

A Claro muda o foco para o serviço

No final de 2006, executivos da Claro estudaram o que mantém um cliente satisfeito numa rede celular. Em 2007, foram à luta.

João Cox, presidente da Claro, repete com frequência o mesmo bordão. Alguém vem lhe mostrar um gráfico de vendas, todo contente. “Olha só, batemos a meta.” Cox não se abala:

— É um gráfico sobre venda bruta?

— É, venda bruta.

— Você sabe que nos interessa é o gráfico de vendas líquidas.

Venda líquida é a venda bruta menos os descontos concedidos aos clientes, para convencê-los a comprar, e menos os celulares que os clientes depois devolveram. Desde que assumiu a Claro, no dia 1º de agosto de 2006, João Cox insiste: o que interessa é venda líquida. Mais do que isso: o que interessa é líquido em geral — receita líquida, lucro líquido. “O pessoal às vezes age como se o nosso negócio fosse só vender”, diz Cox. “A venda é só o começo do processo.”

Quando os acionistas contrataram João Cox, explicaram a situação da Claro com detalhes.

A Claro nunca tinha dado lucro no Brasil. Ela comprava celulares a bom preço (porque a América Móvil, a dona da Claro, é uma operadora multinacional grande, e assina contratos mundiais com os fabricantes), mas, quando o cliente saía das lojas, saía de mãos vazias. Ela tinha poucos clientes pós-pagos, comparada com os concorrentes: só 16%. Se o cliente mudasse o jeito de usar o celular, e passasse a gastar mais, ninguém da

Claro ligava para o cliente para saber o que aconteceu. Ela prestava o pior atendimento ao cliente, segundo os números enviados pela própria Claro à Anatel. Nas lojas, os clientes faziam fila para reclamar da conta; como as lojas eram apertadas, viravam uma balbúrdia. De 2005 para 2006, na lista de operadoras com maior número de clientes, a Claro caiu do segundo para o terceiro lugar. Cox estudou cada um dos problemas para descobrir sua origem. A Claro comprava celulares a bom preço, mas comprava os modelos errados, e distribuía mal; por isso muitos clientes não encontravam o que queriam na loja mais próxima, e a Claro perdia a venda. A Claro só fazia campanhas em dia de festa: Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal. Depois, tirava logo a campanha do ar. Os clientes mais antigos não podiam usufruir os benefícios da campanha, a não ser que comprassem um novo celular, com um novo número. De propósito ou não, a Claro focava muito no público de baixa renda. Vendia celular a R\$ 1,00, o que, para Cox, desvaloriza o celular. Até seu símbolo, o Chipinho, um cartão GSM com braços, pernas e um sorriso, passava uma imagem errada da Claro, diz Cox: sem beleza nem glamour. Depois dos estudos, numa das primeiras reuniões com toda a diretoria, Cox realizou um enterro simbólico do Chipinho. E assumiu o compromisso de mudar a Claro para melhor. “Mudamos o norte.”

Tradução de “norte”:

Os números vencedores (2007)

Receita Bruta (US\$ mil)	6.719.458,68	Rentabilidade sobre vendas (%)	2,54
Receita Líquida (US\$ mil)	5.129.690,82	Liquidez Corrente	0,67
Lucro por Funcionário (US\$ mil)	6,21	Retorno sobre investimentos (%)	1,70
Crescimento Receita Líquida (%)	82,88	Giro dos Ativos	0,70
Rentabilidade sobre patrimônio (%)	2,92	Número de funcionários (registrados e terceirizados)	21.506



João Cox:
 “Nosso negócio não é vender. A venda é só o começo do processo.”

