

O QUE JÁ ERA RUIM PIOROU

Um estudo exclusivo mostra que, com a crise, a conturbada relação entre empresas e consumidores azedou ainda mais no Brasil | **ALINE SCHERER**



CONCERTO NA REDE DA AES ELETROPAULO:
há dois anos entre as dez piores empresas listadas na pesquisa

NUM DIA NORMAL, OS 1100 OPERADORES da central de atendimento da AES Eletropaulo, maior distribuidora de energia elétrica da América Latina, recebem cerca de 30 000 telefonemas. Em dias de tempestade, causa frequente de quedas de energia, o patamar salta para 200 000. Basta uma chuva mais forte na região metropolitana de São Paulo, onde a concessionária atende 16,6 milhões de habitantes, para a média de 27 telefonemas por atendente subir para 181 ligações. No que depender do clima, a vida não será nada fácil na central de atendimento da companhia. Nos últimos 74 anos este foi o janeiro com o maior volume de chuvas registrado na região. Segundo os dados mais recentes disponíveis, nos primeiros nove meses de 2016, a frequência de quedas de luz na região atendida pela AES havia au-

o terceiro pior atendimento no país (veja o ranking na pág. 53), atrás da Supervia Trens Urbanos e da Vivo TV. Em 2016, pelo terceiro ano consecutivo não houve progresso na média geral das empresas — e a qualidade de atendimento entre as que tiveram as piores avaliações na edição anterior do ranking caiu ainda mais. Foi o caso da AES Eletropaulo, da maioria das empresas de telefonia, de algumas companhias de transporte público, planos de saúde e comércio eletrônico. “O índice de reclamações resolvidas chegou ao número mais baixo já detectado pelo estudo, realizado desde 2010”, diz Alexandre Diogo, presidente do Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC). “Em menos da metade dos casos, os clientes ficaram satisfeitos.”

A piora foi ainda mais acentuada entre os bancos, que receberam três ve-

Uma das causas da piora nos índices de satisfação é o enxugamento nas estruturas de atendimento e no treinamento dos operadores

mentado 40% em relação ao mesmo período do ano anterior. Em 2015, a companhia — ao lado de outras 15 operadoras — recebeu uma notificação da Aneel, agência que regula o setor, exigindo um plano de melhoria. Segundo a Eletropaulo, boa parte dos apagões do ano passado foi programada para a manutenção da rede, como podas de árvores. Para a força-tarefa, colocou mais 220 equipes de eletricitistas na rua, além das 303 já existentes. Procurada pela reportagem de EXAME, a empresa informa que “todo o aparato da companhia foi dimensionado para atender dias de crise” e que “reduziu o número de reclamações em 20% em 2016”.

É uma percepção que, segundo os dados do ranking EXAME/IBRC de Atendimento ao Cliente, difere bastante da relatada pela clientela da companhia. Em 2016, a AES Eletropaulo foi considerada a empresa com

zes mais citações negativas. Pela primeira vez em sete anos de pesquisa, nenhum representante do setor financeiro figurou na lista das 25 melhores empresas. Para chegar a essa constatação, pesquisadores do IBRC ouviram 5 089 pessoas em 148 cidades de todos os estados brasileiros, perguntando quais empresas atenderam bem e mal. As 116 empresas mais mencionadas, e com faturamento superior a 400 milhões de reais, receberam um questionário com 20 perguntas para autoavaliar seus processos. O atendimento de cada empresa também foi analisado em 11 interações de “clientes ocultos” por telefone, internet e, quando possível, pessoalmente, além de entrevistas com 25 clientes reais.

Uma das causas da piora é o enxugamento nas estruturas de atendimento e no treinamento de funcionários. De janeiro a novembro do ano passado, os



GERMANO LÜDERS

SULAMÉRICA:
a digitalização de processos reduziu 1 milhão de ligações por ano no call center

call centers de todo o país mais demitiram do que contrataram, com saldo negativo de 18 590 postos. Em 2015, a média de treinamento por funcionário foi de 78 horas, 43% menos do que em 2013. Resultado: em 2016, o tempo médio de espera para ser atendido pelas centrais telefônicas das empresas participantes da pesquisa foi de 9,5 minutos — quase cinco vezes maior do que o registrado dois anos antes. Outra conclusão do estudo: a ascensão da inadimplência gerou uma reação forte — e nem sempre amigável. As empresas tornaram-se menos tolerantes em relação aos dias entre o não pagamento e o início dos contatos, mais insistentes nas ligações e na abordagem (*veja quadro ao lado*), com telefonemas para números não fornecidos. É natural que haja mais rigidez diante de um problema que tem ajudado a piorar as finanças de muitas companhias. As críticas giram em torno dos meios usados para combatê-lo. Na pesquisa do IBRC, há relatos de contatos feitos a parentes e



