

EXAME

EDIÇÃO 1021 ANO 46 • Nº 15 • 8/8/2012 R\$ 14,90

www.exame.com



Pane na telefonia

Quem fala ao telefone ou usa a internet percebe: há algo de muito errado com um dos setores mais importantes da economia. É possível consertá-lo — mas vai custar caro



PANE NA TELEFONIA

Consumidores indignados, governo e empresas telefônicas em guerra. Catorze anos após as privatizações, há algo de errado com o setor de telecomunicações — tão essencial para a economia moderna quanto a energia elétrica. Para evitar uma pane, as operadoras terão de investir 380 bilhões de reais em uma década

ANA LUIZA LEAL E RENATA AGOSTINI

o lado da eletricidade, o setor de telecomunicações é um dos pilares da economia moderna — sem um dos dois, a vida em sociedade simplesmente para de funcionar. Enquanto a eletricidade está por aí há mais de um século, a transformação causada pelo avanço nas telecomunicações é coisa de duas décadas. Quem tem mais de 30 anos se lembra dos tempos em que era preciso ir ao banco para pagar contas, dar um pulo nos Correios para enviar uma carta, ter à mão uma enciclopédia de 20 volumes para tirar dúvidas sobre assuntos diversos. Se hoje esse tipo de coisa parece tão antigo quanto uma lâmparina de óleo de peixe, é porque as telecomunicações mudaram o mundo. Dependemos de cabos subterrâneos de fibra óptica para fazer quase tudo — de transações financeiras a pesquisa, passando pelo lazer, que nos faz ficar horas pendurados nas redes sociais. Por isso tudo, ter um setor de telecomunicações em pleno funcionamento é, de novo, tão importante quanto ter luz elétrica. E a má notícia, para os brasileiros, é que, 11 anos após a crise que levou ao racionamento de energia, surge no horizonte uma nova ameaça. Desta vez, o medo é de um apagão

na telefonia. Esse temor entrou em evidência em julho, quando a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) proibiu algumas operadoras de telefonia celular de vender novas linhas até que apresentem um plano de investimentos que recoloque o setor nos eixos. Trata-se da maior intervenção da era pós-privatização, de 1998 para cá. Foram punidas as companhias que, segundo os parâmetros da Anatel, estão oferecendo um serviço de má qualidade ao consumidor. A italiana TIM foi a mais afetada pela decisão: teve de suspender as vendas em 18 estados e no Distrito Federal. A brasileira Oi congelou as vendas em cinco estados, e a mexicana Claro, em três. A Vivo escapou da punição por não ter sido considerada a pior operadora em nenhum estado.

O descontentamento dos consumidores com as empresas de telefonia celular tem sido tamanho que, pela primeira vez, o setor desbancou as empresas de cartão de crédito na lista de reclamações elaborada pelo Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor, que reúne dados de 170 órgãos de defesa do consumidor espalhados pelo país. No primeiro semestre deste ano, foram



ILUSTRAÇÃO DENIS FREITAS

registradas mais de 78 000 queixas. Segundo o ranking elaborado por EXAME em parceria com o Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), sete das dez empresas que dispensam o pior tratamento ao consumidor são do setor de telecomunicações. Apenas a pequena GVT melhorou seu atendimento no último ano. Até o fechamento desta edição, nenhuma das operadoras punidas pela Anatel havia sido autorizada a retomar a venda de novas linhas.

Os brasileiros têm, justificadamente,

um dos principais motivos de irritação do consumidor. Linhas que não pegam, o sinal que cai. Isso tudo deixou claro que a infraestrutura de telecomunicações do país não está dando conta da demanda. E, se o cenário atual é ruim, mais para a frente pode ficar ainda pior. Para oferecer um serviço minimamente razoável, as operadoras terão de investir cerca de 380 bilhões de reais nos próximos dez anos, segundo cálculos da Anatel obtidos com exclusividade por EXAME. Chegar a esse valor exigirá que as operadoras de telefonia fixa,

é preciso voltar um pouco no tempo. As empresas que venceram os leilões de privatização no final da década de 90 herdaram estruturas sucateadas, com redes de transmissão e cobertura pouco ou nada eficientes — além de caríssimas. Entre as metas que lhes foram impostas, estavam a melhoria da infraestrutura e a universalização do serviço. O resultado mostrou como a abertura ao investimento privado seria benéfica para o consumidor. Os 300 bilhões de reais que as operadoras injetaram de lá para cá permiti-



LOJA DA CLARO EM SÃO PAULO: vendas proibidas em três estados brasileiros

ANTONIO MILENA/MILENAR

certo trauma em relação ao serviço das telefônicas. Nos tempos pré-privatização, levavam-se alguns minutos para conseguir fazer uma ligação — e, realizado o milagre, era preciso ouvir a conversa alheia nas famigeradas linhas cruzadas. Não é à toa que Telerj, Telesp, Telemig e as outras estrelas do sistema Telebras eram as empresas mais odiadas do Brasil. Na última década, as grandes telefônicas continuaram no topo da lista; o motivo para o ódio, porém, deixou de ser o serviço prestado (ou não prestado) e passou a ser o tratamento oferecido à freguesia nos infernais call centers, além da cobrança indevida de contas. O que deixou governo e especialistas assustados foi que, de 2010 para cá, o serviço voltou a ser

O maior problema está nas operadoras de telefonia celular, que não investiram o bastante para aguentar a demanda

celular, TV por assinatura e internet banda larga aumentem 80% os aportes que vêm fazendo ano a ano. “Nossos cálculos são conservadores”, diz Jarbas José Valente, conselheiro da Anatel. “É possível que os investimentos tenham de ser ainda maiores. Sem eles, o Brasil vai ficar para trás.”

