



Como lidar com a onipresença do cliente

O cliente já não se relaciona mais com a empresa simplesmente no espaço físico da loja: ele pode estar em qualquer lugar, a qualquer hora, e usa inúmeros canais para se comunicar e fazer transações. Por isso, as empresas precisam estar preparadas para identificar o consumidor, onde quer que ele esteja e, na medida do possível, conhecê-lo a ponto de se antecipar às demandas de consumo, oferecendo ao cliente aquilo que interessa a ele, pelo melhor preço e nas melhores condições. Essas são as características do novo conceito de e-commerce: muito mais do que fazer vendas online, trata-se de interpretar as necessidades de consumo do cliente e fazê-lo sentir-se único. Esse foi o desafio debatido nesta

mesa-redonda, coordenada pelo diretor de redação do Informática Hoje, Wilson Moherdau, e da qual participaram: **Anderson** Baldin Figueiredo, gerente de pesquisa e consultoria da IDC, empresa de inteligência de mercado que atua nas áreas de TI e telecom; **Gaspar** de Carvalho Lins, diretor de tecnologia e operações da corretora de seguros Aon Affinity do Brasil, focada no mercado massificado; **Helton** C. Moreno, responsável por infraestrutura e tecnologia da Assurant Solutions, seguradora norte-americana que atua no segmento de seguros massificados; José Augusto Pereira **Brito**, gestor de tecnologia do Grupo Mackenzie, que reúne a universidade, colégios e escolas de diferentes níveis em várias cidades brasileiras;

Leonardo Gasparin, diretor de marketplace da Nova Pontocom, a holding de comércio eletrônico do Grupo Pão de Açúcar, que reúne ainda Casas Bahia.com, Extra.com e Ponto Frio.com, além de prover serviços para a indústria e outros varejistas que querem vender online; Margareth (**Maggie**) Ortiz de Camargo, CIO do Hospital Sírio-Libanês, de São Paulo; **Otávio** Garcia, CIO do Grupo Dasa, empresa de medicina diagnóstica; **Ricardo** Daumas, diretor de negócios da GS & virtual, o braço de varejo virtual da consultoria GS & MD Gouvêa de Souza; e **Wladimir** Ribeiro, gestor de TI do Grupo Auto Sueco, conglomerado português de concessionárias Volvo de caminhões e ônibus.

IH – Vocês têm o grande desafio de conhecer os clientes e ter uma interação cada vez maior com eles. Acho que a meta de todos vocês é que cada cliente se sinta único. O que não é trivial, considerando-se que não se sabe sequer onde está o cliente e o que ele espera no momento em que interage com as empresas. Como é que vocês, CIOs e especialistas em comércio eletrônico, encaram esse desafio de lidar com a onipresença do cliente.
Ricardo – Essa ideia de fazer com que o cliente se sinta único não é nova, isso não é um privilégio de gente como nós, que estamos inseridos nesse mundo multimídia e multicanal. Ainda como profissional de marketing, quando eu gerenciava equipes, as pessoas achavam que CRM era um software,

que faz uma magia e aí você começa a se relacionar com todo mundo com eficiência. CRM é uma prática, uma cultura, uma coisa que você desenvolve ou não e isso desencadeia uma série de atitudes dentro da empresa. Eu gosto de citar um jornalista que tinha na minha rua, quando eu era criança no Rio de Janeiro, no Andaraí. No fim de semana, meu pai ia comigo dar uma voltinha, a gente passava na banca e o jornalista já tinha na mão as revistas que meu pai gostava, porque ele sabia que meu pai comprava. Esse cara sabia o que é CRM, o que é entender o comportamento do público dele e se antecipar para aumentar o consumo, aumentar o ticket médio. CRM normalmente não

O desafio das empresas, tanto as do setor de comércio quanto do de serviços, é muito mais do que estender suas vendas do mundo físico para o virtual: elas precisam estabelecer um bom relacionamento com o cliente, ao ponto de fazê-lo ter a percepção de que é único. Para isso, precisam conhecer o cliente e atender suas necessidades, por qualquer que seja o canal e onde quer que ele esteja. As empresas precisam lidar com grandes volumes de informações gerados por inúmeras fontes, que vão da loja física às redes sociais, e têm que fazer o melhor uso disso. E-commerce, há muito tempo, deixou de significar simplesmente vendas online.

tem a ver com base nova, tem a ver com aumentar o ticket, aumentar a presença, aumentar os negócios que você tem com aquela sua base. Tem a ver então com antecipação, com atender melhor as necessidades daquele cliente que você tem. Esse tem sido o grande desafio, porque a mudança do comportamento do consumidor é evidente. Hoje a gente tem se dedicado muito ao estudo desse neoconsumidor, que virou o omniconsumidor, que é o novo consumidor com o recurso da mobilidade. Ou seja, ele já não está mais preso à condição física da loja, e nem do notebook dele: ele já consome ou divide informação com mobilidade, e isso é totalmente irreversível, porque as novas gerações já nasceram com esses dispositivos móveis no bolso, vivem o dia inteiro com os tablets, com os smartphones. É inevitável que esse novo consumidor vá não só se relacionar, mas também comprar com muita naturalidade, por esses novos dispositivos. Então o desafio das empresas que

têm negócios estabelecidos é de migrar para esse novo modelo e competir com empresas novas que estão trazendo esse novo modelo para o mercado, já como a sua principal habilidade.