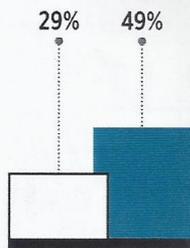
LEANDRO FONSECA

ITAÚ E ITAUCARD:
a qualidade percebida caiu com o aumento na frequência de ligações para cobranças

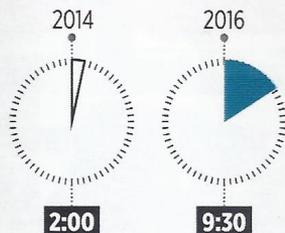
UMA RELAÇÃO EM CRISE

A qualidade das interações com os clientes piorou □ 2014 ■ 2016

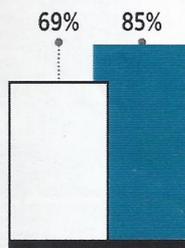
Nos telefonemas aos SACs, cresceu o número de atendimentos com espera de mais de 1 minuto (em %)



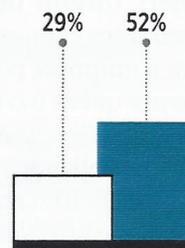
O tempo médio de espera para falar com um operador por telefone aumentou (em minutos)



Mais empresas não forneceram a gravação da conversa quando solicitada, conforme a lei

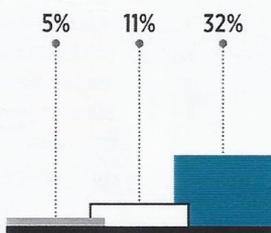


No contato via internet, o índice de mensagens não respondidas em até cinco dias disparou

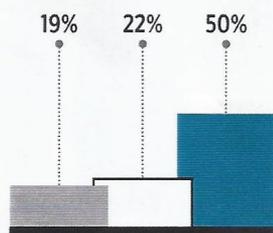


As empresas tornaram-se menos tolerantes à inadimplência ■ 2012 □ 2014 ■ 2016

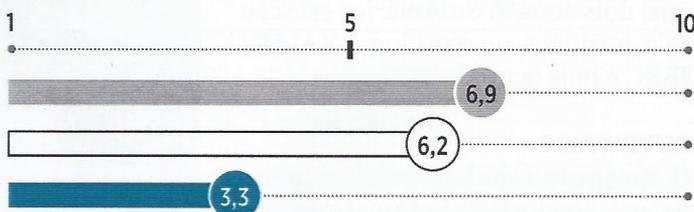
Mais de dez contatos de cobrança por dia



A cobrança é feita de oito a 15 dias após o não pagamento no prazo



O cliente inadimplente é tratado com respeito, discrição e cordialidade (média de 1 a 10)



Fonte: IBRC

Em média, as empresas tiveram uma reação dura ao aumento da inadimplência — e tornaram-se mais intolerantes e insistentes

visitas à casa dos devedores em que vizinhos foram abordados. A divisão de cartões de crédito do Itaú Unibanco, a Itaucard, caiu 46 posições no ranking EXAME/IBRC em 2016. As varejistas Walmart, Marisa e Magazine Luiza, cujo serviço de cartão de crédito é prestado pela Itaucard, também perderam muitas posições. O banco nega ter adotado práticas pouco amistosas com seus devedores. “Os escritórios de cobrança que prestam serviço para nós passam por uma criteriosa avaliação e têm seus processos acompanhados de perto”, diz Marcos Magalhães, diretor de negócios cartões emissor do Itaú, banco que administra a Itaucard.

