

EIKE BATISTA: O que sua ascensão e sua queda ensinam sobre as falhas do mercado financeiro brasileiro

EXAME



EDIÇÃO 1046 ANO 47 • Nº 14 • 7/8/2013

www.exame.com

R\$ 15,90



Abril

ISSN 977-010228800-2



Edição Quinzenal



Nunca seremos ricos?

O Brasil deixou de ser um país pobre nos anos 60, mas nunca conseguiu dar o passo seguinte. Por que ainda estamos presos ao que os economistas chamam de “armadilha da renda média” — e o que fazer para dar o próximo salto

O CONSUMIDOR TAMBÉM ACORDOU

Os brasileiros estão mais exigentes não apenas com o governo. A cobrança sobre as empresas também cresceu — o que derrubou a média geral do ranking EXAME/IBRC de Atendimento ao Cliente | ANA LUIZA LEAL

NAS ÚLTIMAS SEMANAS, OS BRASILEIROS FORAM às ruas protestar contra quase tudo — do preço das passagens de ônibus ao número de ministérios. Não se viram consumidores carregando cartazes para exigir melhor atendimento de varejistas, operadoras de telefonia, fabricantes de eletrodomésticos, mas o sentimento de indignação parece ter chegado também às empresas. O quarto ranking EXAME/IBRC de Atendimento ao Cliente revela que, pela primeira vez, a nota geral das empresas caiu. Realizado pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), trata-se da mais importante pesquisa sobre qualidade de atendimento feita no país. A análise é dividida em quatro etapas. Primeiro, o IBRC ouve mais de 3 000 consumidores em 99 cidades para descobrir por quais empresas foram bem ou mal atendidos. Depois, envia um questionário às companhias, realiza testes

com clientes ocultos e faz uma rodada de conversa com os clientes das 100 empresas mais citadas. Ao final de quatro meses, chega ao ranking das 50 melhores e das 50 piores, e à média final da qualidade do atendimento. Aí entra a má notícia: a média caiu de 63,5 para 58,5 pontos num total de 100 — é o pior resultado desde o primeiro levantamento, em 2010. Dos 3 000 entrevistados, 680 disseram que não foram bem atendidos por nenhuma empresa — ante 398 em 2012.

É uma queda inédita, mas esperada por quem acompanha de perto essa relação potencialmente conflituosa. “Há um descompasso: os clientes ficaram mais exigentes e as empresas não investiram para acompanhá-los”, diz Alexandre Diogo, presidente do IBRC. É uma evolução natural no país. Ao longo da última década, mais de 30 milhões de brasileiros ascenderam na pirâmide social e passaram a ter acesso a produtos e serviços antes inalcançáveis. Agora, eles não se contentam mais em ter o



ANDRE LESSA; BRUNO MAGALHÃES/AG. NITRO; MARCELO ALMEIDA; GERMANO LÜDERS



**BOB'S, CEMIG,
NEXTEL E GVT
(A PARTIR
DA ESQ.,
EM SENTIDO
HORÁRIO):
o atendimento piorou**





celular da moda, ou em conseguir fazer compras pela internet. Querem ser bem tratados. Essa mudança no comportamento do consumidor foi acelerada pela expansão maciça de redes sociais como o Facebook — onde uma opinião negativa pode se multiplicar entre dezenas ou centenas de amigos virtuais — e coincidiu com um momento de freada na economia. Para conseguir manter a rentabilidade em um ano de crescimento anêmico, como foi 2012, as empresas seguraram seus investimentos. E, nesse cenário, áreas responsáveis pelo relacionamento com o consumidor — como treinamento — tiveram seu orçamento reduzido. “Os executivos cortaram na qualidade do serviço, o que é um erro”, afirma Paulo Góes, diretor executivo do Procon em São Paulo.

