

EXAME

EDIÇÃO 991 • ANO 45 • Nº 8 • 4/5/2011

www.exame.com.br

R\$ 14,00



E MAIS:

A LISTA das empresas com os melhores (e os piores) padrões de atendimento ao cliente

REDES SOCIAIS: a nova voz do consumidor

O EXEMPLO das companhias que resgataram a imagem de suas marcas

ANNA
SAICALI,
presidente
da B2W

EM GUERRA COM O CONSUMIDOR

Uma pesquisa exclusiva mostra que, em 2010, nenhuma empresa piorou tanto seu atendimento ao cliente quanto a B2W, dona das marcas Americanas.com e Submarino. O que aprender com seus erros



CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DA B2W EM SÃO PAULO:
problemas com os dois pilares do negócio — logística e tecnologia



EM GUERRA COM O CONSUMIDOR

Submarino, Americanas.com e TAM foram as empresas que mais desapontaram seus clientes no último ano, de acordo com o ranking EXAME/IBRC. O que aprender com seus erros

RENATA AGOSTINI E CAROLINA MEYER

LUIS USHIROBIRA



Desde que foi anunciada, em dezembro de 2006, a B2W, fusão entre os sites Americanas.com, Submarino e Shoptime, se tornou uma referência para o setor de comércio eletrônico no Brasil. Com três centros de distribuição, 1.500 funcionários e capacidade para despachar 1 milhão de encomendas por mês, a empresa passou, numa só tacada, a responder por mais da metade de todo o varejo online do país. A ausência de concorrentes fortes na internet, aliada a um crescimento galopante — entre 2000 e 2006, o comércio eletrônico brasileiro teve uma expansão média de 50% ao ano —, dava a entender que o cenário só poderia melhorar dali para a frente. As coisas não poderiam estar melhores. Os acionistas estavam exultantes. Os executivos, diante da possibilidade de ganhar bônus estratosféricos, comemoravam. Mesmo os consumidores, agora nas mãos de um virtual monopólio do comércio eletrônico, pareciam, em sua maioria, satisfeitos. Em 2006, foram registradas apenas 131 reclamações contra a B2W na Fundação Procon de São Paulo, a autarquia que responde pelo maior mercado consumidor do país — um dos menores índices registrados entre as grandes empresas que constam do índice. Passados quatro anos, porém, a empresa enfrenta seu purgatório particular. Ao longo de 2010, as ações da B2W caíram 32%, enquanto a bolsa andou de lado. O atual valor de mercado da companhia, de 3,5 bilhões de reais, é menos da metade do registrado no ano de sua criação. A queda reflete o pior desempenho da curta história da B2W. Enquanto seu faturamento cresceu 7% no ano passado, para 4,5 bilhões de reais, o setor de comércio eletrônico como um todo avançou 40%, totalizando quase 15 bilhões de reais, segundo

O PREÇO DO CRESCIMENTO

Evolução das reclamações no Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor

2000

B2W

1500

1000

500

0

fev/2009

dez/2009

787

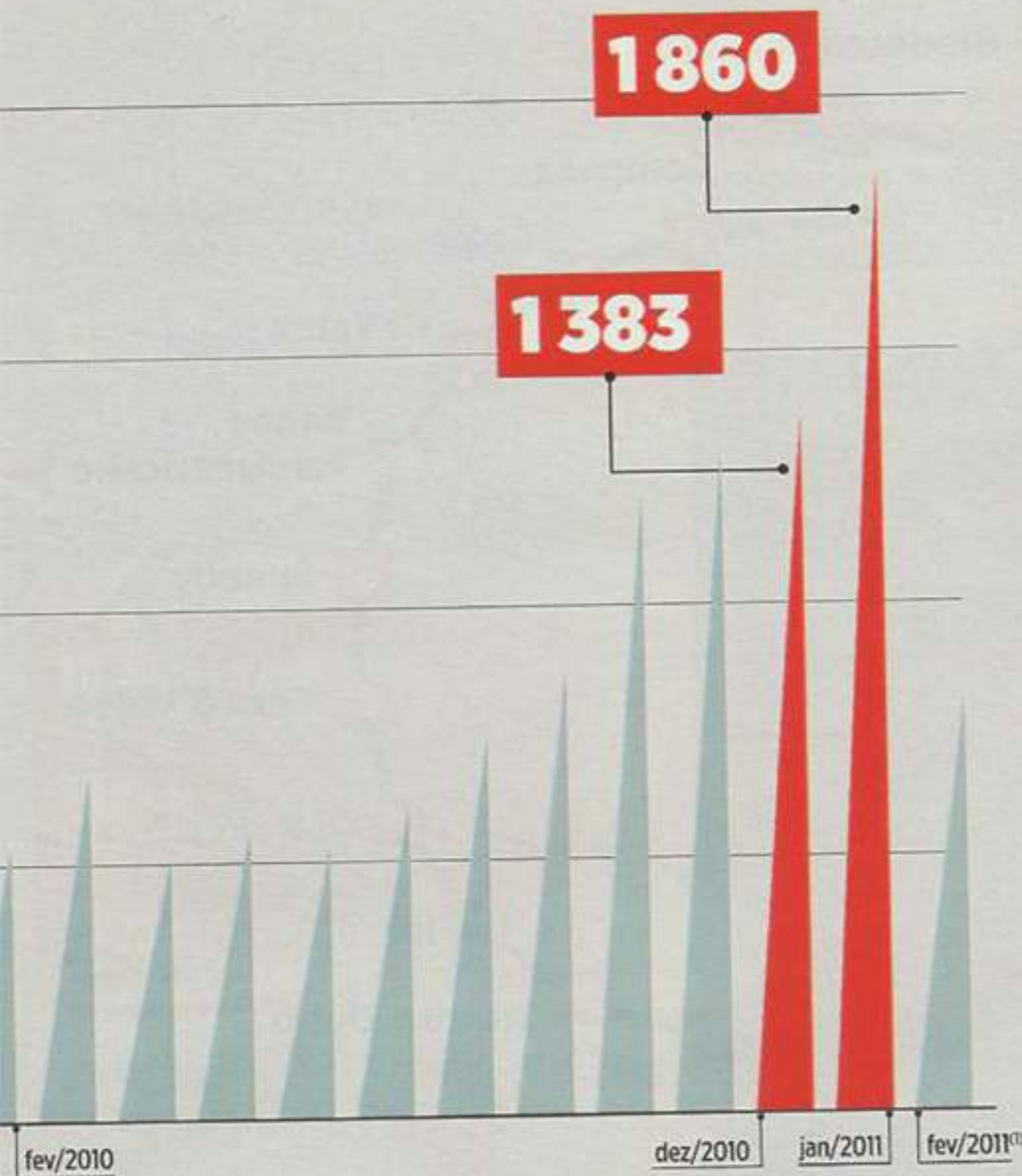
Total de queixas registradas no site Reclame Aqui em 2010



