

**XII ENCONTRO INTERNACIONAL DO  
CONPEDI BUENOS AIRES –  
ARGENTINA**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE  
CONFLITOS II**

**JOÃO MARTINS BERTASO**

**SÍLZIA ALVES CARVALHO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Diretora Executiva** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

**Representante Discente:** Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

**Comunicação:**

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

**Eventos:**

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigner Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

F723

Formas consensuais de solução de conflitos II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: João Martins Bertaso; Sílzia Alves Carvalho. – Florianópolis: CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-825-7

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Derecho, Democracia, Desarrollo y Integración

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Formas consensuais. 3. Solução de conflitos. XII Encontro Internacional do CONPEDI Buenos Aires – Argentina (2: 2023 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



## **XII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI BUENOS AIRES – ARGENTINA**

### **FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II**

---

#### **Apresentação**

Os integrantes do Grupo de Trabalho que apresentaram suas pesquisas a respeito das formas consensuais de resolução de conflitos abordaram diferentes aspectos da política judiciária de resolução de conflitos por meio da consensualidade. Também houve diversidade com relação às características dos conflitos e aos diferentes métodos para obter a sua resolução.

As apresentações ocorreram em blocos de 5 artigos, com um intervalo para as discussões entre os integrantes do GT. Assim, no primeiro bloco houve a abordagem quanto a aplicação dos métodos autocompositivos pelos Tribunais de Contas, tendo sido defendida uma posição mais dialógica nesses órgãos como o meio para a prevenção de conflitos. Quanto a administração pública foi apresentada uma análise sobre a importância da inserção da cláusula dispute board nos contratos administrativos como uma possibilidade de se evitar a suspensão de obras e desperdício de recursos públicos. Nesse sentido, a consensualidade poderá prevenir prejuízos de diferentes ordens à administração pública.

Os demais trabalhos apresentados no primeiro bloco trataram sobre a mediação familiar sistêmica, como um método de inclusão de entes familiares diante da necessidade de pertencimento. Houve discussões a respeito da necessidade da escuta ativa para o desenvolvimento de um processo dialógico para se alcançar a paz social, neste trabalho o referencial teórico de Jürgen Habermas a respeito da transformação do conflito pelo diálogo e a afirmação da democracia.

Neste primeiro bloco também foi apresentado o trabalho a respeito da gestão extrajudicial de conflitos na regularização imobiliária, dessa forma foram objeto de discussão a Lei 14.382/22 e o provimento 150 do CNJ.

Considerando as formas de mediação transformativas, o prof. João Martins Bertaso iniciou os debates do 1º bloco fazendo alguns questionamentos a respeito de o Direito, e de suas possíveis vincularidades com outras ciências, no caso, à psicologia. Questionou aos apresentadores: qual o objeto da ciência jurídica? Norma jurídica. Qual o substrato das normas jurídicas? Comportamentos humanos. Seguiu considerando que os riscos que o Estado assume ao se apropriar dos métodos consensuais de resolução de conflitos, pode agravar o problema da morosidade das decisões judiciais. Destacou que uma sociedade

democrática deve propugnar pela autonomia de sua sociedade civil, a fim de que possa solucionar seus conflitos. Já que sem essa formação, o diálogo é que viabiliza a solução dos conflitos, sobretudo, dos conflitos que envolvem as emoções. Destacou os trabalhos de Warat, como exemplo.

O prof. Alexandre Naoki Nishioka iniciou o segundo bloco com o trabalho a respeito das medidas de redução do contencioso tributário, focando na audiência de conciliação e mediação no processo tributário. Assim questionou: o que nos levaria a participar de uma sessão de conciliação em um ambiente regido pela legalidade? Seria possível criar um interesse financeiro para estimular a conciliação tributária? Destacou que em média o processo tributário demora 19 anos, e que de três em três anos tem o perdão dos juros e multas. Estas seriam justificativas para a falta de incentivos considerando o sistema de execução fiscal e o sistema financeiro.

Discutiu-se a gestão extrajudicial de conflitos na regularização imobiliária considerando a bivalência entre a ata notarial de adjudicação compulsória e de usucapião, tais questões foram abordadas à luz da Lei 14.382/22 e do provimento 150 do CNJ.

Seguiu-se a apresentação de trabalhos a respeito de temas da adoção das práticas restaurativas nos casos de atos infracionais envolvendo a aplicação do SINASE, portanto referente a crianças e adolescentes, sendo questionada a adequação do método consensual. A advocacia colaborativa foi defendida sendo identificadas as vantagens das práticas colaborativas em relação a advocacia tradicional de viés adversarial, pois, as condições para a resolução dos conflitos são definidas pelas partes, devidamente orientadas por equipes multidisciplinares que atuam colaborativamente. Neste sentido discutiu-se a aplicação do método da *negoziazione assistita*. Assim discutiu-se o projeto de Lei 3.813/2020 que cria um método análogo no Brasil, denominado negociação assistida.

A aplicação dos métodos consensuais de resolução de conflitos nas relações de consumo foi tratada sob a perspectiva da redução da judicialização de ações por meio de um estudo de caso da indústria moveleira da serra gaúcha. Tal estudo confirmou a adequação da consensualidade para o tratamento dos conflitos consumeristas naqueles casos.