IH – E como se faz isso?

Ricardo – Não é simples, isso requer não apenas a aquisição do software, da tecnologia, mas a mudança de hábitos, a mudança do credo, acima de tudo: eu acredito que toda a minha base de lojas a partir de agora vai ter que se integrar a esse novo sistema e usar as ferramentas da web para fazer vendas também. Se ela não fizer isso, vai perder vendas. Só que isso não é uma coisa que se faz apertando um botão. Nós temos aprofundado as pesquisas e recentemente publicamos um estudo de práticas de cross channel em 17 países, avaliamos 144 empresas de varejo no mundo inteiro, para entender, nos diferentes segmentos,

como as empresas estão se relacionando com o seu consumidor por multicanal. O site é o mínimo que você pode fazer. Agora, quando você compra no site, essa loja reconhece a sua compra, reconhece você como cliente? Isso é o que passa essa percepção de exclusividade do cliente, quando é percebido por essa empresa como o mesmo cara em qualquer lugar, o seu hábito de consumo, o seu valor como consumidor fiel, reconhecido por esse organismo que é a empresa, que ele acessa na loja física, no catálogo, no telefone, no site ou no smartphone de maneira igual. Essa é a grande mudança de comportamento que as novas empresas vão precisar fazer. Eu não estou falando de uma coisa etérea: hoje é muito comum empresas terem canais diferentes e a base de dados do callcenter não estar integrada com a da loja, que não está integrada com o do site. Esse é o grande desafio e vai muito além da aquisição de tecnologia e de

profissionais, é um desafio de transformação do credo.

IH – Isso é um pouco do que se considera o novo conceito do comércio eletrônico, já que o e-commerce deixou de ser simplesmente vendas online. Mas eu gostaria que você apontasse os erros mais frequentes cometidos pelas empresas ao se deparar com esse desafio.

Ricardo – Acho que o maior pecado das empresas tem sido o fato de não distinguir o que é construir um site, do que é construir um negócio. É fácil construir um site, a gente já faz isso em casa. O difícil é gerar uma estrutura atrás disso, que dê fluxo e mantenha a credibilidade, entregue aquilo que você está prometendo. Ou seja, é preciso pensar organicamente, pensar no todo. Outra coisa é olhar para os dois negócios, que devem ser uma coisa só, mas com o mesmo timing de retorno financeiro. Apesar de ser uma coisa integrada com aquele todo, esse site é um negócio novo, é gerido de uma maneira nova, vai atingir consumidores que não serão necessariamente os seus clientes que compram na loja. Ele vai competir com gente que só tem negócios no comércio eletrônico. Então, um grande desafio é o que fazer com os preços de um produto na loja e no site:



fotos: hans george

“Acho que o maior pecado das empresas tem sido o fato de não distinguir o que é construir um site, do que é construir um negócio”.

Ricardo, da GS & virtual

o conflito é imediato, e ser refratário a essa discussão e tratar isso como um dogma é o segundo grande pecado. Você vai ter um negócio novo, orgânico, crescendo num mercado que é instável, que tem muitos players novos, que é dinâmico e não tem ainda um histórico estabelecido. O negócio físico já existe há 40, 50 anos, então precisa olhar para essas duas coisas de um jeito diferente, quando você está analisando resultados.

“O cliente se sente individualizado no serviço que ele quer acessar, mas na hora de usufruir desse serviço, ele tem uma interface gente com gente e aí a coisa complica”.

Otávio, do Grupo Dasa





fotos: hans george



“A empresa pode ter um bom site, ser eficiente no comércio eletrônico, mas se não pensar nas competências internas, corre um risco enorme”.

Wladimir, do Grupo Auto Sueco

Otavio – Para uma empresa de serviços, isso fica ainda mais evidente. A gente sabe que a inteligência analítica pode ajudar a fazer a identificação do paciente e do comportamento dele. Por isso a gente entra tanto no mundo da mobilidade. O cliente se sente individualizado no serviço que ele quer acessar, mas na hora de usufruir desse serviço, ele tem uma interface gente com gente e aí a coisa complica. Na hora da execução do serviço, se ele não encontrar uma pessoa

simpática e interessada em resolver o problema dele, vai tudo por água abaixo: ele vai ignorar completamente todo o aparato eletrônico que viu por trás disso e vai trocar de fornecedor. Esse é o lado em que morre a tecnologia e se destroi o serviço.