Multas no Procon-SP



Desde que foi criada, em 2006, a B2W, dona dos sites Submarino e Americanas.com, praticamente dobrou de tamanho — mas a insatisfação dos consumidores aumentou num ritmo ainda mais acelerado



A B2W na bolsa
Variação das ações da empresa nos últimos 12 meses (em reais)

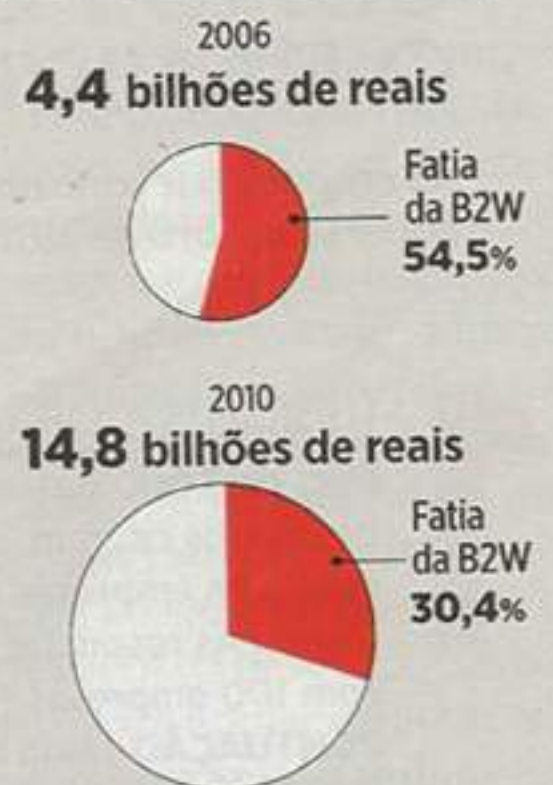


Receita da B2W (em bilhões de reais)



Lucro líquido (em milhões de reais)

Evolução do comércio eletrônico no Brasil (em receita)