DEMANDA CRESCENTE

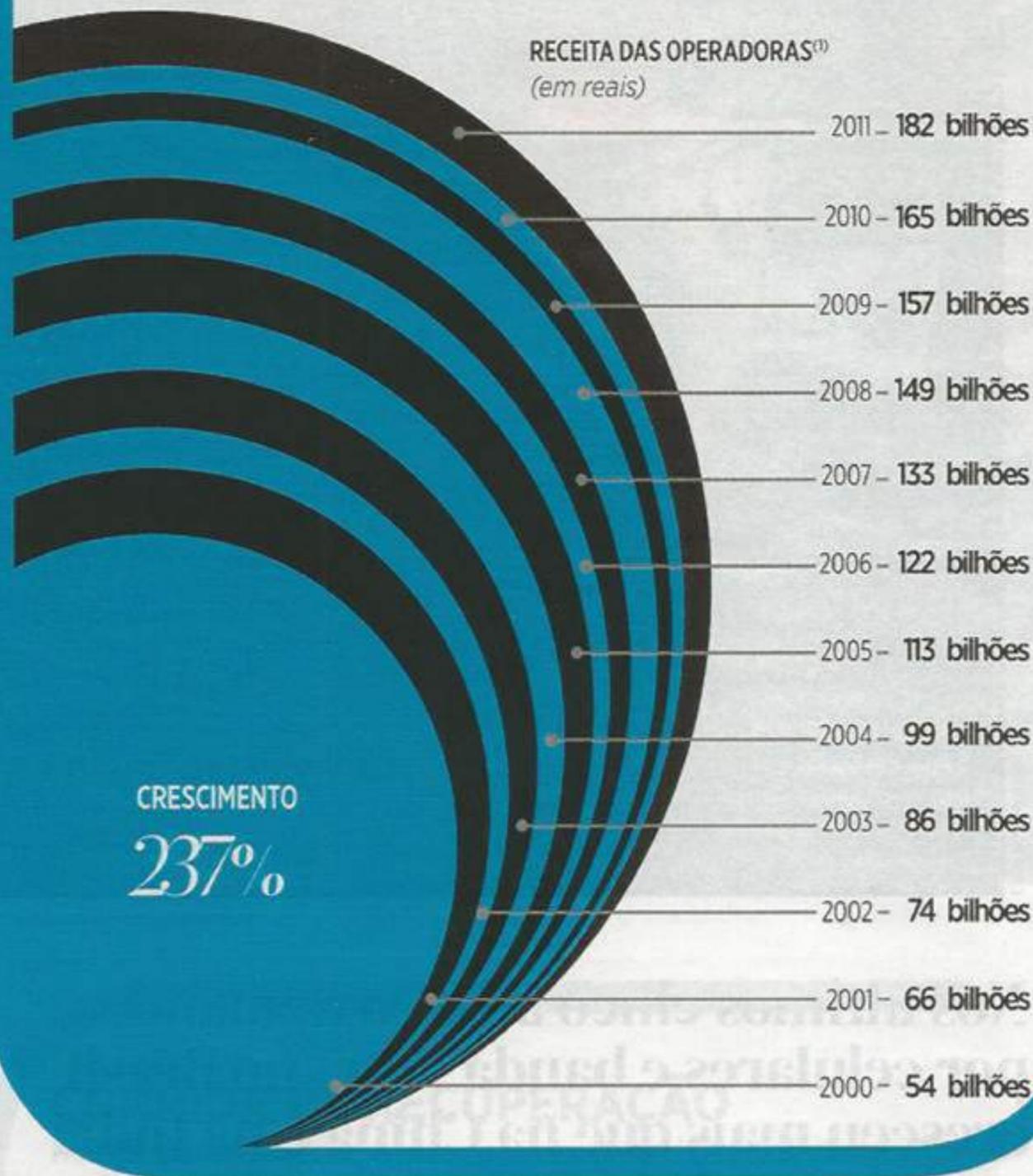
O que aconteceu? Para entender o que há de errado no setor de telecomuni-

ram que o Brasil saísse de 4,5 milhões para mais de 250 milhões de linhas celulares em junho deste ano, chegando a uma penetração de 130% — crescimento superior ao verificado na China e na Índia nos últimos cinco anos. Desde 2000, o número de usuários de banda larga fixa saltou quase 10 000%, para cerca de 20 milhões de conexões. A banda larga móvel, disponível por aqui desde 2008, cresceu 1 200%, para mais de 50 milhões de

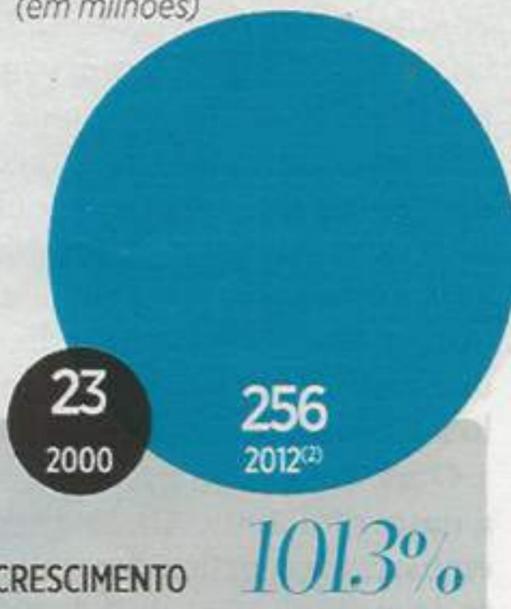
MUITO CLIENTE PARA POUCO INVESTIMENTO

De 2000 para cá, a receita das operadoras de telecomunicações no país aumentou 237%. Enquanto isso, o número de usuários de internet fixa e móvel cresceu 9 900% e 1 200%, respectivamente

RECEITA DAS OPERADORAS⁽¹⁾
(em reais)



LINHAS DE CELULAR
(em milhões)



USUÁRIOS DE INTERNET FIXA
(em milhões)



USUÁRIOS DE BANDA LARGA FIXA
(em milhões)



Os investimentos do setor, por outro lado, não acompanharam a explosão da demanda, e cresceram apenas 63% no mesmo período. Como resultado, o Brasil está bem atrás do resto do mundo

INVESTIMENTOS⁽¹⁾ (em bilhões de reais)



O Brasil possui **55 000 antenas** de transmissão de celular, um quinto do que têm os Estados Unidos e o equivalente ao total instalado na Itália