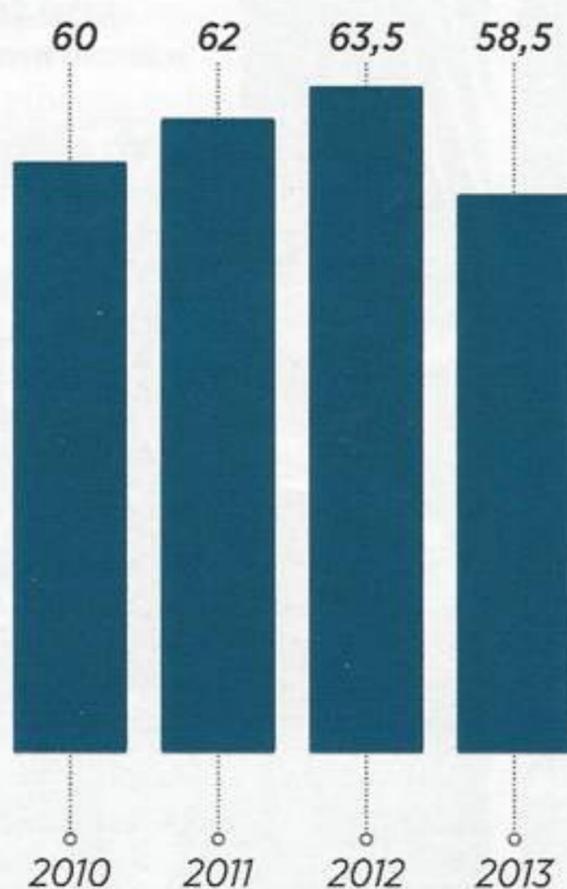
CLIENTE EM SEGUNDO PLANO

Como mostram os resultados do ranking EXAME/IBRC, o consumidor não perdoa ser deixado em segundo plano. Mesmo empresas que foram destaque em edições anteriores despenharam desta vez. Foi o que aconteceu com as empresas de telefonia Nextel, que teve a maior queda (38 posições), e GVT (caiu 26 posições), e com a concessionária de energia elétrica Cemig (caiu 36). Depois de anos de forte crescimento na receita, a Nextel decidiu terceirizar as áreas de engenharia e de cobrança. A qualidade do sinal caiu e aumentou muito o envio de faturas com atraso e contas indevidas, o que enfureceu os clientes. Em 2011, a empresa era a 25ª do ranking de atendimento. Agora está na 80ª posição. O lucro caiu 54% de 2011 a 2012. Em comunicado, a Nextel diz que internalizou as áreas novamente em 2013 e aumentou os investimentos em qualidade. Já a GVT, que foi a 24ª colocada do ranking em 2012 e agora está na 50ª posição, enfrentou dificuldades com a implantação de seu novo serviço de TV por assinatura — quedas de sinal eram frequentes. Como a empresa instalou milhares de novos pontos pelo Brasil, a equipe de atendimento acabou sobrecarregada. Apenas em novembro a GVT criou uma diretoria de qualidade, que assumiu o serviço

INSATISFAÇÃO GERAL

O Ranking EXAME/IBRC⁽¹⁾ revela que a qualidade do atendimento piorou no

Nota média das 100 empresas analisadas (de zero a 100 pontos)



Quem mais subiu

Ranking	Empresa	Posições
1º	Whirlpool	(+34)
2º	Ibi Card	(+28)
3º	Americanas.com	(+24)
4º	Claro Fixo	(+24)
5º	Avianca	(+23)

Quem mais caiu

Ranking	Empresa	Posições
1º	Nextel	(-38)
2º	Cemig	(-36)
3º	Saraiva.com	(-36)
4º	GVT Fixa	(-26)
5º	GVT Banda larga	(-23)

(1) A pesquisa foi realizada entre outubro de 2012 e janeiro de 2013. O IBRC ouviu 3 121 pessoas em 99 municípios de todos os estados. Na primeira fase (20 pontos), os entrevistados foram convidados a relatar de três a cinco experiências boas e ruins de atendimento ocorridas nos últimos 12 meses. Foram selecionadas aquelas empresas que tiveram mais de 100 citações e faturaram ao menos 200 milhões de reais. Na segunda fase (10 pontos), as empresas foram convidadas a preencher um questionário de autoavaliação elaborado pelo IBRC. Na terceira fase (30 pontos), o IBRC usou clientes ocultos



ATENDENTES DA AVIANCA: *elas ganharam viagens para que entendessem melhor os clientes*

ALEXANDRE BATTIBUGLI

de atendimento — mas não a tempo de evitar uma queda no ranking. A Cemig diz que obras de manutenção da rede no fim de 2012 resultaram em mais interrupções de serviço do que o esperado. A empresa ficou na 81ª posição.