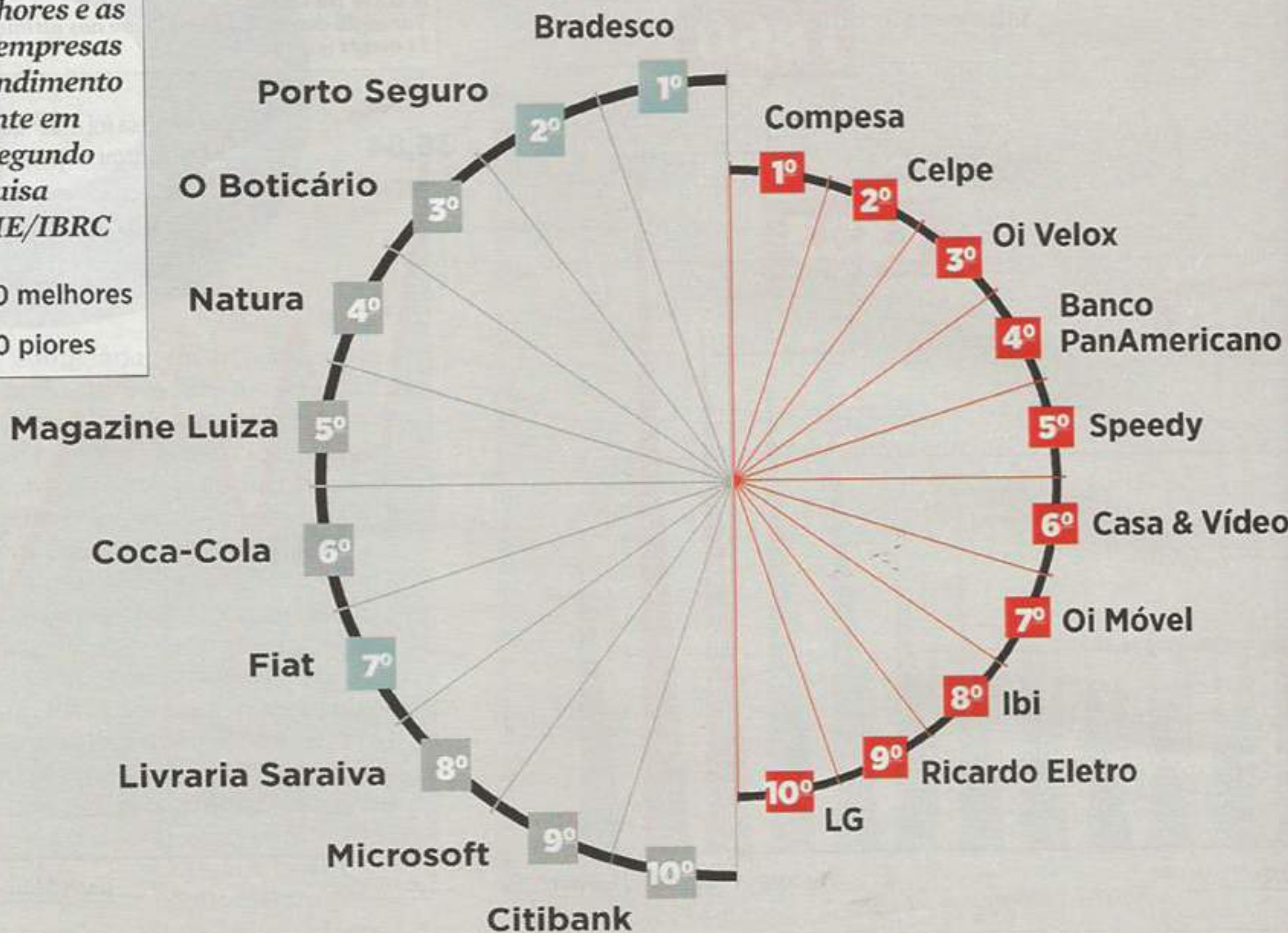


(1) De 1ª a 10 de fevereiro (2) Cotação em 25 de abril (3) Pró-forma Fontes: empresa, e-bit, Síndec, site Reclame Aqui e Procon-SP

O QUE DIZ O CONSUMIDOR

As melhores e as piores empresas em atendimento ao cliente em 2010, segundo a pesquisa EXAME/IBRC

■ As 10 melhores
■ As 10 piores



COMO FOI FEITO O RANKING

As etapas do levantamento realizado entre setembro de 2010 e janeiro de 2011

1

PESQUISA DE OPINIÃO

Mais de 3 000 pessoas em 150 municípios brasileiros citaram, espontaneamente, as três melhores empresas em atendimento e as três piores. As respostas deram origem a uma lista com 100 empresas (50 melhores e 50 piores).

PONTUAÇÃO saldo de citações positivas menos as negativas

2

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

3

CLIENTES-SURPRESA

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

PONTUAÇÃO de zero a 20

QUEM MAIS SUBIU

- 1 Itaú Unibanco**
de 55º (2009) para 16º (2010)
- 2 Citibank**
de 48º (2009) para 10º (2010)
- 3 Livraria Saraiva e Amex**
de 50º (2009) para 15º (2010)

- 1 Submarino**
de 3º (2009) para 41º (2010)
- 2 TAM**
de 22º (2009) para 58º (2010)
- 3 Americanas.com**
de 9º (2009) para 45º (2010)

QUEM MAIS CAIU

4 PESQUISA QUALITATIVA
30 clientes de cada empresa foram entrevistados sobre o atendimento e a qualidade dos serviços.
PONTUAÇÃO de zero a 40

5 RESULTADO FINAL
A pontuação de cada empresa no ranking é dada pela soma das etapas anteriores.
NOTA MÁXIMA 86,1 (Bradesco)
NOTA MÍNIMA 21,8 (Compesa)

dados da consultoria e-bit, especializada no setor. Como resultado, a participação de mercado da B2W caiu para 30,4%. A segunda colocada, a NovaPontocom (que reúne as operações online de Extra, Casas Bahia e Ponto Frio), já soma mais de 18%.

Por trás das agruras financeiras da B2W está aquele que é o pecado mortal para qualquer negócio: esquecer — ou fingir esquecer — sua razão de ser. Tudo o que os milhões de clientes da B2W

Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) a pedido de EXAME. O estudo, realizado entre setembro de 2010 e janeiro deste ano com base em pouco mais de 3 000 entrevistas com consumidores de todo o país, listou as 100 empresas com o melhor e com o pior atendimento ao cliente em todos os setores da economia. Nesta edição do ranking, Americanas.com e Submarino foram as empresas que mais perderam posições em relação ao levanta-



ANNA SAICALI, PRESIDENTE DA B2W:

recentemente, a empresa anunciou investimentos de 1 bilhão de reais na melhoria da operação

sempre esperaram da companhia é que suas compras eletrônicas chegassem da forma correta, no prazo correto, pelo preço correto às suas casas. Apenas isso. Nada mais. Essa expectativa foi sistematicamente rompida no Natal do ano passado, quando boa parte das entregas foi feita com atraso — uma situação que, em fevereiro, ainda não havia sido normalizada. A reação do consumidor — “Afim, de que adianta um presente de Natal que chega depois da festa?” — foi implacável. É o que mostra a mais recente pesquisa sobre atendimento ao cliente feita pelo Instituto

mento do ano passado — a companhia aérea TAM completa a lista das que mais caíram na avaliação. O site Submarino, um dos tradicionais modelos do e-commerce em termos de qualidade de atendimento, caiu da terceira para a 41ª posição. A Americanas.com, o outro braço da B2W, foi da nona para a 45ª. “Essa foi, sem dúvida, a grande surpresa do ranking deste ano”, diz Alexandre Diogo, presidente do IBRC e coordenador da pesquisa. “Os consumidores foram implacáveis em relação às operações caóticas das duas marcas no final do ano passado.”

