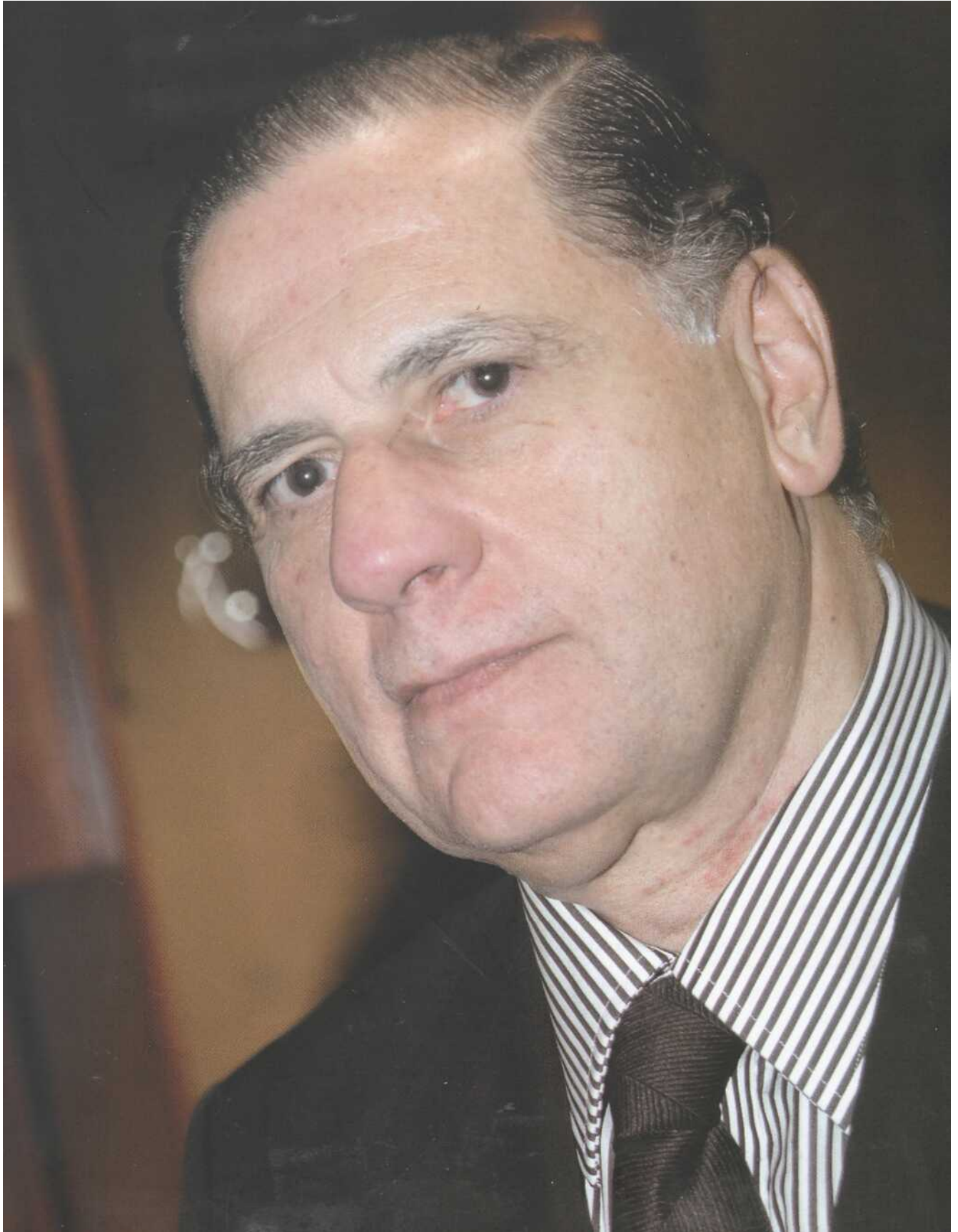


Francisco Alberto
Madia de Souza

Tática do avestruz

POR RENATA GUERRA
FOTOS ALEXANDRE DE OLIVEIRA

Para esta edição, *Propaganda* tentou fazer uma reportagem sobre empresas que têm problemas de imagem por não atender satisfatoriamente ao consumidor. Os departamentos de marketing foram questionados sobre quais ações poderiam ou estariam sendo adotadas para resolver a situação. A reportagem partiu de três notícias recorrentes nos últimos meses na imprensa: a decisão da Anatel de suspender a venda do serviço de internet de banda larga da Telefônica, o Speedy (que voltou a ser vendido nos últimos dias de agosto); as empresas que mais receberam multas por não se enquadrarem na nova Lei do SAC (Serviço de Atendimento do Consumidor), que entrou em vigor em dezembro do ano passado; e a última lista das empresas campeãs de reclamações divulgada pelo Procon/SR Operadoras de telefonia (banda larga e tevê a cabo) e bancos foram procuradas pela reportagem. No entanto, só duas empresas mostraram-se dispostas a falar: a Vivo (recebeu multa por não seguir a Lei do SAC) e a Sony Ericsson (10^a colocada na lista do Procon). A maioria resolveu adotar a tática do avestruz, que prefere esconder a cabeça num buraco a se defrontar com o problema. Especialista em gestão de marcas, o consultor Francisco Alberto Madia de Souza diz que essa postura reflete a falta de preparo corporativo para enfrentar crises de imagem.



Desde o ano passado o Speedy, da Telefônica, vinha apresentando tantos problemas de conexão que a Justiça chegou a paralisar a venda do serviço. A reação da empresa, em um primeiro momento, foi negar o problema. Mas mesmo depois que o admitiu, não soube afirmar quando a conexão voltaria ao normal. Como ela deveria ter agido em relação a consumidores e opinião pública?

Para entender esse caso temos que fazer uma reflexão sobre o universo das empresas. Os consumidores atuais entenderam que a melhor arma que têm na mão é o poder de escolher as empresas com serviços de qualidade. Mas há duas ou três categorias que não são bem assim. Estamos falando de serviços bancários de um modo geral, passando por bancos e cartão de crédito, e empresas de telefonia, o que inclui serviços de acesso a internet e tevê por assinatura. Nesses casos, está cristalizado