

MARIA LUCILDA SISTA

**ANALISE DOS RISCOS ENVOLVIDOS NOS CANAIS DE ATENDIMENTO A
CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Riscos Corporativos.

Orientador: Prof. Antonio César Pitela

*“O que eu faço, é uma gota no meio de um oceano. Mas sem
ela, o oceano seria menor.”*

Madre Teresa de Calcutá

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Meu especial agradecimento ao meu professor e orientador Antonio César Pitela, por toda a dedicação e apoio necessário que obtive para a realização desta monografia.

Às(os) demais professoras(es) desta instituição de ensino que fizeram parte dessa jornada em sala de aula e nos corredores.

A Deus, pela proteção recebida.

LISTA DE ABREVIATURAS

GEC - Gestão experiência Cliente

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

URA - Unidade Receptiva de Atendimento e Eletrônica

CRM - Customer Relation Management

FEBRABAN - Federação Brasileira dos Bancos

RESUMO

SISTA, Maria Lucilda. Análise dos Riscos Envolvidos nos Canais de Atendimento a Clientes em uma Instituição Financeira

Na atual economia, prover excelentes serviços aos clientes pode ser uma diferença crítica no sucesso de uma empresa. O atendimento a clientes envolve todas as atividades da empresa e significa mais que atender reclamações. Significa sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfazê-los e tomando decisões que os beneficiem. A implantação do Serviço de Atendimento ao Cliente e da Ouvidoria nas instituições financeiras, além de uma demonstração de respeito ao consumidor é também uma excelente oportunidade para detectar fragilidades e melhorar os processos e serviços oferecidos. Superar as expectativas entender as reclamações e oportunidades de melhoria. Este trabalho apresenta os riscos que uma específica instituição financeira pode enfrentar, focando nos canais de atendimento aos clientes, que são o ponto chave para o sucesso e crescimento da empresa.

Palavras chave: Clientes. Atendimento. Risco. Serviço de Atendimento ao Cliente.

ABSTRACT

SIST, Maria Lucilda. **Analysis of Risks Involved in Channels Customer Service in a Financial Institution**

In today's economy, providing excellent customer service can be a critical difference in the success of a company. Customer service involves all company activities and means that serve more claims. Means going out on his quest, doing everything possible to satisfying them and taking decisions that benefit. The deployment of Customer service and ombudsman institutions financial as well as a show of respect to consumers is also an excellent opportunity to detect weaknesses and improve processes and services. Exceed expectations understand complaints and improvement opportunities. This paper presents the risk that a particular financial institution might face, focusing in channel customer service, which is the key point for success and company growth.

Keywords: Customers. Attendance. Risk. Service Center. Client.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 QUESTÃO DA PESQUISA	9
3 OBJETIVO	10
3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	10
4 JUSTIFICATIVA	11
5 METODOLOGIA	12
6 REFERENCIAL TEÓRICO	13
6.1 DEFINIÇÃO DE RISCO.....	13
6.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	13
6.2.1 Pontos principais da Lei n. 6.523 de 31 de julho de 2008.....	15
6.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
7 ESTUDO DE CASO	16
7.1 A EMPRESA E SEU CONCEITO.....	16
7.2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTES.....	16
7.2.1 Central de Relacionamento com o Cliente.....	17
7.2.2 Ouvidoria.....	18
7.2.3 Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).....	18
7.3 ANALISE DE DADOS.....	21
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
ANEXOS	26

1 INTRODUÇÃO

A satisfação dos clientes é o mais importante norteador das políticas e processos nas organizações, como também um dos principais indicadores para avaliação de sua eficácia. Prestar atendimento de alta qualidade e buscar melhores práticas na condução dos serviços de atendimento a clientes, são algumas maneiras de fazer clientes para a vida toda. É necessário ter foco contínuo em inovação e excelência.

Diante de um cenário de riscos elevados, com clientes cada vez mais exigentes, buscando seus direitos, fica evidenciado a importância da governança dos meios de atendimento e comunicação com os mesmos. A necessidade das organizações em gerir estes riscos vem tendo cada dia mais atenção. Principalmente a partir da determinação da criação de canal direto para atendimento através da Ouvidoria (Resolução 3.477 de 26 de julho de 2007) e da criação do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) - Lei nº. 6.523 de 31 de julho de 2008 - que fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor. (BRASIL, 2008). Esses canais são importantes pontos de contato com o cliente dentro das instituições, como também, fonte de obtenção de oportunidades e melhorias para a empresa.

É necessário estar voltado para os interesses dos clientes e comprometido com a busca da excelência no atendimento, seja de manifestações, solicitações e ou reclamações. Como também, efetuar o levantamento dos principais motivos de reclamações e a eliminação da causa geradora; isso mostra que a empresa tem compromisso com seus clientes. Sendo um passo importante, em busca de um atendimento através de um meio mais saudável, eficiente e ético, e por consequência um sistema cada vez mais confiável.