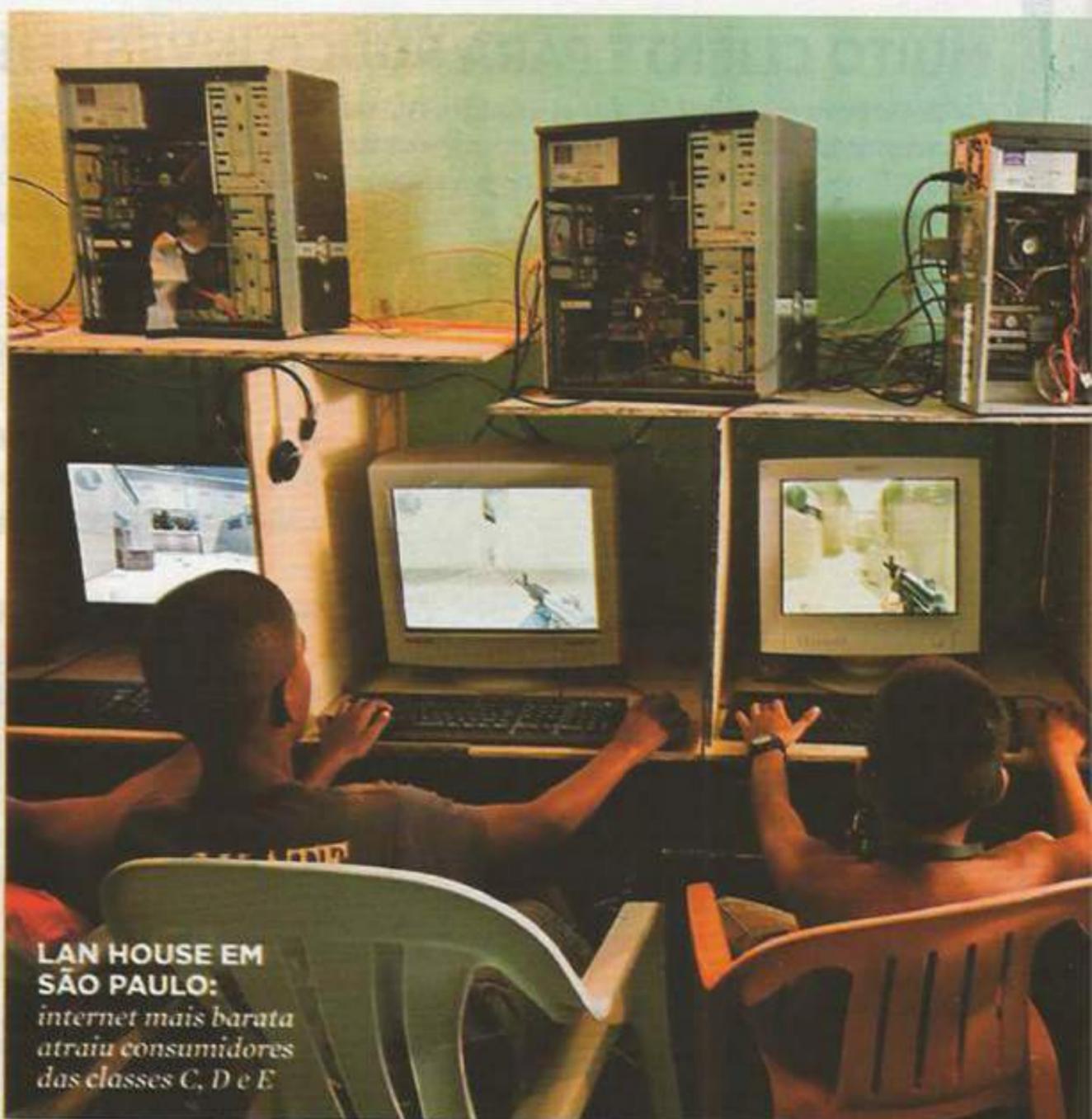
Apesar dos avanços recentes, **70% dos lares** brasileiros ainda não estão conectados à internet fixa, o dobro do verificado na Alemanha

A velocidade média da banda larga no Brasil é de **4,9 Mbps**, 124% menos que na Europa Ocidental e na América do Norte

(1) Inclui empresas de telefonia fixa e móvel, banda larga fixa e TV por assinatura (2) Até junho (3) Até março (4) Previsão
Fontes: empresas, Anatel, Teleco, Telebrasil, ABTA, Cisco e Europraxis

acessos. Ao mesmo tempo, a competição entre as operadoras derrubou os preços dos serviços, permitindo a inclusão de um enorme contingente de consumidores das classes C, D e E — aparelhos celulares foram vendidos a módicos 10 reais no início da década de 2000. Um estudo do Banco Mundial mostra que, quando a penetração de telefonia celular cresce 10% num país, a renda per capita aumenta 0,8%. Foi um fenômeno que mudou a cara do Brasil, e para melhor. Mas o modelo mostrou que tinha seus limites.

O ano em que a atual crise começou a nascer foi 2009. Ali, as operadoras embarcaram em uma ferrenha disputa de mercado. Em abril daquele ano, a TIM, então a terceira maior empresa do setor, lançou um agressivo plano destinado a captar usuários: passou a cobrar apenas 25 centavos por chamada (e não mais por minuto, como era comum no setor). A estratégia fez da operadora a que mais conquistou novos clientes em 2010 — foram 9,9 milhões. No ano passado, com a chegada da TIM à vice-liderança de mercado, as rivais Vivo, Claro e Oi lançaram planos semelhantes, cobrando uma tarifa ínfima pelas ligações. As operadoras também despejaram no mercado modems de internet móvel para ser usados em laptops, aumentando exponencialmente o uso de espaço nas redes das operadoras — na época, apenas 5% dos assinantes consumiam 80% do espaço disponível nas redes. Enquanto as empresas se engalinhavam em busca de clientes, as redes, como era de imaginar, foram se sobrecarregando. De 2010 para cá, foram vendidas mais de 80 milhões de novas linhas de celular. Muitos desses consumidores compraram uma de cada operadora, já que cada empresa lançou uma promoção em que quem fala “de TIM para TIM” ou de “Claro para Claro” não paga nada. E esses clientes, por definição, custam caro às operadoras. O tempo médio em que ficam pendurados no aparelho subiu mais de 30%, de 87 minutos em 2009 para 115 neste ano. Ao mesmo tempo, o uso da internet no celular — impulsionado