Foram suscitadas algumas questões a respeito das formas consensuais de resolução de conflitos durante os debates, os quais se iniciaram com as observações da profa. Sílzia, que destacou os seguintes problemas relacionados às assincronias entre as partes em conflito, a

adoção de linguagem inapropriada para abordagem dos conflitos. Mencionou-se o reconhecimento da existência de um paradoxo da atuação do Estado na execução fiscal, considerando a sua função de promotor do desenvolvimento social e econômico.

Foi possível concluir esta etapa reconhecendo que não será possível pensar em extinguir os conflitos, porque estes são inerentes às relações humanas, mas tratar as controvérsias adequadamente considerando os casos que levam a danos individuais ou sociais é fundamental.

Desse modo, o prof. João Martins Bertaso destacou que a realização da cidadania, como um meio para impor ao Estado os interesses da sociedade autônoma e baseada no pensamento republicano, democrático e constitucional, ou seja, é necessário viabilizar o empoderamento da sociedade civil.

A adoção da consensualidade nos conflitos familiares especialmente nos casos de divórcios foi objeto de tratamento para afirmar a sua adequação para a pacificação das relações entre as partes envolvidas e protegendo-se os filhos. Discutiui-se a respeito de uma fase de preparação para a sessão de mediação a fim de demonstrar a eficiência ao se estabelecer as condições para o procedimento de mediação, tais como a escuta ativa, assim entendeu-se que a pré-mediação é fundamental para o sucesso da mediação.

A teoria do reconhecimento foi apresentada como suporte para o uso dos métodos autocompositivos, tendo em vista a insuficiência do processo judicial quanto ao tratamento dos conflitos sob o ponto de vista das partes envolvidas.

Ao final foi possível elaborar alguns consensos, destacando-se a importância da preparação dos conciliadores e mediares a fim de adotarem a linguagem adequada para a abordagem dos conflitos entre as partes. Nesse contexto o ambiente geral foi reconhecido como aspecto relevante para que as formas consensuais de resolução de conflitos alcancem seus objetivos relacionados à redução da litigiosidade e desenvolvimento de uma sociedade civil mais dialógica e empoderada em face do Estado.

26 de outubro de 2023.

Prof. Dr. João Martins Bertaso - PPGDireito URI

Profa. Dra. Sílvia Alves Carvalho - UFG

**A CENTRAL DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES COMO  
FERRAMENTA DE DIMINUIÇÃO DA JUDICIALIZAÇÃO – UM ESTUDO DE  
CASO EM INDÚSTRIA MOVELEIRA DA SERRA GAÚCHA**

**EL CENTRO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE COMO HERRAMIENTA PARA  
DISMINUIR LA JUDICIALIZACIÓN - UN ESTUDIO DE CASO EN INDUSTRIA DE  
MUEBLES DE LA SERRA GAÚCHA**

**Renan Robaina Dias <sup>1</sup>**

**Resumo**

Esta pesquisa visa descobrir se a Central de Relacionamento com os Clientes (CRC) pode ser utilizada como uma ferramenta de diminuição da judicialização, no contexto do Direito do Consumidor, analisando como uma indústria moveleira da cidade de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha, atuou quando se viu em meio a um volume preocupante de ações judiciais consumeristas e milhares de protocolos ativos perante a CRC. Pelo método indutivo, através do estudo de caso, analisando os registros desta empresa, como relatórios e planilhas, e através da revisão bibliográfico-documental para a construção dos conceitos relacionados à temática do trabalho, conclui-se que a CRC pode ser utilizada como ferramenta de diminuição da judicialização, porém, ela, por si só, não tem o condão de diminuir o volume de ações judiciais, devendo-se considerar outros fatores decisivos, como a estrutura do Departamento Jurídico da empresa e o comportamento dos atores envolvidos na cadeia mercantil, em razão do instituto da Responsabilidade Solidária, prevista no Código de Defesa do Consumidor.

**Palavras-chave:** Central, Relacionamento, Clientes, Judicialização, Consumidor

**Abstract/Resumen/Résumé**

Esta investigación tiene como objetivo averiguar si el Centro de Relación con el Cliente (CRC) puede ser utilizado como una herramienta para disminuir la judicialización, en el contexto del Derecho del Consumidor, analizando cómo una industria de muebles en la ciudad de Bento Gonçalves, en la Serra Gaúcha, actuó cuando se encontró en medio de un volumen preocupante de demandas de consumidores y miles de presentaciones activas ante el CRC. Por el método inductivo, a través del estudio de caso, analizando los registros de esta empresa, como informes y hojas de cálculo, y a través de la revisión bibliográfico-documental para la construcción de conceptos relacionados con la temática del trabajo, se concluye que el CRC puede ser utilizado como una herramienta de disminución de la judicialización, sin embargo, por sí sola no tiene el poder de reducir el volumen de demandas, debiendo considerarse otros factores determinantes, como la estructura del Departamento Jurídico de la empresa y el comportamiento de los actores que intervienen en

---

<sup>1</sup> Mestre em Direito. Especialista em Relações Internacionais. Especialista em Comércio Exterior e Negócios Internacionais. Especialista em Direito Comercial. Bacharel em Direito. Advogado.

la cadena comercial, debido al instituto de la Responsabilidad Solidaria, previsto en el Código de Defensa del Consumidor.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Centro, Relación, Clientes, Judicialización, Consumidor

