício de direito e o distinga do "abuso" de direito.

A seguir algumas métricas conhecidas e importantes do ponto de vista de relacionamento com o cliente⁷.

Tempo Médio de Espera (TME): O tempo médio de espera das chamadas é representado pelo tempo total de espera, de todas as chamadas, dividido pelo total dessas mesmas chamadas.

7. Fonte: www.erlang.com.br – glossário

Informações adicionais: www.abrarec.com.br, www.abt.org.br, www.abemd.org.br

Com relação ao tempo médio de espera recordemos o exercício de permanecer em pé por um minuto: o ideal é que o cliente não espere por tempo superior a 30 segundos.

É provável que no horário de pico esse tempo seja ultrapassado, mas é importante lembrar que um cliente pode aguardar até cinco (5) minutos para reclamar, mas não para agradecer ou fazer um elogio.

O cliente que liga para fazer uma reclamação está dando uma chance para a empresa resolver o problema. Se não for atendido, ou melhor, se desistir de esperar, poderá desistir tanto do relacionamento com a empresa como do produto.

Uma ferramenta que identifique as chamadas não atendidas pode contornar o problema mediante um telemarketing ativo, dando um retorno posterior ao cliente.

Tempo Médio de Atendimento (TMA): Métrica que consiste no total de minutos gastos com atendimento durante determinado período dividido pela quantidade de ligações recebidas naquele intervalo.

Métrica usual, mas apresenta prós e contras. O lado positivo é que é uma forma de otimizar a performance dos atendentes, pois estabelece metas para o tempo de atendimento de cada ligação. O lado negativo é que pode gerar um tratamento inadequado para ligações que, por sua natureza, são mais demoradas, tais como reclamações sobre eventual reação adversa.

Uma ligação mais demorada pode ser interrompida. Conhecida como técnica de "derrubada" da ligação para não comprometer a avaliação da performance é uma das maiores causas de irritação do cliente.

Desta forma, atrelar a essa métrica premiações ou punições pode constituir risco de desgaste com o cliente. A avaliação individual do atendente, e dependendo da frequência com investigação de monitoria em tempo real, fornece elementos confiáveis para uma decisão.

Nível de Serviço (NS): A quantidade de chamadas que são respondidas dentro de um limiar especificado (exemplo: atendidas em Y segundos), dividida pelo total de chamadas recebidas durante o período (inclui as chamadas abandonadas).

O Nível de Serviço está intimamente relacionado à capacidade da central de atendimento e à qualidade do serviço que deverá ser prestado ao cliente.

A análise da demanda mensal de atendimentos em comparação aos anos anteriores é importante para demonstrar a necessidade de ampliação e melhoria dos processos de atendimento.

ÍNDICES DE DESEMPENHO

	2005	2006	2007
Chamadas aceitas*	100	200	500
Chamadas atendidas	94	168	459
Tempo médio de espera (20 seg)	20	30	60
% Abandono (meta x%)	6%	32%	41%

*Chamadas aceitas: normalmente referem-se somente às chamadas que o sistema recebe.

Abandono: Também conhecido como ligação perdida. Os clientes desligam antes de falar com o atendente ou sem aguardar a mensagem de término da URA – Unidade de Resposta Audível.

Demonstra o número de contatos "perdidos", ou seja, clientes que não foram atendidos. Cabe ressaltar que alguns desses contatos podem ser "enganos", são pessoas que desligam após a identificação da empresa. No entanto, aqueles contatos que permanecem em espera por tempo superior a 20 segundos devem ser contabilizados como possíveis clientes "perdidos" pela demora no atendimento.

Tipos de Atendimento: Este parâmetro indica que motivação levou o cliente a entrar em contato com a empresa. Importante analisar, nesse contexto, o tipo de atendimento mais realizado pelo SAC.

ANÁLISE DE DEMANDA

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
Chamadas atendidas	94	168	459
Informações	70%	60%	55%
Sugestão	10%	5%	6%
Reclamação	20%	35%	39%

Podemos analisar no quadro acima a evolução em meses dos contatos realizados. Um aumento nos índices de reclamação em relação a outros tipos de atendimento merece um estudo e comparação cruzada com outras métricas que podem revelar problemas com um determinado produto.

4.2. Relatórios de gestão

Pode-se afirmar que os relatórios são instrumentos importantes para sustentação dos objetivos do SAC, sua ampliação e captação de investimentos.

Os relatórios de gestão quanto ao conteúdo podem se apresentar de maneira segmentada por áreas de interesse, porque constituem uma fonte de informação para as demais áreas da empresa.

Tão importante quanto o conteúdo é a forma de apresentação. Um relatório auto-explicativo, com gráficos, ilustrações e estatísticas são assimilados com facilidade.

A participação dos demais departamentos na definição ou apresentação dos relatórios sempre deverá ser estimulada, com o detalhamento ou até reuniões para os casos mais interessantes.

O objetivo institucional do SAC é alcançado quando os clientes internos são devidamente informados e podem atuar de forma a gerar a "melhoria contínua" dos produtos e processos.

5. PERFIL PROFISSIONAL DESEJÁVEL

Toda a equipe envolvida no SAC deve estar aberta para estabelecer um relacionamento com os clientes. Saber ouvir, falar o quê e quando necessário, ter concisão de pensamento e escrita, ter poder de argumentação, fluência verbal, equilíbrio emocional, positivar as críticas, trabalhar em equipe e perseguir o aprimoramento são características básicas. Algumas habilidades podem ser adquiridas com treinamento, porém, o profissional deve ter perfil adequado, ou seja, características natas para esse tipo de trabalho.

A coordenação deve ser ocupada pelo profissional que tenha capacidade de resposta ao imprevisto, que permita, em momentos de crise, encontrar rapidamente uma resposta à demanda, capacidade de negociação e muita criatividade para garantir a motivação e a identidade da equipe. A formação desejável deve ser compatível com a natureza dos produtos, entretanto, conta muito mais uma postura agregadora, aquela que sabe somar, do que a formação propriamente dita.

SÍNTESE

A palavra-chave para os profissionais do SAC é comunicação, o que vai muito além do "saber falar bem", implica, principalmente, em "saber escutar" e ter capacidade seletiva sobre a manifestação do consumidor: atender e entender.

5.1. Rotatividade X Vida útil na função

A política de recursos humanos a ser desenvolvida no SAC não se restringe ao treinamento inicial para a função.

São muitas informações submetidas à assimilação do atendente, técnicas de conversação, posturas seletivas, entre outros quesitos do treinamento que podem durar em média três meses. Nesse período, os atendentes novatos poderão realizar o atendimento com apoio ou com o acompanhamento de outros atendentes mais experientes⁸.

A alta rotatividade de atendentes demonstra que há um desgaste inerente à função. Uma política de ascensão horizontal e vertical poderá consistir num esti-

8. Essa condição é conhecida popularmente como "carrapatos".

mulo produtivo, treinamentos e interações com outros departamentos, valorizam o investimento inicial e formam o profissional dentro da cultura da empresa.

A monitoria dos atendentes permite identificar deslizes na apresentação ou encerramento das chamadas, por isso é importante "oxigenar" a equipe com técnicas motivacionais sem perder de vista a capacidade produtiva na mesma função⁹.

SÍNTESE

A falta de perspectiva profissional resulta num desempenho sofrível e pode desperdiçar talentos.

5.2. Monitoria

A monitoria consiste num recurso de avaliação da postura do atendente bem como da assimilação dos treinamentos. Essa técnica representa a escuta ou a gravação de alguns atendimentos com variação de dias, horários e atendentes. A amostra ideal de monitoria gira em torno de 5% das ligações atendidas.

A monitoria também representa uma ferramenta de melhoria da qualidade do atendimento porque proporciona a análise conjunta do atendente e do coordenador de equipe e, por consequência, a correção de vícios de linguagem ou outros itens que forem identificados.

SÍNTESE

A monitoria sem feedback não cumpre seu papel de ferramenta de qualidade.

9. Essa condição é conhecida popularmente como "a vida útil da função".

6. FORMAS DE CONTATO

O atendimento pessoal ou presencial não é representativo entre as empresas privadas. Essa estrutura de atendimento requer logística, distribuição e controle próprios. A comunicação visual, a acessibilidade, a administração da espera e as chamadas de clientes são fatores que demandam investimento e atenção permanentes pelas variáveis que incidem no local do atendimento. Todas essas condições são gerenciadas mais facilmente na mídia virtual e telefônica, o que justifica em parte sua baixa adesão.

Risco: são necessários recursos adicionais para resguardar os atendentes de clientes irritados ou que implique em risco à segurança no ambiente.

6.1. Escolha da mídia

Vários são os critérios que norteiam a escolha da mídia: o custo, a infraestrutura, os recursos humanos, entre outros aspectos do SAC.

Nem sempre lembrado, embora essencial, há que se considerar o perfil do cliente para identificar a melhor forma de manter o contato de atendimento. Muitas empresas acreditam que não têm muitas consultas ou reclamações quando, na verdade, escolheram o canal errado de contato com o seu público.

6.1.1. Telefone

É a mídia eleita pela maioria dos serviços de atendimento. Sua popularização proporciona baixo custo, fácil mensuração e gerenciamento, controle das vias de acesso, agilidade e impacto no contato com o cliente.

Risco: a mesma razão que o consagrou também é a causa de questionamentos quanto à sua efetividade, principalmente pelo limite de tempo de contato¹⁰, pelo "script" substituindo o diálogo, pelas inúmeras opções apresentadas antes do contato com o teleatendente¹¹, pela espera na linha e pelo baixo nível de solução imediata.

10. Entre os teleatendentes vigora a expressão "chicotinho eletrônico", que significa a finalização da ligação com o cliente quando atinge a meta de tempo preestabelecido. Ele "derruba" a ligação.

11. As opções são fornecidas pela URA – Unidade de Resposta Auditável.

6.1.2. FAX

O atendimento por meio do fax é uma opção atraente pelo custo similar ao atendimento telefônico, porque complementa outras modalidades de atendimento e materializa o contato com o cliente com a confirmação do recebimento ou pela própria resposta.

Risco: restringe a capacidade seletiva do atendimento, exige um controle rigoroso quanto ao caráter legível das manifestações.

6.1.3. Via eletrônica

É a mídia que desponta como opção em agilidade de contato com o cliente porque tem uma perspectiva positiva pela própria evolução tecnológica. Ultrapassou o envio de fax, restrito a remessa de documentos que complementem a reclamação nessa modalidade, mas ainda não substitui o contato telefônico.

Risco: O cliente que utiliza essa mídia tem uma expectativa de resposta rápida e eficaz. O SAC que não consegue manter uma performance média de 24 horas para a resposta poderá comprometer a comunicação.

6.1.4. Chat

É uma forma nova de contato com os clientes, razão pela qual é a preferência de um público que domina as ferramentas virtuais e está ávido por interagir.

Risco: requer habilidade na administração do grupo envolvido no bate-papo, exige mediação das opiniões contrárias ou contrapontos.

6.1.5. Carta e caixa postal

É considerada mídia clássica. Atualmente é usada como recurso adicional na coleta de depoimentos, elogios, sugestões e contribuições que o cliente possa dar. Sua utilização pode ser valiosa desde que atenda o perfil do cliente.

Risco: Um canal de comunicação por meio de caixa postal para produtos de varejo dirigidos ao público de baixo poder aquisitivo se constituirá em filtro ou obstáculo para as demandas do SAC. A escolha da mídia indica que a empresa mantém o cliente à distância. Se houver custo para o cliente, a postagem poderá se constituir num obstáculo.

PARTE 2

PROCEDIMENTOS

1. NÍVEIS DE RELACIONAMENTO DO CLIENTE COM A EMPRESA

SAC

O SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente é o canal estruturado de comunicação com os clientes para corresponder às suas manifestações, sejam elas de caráter consultivo ou de queixa, de forma rápida, eficiente e adequada. Presta um serviço ao cliente na pré e no pós-venda.

Fale conosco

A apresentação virtual das empresas na internet incluiu um recurso adicional de relacionamento com o cliente por meio da criação de um campo ou chamada batizado de "fale conosco".

Essa forma de contato, mais aberta e informal, resgata em parte a espontaneidade dos atendimentos presenciais, porque para o cliente fica a percepção de que mandou uma mensagem (e-mail) para a empresa e de que alguém irá lhe dar atenção.

A expectativa mais intimista do cliente deve ser correspondida de maneira rápida e eficaz, em geral representa uma alternativa de acesso quando a informação procurada não é encontrada. Para a empresa é uma forma de obter cadastramento de clientes, o que deve ser feito mediante expressa autorização, sob pena de denegrir a imagem da empresa.

Ouvidoria

A instituição de uma Ouvidoria nas empresas privadas consiste na adaptação de um modelo europeu¹² instituído na administração pública para a representatividade do cliente dentro da empresa.

Sua atribuição consiste em acolher as manifestações que indiquem falhas, desvios, reclamações e até elogios que foram processados ou encaminhados de maneira inadequada pelo SAC.

12. A figura do Ombudsman surgiu na Suécia no início do século XIX. Essa expressão resulta da junção da palavra ombud, que significa "representante, procurador", com a palavra man – "homem". Vismona, Edson – "A Ouvidoria no Brasil" – Imprensa Oficial.

No modelo brasileiro, a Ouvidoria se consolida como uma ferramenta de gestão e mediação de conflitos, por isso, geralmente, está vinculada diretamente à presidência da empresa.

O SAC pode propor alterações e a Ouvidoria deve propor alterações à alta direção em relação a procedimentos, infra-estrutura, entre outras, independentemente de a área querer ou não se manifestar.

Institucional

O relacionamento institucional se estabelece por aquele que tem poder de decisão e atribuição interna que o autorize ou por meio de um departamento estruturado para essa finalidade.

As diretorias de relações institucionais, em geral, promovem a articulação política da empresa no contexto social, econômico e científico em que ela se insere. Dessa atribuição resultam parcerias, protocolos de intenção, eventos e compartilhamento de ações de interesse comum.

Algumas vão além dessa atribuição e incorporam o atendimento às demandas de clientes que chegaram por meio da administração pública, como os órgãos de defesa do consumidor ou de vigilância sanitária.

Jurídico

A empresa pode dispor de um departamento jurídico ou recorrer a contratação de escritórios para o desempenho dessa função. De uma forma ou de outra esse contato surge, na maioria das vezes, durante ou após desgaste ou conflito instalado entre o cliente e a empresa.

A vocação do departamento jurídico é contenciosa¹³, razão pela qual é mais conservadora no relacionamento com os clientes.

1.1. Dinâmica interna de relacionamento

Metas e custos X Integração

Um dos grandes desafios que se coloca ao SAC é a integração com outros departamentos, especialmente quando depende deles para viabilizar a solução da reclamação do cliente.

13. Contencioso – o que envolve litígio ou conflito de interesses. É um processo em que se demanda um direito não reconhecido ou violado.

Cada departamento ou gerência tem a sua meta e conforme a política de recursos humanos desenvolvida, cada funcionário terá seu desempenho medido individualmente e pelo grupo a que pertence com reflexo direto no bônus, incentivo, remuneração de produtividade, enfim, na "premiação" que ele vier a receber.

A prevalência de cumprimento de metas e manutenção de custos sobre a integração entre os departamentos ou gerências pode comprometer a qualidade de resposta do SAC às demandas recebidas.

SÍNTESE

A meta é importante quando reflete um processo de melhoria de qualidade e sinergia entre os departamentos.

2. ARTICULAÇÃO POLÍTICA

O SAC deve conhecer o contexto político em que está inserido. Especialmente os órgãos da administração pública responsáveis pela fiscalização, direta ou indireta, das atividades da empresa, órgãos jurisdicionais, e organizações não-governamentais que se dedicam a estudar ou pesquisar sobre sua área de atuação.

2.1. Contexto Sanitário

Anvisa¹⁴

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária foi criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999. É uma **autarquia sob regime especial**, ou seja, uma agência reguladora caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira. A gestão da Anvisa é responsabilidade de uma Diretoria Colegiada, composta por cinco membros.

Na estrutura da Administração Pública Federal, a Agência está vinculada ao Ministério da Saúde, sendo que este relacionamento é regulado por Contrato de Gestão.

A finalidade institucional da Agência é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados. Além disso, a Agência exerce o controle de portos, aeroportos e fronteiras e a interlocução junto ao Ministério das Relações Exteriores e instituições estrangeiras para tratar de assuntos internacionais na área de vigilância sanitária.

Encontra-se no site da Anvisa os endereços físicos e/ou eletrônicos das unidades federais, estaduais e municipais de vigilância sanitária que compõem o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária – SNVS. Fazem parte desse Sistema, o Ministério da Saúde, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Saúde (CONASS), o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS), os Centros de Vigilância Sanitária Estaduais, do Distrito Federal e Municipais (Visas), os Laboratórios Centrais de Saúde Pública (Lacens), o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS), a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), e os Conselhos Estaduais, Distrital e Municipais de Saúde, em relação às ações de vigilância sanitária.

14. Fonte www.anvisa.gov.br – 04.08.2007

VIGILÂNCIA SANITÁRIA ESTADUAL

Os Centros de Vigilâncias Estaduais estão administrativamente vinculados às Secretarias de Saúde do Estado, podendo apresentar variação na sua identificação nominal.

Em geral, a vigilância estadual fiscaliza a indústria em operações conjugadas com a esfera federal, por iniciativa própria ou em decorrência de reclamações ou denúncias de órgãos de defesa do consumidor, Ministério Público entre outros.

VIGILÂNCIA SANITÁRIA MUNICIPAL

A vigilância sanitária municipal (Visas) tem atribuição de fiscalizar as condições sanitárias do comércio de produtos e serviços de saúde e de interesse à saúde.

A vigilância municipal está mais próxima do consumidor final e pode ser acionada pela venda de produtos mal armazenados, adulterados, contaminados, falsificados, entre outras situações que colocam em risco a saúde e a segurança da coletividade.

2.2. Contexto das relações de consumo

O Código de Defesa do Consumidor estabelece um Sistema Nacional de Defesa do Consumidor composto por órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais e as entidades privadas de defesa do consumidor¹⁵.

Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor

Coube ao Ministério da Justiça a coordenação da política nacional de proteção e defesa do consumidor, por meio da Secretaria de Direito Econômico que estruturou o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor – DPDC¹⁶.

Entre outras atribuições, o DPDC poderá 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.

15. Art.105 da Lei 8078/90

16. Art.106 da Lei 8078/90

PROCONS

O Procon de São Paulo¹⁷ tem o reconhecimento histórico por sua atuação e implementação do Código de Defesa do Consumidor, principalmente no tocante ao exercício do direito do consumidor em ter acesso ao órgão administrativo para a prevenção ou reparação de danos patrimoniais, individuais, coletivos ou difusos¹⁸.

O produto que apresentar um vício poderá ser submetido à apreciação do Procon com o objetivo de responsabilizar o fornecedor¹⁹ do produto, que pode ser o fabricante, o distribuidor, o comerciante ou o importador, conforme cada caso. Responsabilizar o fornecedor significa identificar aquele que irá ressarcir o consumidor.

O que o Procon faz é buscar uma solução para o consumidor junto ao fornecedor. O pressuposto dessa ação é a responsabilidade objetiva prevista pelo Código de Defesa do Consumidor.

Organizações não-governamentais²⁰

O Código de Defesa do Consumidor deixa expressa a importância das organizações não-governamentais, determinando a concessão de estímulos à sua criação e desenvolvimento²¹ e incluindo-as no Sistema Nacional de Defesa do Consumidor.

A atuação das organizações não-governamentais é ampla, podendo inclusive propor ações na defesa dos interesses e direitos dos consumidores e das vítimas de acidentes de consumo.

Estão legitimadas a propor ações, as associações que estiverem constituídas há pelo menos um ano e que incluam entre seus fins institucionais a defesa dos interesses e direitos protegidos pelo Código de Defesa do Consumidor²².

A ação pode inclusive ser dirigida ao Poder Público, obrigando-o a proibir, em todo território nacional, a produção, divulgação, distribuição ou venda, ou a de-

17. Fonte – www.procon.sp.gov.br – 04.08.2007

18. Art.6º, VII da Lei 8078/90

19. 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. Art.3º da Lei 8078/90

20. Sodré, Marcelo Gomes – "Formação do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor" – Ed. Revista dos Tribunais

21. Art.5º, V da Lei 8078/90

22. Art.82, IV da Lei 8078/90

terminar 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 das pessoas²³.

2.3. Contexto jurisdicional

Juizado Especial Cível

O acesso ao Poder Judiciário foi facilitado com a criação dos Juizados Especiais Cíveis que podem conciliar, processar, julgar e executar causas que não excedam a quantia de quarenta vezes o salário mínimo²⁴.

Conhecido inicialmente como Juizado de Pequenas Causas, essa instância jurisdicional se orienta pela simplicidade. Busca-se a conciliação ou a transação, por isso adota critérios de economia processual e rapidez, tanto que a ação pode ser proposta oralmente.

As ações que envolvem as relações de consumo, tanto nas unidades fixas como nas unidades itinerantes, são maiorias nos Juizados Especiais Cíveis²⁵.

Ministério Público

O Ministério Público é a instituição responsável pela defesa dos cidadãos, na perspectiva dos direitos coletivos, e da fiscalização do cumprimento da lei, em causas em que haja interesse público.

Entre suas funções, destaca-se a promoção da responsabilização judicial de quem esteja envolvido em um crime, contra a saúde pública, por exemplo.

O Ministério Público pode também investigar, por meio de um inquérito civil, ou propor ação civil pública para defender as crianças e os adolescentes, os idosos, as pessoas com deficiência, o patrimônio público, o meio ambiente, os consumidores, entre outros interesses difusos e coletivos²⁶.

23. Art.102 da Lei 8078/90

24. Lei 9099/95

25. Mais informações www.tj.sp.gov.br

26. Portal do Ministério Público de São Paulo – www.mp.sp.gov.br

3. ARQUIVO DE SUPORTE

Planejar, organizar e sistematizar um arquivo de suporte constituído por referências, fontes de informação ou "links" com leis, resoluções, normas técnicas, protocolos, pesquisas, ensaios laboratoriais, além de reportagens veiculadas pela mídia em geral, pode representar a criação de um campo de "busca" virtual interna que dê o embasamento teórico necessário para que o SAC possa se posicionar com segurança.

O arquivo de suporte é dinâmico e pode ser configurado em vários formatos, sendo fundamental a sua atualização.

Imagine a construção de uma casa. Será necessária uma planta para a construção da alvenaria, uma planta elétrica e uma planta hidráulica. São três sistemas aparentemente autônomos, mas sua interação dá a condição para que a casa seja habitada.

O produto cosmético também é resultado de um projeto de desenvolvimento científico dentro de um contexto de normas de sustentação jurídica (sanitárias, fiscais, de defesa do consumidor, protocolos internacionais, entre outros) para ser ofertado ao mercado de consumo.

Esses sistemas são imprescindíveis para autorizar a colocação de um produto no mercado de consumo com segurança e qualidade.

O SAC deve conhecer as exigências de cada sistema e suas interações.

3.1. Base legal

A articulação política se estabelece num contexto legal, tanto com a administração pública, quanto com as organizações não-governamentais.

Para isso, é necessário um conhecimento mínimo das regras legais que atuam sobre o produto e, por consequência, o autorizam à colocação no mercado de consumo.

Essencial lembrar que a Constituição Federal é a Lei Maior, na hierarquia das

27. Art. 9 da Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor

28. Jurisprudência são decisões judiciais que criam um entendimento uniforme ou posição dominante em relação a um determinado assunto.

leis ela é a mais importante, está no topo da pirâmide. Todas as demais legislações devem seguir os princípios que ela estabelece e, portanto, não podem entrar em conflito.

3.2. Base científica

Em regra, todos os cosméticos e toda a prestação de serviços que os utilize não devem acarretar riscos à saúde ou à segurança dos consumidores.

Existem riscos que são considerados normais e previsíveis em decorrência da natureza do produto ou de seu uso, o que gera no fabricante a obrigação de prestar informações ostensivas e adequadas²⁷.

Para cumprir com essa obrigação, os fornecedores envolvidos em toda a cadeia produtiva devem seguir os testes, ensaios laboratoriais e normas de controle de qualidade que identifiquem o grau de periculosidade de um insumo ou produto antes que ele seja usado ou colocado à disposição do mercado consumidor.

3.3. Comunicação: notícias, atualidades e cenários

O SAC capta o que "acontece" no mercado de consumo, por isso, muitas vezes é representado por um termômetro que identifica os "sintomas" de uma problemática que está latente.

Para que esse sinal tome uma forma e revele uma tendência é de grande valia acompanhar todos os acontecimentos relacionados de maneira direta e indireta ao produto. O que inclui desde o comportamento social até a jurisprudência²⁸.

Assim é possível uma sondagem quanto à dimensão e o impacto de rejeição ou aceitação de um produto.

4. POLÍTICA DE RESSARCIMENTO E O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

A empresa deve ter clareza quanto à política de ressarcimento (troca de produto e devolução em dinheiro) que irá embasar o relacionamento com seus consumidores e clientes.

Essa norma de conduta será traçada em dois pilares: o tipo e o valor econômico do ressarcimento, e os níveis de deliberação.

A variável que irá definir o procedimento do SAC deve estar previamente estabelecida. Assim, é relevante considerar que o desejo do consumidor, dentro do legalmente previsto, anteceda a política de ressarcimento.

EXEMPLO

Uma reclamação que gere a troca do produto poderá ser satisfeita pela seleção de várias formas:

- troca pelo mesmo produto, pois este foi o objeto da reclamação;
- troca por outro produto de valor equivalente e de interesse do consumidor, pois a causa da reclamação foi uma reação alérgica;
- troca pelo mesmo produto acompanhado de um lançamento, porque uma reclamação é uma oportunidade de uma ação do marketing.

O SAC deve ter um nível de autonomia para ressarcir os consumidores e os clientes. Quanto maior o ressarcimento, maior será a responsabilidade interna para sua autorização, por isso é necessário estabelecer níveis de deliberação de acordo com o poder de decisão das diretorias, gerências, coordenações e supervisões internas.

EXEMPLO

Uma reclamação que necessite de ressarcimento:

- até R\$ 300,00 pela atendente do SAC;
- de R\$ 300,00 a R\$ 1.000,00 pela coordenação do SAC;
- acima de R\$ 1.000,00 pela gerência.

4.1. Recolhimento do produto (recall)

Um produto é resultado da conjugação das bases científica e legal para que não ofereça riscos à segurança e à saúde do consumidor.

É possível, entretanto, que a periculosidade ou o grau de nocividade de um produto se revele após sua introdução no mercado de consumo.

Identificada a periculosidade ou um acidente de consumo é obrigação do fornecedor dar ao fato amplo conhecimento público, com uso da mídia em geral, e informar os órgãos competentes sobre as providências tomadas para o recolhimento do produto a fim de resguardar o consumidor.

O SAC poderá absorver essa demanda específica fornecendo informações sobre o evento que justifica o recolhimento do produto, suporte logístico para a troca, medidas preventivas e/ou corretivas necessárias, local e horário para a realização de trocas, entre outras providências que satisfaçam as exigências legais do "recall"

^{29, 30}

4.2. Troca do produto (vício)

Considera-se um vício de qualidade ou quantidade de um produto quando se identifica um desvio ou uma defasagem entre seu desempenho, função, característica, informação da rótulo, embalagem ou mensagem publicitária que o torna impróprio ou inadequado ao consumo a que se destina³¹.

Identificado o vício de qualidade ou quantidade do produto, os fornecedores são responsáveis solidariamente, ou seja, uma reclamação pode ser dirigida a todos os que participam da cadeia produtiva, de acordo com a opção do consumidor.

O fornecedor do produto terá 30 dias para apresentar uma solução, seja a troca do produto, a restituição da quantia paga corrigida ou o abatimento proporcional do preço.

Atenção especial ao vício de quantidade do produto quando seu conteúdo líquido for inferior às indicações constantes do recipiente, da embalagem, do rótulo ou da mensagem publicitária, admitidas somente as variações decorrentes de sua natureza.

29. Art.10 da Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor

30. Resolução RDC nº 55, de 17 de março de 2005

31. Art.18 da Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor

SÍNTESE

A determinação legal não exclui a política de ressarcimento a ser definida pela empresa. São complementares, pois a política de ressarcimento deve considerar primeiro a determinação legal, que não é uma opção, mas uma obrigação.

4.3. Interesse individual, coletivo e difuso

Uma reclamação pode representar um interesse individual, como também pode trazer ao conhecimento da empresa uma problemática que envolve um grupo definido de pessoas, uma coletividade unida entre si ou por uma relação jurídica base com o fornecedor. Ou até um grupo de pessoas indeterminadas, de difícil mensuração, que foram afetadas pela mesma conduta do fornecedor.

EXEMPLO

Uma reclamação sobre publicidade, em que o reclamante solicita a troca do produto, representa um interesse individual.

Essa mesma publicidade pode ser questionada por uma associação de pais, o que caracteriza um interesse coletivo, porque o ressarcimento deverá se estender para todo o grupo.

O questionamento da publicidade pode ter origem num órgão de defesa do consumidor ou no Ministério Público, em favor da preservação dos interesses difusos.

4.4. As infrações administrativas e as infrações penais

O SAC resguarda a empresa quando evita desgaste e conflitos com clientes e consumidores que poderão gerar infrações administrativas, tanto do ponto de vista sanitário quanto das relações de consumo.

32. Art.61 da Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor

Tanto o agente fiscal da vigilância sanitária como o agente fiscal do Procon pode lavrar um auto de infração. Um não exclui o outro, conforme o caso, o que pode representar a imposição de multa por órgãos diferentes.

O Código de Defesa do Consumidor tipificou algumas condutas como crime contra as relações de consumo, além daqueles já previstos pelo Código Penal ou por leis especiais³².

SÍNTESE

Nenhuma reclamação é "inocente" até fundamentação em contrário.

5. EDUCAÇÃO PARA O CONSUMO

O que a empresa quer que o cliente saiba?

A educação para o consumo é um direito básico do consumidor e constitui uma forma eficaz de relacionamento.

A empresa é a maior interessada em estabelecer um vínculo com os consumidores e clientes para que o consumo do produto seja adequado. Portanto, deixar de incluir nas atribuições do SAC a educação para o consumo pode abrir espaço para que outros o façam.

A concorrência, a falsificação, a pirataria em geral, por sua vez também são fontes indutoras de desenvolvimento da educação para o consumo porque representa, na prática, uma forma de a empresa resguardar a própria marca.

A educação pode se desenvolver de maneira estruturada com a edição de materiais específicos, palestras, eventos, exposições ou de maneira informal a cada atendimento.

O SAC deve construir a base de informações educativas que estarão disponíveis, desde o "script" até uma resposta escrita para o consumidor ou para o cliente. Mas, para que seja efetiva, é necessário selecionar quais os conceitos básicos a serem transmitidos.

6. A IMPRENSA

As empresas podem estruturar uma diretoria ou gerência de comunicação que inclua o relacionamento com a imprensa, ou recorrer a assessorias externas para essa finalidade.

De uma forma ou de outra é importante que o SAC tenha regras sobre como se relacionar com a imprensa de maneira geral. Significa estar preparado para atender um reclamante que se identifique como jornalista no atendimento telefônico até corresponder às expectativas de uma entrevista.

"Falar" com a imprensa é dar visibilidade, é personificar a empresa, portanto são razões suficientes para que o SAC saiba quem pode falar pela empresa, como agendar, o quê e quando falar, quais materiais ou relatórios disponibilizar, enfim, que conduta será adotada.

SÍNTESE

Cada tipo de mídia tem contornos próprios, com caráter sensacionalista, promocional ou educativo, mas sempre irá expor a imagem da empresa.

O resultado poderá ser positivo ou negativo conforme a edição e a apresentação da reportagem.

7. PALAVRA FINAL

Evolução do relacionamento com o cliente

O guia se propôs a levar um "olhar estratégico" ao SAC tanto no âmbito interno quanto no relacionamento externo. Convida ao primeiro olhar.

Como toda estratégia, esta também deve ser colocada à prova, analisada, mensurada e revista, corrigindo rotas para aprimorar o conhecimento acumulado.

Como todo relacionamento, será intercalado por momentos estáveis, lineares, como por momentos de turbulência, atritos. Essa dinâmica será absorvida pela disposição em desenvolver um processo de melhoria na qualidade do atendimento.

Assim, "a palavra final" convida a uma reflexão sobre o texto de apresentação do guia que ilustra as condições necessárias para a motivação de uma equipe, e o quanto a palavra "maquiagem" está relacionada às emoções de todos, sejam funcionários ou clientes.

O guia contribui para que o SAC das indústrias de cosméticos aguçe os sentidos e reflita essa magia num contexto legal e ético, por isso elegeu o manacá como fonte de inspiração.

A simbologia do ciclo vital, necessário a todo processo de amadurecimento, está presente nas flores do manacá.

8. EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO DO MANUAL

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Sonia Yokoto -

ABIHPEC

Cecília Souza -

ABIHPEC

ELABORADO POR:

Mário Sérgio M. Cardoso -

MLS CONSULTORIA

Maria Lumena Sampaio -

MLS CONSULTORIA

Iara Froelich Taniguchi -

MLS CONSULTORIA

COLABORAÇÃO TÉCNICA

Valéria R. Garcia -

FUNDAÇÃO PROCON