Este trabalho tem como objetivo apresentar os principais riscos enfrentados neste meio por determinada instituição financeira, principalmente após a implantação da Ouvidoria e SAC; apresentar como os projetos foram implantados após as determinações, bem como as metodologias utilizadas para a mitigação do risco e apresentação de sugestões para melhoria do processo Gestão Cliente como um todo.

2 QUESTÃO DA PESQUISA

A instituição financeira analisada atende as determinações da Lei 6.523/08?

3 OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as determinações da Lei 6.523/08, comparar ao projeto implantado e levantar os riscos de não atender as determinações da referida Lei.

3.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Apresentar os principais problemas enfrentados nos meios de comunicação com clientes (Central de Relacionamento, Serviço de Atendimento ao Cliente e Ouvidoria);
- Apresentar os principais riscos apresentados em não atender as necessidades do SAC;
- Apresentar melhorias nos processos envolvendo os canais de atendimento a clientes.

4 JUSTIFICATIVA

A busca da melhoria continua é responsável por identificar oportunidades e propor melhorias nos serviços de atendimento a clientes que estão a disposição destes.

O presente trabalho procura demonstrar como é importante falar e levar em consideração o nível e os meios de atendimento voltados ao cliente, mostrar que a análise das reclamações recebidas é uma maneira de levantar suas causas, identificar o problema, analisar os riscos envolvidos e procurar reverter o problema, melhorar o processo e transformar isto em meio de conquista do cliente.

Atualmente, existe grande preocupação voltada a estes meios, principalmente após a determinação da Lei do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que determina que os clientes tem prazos para terem seus questionamentos solucionados, caso contrário, pode haver aplicação de multas para a instituição financeira, como demais sanções.

Essa pesquisa será de grande valia, pois busca levantar os riscos existentes, e sugerir melhorias, para que cada vez mais nosso cliente seja valorizado e receba o atendimento personalizado. E que a referida instituição financeira não venha correr riscos de não atender os prazos e determinações da referida lei e não tenha que arcar com suas consequências.

Como também, com o levantamento dos principais problemas, ou seja, a identificação da causa geradora destes para que a mitigação dos riscos tenha contribuição a área responsável por clientes. Que venha a somar no meu dia a dia, como trazer retorno positivo com relação a nossos clientes. Apresento na revisão teórica a Lei 6.523 de 31 de julho de 2008 que fixa normas gerais sobre o SAC.

5 METODOLOGIA

Para realização deste projeto serão utilizados os incisos da Lei 6.523/08. Como também serão analisadas as formas de atendimento e os elos entre estes canais na instituição financeira analisada:

- Central de Relacionamento com cliente;
- Ouvidoria;
- SAC.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) é movido por pessoas em um processo dinâmico e interativo, que transfere satisfação tanto ao cliente interno como externo, deve oferecer serviço de alta qualidade, possuir funcionários devidamente treinados e capacitados para o atendimento.

A partir destes conceitos, pode-se descrever que a classificação da pesquisa será qualitativa: Estudo de caso, que usa coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação. Conforme material da aula de metodologia disponibilizado em sala em novembro/2009.

Sendo o tipo da pesquisa realizada a partir deste trabalho como a descritiva, pois irá apresentar como se constitui o SAC após a implantação da Lei 6.523/08 na instituição financeira em análise, bem como, o perfil de funcionários que efetuam a interface com o cliente, e suas funções. Também irá apresentar de forma rápida os demais departamentos desta gestão clientes.

Após a análise dos dados e mitigação dos riscos existentes, apresentar possíveis sugestões de melhoria neste processo.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 DEFINIÇÃO DE RISCO

Segundo Michaelis (1998, p. 1849), risco significa “possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou coisa”. Através desta consideração é possível considerar que o risco é previsível.

Para Bernstein (1997, p. 8), “a palavra ‘risco’ deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ‘ousar’. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino”.

A Resolução 3.380/06, art. 2º, o Banco Central do Brasil define como risco operacional à possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistema, ou de eventos externos. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006).

6.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Para Schmitt (2004, p. 26-27):

A Gestão da experiência cliente é o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa. Tem uma visão geral da maneira pela qual a empresa e seus produtos podem ser importantes na vida do cliente. Ela se relaciona com o cliente em cada ponto de contato e incentiva a integração de diferentes elementos da sua experiência.

Reconhece que eles não compram um carro tão somente por ter um bom motor e um computador simplesmente pela sua capacidade de armazenamento de dados, memória e *plug-ins*. Um carro é também um produto que projeta uma identidade de estilo, e para um computador é importante despertar a imaginação tanto quanto armazenar dados. A gestão da experiência cliente se preocupa com as vendas e a preferência por marcas, mas não deixa que a história simplesmente morra por aí. Antes, e até mesmo depois da venda, a Gestão Experiência Cliente

gera valor para os clientes pelo fornecimento de informação, serviço e interações que acabam se transformando em experiências poderosas. Com isso, ela consolida lealdade com os clientes e agrega valor à empresa.