A ira dos clientes se manifestou na explosão do número de reclamações contra a B2W nos órgãos de defesa do consumidor. Segundo um levantamento realizado pela Fundação Procon de São Paulo entre novembro de 2010 e janeiro de 2011, a B2W foi a empresa que mais recebeu reclamações por problemas relacionados a entrega de produtos e serviços. Foram, ao todo, 1 023 queixas, ou 21% do total — a Comprafácil, segunda colocada, recebeu 463. Trata-se de um desempenho pior que o das operadoras de telefonia Telefônica e TIM, tradicionais “campeãs” desse tipo de ranking. Devido à quantidade de reclamações, em 2010 o Procon aplicou quatro multas à empresa, num total de 3,5 milhões de reais. O problema não está circunscrito a São Paulo. De acordo com o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec), que reúne informações de 147 Procons do país, a B2W foi alvo de 1 860 queixas em janeiro de 2011, mais de quatro vezes o volume registrado no ano anterior. No Reclame Aqui, o maior site brasileiro de reclamações, as três marcas da B2W acumularam 25 400 queixas em 2010, 115% mais que em 2009. Foi, de longe, a empresa mais alvejada. Essa sucessão de problemas chamou a atenção do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. No dia 10 de fevereiro, a 7ª Vara Empresarial, atendendo a um pedido do MP, ordenou que a Americanas.com respeitasse os prazos de entrega sob pena de pagar multa de 500 reais a cada nova reclamação comprovada (a B2W contestou a determinação, e o processo ainda corre na Justiça). “Em dezembro, muitos pedidos atrasaram e, apesar da mobilização da empresa, a resolução de algumas entregas demorou mais que o previsto”, diz François Bloquiau, diretor de relações com investidores da B2W.

É bem verdade que o setor de comércio eletrônico como um todo enfrentou dificuldades no final do ano passado, fruto do despreparo da operação para atender a uma explosão na demanda. Em 2010, as compras online cresceram 40%. Foram 40 milhões de pedidos,

FOTOS: GERMANO LUDERS



POUSADA, DA SARAIVA: planejar ajudou a empresa de comércio eletrônico a driblar as dificuldades de entrega no fim do ano passado





PAULA PEDROSO, DO CITIBANK, COM SUA EQUIPE:
os funcionários passaram a receber bônus pela solução de problemas com clientes — e deixaram de ser punidos pelas reclamações



segundo dados do e-bit. O tíquete médio também subiu quase 40%. Ou seja, os consumidores não somente compraram mais como também adquiriram produtos mais caros e difíceis de ser transportados, como geladeiras e televisores. Seria natural, portanto, que a maior empresa do setor fosse também a mais suscetível a problemas, dado o volume de entregas — a B2W chega a processar até 65 000 pedidos por dia no mês de dezembro, o mais movimentado do ano. Mas a demora para corrigir a situação deixou evidente a falta de planejamento adequado para pelo menos um dos pilares de um negócio apoiado em tecnologia e em logística e distribuição. “No setor de e-commerce, cinco ou seis transportadoras concentram quase 80% do mercado”, diz Pedro Guasti, diretor-geral do e-bit. “Com a entrada de novos concorrentes, quem não se planejou passou por apuros.”

PROBLEMAS COM O TRANSPORTE

Quando a época de pico de demanda chegou, a perna de distribuição da B2W — uma companhia indiretamente controlada pelo trio Jorge Paulo Lemann, Beto Sicupira e Marcel Telles — estava fraturada. Ao longo de 2010, pelo menos duas grandes transportadoras deixaram de trabalhar para a empresa: a australiana TNT e a Rápido Cometa. No ano anterior, a Transportadora Americana já havia aberto mão do contrato. “A política da B2W é pagar de 30% a 50% menos que o valor médio do frete”, diz Francisco Magri, gerente de operações da Transportadora Americana. “E os pagamentos são feitos de 60 a 90 dias após a entrega, enquanto a média do mercado é de 30 dias.” A crise, finalmente, se instalou com um comunicado dos Correios, feito no último trimestre do ano passado. Por falta de pessoal, a estatal, responsável por transportar quase metade das encomendas, não atenderia à demanda inicialmente combinada. Sem alternativa, a B2W ficou nas mãos de pequenos operadores de logística com atuação regional. “Com o setor aquecido como está, tudo deveria ter sido acertado até outubro do ano passado”, diz

um ex-diretor da B2W. “Do contrário, fica impossível encontrar transportadoras ou mesmo empilhadeiras para os centros de distribuição.”

Com planejamento, algumas companhias do setor conseguiram atender ao aumento da demanda e escapar da ira dos consumidores. A Saraiva.com, por exemplo, com vendas de 420 milhões de reais no ano passado e 37ª colocada no ranking EXAME/IBRC, começou a se preparar para as entregas do último Natal em maio do ano passado. Quatro funcionários foram designados para acompanhar, pessoalmente, o trabalho realizado em cada uma das 15 transportadoras que fazem as entregas do site em todo o país. No início de novembro, a Saraiva.com contratou 250

A internet tornou-se uma poderosa caixa de ressonância da relação entre clientes e empresas

funcionários extras para trabalhar em seu centro de distribuição, evitando, assim, eventuais gargalos, como falta de mão de obra no final do ano. “É muito fácil para um site colocar a culpa em terceiros”, diz Marcílio Pousada, presidente da Saraiva. “Mas é tudo uma questão de planejamento.”