Wladimir – Esse é um ponto importante: a empresa pode ter um bom site, ser eficiente no comércio eletrônico, mas se não pensar nas competências internas, corre um risco enorme.

Ricardo – É um dos erros mais comuns. Acho que cada vez menos as empresas encaram isso como um modismo, e cada vez mais como uma demanda, mas é muito comum tomar esse tipo de iniciativa sem estar preparado para ela. Encontrar a vocação correta e expor isso da maneira correta é fundamental e nem sempre isso está nas mãos do profissional encarregado de fazer esse trabalho.

Helton – A tecnologia é boa, a gente tem realmente que pensar em multicanal, porque o cliente pode estar em qualquer lugar, mas a gente tem também que se preocupar com a pessoa que está falando em nome da nossa empresa. É preciso tomar cuidado com isso também.

Gaspar – Quando a gente fala em oferecer seguro

diferenciado, a questão é que poucas empresas têm feito o exercício de conhecer seu cliente. A conclusão é que a gente chegou é de que temos que criar a nossa própria base, porque a gente fica horrorizado ao descobrir bases de parceiros, por exemplo, de telefonia, onde até o endereço está errado, o telefone está errado! Por isso, eu digo que preciso conhecer o meu cliente, e para isso a gente tem que construir uma base própria. Isso tem exigido um esforço muito grande em termos de tecnologia, mas principalmente de pessoas. É difícil encontrar profissionais capazes de pensar a estratégia, a melhor abordagem do cliente. Eu tenho que achar um jeito de dizer para o cliente que ele precisa, por exemplo, de um seguro para linha branca, porque sei que ele esteve em determinada loja há uns oito meses, comprou geladeira e liquidificador, então faz sentido ter um seguro porque a garantia dos bens está para acabar. Esse pulo é tão complicado que a gente ainda vai gastar muito tempo até chegar a uma solução ideal.

Leonardo – A gente tem que lembrar que o comércio eletrônico se concretiza de alguma maneira – a não ser que seja um conteúdo digital, em que você faz um download e pronto –, com alguém que vai entregar o produto na sua casa. Às vezes a gente tem que

entregar uma geladeira de balsa. E às vezes que eu digo não é uma vez por ano, é a cada 15 dias. Teoricamente, a parte fácil é colocar o site no ar, mas é preciso entregar um sortimento que pode passar de centenas de milhares de produtos para o Brasil inteiro. Quando você olha toda essa malha de execução e de entregas, se pergunta: como isso funciona para qualquer e-commerce? Existe um centro de distribuição próprio, no qual se faz o pick and pack, se opera e entrega o produto para uma transportadora, que vai fazer a entrega de produtos leves ou pesados para as regiões. Quando chega em Recife, provavelmente já está no terceiro transportador da cadeia: eu entreguei o produto em São Paulo, ele levou até um hub de Salvador, que subcontratou alguém para levar para Recife e o de Recife contratou alguém local. Esse local muitas vezes é um senhor que trabalha com o filho, tem uma perua e muitas vezes não tem a mínima ideia de qual loja vendeu aquela geladeira. É ele que tem o contato com o meu cliente que comprou uma geladeira de R\$ 8 mil e ele está sem uniforme, sem identificação. Em resumo, entre uma boa ideia e o bilhão

tem sempre a execução no meio. Essa foi a fase do e-commerce de 2002 em diante aqui no Brasil: estava todo mundo muito ansioso para entrar no comércio eletrônico e aí começaram a ficar mais claras as barreiras. Essa primeira onda foi a do varejista físico tentando vender, seja a pequena rede ou grandes grupos. Essa onda já passou, todo mundo entrou, quase todo mundo já está vendendo online. O desafio agora é como ganhar dinheiro, fazer com que esse negócio faça sentido, e aí surge a dificuldade estratégica. Agora o nosso desafio é exatamente esse: como é que eu volto para surfar na onda do multicanal e como integro isso agora com o legado das lojas físicas, porque preciso ter base única. Quando você fala do problema da base única, de entender o cliente, tem dezenas de exemplos de empresas aqui no Brasil que precisam enfrentá-lo. O difícil é achar uma que já esteja no estado da arte nessa frente de integração. Hoje, a mobilidade está revolucionando tudo. O e-commerce foi uma onda e agora a questão da mobilidade é um tsunami: a gente não sabe o que vai acontecer. Rede social é outro ponto importantíssimo e a gente está aprendendo a lidar com ela, até porque é muito amorfa. Aí o desafio é como

eu pego essas informações que coleto em rede social e alimento o cadastro do cliente, que entrou em contato comigo pelo Twitter, para que amanhã já tenha esse cadastro quando ele ligar para o meu SAC, numa outra compra. Então, já não é só a questão tecnológica, mas também de processos. Outro aspecto que é muito relevante passa por uma questão de maturidade e acho que o Brasil está bastante evoluído. Em 2003, a Receita Federal entrou em contato com a Americanas, com, pedindo para deixar que seus auditores entrassem no centro de distribuição e ficassem lá alguns meses para entender o que era aquele negócio de vender online, porque para muitos aquilo era sonegação, era clandestino. Eles tiveram a humildade de pedir para entender o negócio, como era a história de o cliente comprar sem ver o produto, enfim, eles não tinham ideia de como fazer a regulamentação do comércio eletrônico. Acho que hoje precisamos de mais algumas iniciativas

