

ESPECIAL TALENTOS “A melhor ideia, sem gente boa, não vai a lugar algum”, diz Beto Sicupira numa entrevista exclusiva

EXAME

EDIÇÃO 964 Nº 5 24/3/2010 ANO 44

R\$ 12,00



Sua empresa é pior do que você imagina

O discurso do “cliente em primeiro lugar” continua em moda no mundo dos negócios. Trata-se de uma falácia. Uma pesquisa exclusiva mostra o abismo que separa a imagem que as empresas fazem de si próprias de como o consumidor as vê

E MAIS: o ranking das melhores e piores no atendimento ao cliente

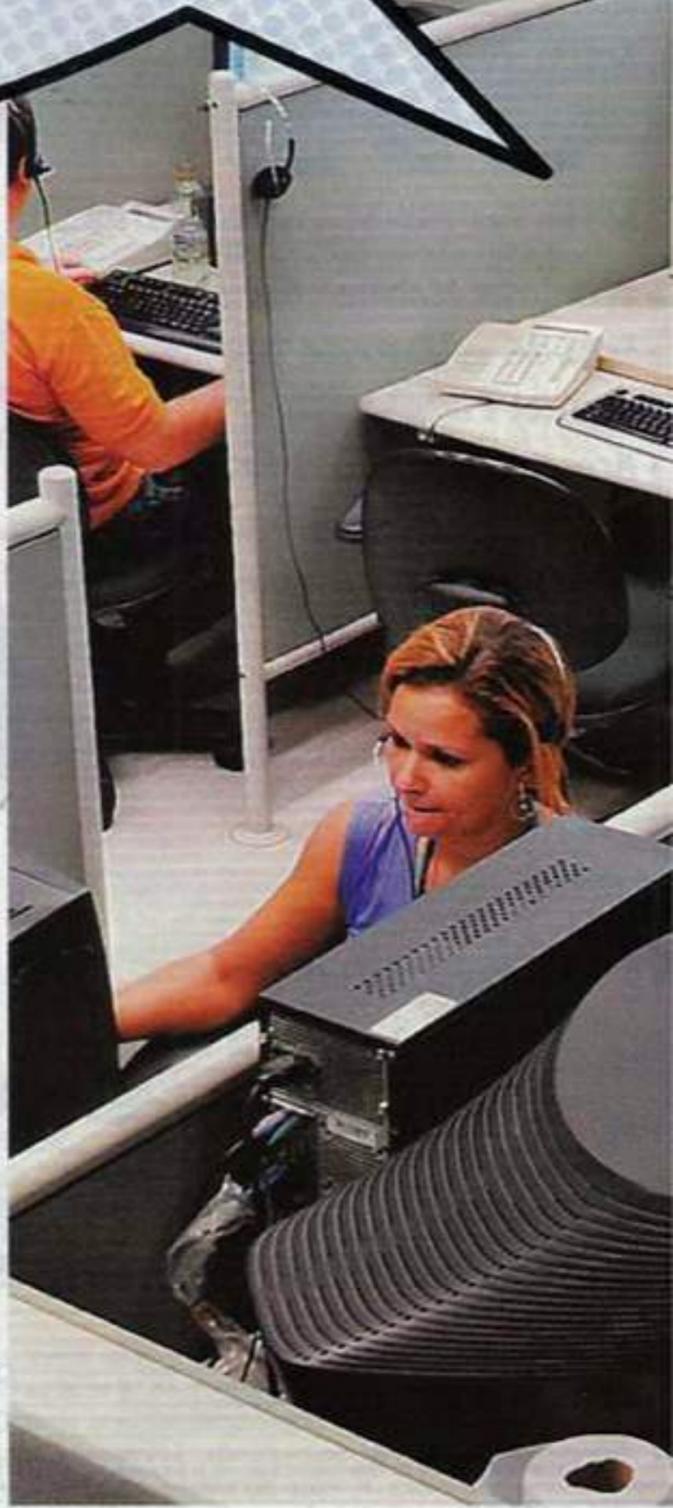


Sua empresa é pior do que você imagina

Uma pesquisa inédita mostra que a maior parte das empresas brasileiras acredita que presta um ótimo serviço a seus consumidores. Na prática, um abismo separa autoimagem de realidade