Segundo Schmitt (2004), a Gestão experiência Cliente (GEC) aborda a empresa pelo lado da experiência integradora, ao se preocupar tanto com os aspectos internos quanto com os externos. Uma manifestação desta integração é a atenção proporcionada à experiência dos funcionários, visto que estes influenciam a percepção da empresa pelos clientes. Dessa forma, a fim de criar uma experiência de cliente arrebatadora, os funcionários precisam ser motivados, competentes naquilo que fazem e inovadores em pensamentos e ações.

A fim de conseguir tudo isso, os funcionários devem ter a exata experiência da companhia para a qual trabalham. Os gerentes não podem simplesmente impor iniciativas de cima para baixo; elas precisam ser uma parte integral do conjunto da organização. Apesar de ser um ponto que se torna mais óbvio em relação a serviços, trata-se, também, de um princípio aplicável a qualquer tipo de negócio. A fim de transmitir a exata visão e percepção e a adequada interação, e também para serem inovadores no mercado, os funcionários devem focar não apenas em números e planilhas de desempenho, mas igualmente na experiência do cliente. (SCHMITT, 2004, p. 27)

No mundo atual, é necessário tratar muito bem o cliente, Almeida (1995, p.140-141), sugere encantar o cliente, e o encantamento inteligente é aquele realizado a custo zero, ou a custo marginal (custo insignificante ou desprezível). A proposta é utilizar os recursos já disponíveis na empresa. É um equívoco pensar que encantamento se consegue com o oferecimento de brindes, prêmios, investimentos de vulto, etc. O encantamento depende fundamentalmente de um atendimento e de um relacionamento “excepcionais”. E para conseguir esta meta não são necessários grandes investimentos; muito pelo contrário.

O importante é estar na frente, com o menor esforço possível. Assim como numa corrida, o ritmo de encantamento do cliente tem que ser gerenciado. A meta é estar sempre pelo menos um passo á frente – uma vez que ninguém se encanta com o que todo mundo dá – entretanto, não há necessidade de disparar na frente. Disparar na frente, para o atleta significa energia perdida, desnecessária. Para a empresa significa custos desnecessários, desperdícios. (ALMEIDA, 1995, p. 146)

6.2.1 Pontos principais da Lei n. 6.523 de 31 de julho de 2008

Seguindo, apresentaremos alguns dos artigos da Lei n. 6.523 de 31 de julho de 2008, que fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor:

Art. 1º. Este Decreto regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços

Art. 2º. Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Art. 3º. As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 8º. O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9º. O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara. (BRASIL, 2008)

6.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação da pesquisa abordagem metodológica será qualitativa. Será utilizada a coleta de informações com bases nos canais de atendimento a clientes. Incluindo-se: Central de Relacionamento, Ouvidoria e SAC. Bem como a análise criteriosa dos artigos da Lei 6.523/08.

7 ESTUDO DE CASO

Para iniciar o estudo de caso, serão apresentados: a empresa, os canais de atendimento a clientes, um breve relato sobre como é o processo de contato com o cliente (atendimento), bem como as avaliações e acompanhamento destes canais. Focando principalmente no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), levando em consideração a Lei 6.523/08.

7.1 A EMPRESA E SEU CONCEITO

A empresa analisada neste trabalho é uma Instituição Financeira. Sendo esta o braço financeiro da aliança de duas montadoras de automóveis. No Brasil, é um grupo financeiro formado por quatro empresas distintas e autônomas entre si.

É uma parceria (*Joint – Venture*). A carteira de clientes pertence a *Joint Venture* e a divisão de resultados das JV's é de acordo com a participação acionária. O modelo comercial adotado é definido pela instituição financeira analisada. Porém terceiriza parte da força comercial. São apresentados comitês mensais para o gerenciamento da parceria: Cooperação (Estratégico), Risco/Cobrança, Tecnologia da Informação, Contábil e Operacional.

7.2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTES

Por tratar-se de uma parceria (*Joint – Venture*), os canais de comunicação com clientes são realizados em conjunto, sendo o efetivo efetuado por empresa especializada em serviços de atendimento qualificado, possibilitando que o *Contact Center* se transforme numa ferramenta estratégica capaz de levar satisfação ao cliente final. E o gerencial é efetuado pela instituição financeira.