Os problemas de distribuição da B2W já eram suficientemente grandes. Mas, como tudo sempre pode piorar, o outro ponto de apoio da operação — a tecnologia — também passou a balançar. O governo de São Paulo — estado onde estão localizados os centros de distribuição da varejista — passou a exigir que todas as empresas adotassem a nota fiscal eletrônica a partir do dia 1º de janeiro deste ano. A

B2W perdeu o prazo. A troca de sistemas só foi concluída duas semanas depois. (Oficialmente, a B2W afirma que o sistema ficou parado por “alguns dias”.) A impossibilidade de emitir as notas eletrônicas obrigou a empresa a ampliar os prazos de entrega prometidos em seus sites e a reter as mercadorias nos centros de distribuição até que o sistema voltasse a funcionar. Em meados de janeiro, a transportadora Ramos, uma das maiores operadoras logísticas da B2W, alugou 20 caminhões para ajudar na estocagem de mercadorias. Os problemas com “a tecnologia” ou as “falhas nos sistemas” não são uma exclusividade de empresas como a B2W. Cada vez mais eles se colocam na retaguarda de todo e qualquer problema de operação que grandes empresas possam ter. Envolve uma complexidade crescente, dominada por especialistas que usam seu próprio e inalcançável idioma, a tecnologia parece ter escapado ao controle daqueles que lideram as empresas. E, até por isso, se transformou numa excelente desculpa para as coisas darem errado. Se a “tecnologia” falhou, o que se pode fazer?

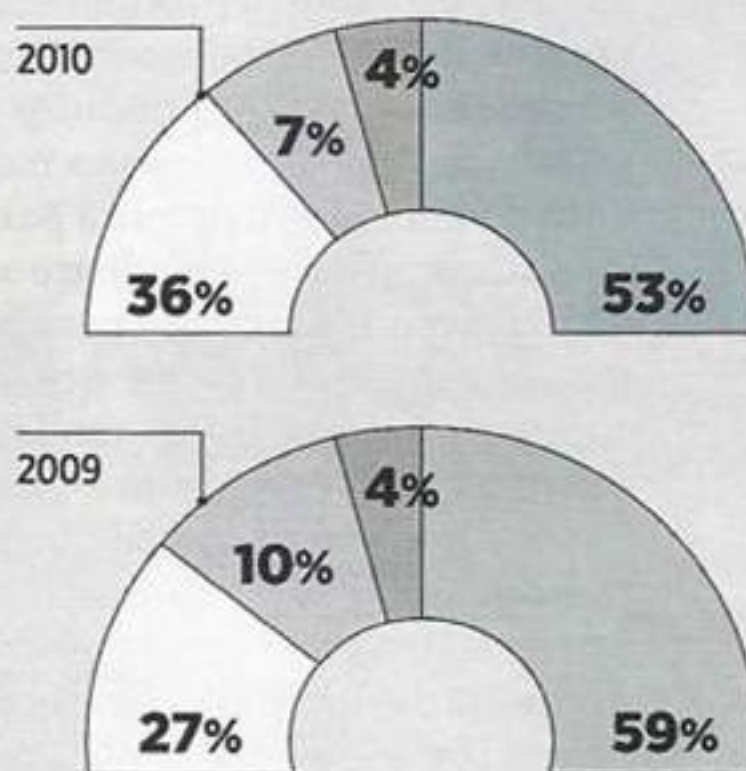
MUDANÇA NA CULTURA

Tão ou mais grave que os problemas enfrentados foi a maneira como a B2W lidou com eles. Em janeiro, uma reportagem da rede de TV RBS, feita em Santa Catarina, tornou pública a forma como a empresa vinha lidando com as reclamações de seus consumidores. O foco da reportagem era o calvário vivido por um casal de empreendedores catarinenses que, um mês após a compra de móveis pelo site Americanas.com, tentava receber as mercadorias. Pouco antes da divulgação da matéria, a equipe de jornalistas da RBS teve acesso a um e-mail enviado pela B2W ao casal. A mensagem era assinada pela ombudsman Carlota Araújo e oferecia 3 000 reais aos clientes. Em troca, a reportagem não deveria ir ao ar. Em sua defesa, a B2W alega que o acordo foi sugerido pelo advogado do casal. O acordo não foi aceito. A reportagem da RBS foi exibida e o vídeo foi parar na

ATENDIMENTO 2.0

Canal mais utilizado para falar com a empresa

● Telefone ○ Internet ● Presencial ● Outros



As companhias que melhor atendem na internet...

- 1º Microsoft
- 2º Porto Seguro
- 3º Bradesco
- 4º Natura
- 5º Coca-Cola

...e as lanterninhas

- 1º Celpe
- 2º Oi Velox
- 3º Oi Móvel
- 4º Ricardo Eletro
- 5º Sky

O ESTRAGO NA REDE *Para ser ouvidos, cada vez mais*

RENAULT

O vídeo Uma consumidora mostra seu carro, um modelo Mégane, todo empoeirado na garagem de casa. Segundo ela, o automóvel está parado há quatro anos por problemas que a Renault se recusaria a resolver, mesmo após a consumidora ter entrado com processo na Justiça

Quando foi postado 16 de março de 2011

Quantas vezes foi visto 796 000

A reação da empresa A Renault propôs à consumidora um acordo, em que a reembolsaria pelos gastos com todos os consertos. Além disso, a montadora doou um Clio zero quilômetro a uma instituição de caridade a pedido da cliente

LAMBORGHINI

O vídeo Um grupo de chineses destrói a marretadas um modelo Gallardo, vendido no Brasil por cerca de 1,5 milhão de reais, a pedido de um consumidor milionário. Dois meses após ter sido adquirido, o carro deixou de dar partida