## INTRODUÇÃO

O Código de Defesa do Consumidor (CDC) – Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 – surgiu como uma importante ferramenta para a correção do desequilíbrio muitas vezes existente entre o consumidor e o fornecedor, este último, presumidamente a parte mais “forte” na relação de consumo, uma vez que o citado diploma legal traz em seu artigo 6º, inciso VIII, a previsão da decretação da hipossuficiência do consumidor, a critério do juiz (BRASIL, 1990). Desde a sua promulgação, o CDC facilitou a busca por consumidores de todo o país pela tutela judicial para resguardar os seus direitos, quando estes forem lesados pelo fornecedor, atenuando uma desarmonia existente no livre mercado, buscando equilibrar os interesses dos produtores e consumidores e garantir que ambas as partes sejam tratadas de forma justa.

Atualmente, não é exagero reconhecermos que a quantidade de demandas consumeristas no Judiciário cresceu de tal forma, a ponto de permitir até a referência a uma suposta “indústria do dano moral”, na qual a responsabilidade do fornecedor pela reparação do dano causado ao consumidor é utilizada de forma indiscriminada em ações judiciais que, muitas vezes, poderiam ser evitadas através do simples diálogo entre as partes para a resolução do conflito existente.

Por outro lado, o valor baixo estabelecido pelo Judiciário em indenizações por danos morais ao consumidor, comumente acaba por não atingir plenamente a sua dupla função: a satisfação do consumidor pela perturbação que lhe foi causada pelo fornecedor, e o caráter pedagógico-punitivo dirigido a este último, para que ele não abuse da sua posição de poder causando danos ao consumidor. Por “caráter pedagógico-punitivo” podemos entender como sendo a união da função indenizatória, que está atrelada ao valor do bem lesado, ainda que este seja imaterial (como a moral do consumidor), com a função punitiva, que seria o acréscimo de valor ao bem lesado, visando desestimular o infrator a repetir o dano, como defende Ribeiro (2012, p. 20).

Não se atingindo de forma satisfatória o citado caráter pedagógico-punitivo da condenação do requerido por danos morais causados ao consumidor, acaba-se fomentando um círculo vicioso de ações consumeristas que abarrotam o Judiciário em todas as regiões do país.

Neste contexto, a adoção pelas empresas fornecedoras de bens e serviços de uma equipe especializada no atendimento aos clientes – cujo nome pode variar, mas adotaremos neste estudo a denominação de Central de Relacionamento com os Clientes (CRC) – pode funcionar como uma ferramenta de diminuição da judicialização, partindo-se do princípio de que muitos dos

conflitos que ocorrem no campo do Direito do Consumidor podem ser resolvidos de forma amigável, sem envolver uma ação judicial.

Para descobrirmos se a CRC pode ser considerada uma ferramenta de diminuição da judicialização, faremos um estudo de caso em uma indústria moveleira da cidade de Bento Gonçalves, na região da Serra Gaúcha, que adotou a CRC como estratégia para a resolução de conflitos entre a fábrica e os consumidores finais, em 2015, quando se viu em meio a uma quantidade preocupante de ações judiciais consumeristas.

Uma vez verificada a assertividade da adoção da CRC como ferramenta para a diminuição da judicialização – dentro do recorte da área do Direito do Consumidor -, identificando-se quais as estratégias adotadas para o seu eventual sucesso, tal ferramenta poderia ser utilizada por outras empresas fornecedoras de bens e serviços para evitar gastos com passivos judiciais, bem como preservar uma boa imagem de sua marca ou empresa, além de contribuir com a desoneração do Judiciário com o alto volume de ações desta natureza.

Através do método indutivo, realizando-se estudo de caso e, como método auxiliar, a análise documental dos arquivos da referida empresa sobre o tema (estudos, gráficos, relatórios, dentre outros documentos), bem como a revisão bibliográfica de obras relacionadas ao tema para a construção das definições conceituais, encontraremos neste estudo a resposta ao problema proposto.

## **1 CONFLITOS E SEUS ATORES**

Atualmente, no Brasil, existem cerca de 3.074.985 (três milhões setenta e quatro mil novecentas e oitenta e cinco) ações judiciais relacionadas ao Direito do Consumidor<sup>1</sup>, o que corresponde a 2,88% do volume total de ações judiciais do país. Essas ações abrangem diversos assuntos, como abuso de preços, práticas comerciais abusivas, entre outros.

Por consumidor, podemos entender como *“toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”*, conforme preceitua o artigo 2º do Código de

---

<sup>1</sup> Dados do Anuário “Justiça em Números 2022”, do Conselho Nacional de Justiça, p. 277. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>> Acesso em: 20/04/2023.

Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990) –, o qual protege direitos específicos do consumidor, como o direito à informação, à segurança, à qualidade, ao tratamento justo, ao livre mercado e ao meio ambiente. Figura semelhante, mas não conceitualmente igual, é o cliente, que podemos entender como a pessoa física ou jurídica que realiza uma compra ou contrata um serviço (DUARTE, 2011, p. 212).