nessa direção. Por exemplo, a questão da retirada em loja talvez seja a prática mais comum de multicanal lá fora. No Brasil, isso tem alguns empecilhos insuperáveis: só a questão tributária praticamente já inviabiliza essa prática. Se eu quero fazer uma retirada em loja física, preciso ter uma filial do comércio eletrônico em cada loja, não tem como fazer esse envio de produto de um CNPJ para outro, ainda que se trate do mesmo grupo econômico.

IH – É o caso típico em que as regras não conseguem acompanhar a dinâmica do negócio.

Leonardo – Eu lembro que em 2008 a nossa preocupação era com a home page: tinha que ser bonita e com banner no lugar certo, porque era a porta de entrada de 90% do tráfego. Hoje, a home é 10% da entrada: o sujeito entra por 1 milhão de páginas do

Google e de outras formas. Por isso, acho que ainda tem uma carência muito grande de sistemas que podem ou não ser suportados por processos. A dificuldade hoje é ter processos e sistemas que caminhem juntos com o crescimento. Hoje no Brasil, basicamente, temos duas empresas de back-office para o comércio eletrônico, são empresas pequenas, e 70% da venda de comércio eletrônico passam por uma delas. Você não vê os grandes fornecedores olhando especificamente para o comércio eletrônico. E essas duas empresas estão com um ano de fila de espera. Então, a gente tem uma carência estrutural para o negócio e a dificuldade absurda de modelo de negócio, que é mutante: a cada seis meses você tem um desafio novo. Por outro lado, você vê o pote de ouro lá na frente, o arco-íris está a alguns quilômetros de distância e o desafio é como chegar lá.

IH – Você acha que a tendência é que as empresas desenvolvam soluções internamente, procurem produtos de prateleira ou façam um misto das duas coisas?

Leonardo – Para um player pequeno ou médio, não faz sentido desenvolver internamente, seja por uma questão de boas práticas, seja por uma questão financeira. Em qualquer lugar do mundo, você vê que o pequeno e médio não desenvolvem sistemas, é muito mais core para eles a questão do processo e como eles gerem tudo isso. Mas eles precisam de ferramentas de terceiros, porque na verdade o que faz a diferença é a gestão do negócio.

Anderson – Acho que um problema sério no Brasil é o de a gente ser ruim para comprar standard. A culpa é muito mais de vocês do que dos fornecedores. Nós tendemos a achar que a nossa empresa é única. Hospital é um ótimo exemplo: administração hospitalar é toda muito parecida e todo mundo tem um sistema próprio, desenvolvido internamente. Aí um laboratório compra uma empresa de seguro saúde e



“O e-commerce foi uma onda e agora a questão da mobilidade é um tsunami: a gente não sabe o que vai acontecer”.

Leonardo, da Nova Pontocom

vira uma confusão infernal. Como o cliente, por incrível que pareça, é necessário, como o comércio eletrônico consegue, além de conhecer o seu cliente, devolver para o mercado o mesmo nível de informação que ele obtém?

IH – Acho que é um bom momento para ouvir o Brito, porque ele lida com públicos



“Acho que um problema sério no Brasil é o de a gente ser ruim para comprar standard. Nós tendemos a achar que a nossa empresa é única”.

Anderson, da IDC





fotos: hana george

“O CRM social é onde você consegue trabalhar a marca dos seus produtos e os seus direcionamentos, eu diria até a parte de inteligência competitiva de mercado”.

Brito, do Grupo Mackenzie



muito distintos, como estudantes, professores, funcionários e pais de alunos, e principalmente no meio estudantil as redes sociais são o ambiente natural de interação.

Brito – A gente está num segmento que lida com os diversos níveis educacionais no relacionamento com os públicos, de juvenil a adulto, até o nível de terceira idade, e em várias praças. É um segmento em que há um

conflito gritante: o professor é de uma geração e o aluno é de outra, isso não tem nada que conserte. E em educação, não dá para você sair do tijolo e ir direto para o digital puro. No nosso caso, temos um diferencial importante, que é o fato de o Mackenzie fazer um trabalho forte construção de marca, já há 142 anos. Com isso, você tem mais facilidade em colher resultados no mundo eletrônico. O Mackenzie está lançando também a educação à distância. O profissional precisa estar o tempo todo na escola, e, já que ele não pode ir à escola, a escola vai até ele. Isso é comércio eletrônico puro. Desde 2003 os colégios fazem o ensino digital online, aliado ao ensino presencial. É um processo de transformação e de aculturação. De 2004 a 2007 houve a transformação ao nível da universidade, que entrou no mundo online. O próprio CRM já foi, agora é o CRM social, ou seja, você usa toda a parte analítica para dentro da sua organização e tem que direcionar todo mundo para essa meta de respirar a demanda do mercado, dos clientes, de todos os seus públicos, internos e externos. E na educação, retenção é extremamente importante. Na parte da prospecção vale relacionamento, vale