MALU GASPAR

No final da década de 90, profetas dos negócios, como o americano Michael Hammer, passaram a afirmar que o mundo estaria entrando numa nova era, a da chamada economia do cliente, uma espécie de éden no qual todo o poder estaria nas mãos do consumidor. “Não são mais os clientes que imploram por bens escassos. Agora são os vendedores que andam desesperados em busca de clientes”, pregava Hammer, conhecido como o pai da reengenharia. Passados mais de dez anos, sua profecia parece não ter se cumprido. Aqui e em todo o mundo, consumidores continuam se sentindo mal atendidos, abandonados e, muitas vezes, traídos pelas companhias que supostamente estariam a seus pés. Os discursos que exaltam o “foco no consumidor”, a “satisfação total” e o



GERMANO LUDERS



**CALL CENTER
DA OI, NO RIO DE
JANEIRO: dilema
entre crescer
rapidamente
e atender bem
o cliente**

O veredicto do consumidor

As melhores e as piores empresas em atendimento ao cliente em 2009, de acordo com a pesquisa EXAME/IBRC

As melhores

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1 BRADESCO | 6 MICROSOFT |
| 2 NATURA | 7 BANCO REAL |
| 3 SUBMARINO | 8 O BOTICÁRIO |
| 4 UNIBANCO | 9 AMERICANAS.COM |
| 5 NEXTEL | 10 PORTO SEGURO |

As piores

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1 OI MÓVEL | 6 CLARO |
| 2 CASA & VÍDEO | 7 COMPESA |
| 3 SPEEDY TELEFÔNICA | 8 BRASIL TELECOM |
| 4 DIX AMICO | 9 LG |
| 5 CELPE | 10 OI FIXO |

COMO FOI FEITO O RANKING

O passo a passo do levantamento, realizado entre abril e dezembro de 2009

PESQUISA DE OPINIÃO

Mais de 3 000 pessoas em 150 municípios citaram, espontaneamente, as três melhores no país em atendimento e as três piores. Essa etapa deu origem a uma lista de 100 empresas (50 melhores e 50 piores)

PONTUAÇÃO Saldo de citações positivas menos as negativas

INFORMAÇÕES DAS EMPRESAS

As 100 classificadas na etapa anterior responderam a um questionário com 20 perguntas sobre seus processos internos de atendimento, como ouvidoria, treinamento e pesquisas de qualidade

PONTUAÇÃO DE ZERO A 20

“cliente sempre em primeiro lugar” continuam em alta nos modismos corporativos. Tudo muito bonito e politicamente correto. Quem ousaria dizer o contrário? Na vida real, porém, as coisas costumam ser bem diferentes. É o que mostra uma pesquisa elaborada por EXAME e pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC). O estudo, realizado entre abril e dezembro de 2009, com base em entrevistas com mais de 3 000 pessoas em todo o país e em pesquisas sobre as práticas de relacionamento de 100 companhias, aponta as dez empresas com melhor atendimento aos clientes e as dez com pior desempenho. Tão ou mais importantes do que a lista são as conclusões que podem ser tiradas da pesquisa — e que servem para qualquer empresa que mantenha relações diretas com o merca-

do. A fotografia que surge mostra um profundo abismo entre a imagem que as companhias têm de si mesmas e o que os consumidores pensam delas. Quase todas as empresas — 98%, para sermos mais precisos — afirmam ter uma estrutura eficiente de atendimento. Mas 23% dos consumidores entrevistados disseram não ter sido bem atendidos por nenhuma companhia nos 12 meses anteriores à pesquisa. Ne-nhu-ma.