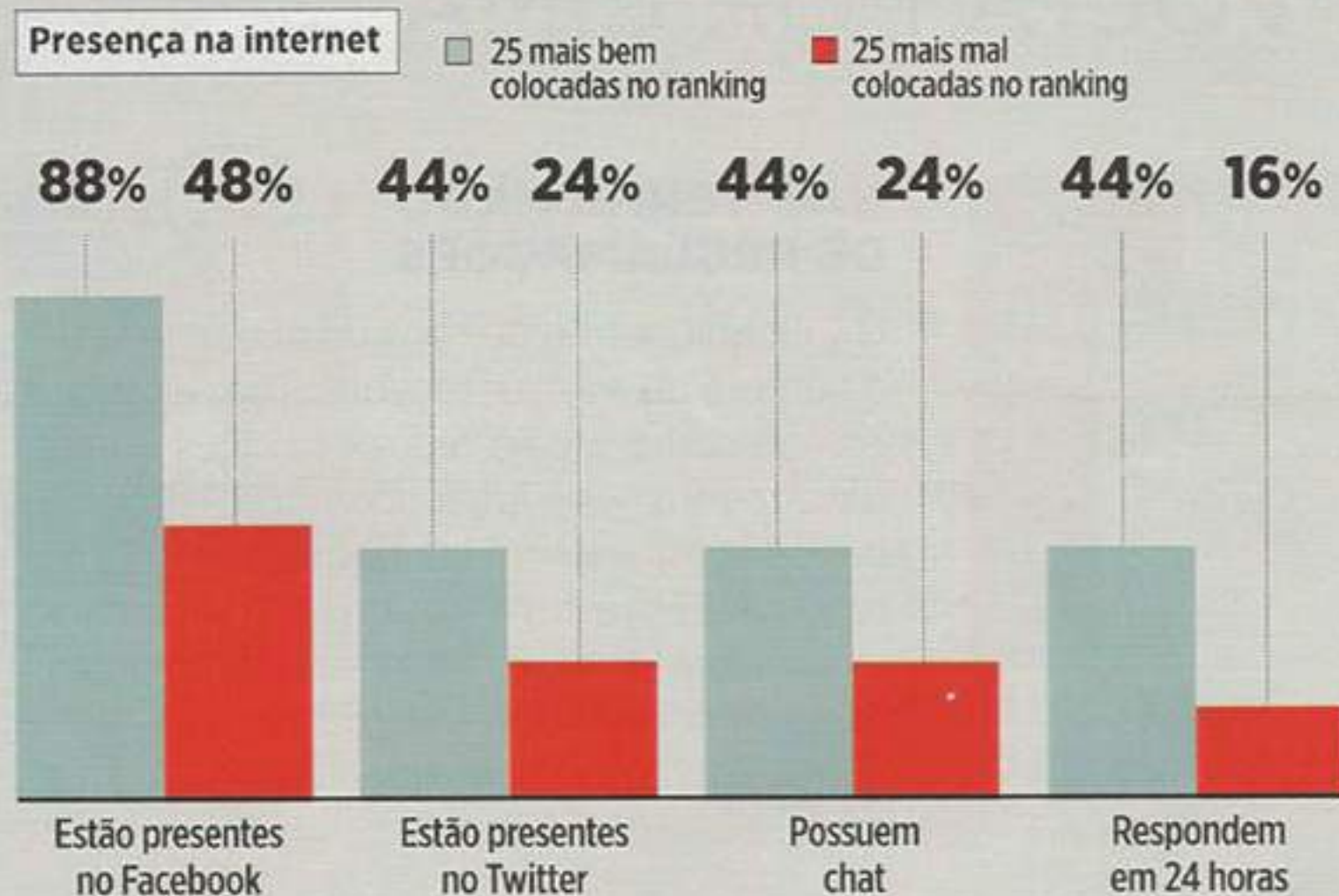
Quando foi postado 16 de março de 2011

Quantas vezes foi visto 60 000

A reação da empresa A Lamborghini limitou-se a emitir um comunicado afirmando ter solucionado o problema do cliente



Os brasileiros nunca usaram tanto a web para se comunicar com as empresas — o problema é que nem todas estão preparadas para isso



consumidores têm recorrido ao YouTube para expor seus problemas

WHIRLPOOL

O vídeo Cansado de tentar trocar uma geladeira com problemas, um consumidor gravou um depoimento em que contava sua saga. Segundo ele, sua família estava tomando café da manhã na padaria havia três meses.

Quando foi postado 20 de janeiro de 2011

Quantas vezes foi visto 757 000

A reação da empresa A geladeira nova chegou à casa do cliente quatro dias depois da postagem do vídeo. Uma carta com pedido de desculpas chegou a circular nas redes sociais — mas foi vista apenas 20 000 vezes

UNITED AIRLINES

O vídeo Em 2008, a companhia aérea quebrou o violão de um dos integrantes da banda americana Sons of Maxwell durante o transporte. Sem conseguir um reembolso pelo acidente, os músicos colocaram no ar uma música narrando a péssima experiência com a empresa

Quando foi postado 6 de julho de 2009

Quantas vezes foi visto 10 milhões

A reação da empresa Dois dias depois, a United ofereceu uma compensação financeira pelo ocorrido (o violão havia custado 3 500 dólares). O depoimento do vocalista agradecendo à empresa foi visto apenas 690 000 vezes

internet. Até o dia 25 de abril, ele havia sido visto mais de 95 000 vezes.