7.2.1 Central de Relacionamento com o Cliente

Centraliza o recebimento de contatos dos clientes, através de ligações telefônicas, sendo responsável por dar suporte ao cliente final (financiado) sobre todas as dúvidas relacionadas ao seu contrato com a instituição financeira, como fornecer informações sobre os processos de necessidade do cliente. Este é o primeiro nível de relacionamento entre cliente e instituição financeira. Como também, uma das principais formas como as empresas interagem com os seus clientes e gerarem negócios.

Este canal possui o atendimento através do 4004, no qual o cliente tem o custo de ligação local, não é um sistema disponível para todas as cidades do Brasil, porém já existe em todas as capitais, bem como nas principais cidades do país. Neste estudo, as ligações através do 4004 são recebidas para as capitais e regiões metropolitanas. Para as demais localidades, o atendimento é através do 0800, porém este não recebe chamadas efetuadas de telefone celular.

O atendimento é através de URA, cliente tem este primeiro contato, e, caso necessário, a transferência para um atendente. A Unidade Receptiva de Atendimento e Eletrônica (URA) é um artifício utilizado pelas empresas, também visando a redução de custos.

O cliente precisa possuir protocolo aberto através deste canal para efetuar qualquer outra reclamação e ou solicitação nos próximos canais que serão apresentados em seguida (Ouvidoria e SAC).

O acompanhamento mensal do volume de ligações, e nível de serviço é realizado através de dossiês recebidos pelo parceiro, como também, pela seleção de ligações e identificação dos pontos fracos. O volume mensal de ligações recebidas é em torno de seis mil ligações mês.

O monitoramento e acompanhamento das atividades da Central de Relacionamento na instituição financeira é de responsabilidade da área Gestão Clientes.

7.2.2 Ouvidoria

A Ouvidoria é um órgão de atendimento ao cliente cuja missão principal é atender formalmente as reclamações, prestar informações e esclarecimentos dos clientes insatisfeitos com o atendimento recebido no serviço de atendimento ao cliente (Central de Relacionamento com o Cliente e SAC). Este órgão foi instituído pela Resolução do Banco Central do Brasil Nº. 3.477/07, sendo obrigatório para todas as instituições financeiras e administradoras de consórcio. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007).

Na instituição financeira em questão, esta atividade é terceirizada por dois fornecedores: Banco X e Consórcio Y, os quais são responsáveis pela condução dos processos de ouvidoria cujo ciclo se resume em: receber as demandas dos clientes (consumidores finais, rede ou usuários externos), analisar a pertinência ou não da solicitação, entrar em contato com a área responsável por solucionar as solicitações aos clientes, fazer o acompanhamento das soluções, receber as respostas das áreas e enviar ao cliente, finalizando assim a reclamação.

Adicionalmente, a Ouvidoria é responsável por atender demandas diretamente do Banco Central do Brasil, caso os clientes acionem diretamente este órgão além de enviar relatórios semestrais das reclamações recebidas.

Esta área faz parte do processo de adaptação da legislação brasileira ao acordo de Basiléia II, especificamente em relação a política de KYC (Conheça seu Cliente). Semestralmente são transmitidas ao Bacen as informações e reclamações recebidas.

O monitoramento e acompanhamento das atividades da Ouvidoria na instituição financeira é de responsabilidade da área Gestão Clientes.

7.2.3 Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

O Serviço de atendimento ao cliente, mais conhecido por SAC ou 0800, é um canal que tem o objetivo do atendimento prioritariamente humano, voltado a reclamações, informações e cancelamentos. O serviço é gratuito, atende ligações de

telefones móveis e aparelhos utilizados por pessoas com deficiência auditiva e/ou de fala. Esta disponível 24 horas por dia e sete dias por semana.

Ao SAC, o cliente deve recorrer sempre que estiver buscando a resolução de algum problema que tenha no relacionamento com a instituição financeira, não tendo sucesso.

Na instituição financeira em questão, esta atividade é realizada em parceria, conforme já citado anteriormente. Sendo este, o responsável pela condução dos processos de SAC, cujo ciclo se resume em: receber as demandas dos clientes, analisar a pertinência ou não da solicitação, encaminhar a solicitação ao departamento responsável por solucionar as solicitações aos clientes, lembrando sempre dos prazos de resposta, definidos no decreto lei; acompanhar a resolução da solicitação finalizando assim a reclamação e/ou solicitação do cliente.

O SAC foi implantado recentemente na instituição financeira, sendo assim, até o presente momento, não houve auditoria sobre este canal. Porém, a gestão responsável por este processo precisa estar atenta, acompanhando os relatórios gerencias semanalmente, para não correr o risco de não atender as determinações da Lei.

Para a implantação do projeto, a tecnologia teve um papel fundamental para atender as exigências da Lei. Também foram necessários investimentos em otimização de processos, gestão do conhecimento e capacitação dos funcionários nas novas competências exigidas.