A Claro precisa de muitos clientes na rede, mas clientes bons, que gastem o suficiente, e contentes com o serviço. Assim, quando surgir a portabilidade, ou quando o concorrente lançar alguma coisa nova, o cliente não se anima a abandonar a Claro, e prefere esperar o contralanzamento da Claro. Assim, a Claro gasta menos com VU-M (o pedágio que uma operadora celular paga à outra para usar a rede dela), pois quanto mais clientes na rede, mais eles tendem a falar entre si. Ao contrário, ela ganha mais com VU-M. Portanto, o cliente, inclusive o cliente de alta renda, precisa associar a marca da Claro a charme e inovação. Uma vez que o cliente entre no portal da Claro na Internet, ou ligue para o call center, ou entre numa loja, então os produtos, os planos e o serviço precisam corresponder à imagem. Quando o cliente sair da loja com seu celular novo, o celular precisa funcionar. Se a Claro lançar uma promoção, e o cliente antigo gostar, deve ter a chance de assinar a promoção também. A conta deve chegar a tempo, e certa. Se o perfil do cliente mudar, e seu plano ficar caro demais, a Claro precisa avisá-lo e oferecer um plano mais barato para o novo perfil. O preço precisa ser bom, mas, no caso de aparelhos subsidiados, não pode passar a imagem de coisa sem valor.

Ao longo de 2007, Cox gerenciou as mudanças necessárias. Contratou uma consultoria especializada em marcas, e lançou o *Claro A*, uma série de eventos, promoções e anúncios para adicionar glamour à marca da Claro. Acabou com o celular a R\$ 1,00. “Ou cobramos mais, ou deixamos de graça, para valorizar o serviço.” Foi para o departamento jurídico e começou a zerar as pendências jurídicas com clientes uma a uma — estudando sempre o que, em primeiro lugar, gerou a briga. Contratou Miguel Cui, especialista em serviços ao cliente por canais eletrônicos, para reformar o call center, o portal da Claro na Internet, o software de apoio aos lojistas. Reviu processos. Instalou software para controlar melhor os produtos a comprar, e controlar

melhor o estoque e a distribuição, para que não falte o produto certo na loja certa. Cortou supérfluos. Acabou com as promoções temporárias; na verdade, colocou a Claro num estado de “promoção permanente”, o que dá mais trabalho para montar a análise financeira das promoções. (Promoções longas são mais arriscadas.)

Trocou gente. Muitos funcionários tinham mais o perfil de vender, em vez de servir. O próprio Cox agora escreve o orçamento. Ele não financia nenhuma iniciativa cujo objetivo seja só vender. O objetivo deve ser vender primeiro, servir depois. Começou a reformar as lojas, para deixá-las maiores, com uma parte para atender novos clientes e outra parte para atender velhos clientes — cada uma com metas distintas. Uma precisa vender para ganhar mais. A outra precisa servir bem.

Ampliou a cobertura da rede 2G. “Em 200 cidades do Brasil”, diz Cox a respeito de 2007, “a Claro foi a primeira operadora celular.” E instalou rede 3G em 850 MHz, frequência disponível na época, depois de três meses de discussão com o pessoal da Anatel. Em novembro, quando inaugurou o serviço, a Claro tinha mil instalações 3G, que davam serviço a 33 cidades. “Só anunciamos o serviço 3G numa cidade quando ele funciona na cidade inteira.”

Quando João Cox leu os relatórios de 2007, a situação da Claro tinha mudado bastante. Foi a operadora celular que melhor atendeu os clientes, segundo os números da Anatel. Foi a que acolheu mais da metade dos novos assinantes de serviços pós-pagos. Foi líder em vendas — e líder em rentabilidade. Outras operadoras pagaram bastante para usar a rede da Claro: ela ganhou 40% da receita com VU-M.

A rede 3G já funciona em 100 cidades, em que vivem 50 milhões de pessoas. O ano de 2008 vai indo bem. O número de assinantes deve crescer 22% (líquidos), a receita líquida deve crescer 20%. Em julho, a Claro lançou o primeiro blog corporativo do Brasil. A Claro testa um software para sugerir ao cliente um plano de tarifas mais barato. O negócio é permanecer.