marca. Qualquer chamado na ouvidoria vai bater na mão do reitor, são 50 mil pessoas o dia inteiro ali dentro gerando informação e um só que reclama já vai bater no reitor e o reitor chama o presidente. Como está tudo ligado na nuvem, um servidor de qualquer coisa afeta tudo. O CRM social é onde você consegue trabalhar a marca dos seus produtos e os seus direcionamentos, eu diria até a parte de inteligência competitiva de mercado.

IH – Ou seja, você não só tem que ser mestre em analisar o passado e se preparar para o presente, mas tem que antecipar as demandas. Qual é a sua grande dificuldade em fazer isso?

Brito – A maior dificuldade eu diria que é a inteligência da empresa, as pessoas. A gente é uma gavetinha dentro da organização como um todo, que tem uma liderança distribuída nos mais diversos setores. Então implica que cada setor tenha uma liderança antenada em tudo isso que a gente está discutindo aqui e em geral a realidade não é essa. Estamos agora no processo de troca de todos os sistemas. O retorno de médio e longo prazos de melhores práticas vai ser muito bom. Ou seja, fazer uma fundação mais sólida,

ainda que mais dispendiosa e trabalhosa, vai dar uma sustentabilidade maior. O Mackenzie lançou a pedra fundamental de mais dois prédios, um deles é para alta qualidade. Quantos alunos novos? Zero. A instituição está extremamente focada em qualidade e qualidade vai dar consistência, é compatível com a história da construção da marca.

IH – Também no caso dos hospitais, o que pode dar vantagem competitiva a um sobre os outros é uma estrutura diferenciada de processos. É isso mesmo?

Maggie – É isso e, no caso específico do Hospital Sírio-Libanês, a gente tem muita dificuldade, porque nós estamos falando aqui de personalização de cliente e eu acho que não existe momento mais sensível e mais delicado do que quando esse nosso cliente está doente. O Sírio tem uma característica de os médicos atuarem muito na personalização dos clientes e isso, para quem está na parte administrativa e na parte de processos, é muito complicado. É complicado porque o cliente sempre sai bem, mas você não consegue ter um padrão de kit cirúrgico ou de kit de exame, porque os médicos são diferenciados, usam equipamentos e materiais diferenciados. Além disso, o Brasil não tem um padrão para a área de saúde. Falar em base de dados única ainda é um sonho e acho que

no Brasil ainda demora muito. Nós não temos um cadastro único. O projeto do Cartão Nacional da Saúde não deu em nada. A gente não vende saúde no comércio eletrônico, mas o que a gente faz é reforçar o relacionamento. Em termos do prontuário eletrônico do paciente são informações complexas.

IH – ... e sigilosas.

Maggie – É sigiloso e o Sírio está buscando fidelizar o paciente, montando um prontuário eletrônico que ele possa usar em qualquer consulta médica. A gente já faz isso com resultados de exames, e estamos buscando agora trazer os atendimentos, as cirurgias, os medicamentos. É muito importante que você saiba toda a medicação que tomou, porque isso tem repercussão na sua vida para o futuro. Acho que os grandes hospitais e quem está à frente da área de saúde precisam fazer é criar o seu próprio prontuário e com isso fidelizar o paciente. Todo mundo sai de algum exame com um envelope ou um CD. Mas ninguém sabe onde guardar, não sabe por quanto tempo tem que guardar. Não é ótimo você ir a uma instituição em que não precisa se preocupar com isso, porque eles têm lá seus exames ou você entra na Internet e vê os resultados?

Gaspar – Hoje em dia, com o Google, é um perigo...

Maggie – É verdade. O Google fez uma tentativa de criar o prontuário do paciente, não deu em nada. Sabe por quê? Porque o paciente não tem o que fazer com aquela informação. Ele até sabe da importância da informação, mas não tem o que fazer com ela. A instituição de saúde é que precisa fazer isso.

IH – Vocês devem ter tido um trabalho intenso de organização dos processos, antes de automatizar.

Maggie – Há seis anos a gente vem mudando absolutamente tudo, inclusive negociando com os médicos. É claro que a gente não vai chegar a um padrão único, porque cada médico trabalha de um jeito diferente e temos que respeitar isso.

Helton – Como vocês veem a situação em que um médico, por qualquer razão, decide não operar no Sírio, e o prontuário do paciente dele está lá dentro? Como as instituições de saúde pensam em se integrar, uma vez que em 90% dos casos o paciente segue o médico?