que o consumidor não tem para onde recorrer. E, infelizmente, ele depende desses serviços. Com a abertura do mercado, a telefonia tornou-se um território absolutamente novo. As empresas do setor tinham um território a ser conquistado e sabiam que ganhariam vantagem competitiva em relação às outras se ocupassem a maior parte desse território. Então a regra do jogo era ocupar espaços, independentemente da qualidade do serviço prestado. Vale mais ser o primeiro do que o melhor, porque, ao chegar depois, a empresa encontraria todas as cadeiras do mercado ocupadas. Nós vivemos em um país em que o recall virou instituição. Acho que ainda durante algum tempo vamos ter de tolerar esse tipo de prestador de serviço.

Voltando ao caso do Speedy, como a empresa deveria se comunicar com seus consumidores?

O problema da Telefônica é muito mais do que a pura e simples comunicação com o consumidor final. Internamente, ela é medíocre em comunicação. Não é que ela se comunique mal para fora; ela se comunica mal para dentro. Qualquer pessoa que

tentou reclamar de um dos serviços das três pontas que ela tem (telefonia fixa, internet e tevê a cabo) acabou se decepcionando tremendamente. A Telefônica, o Speedy e o portal Terra fazem parte do mesmo grupo. A característica presente em toda a atuação do Grupo Telefônica no Brasil é a incapacidade de comunicação com o mínimo de qualidade.

E nesse caso o consumidor é deixado de lado...

Sim. E o consumidor nessa situação deve tomar duas medidas básicas. Ele vai para as redes sociais e registra sua queixa, criando tópicos do tipo 'eu odeio a Telefônica', 'odeio o Speedy', entre outros. A gente sabe da força que isso tem nos dias de hoje, embora seja pouco provável que isso mude a componente cultural de um grupo com o porte da Telefônica. Mas é uma coisa que ele deve fazer. A outra coisa é ver entre as alternativas no mercado qual aquela em que ele se sentirá menos inseguro. De uma forma geral, todos os prestadores de serviço que mencionei deixam muito a desejar, e então o consumidor acaba fazendo a escolha por exclusão.

O sr. acabou de afirmar que seria melhor que o consumidor encontrasse a solução para o problema por conta própria, por meio das redes sociais. A legislação e órgãos de defesa do consumidor não atendem os usuários de forma satisfatória?