Para executivos próximos à empresa, a postura adotada pela B2W é reflexo de uma profunda mudança de cultura iniciada após a fusão. O Submarino sempre teve por prática despachar uma nova mercadoria ao consumidor a qualquer sinal de problema com a entrega. “Sempre tivemos muito claro que a satisfação do cliente vinha em primeiro lugar”, diz um ex-funcionário do Submarino. Como resultado, o site historicamente apresentou um dos índices mais baixos de reclamação do setor de comércio eletrônico, segundo dados do Procon de São Paulo. O procedimento adotado pela Americanas.com era oposto. Ao receber uma queixa de uma encomenda não entregue, por exemplo, os atendentes da empresa eram orientados a rastrear todo o processo junto à transportadora antes de emitir um parecer ao consumidor — um processo que pode durar semanas. Com a junção das duas operações, prevaleceram os hábitos da Americanas.com. Um indício dessa supremacia está na composição da diretoria da B2W. Desde sua criação, a companhia é presidida por Anna Saicali. Aos 46 anos de idade, Anna é formada em artes plásticas pelo Mackenzie, tem pós-graduação em administração pela Harvard Business School e fez carreira na Lojas Americanas, onde foi responsável por áreas como RH e TI. Abaixo dela, não restou nenhum executivo oriundo do antigo Submarino. Quando a fusão foi fechada, a diretoria do Submarino entregou aos representantes da Americanas.com uma lista com 36 nomes de executivos que eram considerados essenciais para o bom funcionamento do negócio. A recomendação era que eles fossem mantidos na nova empresa que surgia. Apenas seis meses depois, 35 deles já haviam deixado a B2W — o último a sair foi o diretor de operações Armando Marchesan, que deixou a companhia um semestre depois.

Diante de uma crise de tamanhas proporções, a Lojas Americanas, controladora da B2W, decidiu fazer mudanças no alto escalão da empresa. Em

janeiro, o diretor comercial Ronney Pastro, no cargo havia quatro anos, foi substituído por Márcio Cruz, até então responsável pela diretoria comercial da parte física da Lojas Americanas. No mês seguinte, o executivo Timótheo de Barros, que acumulava as diretorias financeiras das duas companhias (B2W e Lojas Americanas), assumiu a diretoria de operações da B2W. “Trata-se de um claro movimento dos controladores para colocar ordem na casa”, diz um ex-diretor da Lojas Americanas. O maior sinal de que a empresa acusou o golpe, no entanto, ocorreu no dia 24 de março, quando a Lojas Americanas anunciou uma capitalização de 1 bilhão de reais na B2W, valor destinado principalmente a investimentos em tecnologia e novos sistemas de logística. “A operação online é fundamental para que a Lojas Americanas siga crescendo”, diz Ricardo Boiati, analista especializado em varejo do Bradesco. “A B2W responde, sozinha, por mais de 40% do faturamento do grupo.”

Construir uma boa reputação perante os consumidores exige tempo e dinheiro, mas o desgaste da imagem, como mostra o exemplo da B2W, é algo que pode acontecer numa velocidade espantosa. A TAM, maior companhia aérea do país, com faturamento de 12 bilhões de reais, viveu um ciclo de ascensão e queda no conceito do consumidor semelhante ao da varejista online. Uma análise fria dos números referentes ao ano passado mostra que o desempenho operacional da TAM foi parecido com o da Gol, sua principal concorrente. Segundo dados da Infraero, a TAM teve 3,7% de seus voos cancelados; a Gol, 5,8%. A TAM registrou atrasos em 12,8% dos voos; a Gol, em 11,4%. Ainda assim, a TAM caiu 36 posições no ranking EXAME/IBRC deste ano — passando da 22ª para a 58ª posição, a segunda maior queda entre as empresas pesquisadas (veja quadro na pág. 40). A Gol, por sua vez, permaneceu praticamente estável — da 40ª posição em 2010 para a 42ª neste ano. Essa discrepância também aparece na quantidade de problemas registrados em órgãos de defesa do

COMO DAR A VOLTA POR CIMA

1

NÃO TENHA MEDO DE RECLAMAÇÕES



O Citibank deixou de considerar o número de queixas recebidas nas agências como indicador para reduzir o bônus dos funcionários — no lugar do antigo índice, o banco agora leva em conta o percentual de reclamações resolvidas. Com isso, incentivou as agências a reportar eventuais problemas — e a solucioná-los rapidamente

2

CUMPRE OS PRAZOS PROMETIDOS



Em pesquisas com seus clientes após a fusão, o Itaú Unibanco percebeu que grande parte da insatisfação não estava relacionada a problemas técnicos, mas ao não cumprimento do prazo estipulado para a solução do problema. Com base nisso, o banco criou sistemas de controle interno para monitorar se as etapas de atendimento estão sendo cumpridas

3

MONITORE AS REDES SOCIAIS



Antes de acionar o call center da empresa, é muito provável que o consumidor dê sinais de seu descontentamento em canais como Facebook e Twitter. A Whirlpool destacou uma equipe de quatro pessoas apenas para fazer esse monitoramento virtual. Quando uma queixa é identificada, o cliente é chamado para um bate-papo fora do ambiente online

Como empresas que já foram campeãs de críticas conseguiram melhorar sua imagem perante os consumidores

4

SURPREENDA SEUS CLIENTES



Na Zappos, o maior site de venda de calçados dos Estados Unidos, os atendentes do call center são orientados a fazer o que for preciso para causar uma boa impressão nos clientes. Em 2010, cada um deles enviou um vídeo de agradecimento personalizado para os consumidores que ligaram para a empresa. Os filmes geraram uma onda de elogios à Zappos na internet

5

VÁ FUNDO NO PROBLEMA



Tão importante quanto resolver a reclamação é entender o que a gerou. A American Express, controlada pelo Bradesco, reuniu um time de 20 funcionários apenas para analisar o teor das queixas que chegam ao call center. A partir dessa lista, o banco elabora processos para que os problemas mais recorrentes não voltem a acontecer