Em vários países o SAC é visto como ferramenta importante de *Customer Relation Management* (CRM), pois o cliente “trabalha” para a empresa espontaneamente. Muitas oportunidades de melhoria, bem como de novos produtos e serviços podem ser capturas na inteligência deste serviço.

A seguir, serão comentados os focos da Lei n. 6.523, como a mitigação dos riscos, tendo como citação indireta dados coletados junto a Federação Brasileira dos Bancos. (FEBRABAN, 2010).

- Os pedidos de cancelamentos de produtos e serviços que a instituição financeira oferece, precisam ser atendidos imediatamente a solicitação do cliente. Como existe um procedimento para estes cancelamentos, pois pode vários tramites internos, é informado ao cliente um número de protocolo, registrando a demanda e caso necessário, o passo a passo de como proceder;

- As gravações telefônicas precisam ser arquivadas durante noventa dias, a partir de suas realizações e seus históricos durante dois anos. Se o cliente solicitar o conteúdo das gravações telefônicas ou do comprovante de efetivação do processo solicitado, este terá de ser atendido;
- O tempo máximo para contato direto com o atendente será de até quarenta e cinco segundos. Nas segundas-feiras e dias que antecedem ou sucedem feriados e no quinto dia útil de cada mês, esse prazo poderá ser de até noventa segundos;
- Se o problema do cliente não tiver solução imediata, a instituição financeira tem prazo de cinco dias úteis para promover essa solução. Não sendo possível atender a demanda nesse prazo, é necessário informar sobre a impossibilidade, dando uma estimativa do prazo necessário e buscar junto ao cliente uma solução provisória para a demanda;
- Nos casos em que o cumprimento deste prazo não dependa exclusivamente da instituição e/ou de terceiros sob a responsabilidade da instituição financeira (como nos casos em que há necessidade de liberação de algum documento por órgão público, por exemplo), o cliente terá de ser informado até o quinto dia útil, ou ainda no primeiro contato, de forma fundamentada, quando ao prazo necessário, e, da mesma maneira, a instituição financeira buscará uma solução provisória para a demanda sempre que possível;
- A qualidade do serviço prestado, estabelecendo políticas de contratação, treinamento e monitoramento adequado do quadro de atendentes. Bem como o conhecimento dos direitos do consumidor e a mediação de conflitos.

Este decreto lei trouxe importantes aprimoramentos para o funcionamento do SAC. A instituição financeira deve aprimorar cada dia o serviço dentro de um contexto estratégico, além disso, pode-se inserir o SAC como diferencial mercadológico e componente importante da governança corporativa.

7.3 ANALISE DE DADOS

Atire a primeira pedra quem nunca ficou "pendurado" ao telefone ouvindo aperte 1 (um), agora identifique seu CPF, confirme o seu endereço e quando finalmente você pensou que conseguiria falar, segue aquela música que insiste em ficar tocando no seu ouvido por diversos minutos antes de algum operador finalmente atender a ligação. Com a Lei do SAC, neste canal de atendimento este problema teve fim.

Podemos dizer que a instituição financeira mantém um nível de atendimento satisfatório. Porém, seu maior foco de atenção deve ser a Central de Relacionamento com o cliente, hoje o primeiro contato e com maior volume de insatisfações.

O processo deste canal, além do já informado anteriormente, possui variáveis que causam descontentamento de alguns clientes. Este canal atende a todos os processos que o cliente necessita, mas na maioria dos processos, existe a necessidade de solicitar o procedimento a outros departamentos. Estes canais ficam em locais diferentes, e sem contato direto, o que dificulta o acompanhamento da ação solicitada

A comunicação é através de sistema interno, o qual possui um limite de volume, e isso é um dos pontos de atenção, quando o sistema esta lotado, as informações se perdem, prejudicando o cliente. Porém, a área responsável geralmente fica sabendo disso, quando há reclamações no SAC e Ouvidoria.

Isso leva a instituição a correr riscos de:

- Perda de credibilidade junto a clientes;
- Perda de clientes e receita;
- Impacto negativo na reputação da Organização.

Para este canal funcionar de forma a atender claramente a necessidade dos clientes, e com isso diminuir o volume de reclamações/solicitações no canal do SAC e Ouvidoria, seria necessário uma ação gerencial, propondo:

- Realização de treinamentos para os atendentes e responsáveis pelas equipes do Relacionamento Clientes, bem como dos funcionários *Back office*;

- Controle dos procedimentos adotados para cumprimento das regras, prazos e das atribuições, pela gestão responsável por este processo;
- Comitê de Relacionamento clientes, propondo medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e de rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas.

A instituição financeira possui um olhar atento na carteira de clientes, mas pode melhorar, buscando focar mais em treinamentos e inovação, e a inovação de uma empresa depende dos riscos assumidos por seus funcionários. Uma empresa em sintonia com seus clientes, ousa, inova e não tem medo de ser diferente. Quando um cliente entra em contato com um funcionário da empresa, sua percepção é de que está falando com a empresa e não com o funcionário. Um time é fundamental para produzir resultados.