Em anos anteriores, empresas de telefonia e comércio eletrônico foram apontadas como as vilãs do ranking. Agora dois novos setores estão

levando a paciência dos consumidores ao limite: os serviços de TV por assinatura e os planos de saúde. Ambos tiveram saltos expressivos de demanda — a TV paga cresceu 30% ao ano nos últimos três anos, e 9 milhões de brasileiros viraram clientes dos planos de saúde. O crescimento acelerado, porém, esbarrou na falta de investimento em serviço e atendimento para sustentar a expansão.

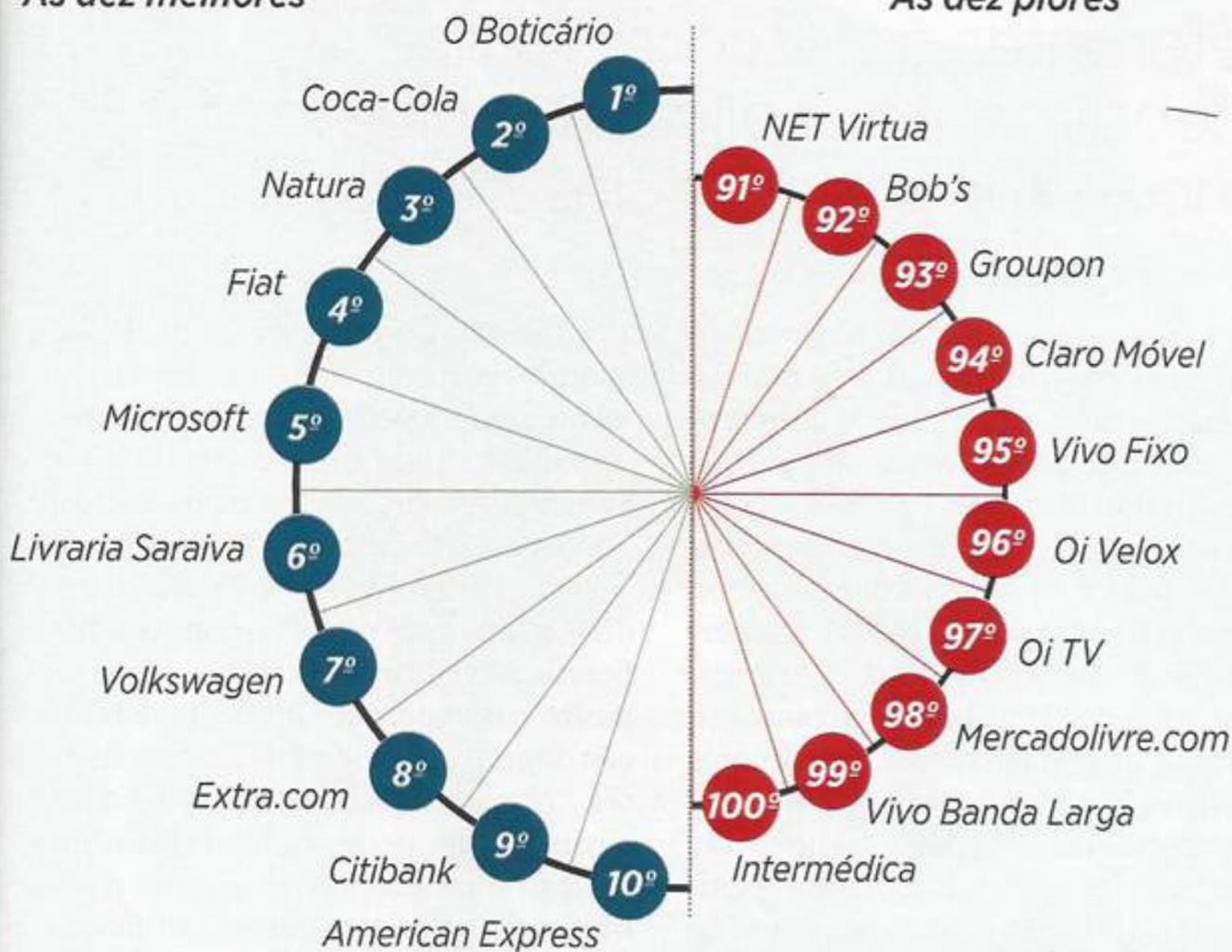
A operadora de TV por assinatura Sky caiu 17 posições — no Procon-SP, as queixas contra a empresa aumentaram 200% no último ano. A companhia que ficou na última posição do ranking neste ano, a operadora de planos de saúde Intermédica, teve 85% de citações negativas na primeira fase da pesquisa, aquela em que os consumidores falam espontaneamente sobre experiências boas e ruins de atendimento. As principais críticas foram em relação ao troca-troca de profissionais da rede credenciada. Procuradas, Sky e Intermédica não deram entrevista.