Podemos diferenciar então o cliente do consumidor entendendo que enquanto o primeiro busca pelo produto ou serviços do fornecedor, o segundo não apenas busca, mas adquire ou consome os produtos ou serviços do fornecedor. Em que pese a diferença conceitual, neste trabalho trataremos os substantivos “cliente” e “consumidor” como sinônimos, uma vez que a Central de Relacionamento com os Clientes normalmente se ocupa de atender aquele cliente que já comprou ou consumiu os produtos ou serviços do fornecedor, e almeja uma orientação ou reparação deste cliente para que ele concretize de forma plena o seu consumo.

Já o fornecedor, podemos definir como sendo qualquer pessoa ou organização que fornece um produto ou serviço a outra pessoa ou organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2018, p.189), entendendo-se como de vital importância o estabelecimento de um relacionamento colaborativo com os clientes finais a fim de se garantir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, com base em critérios como controle de qualidade, confiabilidade, custo e capacidade de inovação (Ibidem).

A Central de Relacionamento com os Clientes (CRC), por sua vez, é uma plataforma fundamental para qualquer empresa que deseja manter um relacionamento saudável e duradouro com seus consumidores. Esta ferramenta é voltada ao atendimento e gestão de relacionamento com o cliente, auxiliando nas questões referentes a qualquer solicitação destes ou de processos judiciais, conforme o caso e a política de cada empresa. Portanto, a CRC é uma das ferramentas utilizadas pelo *Customer Relationship Management* (em tradução livre, gestão de relacionamento com o cliente), ou CRM, que é uma estratégia organizacional voltada para o cliente e controlada por ele (RAINER, 2012, p. 267).

O CRM busca criar relacionamentos sustentáveis e duradouros com os clientes, agregando valor para ambos. Resumindo-se em uma ideia simples, a base do CRM é tratar todos os clientes de maneira única, para que se sintam diferentes, pois possuem necessidades e valores diferentes. (MENEGOTTO, 2018, p. 32)

A CRC promove a identificação e monitoramento de padrões de relacionamento entre a empresa e os clientes, tornando mais eficaz e ágil a resolução das demandas, ajudando a empresa, também, a visualizar e compreender melhor as expectativas e necessidades dos consumidores, o que é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, ideia já consolidada no Brasil - de acordo com a pesquisa "*E-commerce no Brasil 2018*", realizada pela *E-bit* em parceria com o *Google*, 88% dos negócios brasileiros usam uma Central de Relacionamento com os Clientes<sup>2</sup>.

As primeiras CRCs surgiram na década de 1970, quando o consumidor começou a tomar suas próprias decisões, e as empresas começaram a perceber a importância de manter um relacionamento com seus clientes (ENES, 2015). Naquela época, as centrais de atendimento eram responsáveis por fornecer informações aos clientes sobre produtos e serviços, além de oferecer suporte aos consumidores. Hoje em dia, as CRCs são responsáveis por oferecer aos clientes serviços completos, incluindo informações sobre produtos e serviços, vendas, *marketing* e serviços de suporte técnico, trazendo, assim, várias vantagens à empresa.

A principal vantagem de ter uma CRC que podemos citar é o fato de que ela permite que as empresas tenham um controle efetivo da satisfação do cliente, permitindo-as acompanhar as opiniões dos consumidores, fornecendo informações que podem ajudar a melhorar os serviços oferecidos, além de possibilitar que as empresas atuem de forma proativa para resolver problemas antes que eles se tornem críticos.

Mas a própria CRC deve ser constantemente avaliada, algumas métricas como tempo de espera para o atendimento, a forma como os clientes são atendidos, a qualificação dos atendentes, devem ser sistematicamente monitoradas a fim de detectar o nível de qualidade do serviço (CAETANO, 2003, p. 54).

O recorte metodológico do nosso trabalho é justamente sobre a possibilidade de utilização da CRC pelas empresas para a resolução de problemas antes que eles se tornem críticos, ou no contexto da pesquisa, evitar que a reclamação do consumidor final evolua para uma ação judicial; sendo o universo geográfico da pesquisa a cidade de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha, nacionalmente conhecida como polo produtor da indústria moveleira.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/pesquisas/e-commerce-no-brasil-2018/>> Acesso em: 15/04/2023.

## 2 ESTUDO DE CASO

Em um primeiro momento, cumpre esclarecer qual é o local de fala do autor deste trabalho. Advogado e Mestre em Direito, o autor trabalhou por mais de uma década em escritório especializado em Direito do Consumidor. Após, passou a atuar no setor Jurídico de empresa moveleira da Serra Gaúcha, local onde atualmente trabalha e onde se desenvolve o presente estudo de caso. Assim, tendo atuado num recente passado como advogado de consumidores e atualmente trabalhando na defesa de empresa fornecedora, ainda que levemos em consideração o que preceitua Morin (2005, p. 37-43), quando cita que o exercício da observação nunca é neutro, mas sim, fruto da influência do observador sobre o alvo de sua observação, podemos considerar que o ponto de vista do autor sobre o tema é imparcial, uma vez que conhece “as duas faces da moeda”, ou seja, a relação (ou conflito) entre consumidor e fornecedor.

Em segundo momento, esclarece-se que a referida empresa do ramo moveleiro – uma das maiores da América Latina – gentilmente concordou em ceder seus arquivos (relatórios, planilhas, gráficos) para o desenvolvimento da presente pesquisa, sob a condição de que não fossem revelados dados considerados sigilosos ou a identidade da empresa – pois tais informações poderiam interferir em suas estratégias de mercado -, o que, logicamente, foi aceito e será respeitado. Portanto, ao longo do texto deste trabalho iremos nos referir à empresa fornecedora como “Empresa Moveleira”.