Agora, sejamos honestos: não é de surpreender que esse abismo entre autoimagem e vida real exista. Empurra-

das pela competição, empresas do mundo todo passaram a pregar a busca pela satisfação plena, geral e irrestrita do consumidor como se isso fosse algo possível. Não é. Negócios existem, antes de tudo, para dar lucro e para gerar riqueza para seus acionistas. É como diz o consultor Bob Fifer, em seu livro *Dobre Seus Lucros*: “Maximizar a satisfação do cliente é uma platitudo... Se você quiser mesmo ‘maximizar’ a satisfação do cliente, reduza seu preço a zero ou dê a ele uma viagem grátis ao Havaí”. Todo o resto, para Fifer, é ci-

O DISCURSO DA “MAXIMIZAÇÃO” DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE É UMA FALÁCIA. ESSE NÃO É O PRINCIPAL OBJETIVO DE NENHUMA EMPRESA



REUNIÃO DO CONSELHO DO BRADESCO: para os bancos, não há opção senão cumprir o contrato

GERMÃO LUDERS

CLIENTE-SURPRESA

Foram feitos dois testes do tipo cliente-surpresa com cada empresa, usando como parâmetro para as notas a lei dos SACs, o Código do Consumidor e as normas das agências reguladoras

PONTUAÇÃO DE ZERO A 20

PESQUISA QUALITATIVA

Pelo menos 15 clientes de cada empresa foram entrevistados sobre o atendimento prestado pelos funcionários, os processos e a qualidade dos serviços

PONTUAÇÃO DE ZERO A 40

RESULTADO FINAL

A pontuação de cada empresa no ranking é a soma dos pontos das quatro fases

NOTA MÁXIMA 93,4 (BRADESCO)

NOTA MÍNIMA 25,8 (OI MÓVEL)

nismo. Ao comprar um produto ou serviço, os consumidores não esperam receber uma viagem ao paraíso. Até porque não estariam dispostos a pagar por ela. Não há um problema aí, portanto. A real questão é a incapacidade que muitas empresas demonstram de meramente cumprir o contrato selado com o consumidor, entregando apenas e tão somente o que foi prometido. Esse, sim, é um problema. Resolvê-lo é condição necessária para cumprir o objetivo primordial de qualquer negócio — ter lucro e remunerar os acionistas. “O erro zero é impossível”, afirma Alexandre Diogo, presidente do IBRC. “Muitas empresas desperdiçam recursos com fórmulas mirabolantes e deixam de fazer o básico, que é respeitar o consumidor e resolver de forma eficaz os problemas que aparecem.”

Há duas saídas para consumidores impacientes — ambas desastrosas para quem está do outro lado da mesa. A primeira, mais óbvia, é trocar de fornecedor. Aí temos o fim da linha de uma relação que normalmente custa um bom dinheiro para ser construída. A segunda, mais barulhenta, é apelar para os cada vez mais disseminados mecanismos de defesa do mercado. Esse tipo de comportamento levou, por exemplo, à recente multiplicação de multas aplicadas no Brasil por mau atendimento. No ano passado, operadoras de telefonia, empresas de cartões de crédito, companhias aéreas, concessionárias e outras prestadoras de serviços foram punidas em 93 milhões de reais — a soma das multas aplicadas pelos dez principais Procons do país (incluindo São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília) e pelo Departamento de

Proteção e Defesa do Consumidor. Duas das maiores operadoras de celular do Brasil — Oi e Claro — se tornaram alvo de uma ação civil pública milionária, acusadas de não cumprir a lei que regulamenta o atendimento nos call centers, em vigor desde 2009. Em caso de condenação, a multa será de 300 milhões de reais para cada empresa — a maior punição do gênero no Brasil.

O SPEEDY, SERVIÇO DE BANDA LARGA

da Telefônica, teve suas vendas suspensas pela Anatel, agência que regula o setor, durante dois meses no ano passado por causa das sucessivas falhas técnicas que apresentava. Um caso clássico de contrato não cumprido (veja reportagem na pág. 28). O cerco às empresas deve apertar nos próximos meses. Até junho o Ministério da Justiça deve

converter em secretária o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, o que vai praticamente triplicar o contingente de técnicos dedicados ao assunto. Na internet, blogs, sites de relacionamento, Twitter e fóruns escancararam e passam adiante os problemas como se fossem vírus. Por essas e outras, está ficando cada vez mais caro e arriscado prestar um mau serviço. Falhas no atendimento não apenas colocam em jogo a imagem da empresa — graças à internet, os desabafos de consumidores enfurecidos agora repercutem de maneira jamais vista — mas também começam a afetar o caixa de forma mais imediata e, portanto, muito mais perceptível.