Conforme Almeida (1995, p. 165-166), dezenas de pesquisas comprovam que “a maioria de clientes insatisfeitos não reclama, simplesmente deixa de fazer negócio com a empresa”. Sendo assim, aqueles poucos que reclamam devem ser tratados a “pão-de-ló”. Através das reclamações e críticas, a empresa passa a ter uma grande oportunidade de melhoria. Há dois ditados orientais que dizem:

1. “Um problema é uma dádiva de Deus”;
2. “Cada problema é um tesouro”.

Por isso, que Almeida (1995), questiona a hipótese de enxergar o cliente que reclama, como um consultor. Pois, um Consultor, lha dá *feedback*, indica pontos de melhoria, dá opiniões, sugere novos produtos e serviços. Enfim, uma consultoria e tanto! E o melhor, uma consultoria de graça. Não aproveitar isto, mais que miopia, é burrice. Pedimos desculpa, mas não encontramos outro adjetivo para classificar alguém ou alguma empresa que se fecha às críticas e/ou reclamações dos clientes.

Na instituição, ninguém é uma ilha. Independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um setor da empresa. Para solucionar problemas de clientes freqüentemente estão envolvidos vários funcionários e na maioria das vezes vários departamentos. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. Organizar internamente a empresa para focar o cliente não é um destino, mas uma viagem.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme Campos (2004, p. 23), “sempre que o trabalho humano satisfaz necessidades de pessoas, ele agrega valor. Agregar valor é agregar satisfação ao seu cliente. O cliente só paga por aquilo que, na sua percepção, tem valor”.

Através dos levantamentos efetuados, conclui-se que para gerenciar o risco operacional referente aos meios de atendimento cliente em uma instituição financeira é preciso utilizar ferramentas como a informatização das atividades e o acompanhamento contínuo dos meios de relação clientes. Como também, atualizar-se continuamente, desenvolver novos processos de melhoria, inclusive de interface entre os canais de atendimento e relacionamento com clientes.

Finalizando este trabalho, há um poema, conforme Almeida (1995) que deveria fazer parte deste time responsável por esta área tão importante na empresa: CLIENTE. Há um motivo de ordem filosófica, para a promoção da excelência em serviços, que inspira as pessoas que acreditam que o “servir” é uma forte razão para o “ser”. Que a vida é antes de tudo um “serviço”, e é através do “servir” que se processa um efetivo desenvolvimento do ser humano.

O poema de Gabriela Mistral - Poetisa e escritora chilena (1889-1957) - manifesta precisamente esta filosofia do “servir”.

SERVIR

Toda a natureza é um serviço.

Serve a nuvem.

Serve o vento.

Serve a chuva.

Onde haja uma árvore para plantar, plante-a você.

Onde há um erro para corrigir, corrija-o você.

Onde haja um trabalho e todos se esquivem, aceite o você.

É muito belo fazer aquilo que os outros recusam.

Mas não caia no erro de que somente há merito nos grandes trabalhos.

Há pequenos serviços que são bons serviços:

Adornar uma mesa,

Arrumar seus livros,

Pentear uma criança.

Uns criticam, outros constroem.

Seja você o que serve.

Servir não é faina de seres inferiores.

Seja você o que remove,

A pedra do caminho,

O ódio entre corações e as dificuldades do problema.

Há a alegria de ser puro e a de ser justo.

Mas há, sobretudo,

A maravilhosa e imensa alegria de servir. (MISTRAL, 1922)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sergio. **Cliente eu não vivo sem você**: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.380, de 29 Junho 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. **Lex**: Resolução normativa. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825>>. Acesso em: 02 abr 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.477, de 26 Julho 2007. Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. **Lex**: Resolução normativa. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107238413&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 02 abr 2010.

BRASIL. Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC. **Lex**: Legislação Federal e Marginália. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm> Acesso em: 25 mar 2010.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses**: A fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CAMPOS, Falconi Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Acervo Digital**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=78>. Acesso em: 15 abr 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHAELIS, Henriette. **Dicionário Michaelis**. São Paulo: Melhoramentos, 1998

MISTRAL, Gabriela. **Desolación**. Rio de Janeiro; Lagar, 1922.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ANEXOS

ANEXO A - DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.....	27
ANEXO B - RESOLUÇÃO N. 3477.....	33
ANEXO C - RESOLUÇÃO N. 3380.....	40

ANEXO A - DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.

Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990,

Art. 1º Este Decreto regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

CAPÍTULO I
DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizados por telefone.

CAPÍTULO II DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO

Art. 3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada.

Art. 5º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Art. 6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Art. 7º O número do SAC constará de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na INTERNET.