Feitos tais esclarecimentos, passamos a apresentar o contexto do caso concreto. A Empresa Moveleira é indústria que usina chapas de MDF (*Medium Density Fiberboard*) e MDP (*Medium Density Particleboard*) para a montagem de móveis planejados, que são comercializados por revendas autorizadas, no Brasil e no exterior. Portanto, a Empresa Moveleira não vende seus produtos aos consumidores pessoa física, seus clientes são as lojas com as quais mantém contrato de revenda autorizada.

Porém, em razão do instituto da Responsabilidade Solidária entre os fornecedores, trazida pelo artigo 18 do Código de Defesa do Consumidor – neste caso, fábrica e loja revendedora – quando o consumidor final ingressa com ação judicial consumerista contra a loja, acaba por fazê-lo também contra a fábrica, na maioria dos casos, eis que uma faculdade do consumidor escolher a quem acionar, como corrobora Rizzatto Nunes (2021; p. 110), “no art. 18 o CDC põe como

sujeito os fornecedores, sem distinção. Como vimos, quando isso ocorre, cabe ao consumidor a escolha daquele que deverá resolver seu problema”.

Em que pese o instituto acima citado, atualmente, a Empresa Moveleira consegue operar a sua exclusão do polo passivo na maior parte das ações, através de mecanismos e estratégias contratuais, as quais veremos em momento oportuno. Mas para além da Responsabilidade Solidária, o fato de o consumidor ingressar com ação judicial, na maior parte das vezes, contra a loja e a fábrica, está diretamente relacionado, também, com a chamada Teoria da Aparência, a qual, segundo Chrestani (2013, p. 9):

“(…) busca corroborar as situações em que a exteriorização de um fato faz surgir uma realidade interior calcada na aparência de veracidade. Esta situação, entretanto, não representa uma exteriorização autêntica da realidade, e cria um direito subjetivo novo ao indivíduo que incorreu em erro, baseado na necessidade de se tutelar a situação aparente como se real fosse.”

Logo, o ingresso de ação judicial por parte dos consumidores finais contra a loja e a fábrica é algo natural do mercado, sendo um risco inerente ao negócio, pois o consumidor, indiferentemente de seu grau de instrução ou classe social, quando adquire um produto, ele enxerga a “marca” do produto, e atrás da marca está a sua cadeia produtiva.

Ocorre que, no ano de 2015, a Empresa Moveleira viu o volume de ações judiciais consumeristas atingir um nível preocupante, com uma média de trinta e cinco novas ações por mês, e mais de dois mil protocolos de reclamação ativos na Central de Relacionamento com os Clientes, o que motivou o Departamento Jurídico da empresa a adotar estratégias para a diminuição do passivo judicial e da insatisfação dos consumidores. Vários fatores contribuíram para que tal situação ocorresse, mas dentre os fatores identificados pela Empresa Moveleira, foram elencados os dois principais: i) atraso ou não entrega de produtos pela revenda autorizada; ii) falta de assistência técnica em decorrência de erros na montagem dos móveis, a qual é uma obrigação contratual da revenda autorizada.

Observou-se que reclamações na CRC e/ou ações judiciais em decorrência de defeitos de fabricação eram e continuam sendo raros, pois todos os processos e controles de qualidade que são possíveis de serem feitos dentro da fábrica são rigorosamente realizados, não só a fim de se evitar passivos judiciais, mas principalmente para manter o padrão de qualidade do produto fabricado e valor agregado das marcas de propriedade da Empresa Moveleira, que há trinta e

cinco anos atua na fabricação de móveis planejados. O que não impede, no entanto, que ocorram avarias durante o transporte das peças até à revenda autorizada, e da revenda até à casa (ou empresa) do consumidor.

Uma vez identificada a principal causa do problema - a má prestação de serviços por parte de alguns lojistas – foram adotadas pela Empresa Moveleira duas estratégias conjuntas. A primeira estratégia foi a realização de ajustes nos contratos de parceria comercial entre a fábrica e a revenda autorizada, constituindo-se garantia hipotecaria como garantia dos compromissos assumidos pelo lojista. Assim, caso a revenda autorizada não entregasse produtos adquiridos pelos consumidores, a Empresa Moveleira poderia executar o contrato e indicar à penhora o bem hipotecado, o qual seria utilizado, após a liquidação do bem, para custear o atendimento aos consumidores. A segunda estratégia foi investir no aprimoramento da Central de Relacionamento com os Clientes, a qual já existia, sendo um serviço prestado por uma célula pertencente à empresa, mas fisicamente deslocada, situada na cidade de São Paulo-SP, o que acabava por refletir em um atendimento impessoal e, por vezes, moroso, dada a necessidade de retransmitir as reclamações dos consumidores à Empresa Moveleira para que esta pudesse adotar as medidas saneadoras do conflito.

Mantendo o foco no objeto de pesquisa, é sobre a segunda estratégia adotada que iremos nos aprofundar.

