



A Claro é a empresa do ano

A Claro entrou em 2009 com três grandes desafios

pela frente: a crise econômica mundial, que já contaminava a economia brasileira; a portabilidade numérica, cujos efeitos ainda não eram totalmente conhecidos; e, ironicamente, o expressivo crescimento que ela própria apresentara em 2008, e que produzia efeitos indesejados no atendimento da sua base de clientes.

Diante desse cenário, a empresa não teve outra alternativa a não ser refrear a agressividade comercial que havia marcado seu desempenho em 2008, o ano do grande boom do setor de telefonia celular, provocado principalmente pelo início da implantação da rede 3G, a partir de 2007.

Como disseram os dirigentes da empresa mais de uma vez, 2009 foi o ano em que a Claro colheu os frutos gerados no ano anterior, mas foi, acima de tudo, o período de ajustes exigido pelo crescimento acelerado. A estratégia deu certo e a Claro apresentou o melhor desempenho entre as operadoras de telefonia móvel. Foi o Destaque do Ano no segmento e a Empresa do Ano do *Anuário Telecom*, pela segunda vez. “Arrumar a casa” era o bordão repetido a cada manifestação da empresa. Eram, no dizer de um executivo, “as dores do crescimento”. Embora tenha sido a única operadora a defender desde o início o cumprimento dos prazos de implantação da portabilidade, a Claro, como as concorrentes, não fez o cálculo adequado sobre o aumento do volume de atendimento em seu call-center. Somente com a introdução da 3G, o tempo de atendimento aos clientes havia crescido seis vezes. Com a portabilidade, o movimento aumentou em 30%. Daí a necessidade de segurar o ímpeto das vendas e dedicar mais atenção à qualidade do atendimento.

Uma das primeiras providências da empresa foi comprar uma ferramenta, o software Analytics, que

lhe permite monitorar de forma inteligente as principais demandas dos clientes em seu call center. Ao mesmo tempo em que grava todas as chamadas – de resto uma exigência legal –, a ferramenta é capaz de identificar, por meio de palavras-chave, as principais queixas dos usuários. Isso é chamado, na Claro, de Ouvidoria Ativa: ao registrar nas gravações palavras como “péssimo” ou “Procon”, por exemplo, o sistema aciona a ouvidoria, que toma a iniciativa de procurar o cliente e se antecipar a futuros litígios.

As “dores do crescimento” exigiram da Claro outro remédio indispensável: um pesado investimento em infraestrutura, com a implantação de anéis ópticos metropolitanos e a mudança de toda sua rede de dados para o protocolo IP.

Ao adotar como prioridade a “arrumação da casa” para oferecer um atendimento de qualidade aos seus clientes, era natural o arrefecimento na ousadia comercial que caracterizou a empresa nos últimos anos. Uma postura que se refletiu nos números: em 2009, a Claro adicionou 6,7 milhões de novos clientes à sua base. Bem menos do que os 8,5 milhões de 2008, mas ainda assim um número pouco superior ao da concorrência: Vivo (6,4 milhões), Oi (5,9 milhões) e TIM (6 milhões).

Isso não impediu, entretanto, que exibisse outros indicadores vistosos em seu balanço, como uma rentabilidade sobre vendas de 14,44%, uma rentabilidade sobre o patrimônio de 21,11% e um lucro líquido de US\$ 859 milhões (contra US\$ 539 milhões em 2008). Números que contribuíram para que fosse escolhida a Empresa do Ano do *Anuário Telecom* pela segunda vez.

A estratégia da empresa indica que o segundo semestre de 2010 deverá ser marcado pela tal agressividade temporariamente abandonada. Ainda que o

momento tenha coincido com uma notícia surpreendente: em meados de agosto, o presidente da Claro, João Cox, responsável pela bem-sucedida trajetória da empresa nos quatro anos em que a comandou, pediu demissão do cargo para se dedicar a empreendimentos pessoais. Foi substituído, no final do mês, pelo mexicano Carlos Zenteno, responsável pelas operações da Claro Argentina, Uruguai e Paraguai há seis anos.

Zenteno assume em meio a especulações cada vez mais intensas de uma provável fusão entre Embratel e

Claro. Em nome de uma sinergia que supostamente traria redução de custos da ordem de 20 a 30%, mas que principalmente proporcionaria uma significativa redução no tempo de lançamento de novos produtos e serviços (o chamado *time to market*), a nova empresa resultante da fusão seria comandada pelo também mexicano José Formoso Martínez, presidente da Embratel desde janeiro de 2008. Todas as avaliações indicam, porém, que a fusão não deverá se concretizar antes do início de 2011.

Os números vencedores (2009)

Receita Bruta (US\$ mil)	7.823.424
Receita Líquida (US\$ mil)	5.954.016
Lucro Bruto (US\$ mil)	1.639.268
Lucro Operacional (US\$ mil)	413,654
Lucro Líquido (US\$ mil)	859.775
Patrimônio Líquido (US\$ mil)	4.072.397
Crescimento Receita Líquida (%)	-6,39
Rentabilidade sobre patrimônio (%)	21,11
Rentabilidade sobre vendas (%)	14,44
Liquidez Corrente	1,02
Retorno sobre investimentos (%)	9,56
Giro dos Ativos	0,66
Endividamento sobre o Patrimônio (%)	106,7
Endividamento sobre o Ativo (%)	2,06
Despesas financeiras sobre vendas (%)	1,43