A pesquisa EXAME/IBRC mostra que nenhum setor irrita tanto seus clientes quanto o de telefonia — apesar de todos os avanços obtidos desde as privatizações. Das dez empresas mais mal colocadas no levantamento, cinco atuam nesse mercado. Só as operadoras de celular têm, juntas, 174 milhões de clientes no país, o que, por si só, as torna vulneráveis a um número grande de reclamações. “Somos a maior empresa de telecomunicações do país e estamos em expansão. Como temos mais clientes, é natural que tenhamos mais reclamações”, diz Abel Camargo, diretor de atendimento da Oi, a mais criticada pelos consumidores pesquisados pelo IBRC. A Oi tem 60 milhões de clientes em todo o Brasil, que fazem 70 milhões de chamadas para o call center todos os meses — atender a essa avalanche de ligações exige 45 000 funcionários. Além do grande número de clientes, os pesados custos de manutenção e a intensa concorrência entre as operadoras, com um ritmo frenético de lançamentos e promoções que muitas vezes os serviços de pós-venda não conseguem acompanhar, completam o rol de possíveis causas para o mau serviço crônico. “Em

setores com alto nível de competição, é comum que os executivos estejam muito preocupados com os resultados imediatos e cortem investimento em atendimento”, afirma Leonardo Araújo, professor de marketing da Fundação Dom Cabral. “O que eles não percebem é que, com o tempo, o índice de retenção de clientes também faz diferença.” Por outro lado,

apenas aumentar o investimento sem combater a razão de tantas ligações e reclamações é como enxugar gelo.

No final do ano passado, a Oi começou a esboçar reação. Criou uma diretoria de relacionamento com o cliente, diretamente subordinada à presidência e responsável por um plano de melhorias que deve custar 250 milhões de reais. O principal objetivo é diminuir as chamadas ligações repetidas, aquelas em que o

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DA B2W: as metas de qualidade do atendimento são revisadas assim que atingidas



LUIS LOSHERO/REUTERS

Como as empresas atendem

Saiba quais os pontos fracos na relação entre empresas e clientes

98%

das companhias consultadas disseram ter estrutura de atendimento eficaz, mas quando o serviço foi testado só 48% seguiram as leis de defesa do consumidor

37%

das empresas pesquisadas têm softwares de gestão que ajudam a identificar falhas e conhecer o cliente

cliente faz a mesma reclamação mais de uma vez. Segundo a Oi, a proporção de chamadas repetidas em seu call center gira em torno de 30%. Analistas de mercado ouvidos por EXAME estimam que a empresa gaste 1,2 bilhão de reais por ano só com atendimento telefônico e suporte técnico. Feitas as contas, se a operadora conseguisse eliminar todas as ligações repetidas, economizaria 400 milhões de reais. A Oi também cortou

pela metade o número de promoções após a incorporação da Brasil Telecom, ocorrida no início de 2009. A grande variedade de planos não apenas causava confusão na cabeça do consumidor como também provocava erros de cobrança — o principal motivo de ligações para o call center da empresa. (Uma das razões para os erros nas contas é o fato de os sistemas de informática nem sempre conseguirem processar as faturas de

acordo com os bônus e as condições combinados no contrato.)

A tensão no relacionamento entre operadoras de telefonia e seus clientes é, aparentemente, um mal mundial. A americana AT&T, única operadora autorizada a vender iPhones nos Estados Unidos, está descobrindo da pior maneira o prejuízo que uma revolta de clientes pode causar. Em dezembro, as cada vez mais frequentes panes nos iPhones americanos irritaram o blogueiro Dan Lyons, que convocou os usuários a congestionar a rede da empresa — no horário marcado, a ideia era que todos baixassem aplicativos pesados e usassem a internet, de modo a deixar claro que a operadora não teria condições de suportar o tráfego. A

repercussão da iniciativa foi tão grande que levou a agência reguladora do setor a se manifestar, por temer apagões nas redes e nos telefones de serviços essenciais, como os bombeiros e a polícia. "Interromper propositalmente o funcionamento de uma rede é irresponsável e pode ser considerado ameaça à segurança pública", avisou a agência, em nota. O protesto foi abortado, mas o estrago já havia sido feito. Nos últimos meses, a AT&T chegou a sugerir que a culpa pelas panes era dos próprios clientes, que usam muito a internet e baixam aplicativos demais (dois serviços, é bom lembrar, propagandeados e vendidos por ela). Agora, cogita limitar o volume de dados por usuário — alternativa que está gerando ainda mais insatisfação.