## 2.1. A IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Conforme comentado no capítulo anterior, até o final do ano de 2014, a CRC da Empresa Moveleira funcionava na cidade de São Paulo-SP, e era responsável pelo atendimento, análise e decisão sobre a resolução dos protocolos abertos pelos consumidores, sendo totalmente independente do Departamento Jurídico. Este atendimento era realizado por funcionários especializados em serviços de telemarketing, treinados especificamente para atender a Empresa Moveleira. Porém, embora tivessem recebido treinamento, diante do fato de os funcionários não terem o contato direto com a fábrica, eles não possuíam a vivência dos processos necessários para a produção dos móveis. Assim, por vezes, precisavam checar as informações com o Departamento Jurídico (ou Comercial, conforme o caso) da Empresa Moveleira para apenas posteriormente a checagem de informações dar prosseguimento ao atendimento do cliente,

acarretando um maior lapso temporal entre a reclamação do consumidor e a resolução do problema.

Outro problema enfrentado pela Empresa Moveleira era a estruturação do seu Departamento Jurídico, o qual era dividido em dois núcleos principais: um núcleo contencioso e um núcleo de contratos. Cada núcleo com estrutura e coordenador próprios e ambos vinculados à Diretoria Jurídica. A primeira estrutura concentrava 80% da sua atuação em ações de relações de consumo e 20% em outras matérias; a segunda estrutura concentrava 80% da sua atuação em contratos comerciais e 20% em outras matérias. Este modelo de trabalho causava dois problemas: assimetria de informação e ineficiência. Em caso de descumprimento de contratos, os advogados envolvidos na contratação não atuavam, era preciso resgatar todos os fatos e dados para a atuação do time do contencioso, e isso demandava tempo, reuniões, alinhamentos, troca de informações - sem falar no prejuízo da “visão do cliente” (cliente lojista, no caso), que durante a contratação tratava com um profissional do Departamento Jurídico, e que, em caso de conflito decorrente da relação comercial, tinha que tratar com outros profissionais. Este “desencontro” causava um comportamento reativo dos clientes lojistas nos processos de relação de consumo, o que era agravado por práticas do serviço da Central de Relacionamento com os Clientes, que nem sempre aderida às orientações do Departamento Jurídico da Empresa Moveleira.

A identificação desses problemas fez a Empresa Moveleira repensar a sua estrutura a fim de diminuir a assimetria de informação com os clientes internos (lojistas), e aumentar a eficiência da CRC, possibilitando uma atuação mais integrada, estratégica e proativa.

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico ganhou espaço no meio empresarial e movimentou a estrutura das organizações, permitindo a projeção de cenários com maior grau de precisão (FERNANDES, 2012, p. 58). Neste sentido, utilizando-se de uma ferramenta bastante popular do planejamento estratégico, a Matriz SWOT (sigla em inglês para *strengths, weaknesses, opportunities and threats*) ou também conhecida no português como Matriz FOFA, em 2016, a Empresa Moveleira levantou os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da atuação dos dois núcleos do seu Departamento Jurídico: contratos e contencioso. Após realizada uma análise sobre a estrutura ideal para aumentar a eficiência e possibilitar uma atuação mais integrada, estratégica e proativa

com os clientes internos (lojistas), foi feita uma pesquisa com os principais clientes (considerados os clientes de maior faturamento) e elaborado um redesenho da estrutura do Departamento Jurídico.

O resultado da etapa de planejamento estratégico levou a uma estrutura inovadora: um Departamento Jurídico dividido em duas grandes unidades temáticas atraindo todos os temas relacionados. Ao invés de contratos e contencioso, surgiram duas novas estruturas: Núcleo Indústria/lojas, atraindo desde as atividades de cadastro, pré-contrato até o litígio; e Núcleo Consumidor, atraindo desde a reclamação do consumidor até o processo judicial.

Com isso, a Diretoria Jurídica ganhou duas estruturas que não são tipicamente dos departamentos jurídicos: a área de Cadastros, que passou a fazer parte do Núcleo Indústria/lojas, e a Central de Relacionamento com os Clientes, que foi transformada em uma estrutura mista, tendo a sua atividade operacional de atendimento das ligações sendo realizada por empresa terceirizada de telemarketing, mas mantendo as decisões sobre como solucionar as reclamações dos consumidores sob a responsabilidade do Núcleo Consumidor da equipe jurídica da Empresa Moveleira.

Para a execução e controle da nova estruturação do Departamento Jurídico adotou-se uma agenda de mudança estratégica que contemplou todos os pontos para a reorganização dos núcleos e a aderência das outras estruturas, bem como, para controle e ajustes necessários, a implementação de *KPIs* (*Key Performance Indicators*, ou em tradução livre, indicadores de desempenho), que, segundo Francischini (2017, p. 6), “são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. (...) são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo”.

A atuação por tema permitiu um melhor ajuste de processos, tornando a atuação do Departamento Jurídico mais ágil e eficiente, resultando em núcleos mais especializados na sua área de atuação, com a possibilidade de treinamentos mais direcionados. A aderência das estruturas de cadastro e relacionamento com o cliente - essencialmente não jurídicas - possibilitaram ao Departamento Jurídico se inserir nos principais processos da empresa, tornando a atuação do Jurídico mais proativa e estratégica, possibilitando inclusive a sua participação na alocação de incentivos, responsabilidades e salvaguardas nas decisões diretivas.