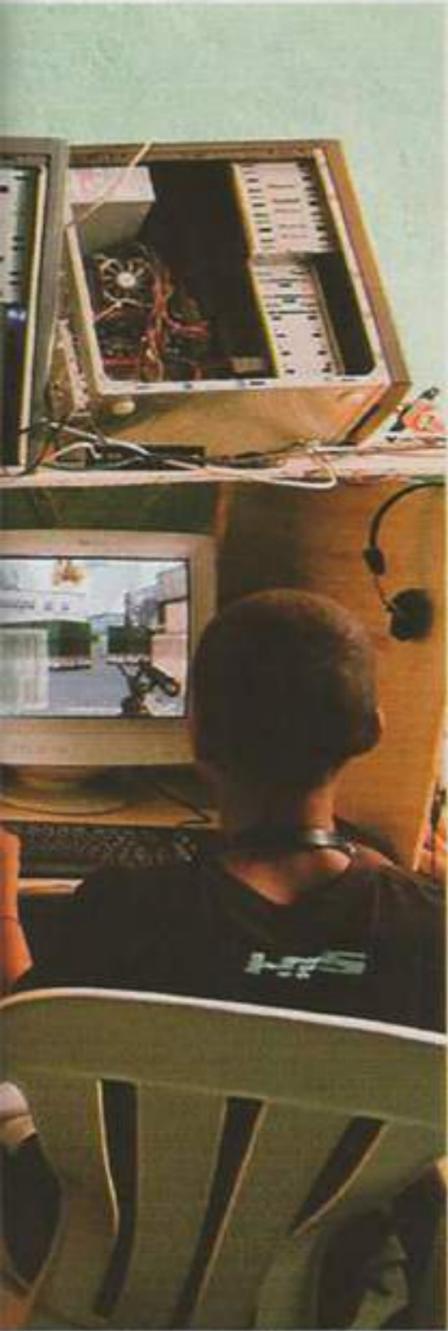
LAN HOUSE EM SÃO PAULO:
internet mais barata atraiu consumidores das classes C, D e E

Nos últimos cinco anos, a demanda por celulares e banda larga no Brasil cresceu mais que na China e na Índia

pela paixão dos brasileiros pelas redes sociais — sobrecarregou ainda mais o sistema. De acordo com um estudo inédito da consultoria Comscore, o tempo médio gasto pelos brasileiros na internet nos últimos três anos aumentou 67%, e nas redes sociais, 169%. Com a rede de transmissão congestionada, Vivo, Claro, Oi e TIM deixaram de alardear os tais modems móveis (as ofertas para ligações seguem até hoje). O estrago, no entanto, já havia sido feito: a receita por usuário das operadoras, que foi de 30,1 reais em 2007, caiu para 20 reais em 2012. “A disputa no Brasil é forte”, diz o presidente da

Claro, Carlos Zenteno. “Se fossem duas ou três empresas, o cenário seria bem diferente.” Procurada, a TIM preferiu não dar entrevista.

Talvez a melhor maneira de entender o problema vivido pelo setor de telecomunicações seja pensar no sistema como um emaranhado de estradas — mas, em vez de carros, os cabos de fibra óptica que passam sob a terra, rios e mares transportam bites, um termo técnico para designar dados que podem ser de voz ou de internet. Quando os celulares serviam apenas para falar, os técnicos das operadoras sabiam exatamente qual o tamanho



SÉRGIO LIMA/FOLHAPRESS

PAULO BERNARDO E A PRESIDENTE DILMA: depois de anos de fiscalização frouxa, o confronto

CORRIDA DE RECUPERAÇÃO

De 1998 para cá, as operadoras investiram 300 bilhões de reais em infraestrutura. E terão de investir mais daqui para a frente

Segundo cálculos da Anatel, será preciso investir

380
BILHÕES DE REAIS

nos próximos dez anos para que o setor de telecomunicações no Brasil atenda à demanda crescente por serviços de telefonia e internet

240 bilhões

são necessários para ampliar a cobertura 3G e instalar o 4G, internet móvel de altíssima velocidade

140 bilhões

vão levar telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura a mais de 30 milhões de lares no país

da rede que deveriam construir, já que o transporte de bites, nesse caso, é relativamente pequeno e estável. A chegada da tecnologia 3G e, com ela, a disseminação do uso da internet pelo celular a partir de 2008 jogaram essa lógica na lata do lixo. Desde então, tornou-se praticamente impossível saber exatamente quantos bites terão de ser transportados pela rede em determinado momento, já que o uso de internet pode elevar o consumo de dados em mais de 30 vezes, dependendo do que o usuário está fazendo — em outras palavras, ficou impossível calcular quantos carros irão passar por uma via em determinado momento. O uso cada vez mais constante de aplicativos e o advento de novas tecnologias, como os tablets, também atrapalharam.

A explosão da demanda deixou claro que nossa infraestrutura de teleco-

municicações — as tais estradas, para seguir na metáfora rodoviária — precisa, urgentemente, avançar. Atualmente, o país tem pouco mais de 55 000 antenas de transmissão (postes que captam o sinal do celular e levam os dados até a rede para que sejam transportados) — um quinto do que têm os Estados Unidos e corresponde ao instalado na Itália, país cuja área equivale à do estado de Goiás. Como consequência, cada uma dessas antenas opera em seu limite de capacidade, com mais de 4 600 linhas “conectadas” por unidade. A média americana é de 1 000 linhas por antena. Na Espanha, são 460 linhas e, no Japão, 400. Estima-se que apenas 30% das antenas brasileiras possam ter sua capacidade estendida — se quiserem ampliar sua cobertura e aumentar a transmissão de dados para a rede, as operadoras terão de construir novas torres, do zero, a um custo médio de 300 000 reais cada uma. Feitas as contas, para chegar ao mesmo nível de cobertura e qualidade de transmissão dos Estados Unidos, um país com dimensões parecidas com as do Brasil, teríamos de ter investido cerca de 55 bilhões de reais a mais nos últimos anos — isso apenas em antenas, sem contar os investimentos em outros equipamentos e fibra óptica. “Antena é o principal entrave. Temos 550 na cidade de São Paulo e pedidos para mais 256”, diz Leila Loria, diretora de relações institucionais da Vivo.

DIFICULDADES NA MATRIZ

Daqui para a frente, o desafio será ainda maior. É natural: à medida que a tecnologia avança, é preciso gastar bilhões em infraestrutura para que os novos serviços funcionem. O estudo da Anatel prevê que serão necessários 24 bilhões de reais em investimento anual apenas para os mercados de telefonia e banda larga móvel (o 3G dos celulares atuais e o 4G das gerações futuras, com sua promessa de internet de altíssima velocidade no smartphone). Nos mercados de telefonia fixa, internet em casa e TV por assinatura, o investimento anual terá de somar 14 bilhões de reais. Já aconteceu antes — como se viu, as operadoras in-



USUÁRIOS DE CELULAR NA CHINA:
as telecomunicações se transformaram nas últimas duas décadas



ABERTURA DA OLIMPIADA EM LONDRES:
rede da O2 caiu dias antes por excesso de tráfego



SEONGJUN OH/GETTY IMAGES



OWEN HUMPHREYS/AP PHOTO

vestiram 300 bilhões de reais para tirar o Brasil das trevas do sistema Telebras. Pode acontecer de novo?

Infelizmente — se a conta feita pela Anatel se provar correta —, é muito difícil que o país chegue a esse nível de investimento na próxima década. Uma peculiaridade do mercado brasileiro é ser servido por empresas oriundas de países que vêm passando, desde a crise de 2008, por dificuldades econômicas. A Oi tem como principal sócia a Portugal Telecom. A Vivo é controlada pela espanhola Telefónica. A TIM é italiana. Nos últimos três anos, a rentabilidade dessas empresas caiu, respectivamente, 15%, 19% e 9% (sobra a mexicana Claro, que vive um bom momento em seu país de origem). Com as respectivas matrizes em dificuldades financeiras e tendo de remunerar seus acionistas, as operadoras acabaram usando suas subsidiárias em mercados que crescem para melhorar os balanços da companhia-mãe. Se-

se muito ao temor de que o setor de telecomunicações entre em pane na Copa do Mundo de 2014. Além do aumento do número de usuários durante esses eventos, o problema está na forma como eles usam seus celulares: assistindo, por exemplo, a transmissões ao vivo das disputas. Só para a Copa de 2014 o governo estima que será necessário injetar 60 bilhões de reais em tecnologias de transmissão, no aumento de capacidade da rede e na instalação de novos pontos de acesso à banda larga. Desse total, 3 bilhões sairão dos cofres públicos. O resto terá de vir das operadoras, que já se comprometeram a estar com o sistema 4G funcionando em todas as capitais do país e em cidades com mais de 500 000 habitantes até a Copa. A julgar pelo que aconteceu recentemente em outros países, a situação do Brasil é preocupante. A menos de duas semanas do início da Olimpíada em Londres, a rede de celulares da operadora O2, que pertence à Telefónica, caiu devido ao grande nú-

Com as matrizes europeias em dificuldades, as subsidiárias dobraram a remessa de lucros em 2011

Segundo dados do Banco Central, as remessas do setor ao exterior mais que dobraram entre 2010 e 2011, de 1,1 bilhão de dólares para pouco mais de 2,5 bilhões. Nesse cenário, o movimento inverso — o dinheiro que sai da matriz para ser investido, digamos, em antenas em São Paulo — fica mais raro. Ainda, a queda na receita por usuário verificada nos últimos anos no Brasil e a crescente concorrência interna fizeram com que as margens das companhias caíssem 20% de 2002 para cá. Segundo EXAME apurou, as fornecedoras de infraestrutura estão assustadas com a falta de pedidos de equipamentos para, por exemplo, instalar a tecnologia 4G — que tem de estar funcionando já na Copa das Confederações, em abril de 2013.

A reação apavorada do governo deve-

mero de acessos. A pane só foi resolvida dois dias mais tarde. Em fevereiro, o tráfego durante o Super Bowl, a final do campeonato de futebol americano, chegou a 500 gigabites de dados durante a partida. E tudo leva a crer que o cenário por aqui será ainda mais desafiador, até porque a tecnologia dos aparelhos terá evoluído. Segundo dados da empresa de equipamentos Ericsson, o tráfego de dados no celular por aqui deve crescer dez vezes nos próximos quatro anos. “Estamos no começo de uma revolução com os tablets e smartphones”, diz João de Deus, diretor de planejamento executivo da Oi.

Setores como o de telecomunicações, elétrico ou de saneamento foram considerados “monopólios naturais” por muito tempo. De acordo com essa tese, a necessidade de investimentos é

O QUE DIZ O CONSUMIDOR

No último levantamento EXAME/IBRC, sete das dez piores empresas em atendimento ao cliente em 2011 são do setor de telecomunicações

As 10 melhores

1^o O BOTICÁRIO

2^o COCA-COLA

3^o AMERICAN EXPRESS

4^o NATURA

5^o PORTO SEGURO

6^o MICROSOFT

7^o LIVRARIA SARAIVA

8^o MAGAZINE LUIZA

9^o BRADESCO

10^o FIAT

As 10 piores⁽¹⁾

1^o OI VELOX

2^o SPEEDY

3^o TELEFÔNICA

4^o IBI CARD

5^o OI MÓVEL

6^o OI FIXO

7^o CEDAE

8^o VIVO

9^o SHOPTIME

10^o CLARO

Nos últimos cinco anos, o número de reclamações contra as operadoras de telefonia fixa e celular na Anatel dobrou

EVOLUÇÃO DAS RECLAMAÇÕES
(em milhões)

1,4
2011

1,3
2010

1,2
2009

0,9
2008

0,7
2007

CRESCIMENTO

100%

COMO FOI FEITO O RANKING DO INSTITUTO IBERO-BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Para chegar à lista de empresas, o IBRC somou a pontuação de cada uma delas nas quatro etapas do levantamento

1^o 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^o Informações das empresas

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

Pontuação: de zero a 10

3^o Cliente-surpresa

Foram realizados 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 30

tão grande e a importância do setor, tamanha, que seria melhor que fossem tocados por uma empresa. A incompetência natural dos monopólios acabou levando à falência da tese. Do Reino Unido ao Brasil, as estatais foram privatizadas, e o setor, aberto à competição. Pela força do mercado e com o nível de investimentos crescendo, esses setores acabaram se concentrando de novo. No Brasil, as 12 empresas criadas após as privatizações se transfor-

maram nas quatro grandes atuais.

Se a tese dos monopólios ficou no passado, o mercado de telecomunicações segue precisando de uma regulação atenta por parte do governo. E é consenso que a Anatel não tem sido uma agência com a força necessária para ajudar a colocar o setor nos eixos. Vale lembrar: um bom regulador não é aquele que pune empresas, mas o que evita os problemas. O órgão demorou muito até tomar uma atitude contra as

operadoras de celular. Segundo funcionários da Anatel, a fiscalização é falha. Um dos problemas é que cada empresa dizia estar cumprindo rigorosamente suas metas de qualidade — como cabia às próprias empresas fornecer os dados, aquele era um jogo de “me engana que eu gosto”. Em 2011, por exemplo, a TIM cumpriu 99,5% das metas. Hoje, a Anatel possui 513 técnicos para fiscalizar todos os estados do país, o que dá menos de 20 funcionários por estado.

O setor de telefonia celular foi o que mais recebeu reclamações em todos os Procons do país no primeiro semestre deste ano, com mais de 78 000 queixas. O de telefonia fixa ficou na quarta posição

1º TELEFONIA CELULAR	78 604
2º CARTÃO DE CRÉDITO	74 889
3º BANCO COMERCIAL	73 819
4º TELEFONIA FIXA	53 790
5º FINANCEIRA	41 519



TÉCNICO DA GVT EM CAMPINAS:
operadora foi a única com bom desempenho no ranking do IBRC

KIKO FERRITE

1º Pesquisa qualitativa

30 clientes de cada empresa foram entrevistados sobre o atendimento e a qualidade do serviço prestado

Pontuação: de zero a 40

(1) Como operam com registros diferentes e/ou contam com serviços de atendimento ao cliente independentes. Speedy, Telefônica, Oi Velox, Oi Móvel e Oi Fixo foram avaliados separadamente. Fontes: IBRC, Anatel e Síndec

Às falhas nas fiscalizações soma-se a dificuldade de punir as empresas. Nos últimos seis anos, do 1,3 bilhão de reais em multas aplicadas pela Anatel, apenas 500 milhões foram de fato recolhidos pela agência. “Os valores são baixos e as empresas têm uma série de instâncias para recorrer. É mais barato receber multa do que resolver o problema”, diz Marcelo Cunha, diretor da área de fiscalização do Tribunal de Contas da União, que concluiu recen-

temente uma auditoria na Anatel.

Ter um setor de telecomunicações em forma é vital para que a economia brasileira siga se desenvolvendo. Um estudo da consultoria McKinsey mostra que a expansão da internet foi responsável por um décimo do crescimento econômico mundial nos últimos 15 anos. Para que o país ofereça uma infraestrutura de telecomunicações de qualidade na próxima década, as empresas terão de investir. Mas e o governo? Segundo a consultoria Deloitte, o Brasil pertence ao grupo dos 12 países com maior carga tributária do setor no mundo, de 43% — e essa carga vem subindo: no início da década, era de 33%. Segundo cálculos da consultoria LCA, apenas 10% dos mais de 53 bilhões de reais arrecadados desde 2001 em fundos como Fistel, Fust e Funttel ajudaram a custear a fiscalização do setor e a universalização do serviço. Com esse dinheiro, daria para construir 170 000 antenas de transmissão. Diante da crise atual, pode-se dizer que a Anatel deu

um primeiro passo. A partir de outubro deste ano, a consultoria PricewaterhouseCoopers ficará responsável por fiscalizar e auditar a qualidade do serviço de banda larga fixa e móvel oferecido pelas empresas — algo inédito no mundo. Aguarda votação no Congresso um pacote de leis que pode diminuir a carga tributária para 38%. “O imposto é muito alto. Em algum momento, precisaremos rever essa estrutura de forma mais profunda”, afirma o ministro das Comunicações, Paulo Bernardo. O governo estuda também uma proposta de lei que unifique a legislação das antenas — hoje há cerca de 250 leis municipais diferentes, o que cria uma burocracia enlouquecedora. A Anatel quer ainda incentivar as empresas a compartilhar o uso das antenas, o que poderia acelerar a expansão da capacidade de transmissão de dados nas grandes cidades. Há muito a ser feito. A pancada do governo nas operadoras pode ter sido um movimento necessário. Mas foi quase nada diante do desafio à frente. ■

EM PAZ COM O CONSUMIDOR

Para algumas empresas, atender bem o cliente é tão importante quanto a qualidade do produto ou do serviço que oferecem — o que é possível aprender com elas

CAROLINA MEYER

TÉ PELO HISTÓRICO DE MÁ QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE UTILIDADE PÚBLICA — OS CONSTANTES APAGÕES no setor elétrico em diferentes regiões do país e a recente punição da Anatel às operadoras de telefonia celular são alguns exemplos disso —, os brasileiros habituaram-se nos últimos anos à nada agradável rotina de seguir de perto os rankings de reclamações em Procons e outras instituições de defesa do consumidor. Pouca ou nenhuma atenção é dada às companhias que vêm fazendo sua parte, a despeito do tamanho ou do setor em que atuam. Com estratégias relativamente simples — como conversar sobre o tempo com quem está do outro lado da linha —, empresas como O Boticário, Coca-Cola, Natura, Bradesco e Porto Seguro foram consideradas campeãs em atendimento ao consumidor no último ranking elaborado por EXAME, em parceria com o Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) (veja o ranking na pág. 50). Além delas, General Motors, Ambev, LG e GVT aparecem entre as que mais melhoraram seu serviço ao longo de 2011 — hoje, elas contam com níveis de satisfação superiores a 70%, patamar considerado altíssimo em qualquer parte do mundo. Para essas empresas, atender bem seus clientes é tão importante quanto oferecer produtos ou serviços de qualidade. “Em 2011, 92% das empresas classificadas no ranking fizeram algum tipo de pesquisa de satisfação com os clientes. Em 2010, esse número não passava de 70%”, diz Alexandre Diogo, presidente do IBRC. Sejam justos: reclamação, toda empresa recebe. A diferença está no modo como elas lidam com essas queixas. Os clientes das telefônicas estão aí para comprovar.



LOJA DO BOTICÁRIO EM SÃO PAULO: comercial testado no YouTube



RICARDO CORRÊA

O BOTICÁRIO

POSIÇÃO NO RANKING 1º

O consumidor é rei

Em uma empresa conhecida por vender batons, perfumes e outros mimos, era de imaginar que o volume de ligações para o serviço de atendimento do Boticário fosse relativamente pequeno. Pois não é o que acontece. A empresa praticamente dobrou de tamanho no ano passado, chegando a quase 3 000 lojas no país, e viu-se obrigada a aumentar 55% seu call center para dar conta de quase 2 000 ligações por dia — isso sem falar nos 4 000 e-mails e nas 8 600 mensagens diárias nas redes sociais. Para criar um atendimento mais personalizado — os atendentes são treinados para, por exemplo, perguntar sobre o tempo na cidade onde está o consumidor —, a companhia substituiu 60% de sua antiga equipe

de atendimento. “Precisávamos criar uma cultura nova, mais próxima do consumidor”, diz Andrea Motta, presidente do Boticário. Com um atendimento mais longo e informal — a média de tempo de ligação é de 7 minutos, ante 3 minutos em um banco —, o índice de satisfação do consumidor saiu de 87% para 93% em 2011, com 90% dos casos resolvidos logo no primeiro contato. A empresa começou a divulgar suas campanhas publicitárias nas redes sociais dois dias antes da estreia na TV para sentir qual seria a reação do consumidor. No final de 2010, o Boticário reeditou um anúncio sobre o Dia dos Namorados depois que um punhado de consumidores reclamou das cenas no YouTube.

COCA-COLA

POSIÇÃO NO RANKING 2º

Personalize o atendimento

Mesmo com um índice de satisfação considerado elevado, na casa dos 90%, a Coca-Cola conduziu no primeiro semestre de 2011 uma minuciosa pesquisa com seus consumidores para identificar eventuais problemas em seu atendimento. Descobriu, entre outras coisas, que muitos deles estavam descontentes com o tempo de troca dos produtos e com a forma com que os representantes da empresa agiam na hora de substituir garrafas com problemas — um deles elogiou os atributos físicos de uma consumidora, que ameaçou processar a companhia. A partir desse levantamento, a Coca-Cola reduziu o tempo médio de troca dos produtos de sete para dois dias e passou a treinar os 18 distribuidores

da marca para que oferecessem tratamento personalizado ao consumidor. Cada representante da empresa agora recebe um histórico da reclamação do consumidor antes de visitá-lo e é orientado a pedir desculpas específicas em nome da marca (se, por exemplo, o cliente máchucou o dedo enquanto abria uma latinha de refrigerante, o representante é orientado a fazer perguntas sobre seu estado de saúde). Com isso, a Coca-Cola encerrou 2011 com 94% de satisfação do consumidor. “Vamos repetir essa pesquisa a cada seis meses, até chegarmos a um atendimento impecável”, diz Rino Abbondi, vice-presidente de técnica e logística da Coca-Cola.



ISTOCK PHOTO

AMERICAN EXPRESS

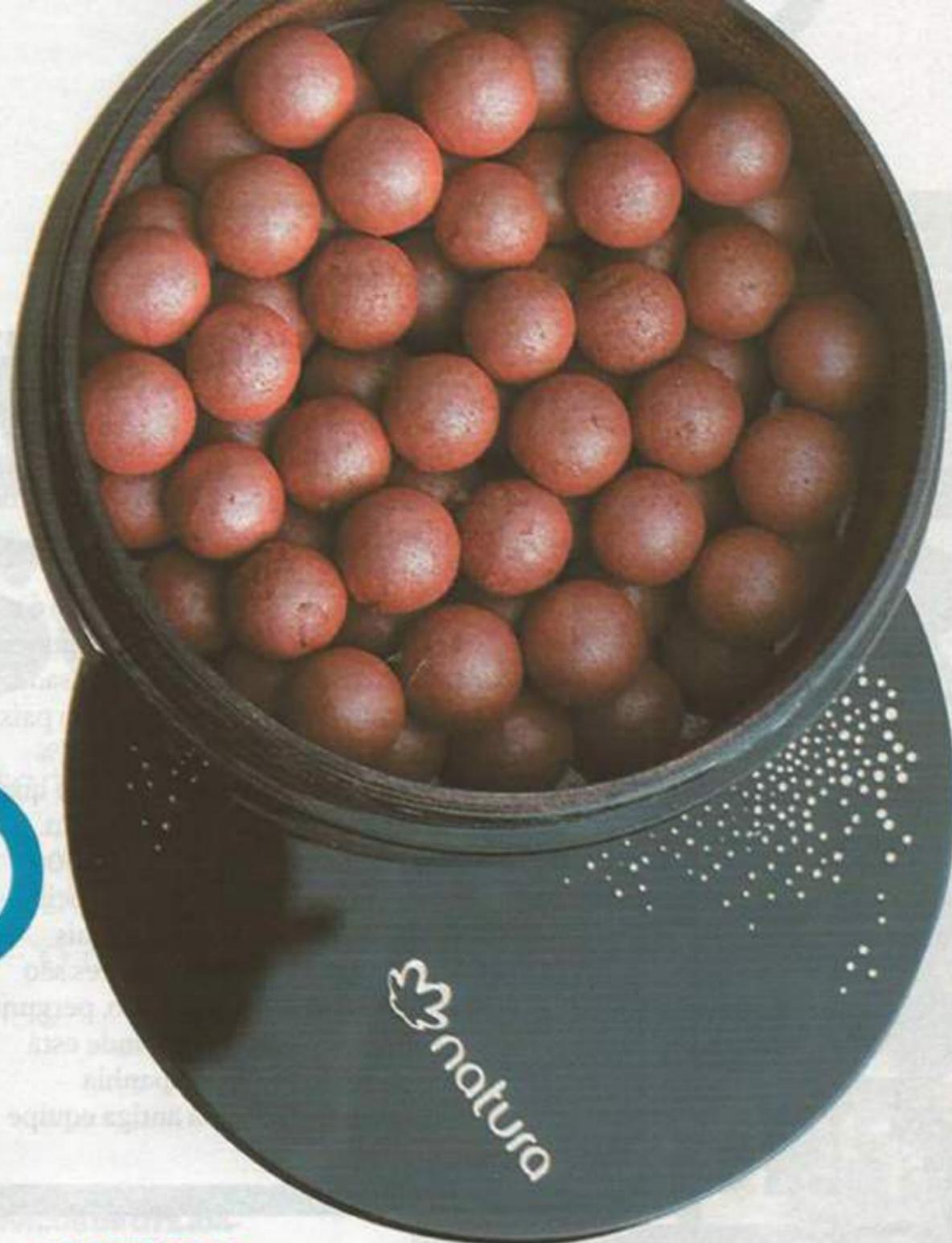
POSIÇÃO NO RANKING 3º

Recompense as soluções

Ao renegociar os contratos com as equipes terceirizadas de atendimento ao cliente, a empresa de cartões de crédito American Express, que pertence ao Bradesco, aumentou de 89% para 96% o total de reclamações resolvidas logo na primeira ligação. Pelas novas regras do banco, esses fornecedores passaram a ser remunerados não com base na quantidade de chamadas recebidas, como é de praxe no setor, mas de acordo com o índice de solução dos problemas. Se há melhora nos indicadores internos de qualidade no atendimento, a empresa de call center recebe até 20% mais pelo minuto de ligação atendida. A redução das queixas no Procon pode elevar em mais 5% o montante pago à companhia. O novo sistema deu tão certo que o Bradesco já estuda estendê-lo às demais áreas do banco. “No fim, saiu mais barato para a empresa atender bem o cliente”, diz Alexandre Monteiro, diretor da área de cartões do Bradesco.



ISTOCK PHOTO



CARLOS CLIBI

NATURA

POSIÇÃO NO RANKING 4º

Contagie a empresa

O descompasso entre o que acontecia no dia a dia das consultoras e o que diziam os sistemas de monitoramento interno sempre foi uma das maiores causas de insatisfação entre as vendedoras da Natura. Os executivos da companhia não faziam ideia, por exemplo, se a entrega de um pedido estava atrasada — eles apenas tinham certeza de que ele havia deixado o centro de distribuição. Com base em uma pesquisa feita no início de 2011, a Natura mudou seu sistema de controle para enxergar, de fato, o que se passava com o produto

até que ele chegasse à casa das consultoras. Paralelamente, a companhia construiu oito centros de distribuição para diminuir pela metade o tempo de entrega — e evitar desvios pelo caminho. Para fazer do atendimento uma prioridade em todas as áreas, a Natura incluiu o índice de satisfação das consultoras (que fazem o meio de campo com os consumidores) na composição do bônus de todos os executivos. No ano passado, o número de ligações para a Natura caiu 24% em comparação a 2010.

PORTO SEGURO

POSIÇÃO NO RANKING 5º

Dê poder à linha de frente

A cada mês, a seguradora Porto Seguro tem de administrar mais de 2,5 milhões de ligações de clientes, a

maior parte com dúvidas e reclamações sobre assuntos tão díspares quanto a fatura do cartão de crédito, carros que não ligam e geladeiras que não gelam. Para dar vazão a toda essa demanda, a diretoria da empresa decidiu dar poder à linha de frente — além de serem treinados para resolver cada caso sem precisar ler um script enervante, os atendentes do call center foram encorajados a telefonar aos principais executivos da Porto

Seguro para sanar eventuais dúvidas. Cabe aos atendentes, por exemplo, decidir se um segurado pode usar um guincho extra, por conta da empresa, dependendo da situação em que se encontra. “A regra que prevalece em nossas centrais de atendimento é: se você não sabe, alguém na empresa sabe. É só procurar”, diz Sonia Rica, diretora de relacionamento da Porto Seguro. A empresa tem atualmente a maior taxa de retenção de clientes do setor, na casa dos 80%.

GM

SUBIU 22 POSIÇÕES (DA 86ª PARA A 64ª)

Não pense só no call center

Para se preparar para uma nova safra de lançamentos — foram quatro modelos novos só em 2011, sem contar as reestilizações —, a General Motors redesenhou seu serviço de atendimento ao consumidor. Além de integrar o tradicional sistema telefônico ao de internet e redes sociais, a empresa extrapolou os limites do call center. A GM passou os últimos dois anos reformando as oficinas de 500 concessionárias espalhadas pelo Brasil, deixando-as, digamos, “apresentáveis” aos olhos do consumidor. Ao mesmo tempo, criou uma espécie de universidade móvel para treinar mecânicos e vendedores — elas funcionam dentro de três caminhões. A ideia é que o consumidor discuta com o mecânico a melhor maneira de resolver eventuais contratemplos com o carro — e não apenas receba um orçamento com o que precisa ser feito das mãos de um vendedor. A GM está entre as



FÁBRICA DA GM EM SÃO PAULO: mecânicos de mais de 500 concessionárias foram treinados para lidar com o consumidor

empresas que mais subiram no ranking do IBRC em 2011, passando da 86ª para a 64ª posição. Como acontece em outras empresas da lista do IBRC, a GM criou metas de satisfação de clientes para diversos

cargos — de vendedores a mecânicos de concessionárias. Os vendedores têm de cumprir uma série de requisitos, como ligar para os clientes três dias após a compra para checar o grau de satisfação com o carro. ■