A diferença entre o grupo de empresas que se saíram bem na pesquisa EXAME/IBRC e o grupo das que se saíram pior não está na ausência de falhas. O que os separa é uma combinação de investimentos em treinamento, sistemas de tecnologia que organizem o fluxo das reclamações e, sobretudo, um controle maior sobre o produto ou serviço oferecido. Imagine um banco que, por erros de sistema ou de funcionários, de-



LOJA DA RENNER:
bônus para funcionários que resolvem rapidamente os problemas com clientes

57%

oferecem aos empregados, a cada 15 meses, treinamentos relacionados a atendimento. Cerca de metade das empresas pesquisadas treina pouco seus funcionários

39%

das empresas analisadas na pesquisa solucionaram os problemas apresentados pelos clientes-surpresa na primeira tentativa

90%

fazem pesquisas de satisfação de clientes. No entanto, apenas 69% usam os dados para melhorar a qualidade do atendimento

sapareça com o dinheiro do correntista. Ou uma instituição financeira que erre sistematicamente o extrato de investimentos do cliente. Não há vida longa no mercado financeiro para uma organização desse tipo. Cumprir o contrato é, portanto, questão de sobrevivência. Essa é uma poderosa explicação para o desempenho do Bradesco, o mais bem colocado na pesquisa. (Recentemente, o Procon de São Paulo divulgou uma lista com os campeões de reclamações, na qual o Bradesco aparece em sétimo lugar. Nesse levantamento, foram consideradas queixas sobre todas as empresas do grupo, incluindo plano de saúde, cartão de crédito e seguros. Na pesquisa EXAME/IBRC, apenas o banco ficou em primeiro lugar.) O Bradesco tem hoje 53 milhões de clientes, número bastante semelhante ao da Oi, e todas as reclamações são transformadas em relatórios diários distribuídos a toda a diretoria.

Desde o início do ano, as reclamações mais frequentes são tema de reuniões bimestrais em que participam a ouvidoria e representantes de todas as áreas envolvidas. "Esses encontros dão mais sentido de urgência aos problemas, além de ser a oportunidade de as áreas conversarem sobre como resolvê-los", diz Julio Alves Marques, diretor da ouvidoria do Bradesco. Em casos extremos, quando surge uma queixa que possa representar um risco para a imagem do banco, ela é levada ao conselho de administração — como ocorreu em janeiro, quando um funcionário do call center telefonou para uma pessoa que havia se cadastrado no "não perturbe", a lista de telemarketing indesejado do Procon de São Paulo. "Nossa preocupação era saber se foi um erro pontual ou um problema de sistema. Imagine o prejuízo para a imagem do banco se muitos cadastrados na lista começassem a receber ligações nossas", diz Marques. Quando fica comprovado que um funcionário se comportou de forma inacei-

Os segredos do bom atendimento

Como construir uma relação saudável com o consumidor

1 **Determine que os problemas devem ser solucionados rapidamente**

Empresas que fazem do bom atendimento um valor são mais eficazes na solução dos problemas dos clientes. Na Renner, por exemplo, os funcionários são orientados a resolver o problema na loja, na hora em que ele aparece — e têm autonomia para isso. Ao adotar essa política, a varejista pôde dispensar os tradicionais call centers e SACs



2

Faça auditorias periódicas

Ter treinamentos e sistemas avançados não é tudo. As melhores empresas auditam serviços e call centers. Companhias como Honda e Odontoprev checam os serviços a cada três meses por meio de cliente-surpresa