Objetivamente, a divisão em unidades temáticas permitiu: i) diminuição da assimetria de informação, com a atuação da mesma equipe de ponta a ponta, da contratação ao litígio, diminuindo a necessidade do fluxo de informação; ii) maior controle das exceções nas

contratações comerciais, realizada pelo controle do cadastro; iii) aumento na integração do Departamento Jurídico com os clientes (lojistas); e iv) estabelecimento de práticas na Central de Relacionamento com os Clientes que aumentaram a eficiência da atuação contenciosa em ações de relação de consumo – resultando em um melhor desempenho no êxito das ações judiciais consumeristas, cuja taxa de improcedência era de 23% em 2015, aumentando para 30% em 2016, e passando para 54% em 2017, um ano após à reestruturação.

### 2.3. RESULTADOS

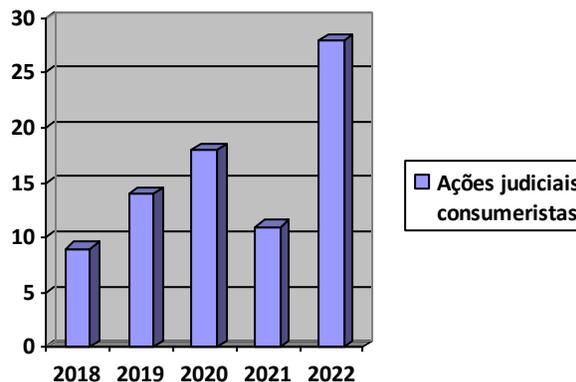
Após um período crítico com relação ao volume de ações judiciais consumeristas em 2015, com uma média mensal de trinta e cinco novas ações, a identificação das causas do problema e adoção das estratégias narradas no capítulo 2.2, a partir de 2017 a Empresa Moveleira conseguiu reduzir drasticamente o número total de ações judiciais a que respondia<sup>3</sup>, ao mesmo tempo em que elevou a taxa de improcedência das ações. Objetivamente, passemos então a análise dos dados fornecidos pela Empresa Moveleira nos último cinco anos.

Analisando o cenário pós-período crítico (considerando o período entre 2015 e 2017), foram analisados os dados de 2018 a 2022, extraído-se relatório do *software* de gerenciamento de processos judiciais CP-Pró, utilizado pela Empresa Moveleira, utilizando-se os filtros por categoria “processos ativos”; por tempo “de 01/01/2018 a 31/12/2022”; e por matéria “Direito do Consumidor”. A estratificação mostrou que a Empresa Moveleira respondeu, em 2018, a 09 ações judiciais; em 2019, a 14 ações judiciais; em 2020, a 18 ações judiciais; em 2021, a 11 ações judiciais; e em 2022, a 28 ações judiciais.

A fim de facilitar a visualização desses dados, podemos utilizar o gráfico abaixo:

---

<sup>3</sup> O número total de ações judiciais do período não foi fornecido pela Empresa Moveleira.



Analisando os dados acima, podemos afirmar que a quantidade média de ações judiciais consumeristas em que a Empresa Moveleira figurava no polo passivo, entre os anos de 2018 e 2021, era de 13 ações anuais. Já no ano de 2022, este número mais que dobrou, totalizando 28 ações judiciais naquele ano.

Curiosamente, foi ao final do ano de 2021 que a CRC foi novamente incorporada como estrutura interna da Empresa Moveleira, tendo a sua atividade operacional de atendimento das ligações retornado a ser realizada por equipe interna, e não mais terceirizada, por uma questão de custo-benefício: basicamente, o número de protocolos ativos caiu tanto, que pôde então ser absorvida pela equipe interna da empresa, não havendo mais a necessidade de se manter uma equipe externa na cidade de São Paulo, como vinha sendo feito. Diminuição esta que acompanhou a queda do número de ações judiciais ao longo dos anos – passando de 35 por mês em 2015, para 28 em todo o ano de 2022.

Pergunta-se, então, qual o motivo para um aumento tão significativo do volume de ações judiciais consumeristas justamente no ano seguinte a CRC ter sido reincorporada à estrutura interna da Empresa Moveleira? Frisa-se que, por mais que haja uma melhora na organização de uma empresa fornecedora, se esta fornece produtos para uma empresa intermediária que, por sua vez, vende seus produtos ao consumidor final, o fabricante sempre estará sujeito à responsabilização solidária, diante da previsão expressa deste instituto no artigo 18 do Código de Defesa do Consumidor, que estabelece:

Art. 18. Os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, assim como por

aqueles decorrentes da disparidade, com as indicações constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas. (BRASIL, 1990)

O afastamento da responsabilidade solidária em sede judicial é possível, dependendo das previsões contratuais estabelecidas entre as partes, bem como da relação fática entre fabricante e loja revendedora. No caso em concreto, a fábrica vende a matéria-prima (chapas usinadas de MDF ou MDP) para que a loja monte as unidades, transformando-as em um móvel pronto, não possuindo a fábrica qualquer tipo de ingerência sobre o projeto dos móveis ou sobre a administração da loja, mantendo, de fato, mera relação comercial de compra e venda – tese amplamente aceita nas ações judiciais a que a Empresa Moveleira responde. Mas esta possibilidade não elide, contudo, que o consumidor final ingresse com a ação judicial contra todos os fornecedores envolvidos na cadeia produtiva, como vimos anteriormente. Logo, tanto o número de protocolos ativos na CRC quanto o número de ações judiciais, dificilmente chegará a zero, pois é um risco inerente ao negócio.