A alta rotatividade de funcionários, aliás, foi apontada pelas empresas como um dos principais problemas para manter a qualidade do atendimento. Não por acaso, cadeias de restaurantes, como McDonald's, Bob's, Habib's e Giraffas, que, na média, trocam 100% de suas equipes ao longo do ano, ficaram entre as 25 piores do ranking. "Viramos mais uma empresa de contratação e treinamento do que de lanches", diz Marcello Farrel, diretor do Bob's. "É impossível manter um padrão de atendimento nesse cenário." O Bob's chegou a reduzir em um terço o tempo de treinamento dos funcionários para evitar que faltasse gente para atender nas lanchonetes.

Brasil em 2012 — é a primeira vez que isso acontece. Quem subiu e quem caiu

As dez melhores

As dez piores



para testar os canais de atendimento disponíveis pela companhia — em geral, presencial, telefônico e pela internet. Na última fase (40 pontos), ao menos 25 clientes das empresas foram convidados a responder como avaliam o atendimento da companhia em relação a três atributos — pessoas (cordialidade e clareza no atendimento), processos e resolatividade —, além de responder à pergunta: "Você recomendaria esta empresa para um amigo?". O desempenho nessas quatro fases compõe a nota da empresa.

AS LIÇÕES DAS MELHORES

Conheça as soluções de algumas empresas brasileiras que conseguiram melhorar a qualidade do atendimento no último ano. Elas envolvem desde mudanças pontuais até reestruturações completas da estratégia

1

Confiar no cliente

O banco Ibi, do cartão de crédito Ibi Card, descobriu que 97% de seus clientes têm razão ao contestar despesas na fatura. Hoje, quando recebe uma queixa, lança o estorno imediatamente na próxima conta. Antes, a investigação poderia atrasar a devolução em até dois meses

2

Entregar mais que o prometido

A Whirlpool tem 100 milhões de eletrodomésticos na casa de brasileiros — 80% já fora da garantia. Ainda assim, agenda visitas de reparo para os consumidores que entram em contato com a assistência técnica

3

Investir em treinamento

No último ano, a companhia aérea Avianca dobrou a quantidade de atendentes. Para que os novatos entendessem os problemas enfrentados pelos clientes, a empresa pagou passagens aéreas para a equipe

4

Não economizar em logística

A loja online Extra.com deixou de olhar o preço na hora de contratar as transportadoras. O número de contratadas quase dobrou em dois anos com a busca de especialistas em cada área, como entrega de móveis

Fontes: empresas

Durante a elaboração do ranking, o IBRC pergunta para ao menos 500 atendentes das 100 empresas quando foi a última vez que eles participaram de um treinamento. Do ano passado para cá, a resposta “Não lembro” subiu de 38% para 57%. Segundo o treinador de vendedores Wilson Mileris, que atende empresas como o Grupo Pão de Açúcar e o banco Itaú, o número de companhias que contratam cursos caiu pela metade em 2012. “A principal justificativa é corte de custos”, diz. O levantamento do IBRC ainda apontou que o número de queixas de consumidores de descortesia no atendimento mais que triplicou de um ano para cá. Além de mal atendidos, 11% dos clientes ainda ouvem desaforos dos funcionários.