Maggie – Eu não vejo as instituições de saúde se integrando nesse nível. Acho que, se um dia houver uma integração, partirá do Ministério da Saúde, é a única forma. É preciso lembrar sempre que o prontuário é do paciente, não é do médico. A instituição não pode negar o prontuário ao paciente.

Anderson – Se o paciente pede, a coisa acontece, ninguém se nega, mas não é o padrão.

Otavio – Primeiro eu queria destacar que realmente o médico é um cliente difícil, porque ele aprende na faculdade que tem que decidir sozinho numa situação de emergência, cria um mundo de decisão que é dele e precisa disso para exercer a profissão. Por isso, há realmente a dificuldade de criação de padrão de comportamento: é muito difícil juntar um grupo de médicos e estabelecer um padrão. Na questão do prontuário, a minha situação é muito parecida: são 26 marcas, 26 empresas distintas, em decorrência das compras e aquisições da Dasa. Então o que a gente fez foi ver o que era possível padronizar. Hoje estamos fazendo um estudo do ERP e a premissa que a gente escreveu para a empresa inteira, acordada com os executivos, é o padrão que o mercado oferecer. Em partes do nosso negócio a gente estabeleceu a regra padrão. Quando a gente olha para o lado de ferramentas e soluções, não vale a pena tentar construir tudo sozinho, é um erro não aproveitar o que o mercado tem para oferecer. Então a gente comprou uma ferramenta de CRM de mercado e contratou fábricas de software para desenvolver soluções. Não tem como fugir disso, senão você perde muito tempo, vem outra onda e você já morreu afogado. Depois que você constroi isso, entra o problema operacional: eu

“Estamos falando aqui de personalização de cliente e eu acho que não existe momento mais sensível e mais delicado do que quando esse nosso cliente está doente”.

Maggie, do Hospital Sírio-Libanês



tenho 26 marcas, resolvi para cinco, não adianta essa solução maravilhosa de CRM que está integrada com a rede social e já consegue fazer o gerenciamento do comportamento do meu cliente, se eu nem cheguei a 20%. Então, vou ter que passar por esse processo de fazer com que a operação chegue a esse nível. O que a gente fez nessa solução nova foi permitir que o cliente acrescente o médico com o qual quer compartilhar o prontuário dele. Existem movimentos na área de saúde de tentar criar códigos únicos. A gente está na etapa de tentar criar código único de procedimento de execução. As entidades estão sentindo essa necessidade da regulamentação e levaram isso para a ANS.

IH – No caso das seguradoras, a preocupação com a segurança deve ter um impacto relevante na estratégia de ter um relacionamento individualizado com os clientes...

Gaspar – Quando o cliente

liga para a abertura de um sinistro, é um momento em que ele espera que seja tudo muito simples. Isso gera um impacto e às vezes a gente só vem a perceber o dano quando, por exemplo, há uma reclamação na Internet. Recentemente me disseram que precisava reforçar essa parte de atendimento e eu fui contra. Por quê? Porque a gente está gastando energia no final da linha, o dano já aconteceu. Quando o cliente entra num site de reclamações, nós temos que ter uma resposta, mas o dano já aconteceu. O que não poderia ter havido era a falha na abertura do sinistro.

IH – Você vive no fio da navalha: de um lado tem que fazer uma prevenção de fraude eficiente e de outro lado tem que ter um atendimento que não deixe o cliente insatisfeito.

Gaspar – A gente opera no risco o tempo inteiro.

IH – E não tem solução tecnológica que resolva isso.

Gaspar – Já avaliamos coisas para risco nesse nível de fraude. Já olhamos alguns software das operações que fazem sentido para a gente. A maioria dos fornecedores pensa que a Aon é seguradora, e na verdade é corretora. Só que os software são mais voltados à realidade da seguradora.

Helton – A seguradora tem uma preocupação adicional com a lavagem de dinheiro. Só para contextualizar, a Assurant vende seguro massificado, garantia estendida, proteção de alguns cartões, seguro de vida, extensão de garantia de veículos. Quando você vai a uma loja, compra uma geladeira e alguém da loja oferece dois anos a mais de garantia, pouca gente sabe que existe uma seguradora por trás. E como se dá a lavagem de dinheiro? Alguém que tenha dinheiro ilícito chega na loja e faz uma compra grande de eletrônicos, paga o seguro à





fotos: hana george

“Quando o cliente entra num site de reclamações, nós temos que ter uma resposta, mas o dano já aconteceu. O que não poderia ter havido era a falha na abertura do sinistro”.

Gaspar, da Aon

vista e dois dias depois diz que não quer mais o seguro e pede a devolução do dinheiro. Aquele dinheiro volta para a mão dele como um dinheiro lícito, porque veio do estorno de pagamento de uma seguradora. Acontece muito.

IH – Como é que vocês fazem para lidar com as informações de que dispõem e fazer as correlações para

evitar fraudes? Não existem soluções da chamada inteligência analítica que lhes permitem fazer isso?