O problema deles é que são estruturas formais e burocráticas. Esses processos podem levar anos e o usuário precisa de uma solução para hoje, seja pessoa física ou jurídica. Então não existe justiça nesse aspecto, porque a justiça

tardia é injustiça. E nesse território não existe a justiça imediata. O consumidor pode e deve reclamar, rapidamente ele encontrará pessoas que vão compartilhar a mesma sensação de impotência que está sentindo; pode ser que em algum momento no futuro isso será recompensado com uma indenização. Mas do ponto de vista prático e objetivo não há nada que se possa fazer para que se consiga o resultado que o satisfaça imediatamente.

“Com a abertura do mercado, as empresas do setor tinham um território a ser conquistado e sabiam que ganhariam vantagem competitiva se ocupassem a maior parte dele. Então a regra era ocupar espaços independente da qualidade do serviço”

Quando procuradas pela reportagem, a Telefônica e outras empresas não quiseram se manifestar a respeito desse problema de imagem. O fato de não querer se pronunciar é um indício comprometedor, como o ditado "quem cala consente"?

Quem cala, grosso modo, não diz nada, mas considerando os antecedentes nesse caso, quem cala não consente, quem cala reconhece sua incapacidade de resolver o problema. Isso é muito mais grave do que calar, é se esconder.

E se a gente for fazer um paralelo entre Brasil e Estados Unidos, onde o consumidor tem sempre a razão...

Ah, sim, a cultura brasileira de relações de consumo é totalmente diferente da americana. Nenhuma empresa deve estender uma discussão com o consumidor. Essa atitude está enraizada na sociedade americana. Lá, se alguém compra um produto e não gosta, devolve e recebe o dinheiro de volta e fim de papo. Os vendedores e funcionários das empresas são treinados para não questionar a devolução ou cancelamento de um produto. O estágio cultural da sociedade de consumo americana é muito mais maduro. Estamos muito distantes disso, não apenas nós, mas o mundo inteiro. Só para dar uma idéia, as lojas de departamento começaram há mais de cem anos. O sistema de venda por correspondência começou com Richard Sears (fundador das lojas de departamento que levam seu sobrenome) em 1886. A Sears parou de fazer o catálogo dela em 2003. Nove gerações de famílias americanas aprenderam a comprar, pagar e a devolver à distância. No Brasil, isso começa a se viabilizar com a modernização dos Correios e a estabilização da economia com o Plano Real. A modernização no comportamento do ato de compra tem 15 anos. Essa é a diferença entre nós e eles.

O sr. pode dar um exemplo de uma empresa brasileira que soube como agir em um momento difícil?

Há o exemplo clássico da Nestlé, que foi chantageada e ameaçada de ter o Leite Ninho envenenado" nos pontos de venda.

Imediatamente a Nestlé foi para o ar, fez a denúncia e bloqueou a comercialização dos produtos. Esse é um exemplo de transparência que se espera de uma empresa em situação de crise.

E o contrário disso?

Um exemplo recente foi da Volkswagen com o Fox, que decepava a mão das pessoas. A montadora se recusou durante dois anos a admitir que o problema era com o automóvel. Há também aquele caso da "pílula de farinha", do anticoncepcional Microvlar, do laboratório Schering (as vítimas compraram nas farmácias pílulas de um lote produzido apenas para o teste de

uma máquina; em vez de hormônios as pílulas continham farinha). Quando o laboratório agiu, diversas mulheres já estavam grávidas.

A TAM agiu de forma correta nas tragédias de 1996 e de 2007?

A postura da TAM mudou de um acidente para o outro, fundamentalmente por causa de uma pessoa: o comandante Rolim Amaro. No primeiro acidente, Rolim estava vivo, enquanto no segundo não. Até hoje a TAM padece da falta de Rolim. E há um saldo positivo de imagem por conta dele. Mas a postura da TAM no primeiro acidente foi totalmente diferente do segundo. No primeiro, a TAM imediatamente assumiu o problema e escancarou as portas para a imprensa. Manteve também um plantão de gestão de crise. Foi rapidamente conversar com os familiares das vítimas. Rolim estava fora do Brasil, voltou rapidamente e conduziu pessoalmente a situação. No segundo acidente, o presidente da empresa era um homem de finanças, que talvez não estava preparado para lidar com essa situação, por não ter jeito para esse tipo de

coisa. Mas como ele é o presidente, teve de fazer. Só que levou 48 horas para se manifestar. E crise é como incêndio, quando começa o primeiro foco você tem que apagar logo, senão ele sai de controle.