Diante dessa constatação, resgatando o problema proposto na presente pesquisa – se a CRC pode ser considerada uma ferramenta de diminuição da judicialização -, *a priori*, fazendo-se uma análise meramente quantitativa, verificamos que não se pode responder afirmativamente de forma absoluta ao questionamento. Contudo, se realizarmos uma análise qualitativa, verificaremos a melhora do desempenho no êxito das ações judiciais consumeristas, cuja taxa de improcedência passou de 23% em 2015, para 54% em 2017, um ano após a reestruturação do Departamento Jurídico da Empresa Moveleira, o que se deu antes mesmo da CRC ser reincorporada como estrutura interna, no final do ano de 2021.

## CONCLUSÃO

Definidos os atores envolvidos na relação de consumo, dentro do contexto da nossa pesquisa, verificamos que a Central de Relacionamento com os Clientes é uma ferramenta que faz parte do conceito de *Customer Relationship Management*, e que permite que as empresas tenham um controle efetivo da satisfação do cliente, permitindo-as aprimorar os serviços oferecidos, além de possibilitar a atuação proativa das empresas na resolução de problemas antes

que eles se tornem críticos, como a evolução da insatisfação do consumidor final para uma ação judicial consumerista.

Estudando o caso em concreto e o cenário onde se deu nossa pesquisa, verificamos que além da utilização da Central de Relacionamento com os Clientes como ferramenta de solução de conflitos com os consumidores finais, a forma de estruturação do Departamento Jurídico da Empresa Moveleira exerceu um papel fundamental no aumento do êxito nas ações judiciais consumeristas a que respondia. Porém, o comportamento do cliente lojista (conduta leal com o consumidor, atendimento, entregas, assistências técnicas, cumprimento dos prazos contratados, entre outros) ainda é o fator determinante com relação ao volume de ações judiciais a que ambos os fornecedores venham a responder, dado o instituto da Responsabilidade Solidária, trazida pelo Código de Defesa do Consumidor, corroborada, ainda, pela Teoria da Aparência.

Assim, podemos concluir que a Central de Relacionamento com os Clientes é uma importante ferramenta na solução dos conflitos entre consumidor final e fornecedor, influenciando diretamente na taxa de improcedência de ações judiciais consumeristas. Contudo, embora a CRC possa ser utilizada como uma ferramenta de diminuição da judicialização no contexto do Direito do Consumidor, ela, por si só, não tem o condão de diminuir a quantidade de ações judiciais, visto que existem outros fatores que influenciarão diretamente no volume de ações judiciais por parte dos consumidores, como a forma de estruturação do Departamento Jurídico da empresa, e a conduta dos demais atores envolvidos na cadeia produtiva/mercantil. Como vimos no presente estudo de caso, a conduta do cliente lojista (revenda autorizada) perante o consumidor final torna-se fator determinante para que eventuais desacordos comerciais evoluam ou não para uma ação judicial consumerista, ainda que a Central de Relacionamento com os Clientes atue de forma exitosa na resolução da reclamação do consumidor final de forma amigável, constituindo-se em uma verdadeira forma consensual de resolução de conflitos no âmbito do Direito do Consumidor.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BRASIL. Código de Defesa do Consumidor (CDC).** Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, Brasília, DF, 1990.

CAETANO, Adriana das Neves. **Uma estratégia para implantação de uma solução de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) em empresas de telecomunicações.** 2003. 91 f. Dissertação (Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022.** Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>> Acesso em: 20/04/2023.

CHRESTANI, Louise. **Por um olhar acerca da Teoria da Aparência: a incidência do Princípio da Boa-fé Objetiva.** 2013. 30 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) – PUCRS, Porto Alegre, 2013.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios.** Edição digital. São Paulo: Kindle Book BR, 2011.

E-BIT. **E-commerce no Brasil 2018.** Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/pesquisas/e-commerce-no-brasil-2018/>> Acesso em: 15/04/2023.

ENES, Randes de Faria. **Evolução do Relacionamento com o cliente.** Revista Acadêmica Online, 2015. ISSN 2359-5787. Disponível em: <<https://www.revistaacademicaonline.com/products/evolucao-do-relacionamento-com-o-cliente1/>> Acesso em: 27/04/2023.

FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia.** Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 14/08/2023.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados.** Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing** (16a ed.). São Paulo: Pearson, 2018.

MENEGOTTO, Adriano. **O impacto do CRM na performance mercadológica de vinícolas.** 2018. 80 f. Dissertação (Mestrado, Programa de Pós-graduação em Biotecnologia) - Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2018.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** Ed. Meridional/Sulina, 2005.

RAINER JR, R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a sistemas de informação.** Rio de Janeiro: Campus, 2012.

RIBEIRO, Douglas dos Santos. **O dano moral coletivo nas relações de consumo**. 2012. 65 f. Monografia (Especialização em Direito das Relações de Consumo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo, 2012.

NUNES, Rizzato. Curso de direito do consumidor. Disponível em: Minha Biblioteca, (13ª edição). Editora Saraiva, 2022. E-book. ISBN 9788553607532.