3 **Ouçã (de verdade) o cliente**

Saber o que vai bem e onde estão os principais problemas é o primeiro passo para um atendimento de qualidade. A Natura procura clientes que dão nota baixa ao atendimento ou a seus produtos para entender o porquê da queixa

4 **Não subestime uma queixa**

Mesmo um erro aparentemente banal merece atenção. Ele pode se transformar numa bola de neve ou indicar que algo mais complexo não vai bem. Descontente com o atendimento da United Airlines, o cantor americano Dave Carroll gravou uma música e a colocou no YouTube. O vídeo teve 7 milhões de acessos e levou a companhia a desencadear uma ofensiva para combater o estrago na imagem

5

Peça desculpas por seus erros

Foi o que fez a Telefônica no ano passado, após a pane no Speedy. Se o cliente ficar convencido de que a empresa realmente está fazendo algo para resolver o problema, dará uma chance. Depois de um período de baixa, a venda do serviço de banda larga voltou a crescer no fim do ano



Entenda que cliente fiel é garantia de crescimento

Segundo estudos da consultoria Bain&Company, a fidelização que dá lucro é a espontânea — não a que prende o consumidor com carências e multas. Na Nextel, 77% das novas vendas são feitas por recomendação de clientes antigos

Fontes: empresas e Bain&Company

tável — como no caso de um correntista que ouviu uma atendente de sua agência chamá-lo de “mala” —, ele é demitido.

Talvez a grande resposta ao desafio do relacionamento com o consumidor seja encará-lo como o que ele realmente é: um componente vital do negócio, e não um favor ou um agrado ao mercado. Sendo assim, faz todo o sentido alinhar a remuneração variável dos principais executivos a metas de atendimento, como fazem o próprio Bradesco e a Natura, maior fabricante de cosméticos do país. Essa opção acaba por desencadear uma série de medidas — afinal, que executivo quer perder seu bônus por causa do mau humor do cliente? Duas vezes ao ano, o conselho do Bradesco faz reuniões específicas para discutir reclamações e aprovar relatórios semestrais sobre o tema que seguem para o Banco Cen-

revisada.” A rede de lojas de roupas Renner, que ficou entre as 20 melhores do ranking, dá autonomia para que cada um de seus 10 500 funcionários resolva os problemas na hora em que eles aparecem — e paga um prêmio mensal de um salário mínimo aos melhores em atendimento. A cada semestre, o melhor funcionário da melhor loja recebe uma TV e participa de um almoço com a diretoria da varejista. “Eu mesmo às vezes banco o atendente de loja para ver de perto o que nosso cliente quer”, afirma, Jose Galló, presidente da empresa.

Ficar em estado de alerta permanente, como fazem Bradesco, Natura, B2W e outras empresas bem avaliadas na pesquisa, é uma atitude com impacto direto na lealdade dos clientes — isso num mundo, é bom não esquecer, cada vez mais infiel. Estudos da consultoria Bain

É PRECISO CONQUISTAR ATÉ DEZ CLIENTES FIEIS PARA COMPENSAR O ESTRAGO CAUSADO POR UM ÚNICO CONSUMIDOR FURIOSO

tral. Quanto melhores os relatórios — evidências de que os contratos com os clientes estão sendo cumpridos —, melhores o resultado final do banco e a remuneração de acionistas e executivos.

A MESMA LÓGICA, EM ALGUMAS empresas, segue hierarquia abaixo. Na varejista eletrônica B2W, dona do Submarino e da Americanas.com, respectivamente a terceira e a nona colocadas no levantamento EXAME/IBRC, os principais indicadores (como as famigeradas ligações repetidas ou a quantidade de falha nas entregas) são checados sistematicamente. “Quando algo não está funcionando, investigamos o processo a fundo para saber o porquê”, diz Timotheo de Barros, diretor de relações com investidores da B2W. “E, assim que uma meta é alcançada, ela é imediatamente