6

DÊ PODER À LINHA DE FRENTE



De nada adianta contar com um call center enorme se os atendentes não têm autonomia para solucionar os problemas. A empresa aérea americana JetBlue, por exemplo, decidiu dar uma margem de negociação aos atendentes do check-in. São eles que decidem se cobrarão ou não pelo excesso de até 1 quilo de bagagem, dependendo da situação

consumidor. De acordo com o Procon de São Paulo, a TAM recebeu no ano passado 105 queixas, o dobro das recebidas pela Gol. “O consumidor até entende que pode enfrentar dificuldades com uma empresa, mas não tolera que seu problema não seja resolvido”, diz Diogo, do IBRC. “A pesquisa mostra que a TAM foi mais lenta do que a rival nesse sentido.”

O PODER DO BOCA A BOCA

O principal problema apontado pelos clientes da TAM está nas filas intermináveis que precedem o check-in nos grandes aeroportos do país, que não raro ultrapassam os 45 minutos. Executivos ligados à companhia afirmam que a falta de treinamento para operar o novo sistema da empresa, que passou a fazer parte da rede Star Alliance, é a principal explicação para os atrasos. (Mais uma vez, os sistemas!) Procurados, os executivos da TAM não deram entrevista e se limitaram a enviar um e-mail dizendo que suas pesquisas internas apontam uma melhora na qualidade. “A percepção do consumidor sobre a qualidade do atendimento de uma empresa está diretamente relacionada à expectativa que ele tem daquele produto ou serviço”, diz Juan Carlos Fouz, presidente no Brasil da consultoria espanhola Izo, especializada em atendimento ao consumidor. “Quanto maiores as promessas, mais a empresa será cobrada ou mesmo punida.”

A internet — e particularmente as redes sociais — tem se tornado uma poderosa caixa de ressonância do relacionamento entre empresas e consumidores. O alcance do poderoso boca a boca tornou-se inimaginável e potencialmente destrutivo. Basta observar o que aconteceu em abril com a fabricante de bolsas e sapatos Arezzo. Depois de enfrentar uma série de protestos nas redes sociais, a empresa decidiu recolher sua coleção produzida com peles verdadeiras de raposas cinco dias após seu lançamento. Nesse período, as críticas colocaram a Arezzo como líder de citações no Twitter.

O lado perverso da web é que, mesmo quando o problema de um consu-

Fonte: empresas

midor é resolvido, a má publicidade para a marca fica registrada para sempre. Ao digitar a palavra Brastemp no YouTube, por exemplo, a primeira referência que surge é um vídeo postado em janeiro pelo consumidor Oswaldo Borelli. Nele, Borelli relata sua saga para conseguir trocar uma geladeira Brastemp com problemas. O vídeo foi identificado no dia seguinte à postagem pela equipe de monitoramento web da subsidiária brasileira da Whirlpool, dona da marca Brastemp, que se

mais de 770 000 vezes. “Aproveitamos o incidente para reforçar nossos processos internos de atendimento e resolver gargalos para que isso não volte a acontecer”, diz Claudia Sender, diretora de marketing da Whirlpool. O pedido de desculpas da empresa, postado no site e no Twitter da Whirlpool, teve pouco mais de 20 000 visualizações.

Em meio a esse fogo cruzado, algumas empresas conseguiram ganhar posições no ranking do IBRC, um sinal de melhora em seu padrão de relacio-

pelas agências quanto pelo call center. Foi a partir desse mapeamento que o Citibank promoveu a mudança mais significativa. Os funcionários das agências passaram a ser bonificados com base no índice de solução de problemas e satisfação do cliente — e não mais penalizados apenas pela quantidade de queixas. Com isso, as agências passaram a reportar eventuais dificuldades mais rapidamente, acelerando sua solução. “Quase metade dos elogios que chegam ao nosso call center



CHECK-IN DA TAM EM SÃO PAULO: entre as principais reclamações dos clientes estão as intermináveis filas para conseguir atendimento nos aeroportos

encarregou de rastrear o que havia acontecido. Segundo o levantamento interno, as ligações de Borelli não haviam sido direcionadas ao serviço de atendimento ao consumidor. Após a identificação do problema, uma nova geladeira foi despachada, mas, segundo a empresa, ficou presa devido a problemas com a transportadora. Restou a Borelli, que não sabia — nem tinha o dever de saber — da sucessão de problemas, desabafar no YouTube. Ele recebeu uma geladeira nova. Mas, desde então, sua reclamação já foi vista

namento com os consumidores (veja quadro na pág. 40). O Citibank, ao lado de Itaú Unibanco, Livraria Saraiva e American Express, está entre as empresas que mais subiram na lista: passou da 48ª para a 10ª colocação neste ano. (É importante lembrar que, parte em razão do grande número de clientes, bancos e operadoras de telefonia são presença constante nas listas dos piores atendimentos.) Ao longo de 2010, o Citi destacou uma equipe de 20 funcionários apenas para rastrear as reclamações que chegavam tanto

hoje foi originada de reclamações por parte dos consumidores”, diz Paula Cardoso, diretora executiva de varejo do Citibank. “Um cliente satisfeito é nossa melhor propaganda.” Pelo menos no ano passado, a fórmula parece ter funcionado. O Citibank aumentou em 41% sua carteira de clientes, para quase 450 000 — o melhor desempenho dos últimos quatro anos. Sinal de que reconhecer quando as coisas não vão bem (e agir rapidamente) é quase tão importante quanto entregar ao cliente o que foi prometido. ■