Gaspar – A gente tem um grupo grande de BI, que agora está saindo um pouco da questão comercial e indo mais para o lado operacional. A análise dessas informações é extensa e até encontramos software adequado. Infelizmente, a quantidade de análise com que a gente tem se deparado é maior do que a nossa capacidade de entender. Aí entra a questão das pessoas.

Helton – Você pode ter o melhor sistema do mundo, mas se não tiver a percepção do momento do cliente, tudo vai por água abaixo. Se ele quer, por exemplo, abrir um sinistro e precisa interagir com uma máquina que vai dizer que o sinistro dele foi recusado, ele é capaz de quebrar o telefone. Então, até que ponto se deve colocar uma máquina e até que ponto se deve colocar pessoas para que a experiência do consumidor seja única?

IH – A Maggie deixou claro que no caso de hospitais e laboratórios a individualização das demandas e dos clientes acontece de tal forma que é complicado ter soluções

padrões de mercado. Isso vale para todos?

Ricardo – Pode parecer só uma rebeldia gratuita das empresas, mas acho que standard pressupõe que você tem massa crítica para gerar um standard. Você só gera um standard quando tem experimentação suficiente para isso, o que seguramente não acontece no mercado brasileiro. Vamos pegar o nosso caso de comércio eletrônico, que é uma prática relativamente recente: 3% do varejo do Brasil hoje é comércio eletrônico. Só agora estamos passando do estágio de vender, para o de nos integrar à experiência do consumidor. Existem empresas enormes, que são líderes de mercado nos seus segmentos e ainda não venderam um alfinete pela Internet. Então, o estágio de maturidade é muito diferente, você tem todas as situações possíveis. Gerar um standard dentro de um quadro desses é difícil. Fornecedores experimentados no mundo trazem soluções para o Brasil e eventualmente não estão adequadas, não estão tropicalizadas. Então, a ideia do standard passa por esse viés: é preciso estabelecer práticas habituais. O que o cliente quer é comprar a solução e apertar um botão para que ela saia funcionando. Mas eu preciso ter algum nível de flexibilidade para adaptar essa solução ao meu negócio.

Então acho que tem um meio de caminho para que essas soluções standards possam ser disseminadas e isso gere menos custo e mais velocidade. O mercado é rápido, levar um ano e meio ou dois anos para implementar uma solução não é mais cabível em negócio nenhum. Mas a gente tocou numa questão ainda mais importante, que é um entrave para o desenvolvimento do mercado: a de recursos humanos e recursos de tecnologia. A GS tem um braço que é a e-commerce School: nós estamos formando profissionais para trabalhar em comércio eletrônico. Este ano vamos formar 5 mil pessoas em práticas de gestão de comércio eletrônico. Está claro que existe um gargalo de oferta de recursos e vai ser onde nós vamos bater cabeça. Os 97% das vendas que precisam migrar vão passar por esse gargalo.

Leonardo – Na verdade, existem ferramentas que me dão uma boa base de mercado, são 20 milhões de pessoas que compram o tempo todo online. Se alguém compra em 15 sites diferentes, com uma ferramenta de mercado eu sei o que ele compra.

Gaspar – Essa ferramenta de mercado é suficiente?

Leonardo – É suficiente. Inclusive agora evoluiu e a

gente entregou para ela essa gestão.

Gaspar – Você consegue enxergar a compra de um consumidor em outro site?

Leonardo – Tem um banco de dados que permite traçar o perfil de compra do cliente. Você cruza tudo, CEP, tipo de produto, ticket.

Helton – Na verdade o standard vale para determinados segmentos. Para a indústria, por exemplo. O core da indústria é fazer seus produtos. Para ela faz todo sentido procurar standards, para não perder tempo fazendo coisas que não são core. Por outro lado, para um banco ou um hospital, o que faz diferença pode ser a experiência que eu tenho no site. Se ele está usando um pacote engessado, standard, como é que pode prover um serviço diferenciado?

IH – O que tem significado para as empresas de vocês a incorporação de novas classes sociais ao mercado de consumo. As classes C e D têm comportamentos de compra que ainda não devem ter sido suficientemente entendidos por vocês. Que impacto isso tem no relacionamento das empresas com os clientes, nesse novo conceito de e-commerce?

Leonardo – Eu posso dar alguns exemplos de Casas Bahia, que é um ícone mundial de inclusão social e do poder de consumo das classes menos favorecidas.

No ano passado, a gente recebeu uma pesquisa de que mais de metade dos novos e-shoppers vem da classe C. Aí a gente se depara com especificidades, porque é um novo cliente que está fazendo uma primeira compra, num ambiente desconhecido. A gente acabou aprendendo muito com a realidade do mundo fixo da Casas Bahia. O primeiro ponto é a questão do crédito: de cara, a gente viu que era mais do que necessária a oferta de pagamento com dois cartões, ou com dois meios de pagamento, como cartão e boleto. Por exemplo, se você entrar no site da Casas Bahia, vai ver que o destaque do telefone do televendas é muito maior do que no das outras lojas. Por quê? Porque é uma pessoa que está vindo comprar pela primeira vez, então é muito natural que ela precise pegar o telefone e pedir ajuda. Tem cliente que liga e diz que está na página do produto, já escolheu, mas quer saber se o produto é bom mesmo. E aí fecha a compra por telefone, mesmo estando na página do produto.