& Company mostram que manter um cliente é bem mais barato que recuperar um consumidor perdido. Dependendo da empresa, é preciso conquistar de três a dez clientes fiéis para compensar o estrago causado por um único cliente furioso. Ainda segundo a Bain, cada aumento de 5 pontos percentuais no índice de retenção de clientes pode fazer o lucro por consumidor aumentar até 85% em bancos de varejo e até 135% nas operadoras de telefonia. “Investir no bom relacionamento não é só garantia de sobrevivência mas também de crescimento no longo prazo”, diz Rodolfo Spiellman, sócio da Bain & Company no Brasil. Óbvio? Sim. Mas na vida real, diferentemente do que as próprias empresas teimam em propalar, fazer as coisas certas — e só fazer isso — muitas vezes é uma exceção. Não uma regra. ■

O jeito foi pedir desculpas

O que a Telefônica aprendeu com a pane do Speedy, seu serviço de banda larga que deixou milhares de consumidores na mão em 2009

MALU GASPAR

Na segunda quinzena de março de 2009, o argentino Mariano de Beer, então vice-presidente executivo da Telefônica no Brasil, vivenciou uma situação inédita em sua carreira. Por algumas noites, ele teve de dormir no trabalho — numa cama improvisada no sofá de uma das salas de reunião do centro de operações da empresa, na zona norte de São Paulo. Naqueles dias, os mais tensos da sucessão de panes pelas quais passava o Speedy, serviço de banda larga da Telefônica, a “batcaverna” — apelido dado à sala que hospedou De Beer e outros executivos — foi o centro das atenções da companhia. Em menos de um ano foram quatro paradas, deixando milhares de pessoas sem acesso à internet (a empresa não revela o número de clientes prejudicados). “Foram momentos difíceis. As reclamações aumentaram muito e os funcionários nos abordavam no corredor, preocupados com a nossa imagem”, afirma De Beer. A tensão — e as demonstrações de insatisfação dos consumidores — estava por toda parte, atingindo não apenas a





**ESFORÇO
CONCENTRADO:**
Bruggioni
(à esq.) e De Beer
perderam noites
de sono para
debelar a crise

reputação da Telefônica como também seu caixa. Em abril, o call center da operadora havia recebido 6.4 milhões de ligações, volume quase 60% maior que a média de 4 milhões de chamadas por mês. Blogs do tipo *Eu Odeio a Telefônica* se multiplicavam rapidamente na internet. Em junho, o Procon de São Paulo inaugurou um site só para receber queixas sobre o Speedy (se todos os processos abertos pelo órgão contra a Telefônica no ano passado resultarem em multas, a empresa poderá ter de pagar até 25 milhões de reais). A confusão era tamanha que no final do mesmo mês a Anatel, agência que regula o setor, proibiu a Telefônica de vender o serviço e intimou a operadora a apresentar um plano de melhorias. “Ficou claro que tínhamos de pedir desculpas e dizer à sociedade o que iríamos fazer para melhorar”, diz Fabio Bruggioni, diretor executivo da Telefônica.

ENQUANTO ANTONIO CARLOS Valente, presidente da empresa, desculpava-se pelas falhas em entrevistas à imprensa. De Beer formava uma equipe com sete diretores, 60 gerentes e quase 100 técnicos da matriz e de fornecedores para lidar com o caos. Entre o final de maio e setembro, o grupo ficou reunido no 20º andar da sede da Telefônica, na zona sul da capital paulista. Ali a equipe traçou um plano de resgate que elegeu sete prioridades: resolver os problemas técnicos na rede, melhorar o atendimento, diminuir erros nas contas, reduzir reclamações na Anatel, diminuir as queixas no Procon, reforçar o atendimento nas lojas e melhorar os sistemas internos de troca de informações. A mudança exigiu um investimento de 120 milhões de reais em melhorias na rede e treinamento de funcionários — todos os 9 000 atendentes do call center foram treinados para saber como lidar com a crise. Paralelamente, a operadora monitorou o estrago que as panes causavam em sua imagem — mais de 50 pesquisas com consumidores foram encomendadas nesse período. Em agosto colocou no ar uma campanha publicitária com o mote “Telefônica em

ação”, em que explicava o que estava sendo feito para resolver o problema.