Parte das novas tecnologias disponíveis tem sido usada para acelerar a redução de inadimplência das empresas e amenizar o infortúnio dos clientes ao mesmo tempo. Algumas empresas passaram a adotar a inteligência artificial em seus sites. O primeiro contato com o devedor costuma ser por e-mail ou SMS, com um link para o chat com um robô. Esses novos mecanismos foram responsáveis, entre as empresas que os adotaram, pelo aumento de 10% na “taxa de alô” — o sucesso em conseguir um primeiro contato com inadimplentes, segundo dados da empresa de gestão de risco Go On. Outras tecnologias cada vez mais

difundidas no mercado vêm criando um efeito oposto. É o caso do discador automático. O sistema liga ao mesmo tempo para três pessoas. Se todos atendem e não há operadores disponíveis, a linha cai e o sistema volta a ligar em seguida. Eis o motivo de insistentes chamadas diárias para a mesma pessoa. Introduzido para aumentar a produtividade na cobrança, criou um inferno na vida de clientes em débito.

As empresas mais bem colocadas na lista estão no grupo das que usaram a tecnologia a favor do cliente — e não contra ele. Na seguradora SulAmérica, a inadimplência foi prevenida com lembretes para beneficiários de alguns produtos por meio de notificações no aplicativo da companhia, usado por 1 milhão de clientes, e pelo envio de e-mails e SMS. As mensagens avisavam a data do próximo vencimento e continham um link com o boleto digital de pagamento. Desde 2013, a companhia faz uma revisão em seu atendimento. Uma das medidas foi a integração das

bases de dados dos clientes — hoje 60% concluída. “Estamos substituindo 18 sistemas que construímos nos últimos 30 anos por um único software com as informações dos clientes”, diz Cristiano Barbieri, diretor de tecnologia e atendimento aos clientes da SulAmérica. Agora a empresa pode identificar rapidamente quem é o cliente e quais contatos já fez. Graças a isso, a taxa de resolução das solicitações no primeiro contato cresceu 20% nos últimos dois anos. A integração de sistemas também permitiu que o cliente pudesse completar tarefas, como pedir o ressarcimento de consultas médicas, via aplicativo. A implantação de novas funcionalidades nos canais digitais resultou na redução de 2 milhões de telefonemas nos últimos dois anos. A SulAmérica cresceu seis posições no ranking EXAME/IBRC e hoje ocupa o 11º lugar.

OUVIDORIAS

O movimento ajudou também a desafogar a ouvidoria da SulAmérica, existente desde 2005. O departamento, responsável por solucionar os casos não resolvidos no SAC, é uma barreira importante para evitar que o entereiro com o cliente vire um problema maior. Quando uma reclamação chega à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), reguladora dos planos de saúde, a empresa notificada tem cinco dias para resolver o problema ou provar que a questão não é de sua alçada. Caso não respeite o prazo, pode receber uma multa no valor de 80 000 reais. A ANS tornou as ouvidorias obrigatórias em uma resolução de 2013. Antes disso, somente 10% dos planos de saúde tinham ouvidorias. Hoje 96% têm essa instância. A existência das ouvidorias é relativamente recente em muitos setores e seu efeito, segundo o estudo EXAME/IBRC, ainda é limitado. Em 2016, o IBRC mediu pela primeira vez a eficácia das ouvidorias de quatro setores em que passaram a ser obrigatórias nos últimos anos: planos de saúde, instituições financeiras, distribuidoras de energia elétrica e seguradoras. De outubro a dezembro, o instituto entrevistou 160 ouvidores. Eles autoa-



Entre as melhores, o bônus dos executivos está atrelado à satisfação dos clientes e os operadores de atendimento têm autonomia

valiaram a eficácia de suas empresas em resolver as solicitações dos clientes. De 1 a 10, a média da nota geral foi 5. Boa parte dos ouvidores não acredita que suas empresas tenham indicadores confiáveis para medir o sucesso da interação com os clientes e evitar que os problemas sejam resolvidos fora da empresa, como nos Procons, nos órgãos reguladores e na Justiça. Essa eficácia só foi atestada por ouvidores de 21% das empresas de saúde e por 33% das companhias de energia elétrica.

A situação está um pouco melhor entre as instituições financeiras, nas quais 57% dos ouvidores consideraram sua empresa eficiente nesse indicador. Nas seguradoras, o índice chegou a 74%. Os setores nos quais as ouvidorias funcionam melhor foram os primeiros a regulamentá-las. A Superintendência de Seguros Privados foi pioneira ao criar regras para reconhecer as ouvidorias do setor em 2004.