Anderson – Historicamente, o consumidor das classes C e D honrava os compromissos, porque o nome para ele era fundamental. O quanto isso influencia o negócio de vocês? O nome dele é o único bem que ele tem de verdade para poder fazer a próxima compra. Isso está no sistema, é tratado?

Leonardo – Hoje, 80 a 85% das vendas são feitos por cartão de crédito, 15% são em boleto, no qual você tem algumas vantagens, porque se evita o custo financeiro. No cartão de crédito, quando essa pessoa está comprando, quem dá o limite é quem emitiu o cartão, por isso ela pode pagar com mais de um cartão. A questão do crediário é até certo ponto verdadeira, mas vem perdendo muita força no mundo físico, essa massa do crediário migrou muito para o cartão.

IH – Ricardo, você tem uma dica útil para o dia a dia dos executivos que estão aqui?

Ricardo – O que eu percebo é que o meio físico já não suporta mais todas as demandas e é preciso aprender a lidar com isso com mais ou com menos urgência. Como eu falei, grandes grupos varejistas ainda nem experimentaram vendas online. Acho que as soluções vão ser diferentes em cada segmento, mas são inevitáveis. As empresas precisam se desafiar, estimulando as equipes no dia a dia à exposição às novas mídias e às novas práticas. Não é dar um tablet para cada um, mas estimular práticas internas que sejam acessíveis via meio digital. O mercado, por sua vez, está fazendo o resto e o governo aos pouquinhos está fazendo também. Meu pai tem 77 anos, está aposentado,

mora no interior, trabalhou a vida inteira no mercado de seguros e faz dez anos que tem um alambique de cachaça em Minas Gerais. Ele simplesmente não consegue emitir uma nota fiscal que não seja por meio eletrônico, não dá mais. Ele foi obrigado a usar aquele negócio, e usa. O mercado está fazendo a parte dele, o governo está fazendo a parte dele e as empresas precisam fazer a parte delas.

Wladimir – Em tese, deveria ser simples vender caminhão pela Internet. Afinal, vender caminhão em geral é uma venda técnica, é diferente de vender automóvel, que você compra na concessionária. Quem compra caminhão não põe o pé na concessionária, compra fazendo cálculo, coloca o custo do caminhão, quanto esse caminhão consome de combustível, de pneu, quanto custam a garantia, as revisões. Não está preocupado se o caminhão é azul, branco ou amarelo, até porque vai colocar a cor da empresa. Mas é uma venda bem difícil: o vendedor tem que ir lá uma, duas, três, quatro vezes, tem que almoçar com o cliente, tem que convencer o cliente. Onde o site alavanca o e-commerce? É no pós-venda, na hora de comprar uma peça, fazer um agendamento de serviço, comprar um pneu, que não tem nada a ver com a marca, mas é um acessório

importante para o caminhão. Como concessionária, eu posso colocar lá o caminhão para a pessoa comprar, mas não tenho como vender o caminhão, que custa uns R\$ 500 mil.

Brito – Há uma sinergia total entre o mundo físico e o virtual, um complementa o outro? O analítico no site já tem toda a representação para direcionar seus esforços de venda e pós-venda?

Wladimir – Aí existe um paradigma: as redes de caminhões pesados e semipesados sabem que o consumidor é motorista de meia idade, que fica na estrada, pode até ter celular, mas o celular não tem sinal em alguns lugares; além disso, as grandes empresas têm gerentes que são mais conservadores ou é o próprio dono que compra. Existe esse paradigma que não deixa o e-commerce decolar. Eu, talvez por ser de TI, até acredito que, se fizer uma loja virtual para vender, vai vender. Não estou falando de um portal, de um market place, mas de uma concessionária de caminhão que vai vender para os grandes frotistas. O comprador poderia fazer no site uma análise do custo do caminhão, da rota, das estradas que usa. No final, vai montar uma planilha mostrando quanto ele vai economizar comprando este ou aquele caminhão. Isso é possível, é uma oportunidade, mas é preciso quebrar aquele paradigma. Por outro lado,



“Você pode ter o melhor sistema do mundo, mas se não tiver a percepção do momento do cliente, tudo vai por água abaixo”.

Helton, da Assuran

é preciso pensar que há na concessionária uma área de venda de peças, feita por pessoas, por telefone ou pessoalmente, com o cliente lá no balcão. O que esse grupo de vendedores pensa do e-commerce? Que é algo que vai roubar o trabalho dele. Então há uma resistência. O e-commerce acaba sendo visto como um concorrente interno. Esse é outro paradigma difícil de ser superado.