E o que a imagem arranhada significa para a empresa? Posso compará-la com a madeira que recebe um prego e fica marcada?

“O consumidor pode e deve reclamar, rapidamente ele encontrará pessoas que vão compartilhar a mesma sensação de impotência que está sentindo, pode ser que em algum momento no futuro isso será recompensado com uma indenização”

Dependendo da dimensão da marca a empresa morre. Depende do momento, das circunstâncias, da profundidade do dano e do quanto a empresa estava preparada para lidar com a crise.

É aí que se reconhece uma boa gestão?

Aí também se reconhece. Faz parte de uma boa gestão as empresas estarem preparadas para uma eventualidade, porque certamente ela vai acontecer, em maior ou menor dimensão. A empresa tem que estar preparada para responder à altura. Do mesmo modo que os prédios se previnem fazendo simulações de incêndio, as empresas devem fazer o mesmo. Todas as empresas devem estar preparadas para que quando acontecer o problema, e ele vai acontecer, elas possam agir rapidamente.

E como reagir?

É preciso escolher uma pessoa da equipe que tenha a melhor adequação para ser o porta-voz da empresa. Há toda uma rotina que deve ser feita em relação a todos os stakeholders da empresa, quais providências devem ser tomadas, entre outras decisões. Hierarquicamente, escolher o que é mais importante, dependendo da característica do problema. Enfim, há todo um manual de crise a ser construído e treinado regularmente para que não se perca tempo para reagir quando acontecer uma eventualidade.

Esse manual é seguido no Brasil?

Pelos exemplos que acabei de comentar, acho que a maioria das empresas não está preparada para enfrentar crises, independentemente da dimensão.

Quando uma empresa, como no caso da Telefônica, não entrega serviços satisfatórios à sociedade e paralelamente anuncia seus produtos e serviços, essa outra comunicação não fica comprometida?

Ela constrange e começa a soar como escárnio. O consumidor tem o seguinte pensamento: "Você não correspondeu às minhas expectativas e está brincando comigo". A sensação é a pior possível, até porque a empresa poderia usar esse espaço e investimento para abrir um diálogo com o consumidor e tentar se recompor com ele.

É justamente o que a DM9DDB tem feito em relação ao serviço Speedy, da Telefônica...

Sim, é verdade. Mas no caso da Telefônica é antes tarde do que nunca. Ela viu que chegou ao limite.

As telefonias e o setor bancário são os recordistas de reclamações no Procon. Como o sr. vê a comunicação desses setores?

Temos que ter cuidado com esses rankings. E preciso relativizar esses dados. Quando se compara a quantidade de reclamações versus a quantidade de clientes, o cenário não é bem esse. Existem outras empresas, de outros setores, com uma quantidade de clientes infinitamente menor e com um índice de reclamações relativo muito maior. O problema não está no erro, que certamente vai acontecer. O problema está na atitude, na reação ao erro. Empresas com essas dimensões não têm que perder tempo discutindo, elas têm que agir como na cultura americana.

Há uma distância entre a comunicação e a ação?

Eu acho que não, porque são coisas distintas. O consumidor moderno espera das empresas autenticidade, que nada mais é do que a prática corresponder ao discurso. Não existe outra empresa brasileira que alcançou grau tão elevado de autenticidade como a Natura. Quando entrega algum produto com um problema, ela rapidamente resolve. O problema não está nem tanto no discurso, ele está na atitude quando os acidentes acontecem, na demora e no despreparo da empresa para reagir imediatamente ao problema.

Qual a postura de uma agência de propaganda nesses casos?

Considerando as fragilidades que as agências têm hoje em relação aos seus clientes, elas devem procurar, dentro de seus limites, sensibilizar a empresa de que é muito importante mudar o comportamento. A agência deve cuidar para que esse cliente permanentemente realize treinamentos de gestão de crise, que se prepare melhor para momentos como esse e até se disponibilizar a ser interlocutor na hipótese de acontecer um acidente.

“Faz parte de uma boa gestão as empresas estarem preparadas para uma eventualidade, porque certamente ela vai acontecer, em maior ou menor dimensão. A empresa tem que estar preparada para responder à altura”