Mesmo com tantas dificuldades, um grupo de empresas conseguiu crescer sem fazer da vida do cliente um inferno. Em 2012, a companhia aérea Avianca aumentou em 80% a receita e subiu 23 postos no ranking EXAME/IBRC, ficando na 15ª posição. Um dos trunfos foi dobrar a equipe de atendimento, que

O número de queixas de clientes referentes à descortesia no atendimento triplicou no último ano — 11% ouviram desaforos

agora tem 300 pessoas. Nesse processo foi identificado um gargalo: alguns funcionários tinham dificuldade de entender as reclamações dos clientes porque nunca tinham viajado de avião. A companhia passou, então, a dar viagens gratuitas para a equipe. Mudanças quase banais também podem melhorar a percepção do cliente. O banco Ibi, do grupo Bradesco, ficou entre as cinco piores do ranking no ano passado. Ao analisar os motivos, o banco descobriu que o e-mail para contestação de despesas no cartão de crédito, um dos serviços mais requisitados, tinha 23 caracteres antes do sinal de arroba — os clientes demoravam 85 segundos para anotar. Agora tem só sete. O Ibi também descobriu que 97% de seus clientes tinham razão

ao contestar despesas na fatura. Hoje, quando recebe uma queixa, lança o estorno logo na próxima conta — antes investigava cada caso, o que poderia atrasar a devolução em até dois meses. Neste ano, o Ibi subiu 28 posições.

Para quem foi mal, a má notícia: todos os sinais são de que o consumidor ficará cada vez mais exigente. Um primeiro passo para melhorar essa relação é confiar na honestidade dos clientes. “Nos Estados Unidos, há décadas o consumidor pode mudar de ideia em relação a uma compra e receber o dinheiro de volta, sem questionamentos ou burocracia”, diz Luiz Fernando Turatti, professor de estratégia do Insper. Nesse quesito, as empresas brasileiras andaram para trás.



GERMÃO LÜDERS

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DA NETSHOES:
o e-commerce, desta vez, fez bonito

A CREDIBILIDADE VOLTOU

DEPOIS DE DEIXAR CONSUMIDORES NA MÃO NO NATAL DE 2010, AS LOJAS VIRTUAIS INVESTIRAM EM LOGÍSTICA E SUBIRAM NO RANKING EXAME/IBRC

O Natal de 2010 foi dramático para as varejistas online no Brasil. A procura superou em muito a previsão das companhias, e o resultado foi uma enxurrada de atrasos. Muita gente só recebeu seu presente no Carnaval de 2011, o que colocou o setor como vilão no ranking EXAME/IBRC daquele ano. Agora, o e-commerce foi o segmento que mais subiu no ranking e ainda emplacou pela primeira vez uma representante entre as dez melhores — o Extra.com, da Nova Pontocom, que reúne as bandeiras de varejo online do Grupo Pão de Açúcar. Mas o avanço mais notável foi da B2W, das marcas Americanas.com, Submarino e Shoptime — cada uma delas subiu em média 20 posições. “O setor aprendeu da pior maneira que atender bem tem de ser prioridade”, afirma Vicente Rezende, dire-

tor de marketing da Nova Pontocom.

Pressionadas pela péssima repercussão do Natal de 2010, as empresas investiram pesado em logística. A Nova Pontocom dobrou o número de centros de distribuição e deixou de economizar com transportadoras. Hoje, trabalha com especialistas em cada produto — quem entrega seus móveis é uma transportadora especializada em guarda-roupas e mesas. Em outubro do ano passado, a B2W anunciou que, até 2015, gastaria 1 bilhão de reais para inaugurar ao menos dez centros de distribuição (somando 17, no total). “Para conquistar consumidores é preciso aumentar a eficiência”, diz Andrea Teixeira, analista do JP Morgan.

As empresas também adotaram tecnologias de rastreamento. No auge da crise, o atendente que recebia uma reclamação de pedido atrasado

não tinha como fugir do “vamos estar verificando”. Hoje, na maioria dos casos, consegue responder prontamente o que motivou o problema e em quanto tempo ele será resolvido. O processo é ainda mais urgente quando se trata de queixa nas redes sociais — no Extra.com, seis pessoas do setor de marketing fazem o contato com o cliente para resolver o problema depois de 3 minutos, em média. Evidentemente, ainda há exceções: o site de compras coletivas Groupon e o portal de comércio eletrônico MercadoLivre ficaram entre as dez piores do ranking em 2013.

Na média, porém, as empresas provaram que fazer o básico, como entregar no prazo, já não é exceção. “O consumidor recuperou a confiança no serviço”, afirma Alexandre Diogo, presidente do IBRC. Ponto para as empresas. ■