Parágrafo único. No caso de empresa ou grupo empresarial que ofereça serviços conjuntamente, será garantido ao consumidor o acesso, ainda que por meio de diversos números de telefone, a canal único que possibilite o atendimento de demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

CAPÍTULO III DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Art. 8º O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9º O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Art. 10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor.

Art. 11. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento.

Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Art. 13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.

Art. 14. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

CAPÍTULO IV DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS

Art. 15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

§ 1º Para fins do disposto no caput, será utilizada seqüência numérica única para identificar todos os atendimentos.

§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.

§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

CAPÍTULO V DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS

Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

§ 1º O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

§ 2º A resposta do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.

§ 3º Quando a demanda versar sobre serviço não solicitado ou cobrança indevida, a cobrança será suspensa imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o

instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

CAPÍTULO VI DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO

Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

§ 1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§ 2º Os efeitos do cancelamento serão imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.

§ 3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no art. 56 da Lei no 8.078, de 1990, sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

Art. 20. Os órgãos competentes, quando necessário, expedirão normas complementares e específicas para execução do disposto neste Decreto.

Art. 21. Os direitos previstos neste Decreto não excluem outros, decorrentes de regulamentações expedidas pelos órgãos e entidades reguladores, desde que mais benéficos para o consumidor.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor em 1º de dezembro de 2008.

Brasília, 31 de julho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Tarso Genro

Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.8.2008

ANEXO B - RESOLUÇÃO N. 3477

RESOLUÇÃO 3.477

Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 26 de julho de 2007, com fundamento no art. 4º, inciso VIII, da referida lei,

RESOLVEU:

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem instituir componente organizacional de ouvidoria, com a atribuição de assegurar a estrita observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor e de atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.

§ 1º A estrutura do componente organizacional deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas de cada instituição.

§ 2º As instituições que fazem parte de conglomerado financeiro podem instituir componente organizacional único que atuará em nome de todos os integrantes do grupo.

§ 3º O componente organizacional deve ser segregado da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução nº 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

§ 4º As instituições a que se refere o caput devem:

I - dar ampla divulgação sobre a existência da ouvidoria, bem como de informações completas acerca da sua finalidade e forma de utilização;

II - garantir o acesso dos clientes e usuários de produtos e serviços ao atendimento da ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes, respeitados os

requisitos de acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, na forma da legislação vigente;

III - disponibilizar serviço de discagem direta gratuita 0800 (DDG 0800), quando tiverem como clientes pessoas físicas ou pessoas jurídicas classificadas como microempresas na forma da legislação própria.

§ 5º A divulgação de que trata o § 4º, inciso I, deve ser providenciada inclusive por meio dos canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição.

§ 6º As ouvidorias dos bancos de investimento, das sociedades de crédito ao microempreendedor, dos bancos de desenvolvimento, das agências de fomento e das companhias hipotecárias que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com a associação de classe a que sejam afiliadas as mencionadas instituições, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 7º As ouvidorias das sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e das sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com as bolsas de valores ou bolsas de mercadorias e futuros nas quais realizem operações, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 8º As ouvidorias das cooperativas de crédito singulares podem firmar convênio com a cooperativa central de crédito à qual seja afiliada, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 9º Os bancos comerciais sob controle direto de bolsas de mercadorias e futuros que operem exclusivamente no desempenho de funções de liquidante e custodiante central das operações cursadas constituídos na forma da Resolução nº 3.165, de 29 de janeiro de 2004, ficam excluídos da exigência estabelecida no caput.

Art. 2º Constituem atribuições da ouvidoria:

I - receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;

II - prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;

III - informar aos reclamantes o prazo previsto para resposta final, o qual não pode ultrapassar trinta dias;

IV - encaminhar resposta conclusiva para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no inciso III;

V - propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas;

VI - elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da ouvidoria, contendo as proposições de que trata o inciso V.

§ 1º O serviço prestado pela ouvidoria aos clientes e usuários dos produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º deve ser gratuito e identificado por meio de número de protocolo de atendimento.

§ 2º Os relatórios de que trata o inciso VI devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 3º O estatuto ou o contrato social das instituições referidas no art. 1º deve conter, de forma expressa, entre outros, os seguintes dados:

I - as atribuições da ouvidoria;

II - os critérios de designação e de destituição do ouvidor e o tempo de duração de seu mandato;

III - o compromisso expresso da instituição no sentido de:

a) criar condições adequadas para o funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção;

b) assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades.

Parágrafo único. O disposto neste artigo, conforme a natureza jurídica da sociedade, deve ser incluído:

I - no estatuto social da instituição, na primeira alteração que ocorrer após a criação da ouvidoria;

II - no contrato social da instituição, até 30 de abril de 2008.