Mesmo para os segmentos em que as ouvidorias não são obrigatórias, seu



O BOTICÁRIO: entre as dez melhores empresas em atendimento desde 2010, juntamente com a Natura e a Coca-Cola

RICARDO CORRÊA

COM A PALAVRA, O CLIENTE

As melhores e as piores empresas no atendimento ao cliente, segundo o estudo IBRC/EXAME

□ Primeira vez no ranking de 100 empresas ■ Primeira vez entre as dez melhores

AS MELHORES

1ª	Google
2ª	Natura
3ª	Outback
4ª	Uber
5ª	Fleury
6ª	O Boticário
7ª	Avon
8ª	Nestlé
9ª	Coca-Cola
10ª	Renault

AS PIORES

1ª	Supervia Trens Urbanos RJ
2ª	Vivo TV
3ª	Eletropaulo
4ª	Mercado Livre
5ª	Vivo Banda Larga
6ª	Oi Velox (banda larga)
7ª	Banco Pan
8ª	Unimed Rio
9ª	CPTM ⁽¹⁾
10ª	Extra.com

▲ Melhorou a qualidade do atendimento ▼ Piorou a qualidade do atendimento

QUEM MAIS SUBIU

21ª	Sony	▲ 86 posições
40ª	Subway	▲ 42 posições
63ª	CPFL	▲ 39 posições
35ª	NET TV	▲ 37 posições
43ª	Ponto Frio	▲ 32 posições

QUEM MAIS CAIU

113ª	Mercado Livre	▼ 51 posições
81ª	Shoptime	▼ 49 posições
102ª	Pernambucanas	▼ 47 posições
96ª	Itaucard	▼ 46 posições
66ª	Riachuelo	▼ 40 posições

(1) Companhia Paulista de Trens Metropolitanos Fonte: IBRC

papel tem sido importante. É o caso da varejista de eletroeletrônicos Ponto Frio, que mudou processos e saltou 32 posições na lista. Um exemplo emblemático: antes, se um cliente pedisse a mudança da data de entrega de uma compra, o atendente não tinha autonomia para concluir a operação, como acontece hoje. Ele abria uma ordem de serviço para um operador de outro departamento telefonar para o cliente para concluir o reagendamento. Assim como esse, outros 95 processos foram reformulados para dar autonomia aos atendentes. A taxa de demandas resolvidas no primeiro contato subiu de 64% para 83% em apenas um ano. Sob o mesmo preceito, o maior salto da lista foi o da fabricante de eletrônicos Sony: a empresa subiu 86 posições. A companhia passou das 25 piores para as 25 melhores gra-

ças a uma diretriz definida em sua sede no Japão, no último trimestre de 2015, orientando as subsidiárias a tornar o atendimento mais personalizado. A primeira ação foi praticamente abolir o discurso ensaiado nas centrais de atendimento. A nova regra é conversar livremente com o cliente. No Brasil, o time de 70 atendentes permaneceu quase o mesmo, o que mudou foi o conteúdo e o formato dos treinamentos mensais. O instrutor passou a convidar os melhores operadores para ajudar a treinar os colegas. Os atendentes também ganharam autonomia para permitir flexibilidade em tópicos como o prazo de garantia. Se ele expirou, por exemplo, há dez dias, o padrão seria o cliente pagar pelo conserto. Mas agora o operador pode decidir estender a garantia. O índice de boca a boca positivo da Sony

entre os clientes aumentou 15%, o absentismo dos terceirizados do call center diminuiu 30% e a rotatividade caiu pela metade. Outros ensinamentos valiosos podem ser tirados das únicas três empresas que desde o início do estudo, em 2010, permanecem na lista das dez melhores: a fabricante de cosméticos Natura, sua rival O Boticário e a fabricante de bebidas Coca-Cola. Nelas, a satisfação dos clientes é um indicador de desempenho atrelado ao pagamento de bônus dos executivos, os problemas dos clientes são resolvidos bem e rapidamente, os operadores de atendimento têm autonomia para tomar decisões e os processos de trabalho são constantemente revisados e aperfeiçoados. Eis uma prova de que, mesmo num cenário sujeito a chuvas e trovoadas, é possível melhorar. ■