Essa investigação mostrou que os problemas com o Speedy começaram muito antes do fatídico mês de maio — e que a Telefônica havia subestimado os sinais de insatisfação dos clientes. Mesmo antes de as vendas de banda larga serem suspensas, 40% das ligações recebidas no call center por mês eram de consumidores que haviam reclamado antes, mas não tinham sido atendidos. Muitas delas eram queixas sobre contas — ora porque os sistemas de cobrança haviam emitido faturas erradas, ora porque os clientes tinham dúvidas em relação aos pacotes adquiridos. Os atendentes do call center recebiam comissão pela quantidade de pacotes comercializados, o que levava alguns deles a vender pacotes em lugares aonde o Speedy nem sequer chegava. Ficou claro também que as principais causas de reclamação eram informadas apenas às áreas relacionadas ao problema. “Muito pouca gente tinha visão do todo”, diz De Beer, que em janeiro foi promovido a diretor-geral da Telefônica no Brasil. Com base nesse diagnóstico, a empresa decidiu mudar algumas das práticas que tinham impacto direto em seu relacionamento com os consumidores. Os relatórios de reclamações, por exemplo, passaram a ser discutidos em conjunto por todos os departamentos. As comissões dos atendentes do call center hoje são pagas apenas para as chamadas “vendas boas”, ou seja, aquelas que não geram reclamações nem desistências. A quantidade de pacotes que oferecem o Speedy foi reduzida de 20 para oito, de modo a facilitar a compreensão dos produtos por parte dos usuários.

Aos poucos, os resultados começam a aparecer. As chamadas para o call center voltaram aos patamares habituais e o número de reclamações no Procon caiu

de 3 255, em março, para 657, em dezembro. O total de ligações para a Anatel diminuiu de 39 000, em março de 2009, para 13 000, em novembro. A reputação da companhia, um de seus maiores patrimônios, deu sinais de recuperação. Nas primeiras entrevistas com clientes do Speedy feitas pela pesquisa EXAME/IBRC de Atendimento ao Cliente, a maioria dos ouvidos criticava peremptoriamente a companhia. Algumas semanas depois, o humor mudou

— e houve até quem elogiasse a Telefônica por ter adotado uma postura “humilde” (mesmo assim, a empresa ficou com a terceira pior posição no ranking). O principal esforço agora é recuperar os clientes do serviço. Durante todo o ano de 2009, o Speedy adicionou apenas 81 000 clientes — ante a média histórica de 414 000 novos assinantes que aderiram ao serviço anualmente desde 2005. (A NET, sua principal concorrente, ganhou 665 000 clientes no mesmo período.) “O esforço da Telefônica é notável e, de fato, o serviço melhorou, mas ainda falta muito a fazer”, diz Roberto Pfeifer, diretor executivo do Procon de São Paulo. Trata-se de um trabalho que, diferentemente das noites na batcaverna, só dá certo se não tiver fim. ■

A reação da Telefônica

Como a empresa lidou com a crise do Speedy

- 1** Convocou uma equipe de quase 70 executivos (diretores e gerentes) para cuidar exclusivamente do problema. Reunidos num “quartel-general”, eles trabalharam cinco meses ininterruptamente, inclusive com plantões nos fins de semana
- 2** Concentrou a reação em sete áreas críticas — rede, atendimento, contas, Anatel, Procon, lojas e sistemas
- 3** A matriz enviou quase 100 técnicos de várias partes do mundo para ajudar a operação brasileira a solucionar os problemas
- 4** Treinou todos os 9 000 funcionários do call center para que eles pudessem dar respostas aos clientes sobre a crise
- 5** Fez mais de 50 pesquisas qualitativas para decidir a melhor forma de comunicar as ações da empresa
- 6** Colocou 30 pessoas para monitorar 20 000 blogs e sites para evitar que algum movimento virtual prejudicasse ainda mais a imagem da companhia
- 7** Gastou 15 milhões⁽¹⁾ de reais com uma campanha publicitária exclusivamente para pedir desculpas aos usuários

UMA AVALIAÇÃO MOSTROU QUE AS FALHAS COMEÇARAM BEM ANTES DA CRISE, MAS OS AVISOS DOS CLIENTES FORAM SUBESTIMADOS