Art. 4º As instituições referidas no art. 1º devem designar perante o Banco Central do Brasil os nomes do ouvidor e diretor responsável pela ouvidoria.

§ 1º Para efeito da designação de que trata o caput, são estabelecidas as seguintes disposições:

I - não há vedação a que o diretor responsável pela ouvidoria desempenhe outras funções na instituição, exceto a de diretor de administração de recursos de terceiros;

II - nos casos de bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, financiamento e investimento, o ouvidor não poderá desempenhar outra atividade na instituição, exceto a de diretor responsável pela ouvidoria;

III - na hipótese de recair a designação do diretor responsável pela ouvidoria e do ouvidor sobre a mesma pessoa, esta não poderá desempenhar outra atividade na instituição.

§ 2º Os dados relativos ao diretor responsável pela ouvidoria e ao ouvidor devem ser inseridos e mantidos atualizados no Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central (Unicad) ou, se for o caso, noutro indicado pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º O diretor designado nos termos deste artigo é também responsável pela observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor, devendo estar ciente de suas obrigações para com os clientes e usuários dos produtos e serviços da instituição.

§ 4º O diretor responsável pela ouvidoria deve elaborar relatório semestral, na forma definida pelo Banco Central do Brasil, relativo às atividades da ouvidoria nas datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro e sempre que identificada ocorrência relevante.

§ 5º O relatório de que trata o § 4º deve ser:

I - revisado pela auditoria externa, a qual deve manifestar-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria, bem como sobre o cumprimento dos demais requisitos estabelecidos nesta resolução, devendo ainda os respectivos convênios, nos casos previstos no art. 1º, §§ 6º, 7º e 8º, conter cláusula dispondo sobre a responsabilidade pela auditoria, nos termos desta resolução;

II - encaminhado ao Banco Central do Brasil, devidamente acompanhado da manifestação da auditoria externa, de parecer da auditoria interna e referendado pelo comitê de auditoria, quando existente, até sessenta dias da data-base ou da ocorrência do fato relevante.

§ 6º A revisão pela auditoria externa, de que trata o § 5º, inciso I, não se aplica às sociedades de crédito ao microempreendedor.

Art. 5º As instituições referidas no art. 1º devem adotar providências com vistas a que todos os integrantes da ouvidoria sejam considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica.

§ 1º O exame de certificação de que trata o caput deve abranger, no mínimo, temas relacionados à ética, aos direitos e defesa do consumidor e à mediação de conflitos, bem como ser realizado após a data da entrada em vigor desta resolução.

§ 2º A formalidade prevista neste artigo deve ser atendida no prazo máximo de dois anos, contados a partir da data da entrada em vigor desta resolução.

§ 3º Findo o período estabelecido no § 2º, a designação dos membros da ouvidoria fica condicionada à comprovação de aptidão no exame de certificação de que trata o caput, além do atendimento às demais exigências desta resolução.

§ 4º As instituições referidas no art. 1º são responsáveis pela atualização periódica dos conhecimentos dos integrantes da ouvidoria.

Art. 6º A ouvidoria deve manter sistema de controle atualizado das reclamações recebidas, de forma que possam ser evidenciados o histórico de atendimentos e os dados de identificação dos clientes e usuários de produtos e serviços, com toda a documentação e as providências adotadas.

Parágrafo único. As informações e a documentação referidas no caput devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 7º As instituições de que trata o art. 1º devem designar o diretor responsável pela ouvidoria até 31 de agosto de 2007.

Art. 8º O primeiro relatório a ser elaborado em conformidade com o art. 4º, § 4º, deve ser relativo à data-base de 31 de dezembro de 2007.

Art. 9º A instituição da ouvidoria, nos termos previstos nesta resolução, deve ser providenciada até:

I - 30 de setembro de 2007, pelos bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, financiamento e investimento;

II - 30 de novembro de 2007, pelas demais instituições mencionadas no art. 1º.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá adotar medidas complementares necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 11. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 26 de julho de 2007.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

ANEXO C - RESOLUÇÃO N. 3380

RESOLUÇÃO 3.380

Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do Decreto-lei 759, de 12 de agosto de 1969,

RESOLVE U:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

§ 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

I - fraudes internas;

II - fraudes externas;

III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;

- IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação;
- VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Art. 3º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:

- I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;
- II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;
- III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;
- IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
- V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
- VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;
- VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de

processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

Art. 4º A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - Cosif, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000.

Parágrafo único. A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme art. 3º, inciso VI.

Art. 6º A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

Parágrafo único. A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

Art. 7º Com relação à estrutura de gerenciamento de risco, admite-se a constituição de uma única unidade responsável:

I - pelo gerenciamento de risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;

II - pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto a relativa à administração de recursos de terceiros.

Art. 9º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;

II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;

III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

Parágrafo único. As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

Art. 11. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente