

MELHORES SERVIÇOS 2025

O ESTADO DE S. PAULO

DOMINGO,
6 DE JULHO
DE 2025



D1



D12 Entrevista.
'Cliente que teve
um problema bem
resolvido é mais fiel',
afirma consultor

D10 Ranking chega à sua 10ª edição Confira os vencedores nas 35 categorias

FABIO VIEIRA/ESTADÃO



Nely
Nascimento
Alves,
da Tabor
Turismo;
agência
atende
clientes 60+

Varejo multigeracional

Pela primeira vez, cinco gerações consomem simultaneamente;
entender o fenômeno pode resultar em vantagem competitiva

Realização:



Criação:



Apoio:



Parceria:



Patrocínio:



Perfil do consumidor

Personalização: compreensão e uma generosa dose de bom senso



Fernando Nogarini criou uma startup especializada em CRM, sigla em inglês para Gestão de Relacionamento com o Cliente

Receber comunicados pertinentes pode ser importante passo para fidelização, mas volume excessivo tende a afugentar consumidores

MARINA VAZ
ESPECIAL PARA O ESTADO

Ser chamado pelo primeiro nome. Ganhar um cupom de desconto ou brinde por ter se tornado cliente fiel de uma marca. Perceber que determinado site conhece bem seus interesses, a ponto de sugerir itens de que estava precisando. Quando bem utilizados, os dados fornecidos na hora da compra são úteis para empresas personalizarem o atendimento e conquistarem clientes. Entretanto, os mesmos recursos, se usados em excesso, também podem ser fonte de muito aborrecimento.

Para Marcos Bedendo, professor do Hub de Canais Digitais da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), tal personalização é esperada e até desejada por muitos consumidores. “Hoje em dia, é possível fazer um atendimento humanizado em escala; aí, o que acontece é que, conforme você tem esse atendimento em alguns serviços, isso eleva a régua do mercado e todo mundo começa a querer esse mesmo tratamento, inclusive em lugares em que isso não está disponível ainda”, observa. Como exemplo, ele lembra

de um trabalho de consultoria que prestou a uma construtora. A certa altura, a maneira como o avanço da obra estava sendo reportado, com um relatório feito por um engenheiro, foi alvo de críticas.

“Começou a haver reclamações e pesquisamos para entender a razão do problema. (Alguns clientes) Estavam achando um absurdo eles conseguirem acompanhar onde estava sua comida pelo iFood, porque você tem um GPS no motoboy, de um jeito melhor do que conseguiam acompanhar uma obra que custava uns R\$ 50 milhões”, conta.

‘ACESSO QUALIFICADO’. Para uma personalização que seja pertinente aos consumidores, Bedendo destaca a importância da quantidade e da qualidade das informações coletadas. Mas, segundo ele, mesmo quando se tem um banco

“Nada pior do que oferecer um hambúrguer de carne bovina para um vegano (...) Buscamos a compreensão do comportamento dos clientes, como produtos preferidos, ciclos e frequência de compra”

Fernando Nogarini
Criador da Repediu, plataforma de marketing especializada em alimentação

de dados rico sobre os clientes, ainda há muitos envios irrelevantes. “É um processo que as empresas ainda fazem porque elas têm um custo de acesso a você que é perto do zero. Quanto custa enviar um e-mail a mais? Mas, aí, elas perdem grandes chances de ter um acesso qualificado às pessoas. Para acertar 150 mil pessoas, eu disparo para 15 milhões e incomodo 14 milhões e 850 mil.”

O fato de receber apenas conteúdos que foram solicitados é o que faz a coordenadora de comunicação, pesquisa e documentação Carolina Guastafarro, de 41 anos, ficar satisfeita com o atendimento que recebe de uma rede de saúde que reúne diversos laboratórios. Ela, que está grávida, usa constantemente o aplicativo da empresa para marcar seus exames de rotina.

“Eles avisam, pelo canal que você escolher, que os exames foram aprovados pelo convênio, que os resultados já saíram, quais as instruções de preparo”, conta. “Eles são muito menos invasivos do que outros laboratórios, que ficam enviando e-mail toda hora chamando para fazer exames aleatórios, que eu nunca fiz na vida.”

NOVO PERFIL. Na área de marketing, sempre foi muito usado o conceito de público-alvo, que consiste em categorizar uma pessoa por gênero, idade, faixa de renda. Hoje, o mais importante é identificar a pessoa, que inclui compreender



“Personalização é entender o cliente, seu comportamento de consumo, o motivo que ele tem para escolher você e não eu. Então, oferta personalizada envolve esse entendimento, que precisa ser muito, muito estudado”

Guilherme Lui
Consultor de negócios do Sebrae-SP

seus hábitos e estilo de vida. “Personalização é entender o cliente, seu comportamento de consumo, o motivo que ele tem para escolher você e não eu. Então, oferta personalizada envolve esse entendimento, que precisa ser muito, muito estudado”, afirma Guilherme Lui, consultor de negócios do Sebrae-SP.

Para ele, a melhor ferramenta de comunicação com clientes é hoje o WhatsApp, algo acessível também para pequenas e médias empresas. “Você só precisa de um número de telefone, de um aparelho e de uma pessoa para responder o dia todo”, resume Lui. “Mas também é preciso mudar a mentalidade do que se pergunta para o cliente. Os dados de cadastro do cliente devem ser os dados de que você precisa para fazer novas vendas, novos atendimentos, e não RG e CPF”, observa.

Criador de uma plataforma de marketing especializada em alimentação, a Repediu, Fernando Nogarini acredita que compreender bem o perfil do consumidor também é fun-

Laboratórios
Receber apenas o conteúdo que foi solicitado é o que faz Carolina Guastafarro, de 41 anos, ficar satisfeita

damental para evitar “gafes”. “Nada pior do que oferecer um hambúrguer de carne bovina para um vegano”, exemplifica.

A principal funcionalidade de sua startup é um CRM (Customer Relationship Management ou, em português, Gestão de Relacionamento com o Cliente). “Nós nos integramos ao sistema do restaurante ou do delivery, puxamos as informações e buscamos a compreensão do comportamento dos clientes, como produtos preferidos, ciclos e frequência de compra. Isso permite que (o estabelecimento) possa fazer campanhas de marketing mais criativas”, explica.

‘RECOMPENSAS AFETIVAS’. Para Henrique Machado, CEO da Di Matteo Açaí, que utiliza a plataforma de CRM da Repediu em todas as suas franquias, as “recompensas afetivas” também são uma boa forma de fazer o consumidor se sentir único. Como exemplo, ele se recorda de uma campanha em que escolheu apenas um cliente, o mais fiel de sua loja em Jales, no interior de São Paulo – onde a rede nasceu –, para ter acesso a uma receita exclusiva de um creme de fruta, que não constava no cardápio.

“Muitas pessoas acham que tem que dar somente recompensa financeira, descontos, cupons, mas, às vezes, dar uma exclusividade para certos clientes que já são fãs da marca é muito mais assertivo”, afirma Machado. ●

Aplicativos

O desafio de apps de compras: não frustrar o cliente

Comodidade é um dos principais atrativos do modelo, mas falhas técnicas e falta de suporte humano espantam consumidor

ALEX RICCIARDI

ESPECIAL PARA O ESTADÃO

Adquirir praticamente qualquer bem via aplicativo é possível no Brasil, embora ainda não tenhamos atingido o grau de sofisticação nesse campo que se observa nos EUA e em países asiáticos. A questão passa a ser se o consumidor deseja ou não fazer uso de seu smartph-
one para tanto.

“O que mais agrada nos apps é a conveniência. Pedir refeição, medicamento ou serviço em poucos cliques, sem sair de casa, se encaixa perfeita-

mente na rotina das grandes cidades”, diz Juliana Cicereli, head de Projetos de Tecnologia no Grupo Rão. “A velocidade, a personalização, a facilidade de pagamento e os programas de fidelidade são atrativos dos aplicativos.”

A acessibilidade extrema dos aplicativos, porém, pode ter seu lado ruim, adverte Juliana. “Se houver algum inconveniente – item não entregue ou problemas na refeição enviada –, o cliente se frustra. Nesses momentos, um atendimento automatizado e impessoal pode agravar a situação.”

E problemas técnicos ainda são rotina no varejo online nacional. “O que mais irrita é a indisponibilidade do app: bug, o sistema fora do ar e, principalmente, interfaces mal resolvidas. Há aplicativos que jogam o consumidor em um loop. Ele acaba se sentindo des-

confortável quando percebe que está gastando ali um tempo maior do que deveria”, destaca o consultor Arthur Igreja.

Mas o pior é quando acontece um problema que exija apoio ao cliente. “Há uma desvantagem estrutural na solução de problemas por parte dos apps. Se ocorre qualquer enrosco, muitas vezes falta a opção que a pessoa mais precisa: ajuda humana. Ela é direcionada a um bot e não consegue falar com ninguém. Isso irrita o usuário”, afirma Igreja.

INTEGRAÇÃO. No Brasil, o desenvolvimento de aplicativos enfrenta desafios estruturais. Equipes responsáveis por plataformas digitais trabalham compartimentadas, com times distintos para desktop, mobile e apps. Tal fragmentação traz custos operacionais e dificulta a integração entre diferentes canais, o que afeta a experiência do usuário.

“No cenário brasileiro os aplicativos fazem sentido quando o modelo de negócios oferece serviços ou benefícios que incentivam o uso frequente da plataforma. Ofertas personalizadas, funcionalidades baseadas em geolocalização, conteúdo exclusivo e serviços integrados de IA são decisivos para que o consumidor mante-



Juliana Cicereli, do Grupo Rão; atendimento impessoal é entrave

nha o app em seu aparelho”, diz Thiago da Cruz, CEO da 87Labs, voltada ao desenvolvimento de plataformas de e-commerce e marketplaces.

“Para o mercado brasileiro, ainda em rota de amadurecimento, a busca por soluções integradas, acessíveis e centradas no consumidor é o caminho mais viável para a construção de experiências digitais sustentáveis”, afirma Cruz.

MUNDO. Cada país tem uma re-

lação com o comércio via aplicativos. “Os EUA têm um mercado maduro de comércio via apps, mas equilibrado com outros canais. Lá, 45% de todas as vendas online já ocorrem via dispositivos móveis”, diz Fábio Montanari, líder da Montanari Tecnologia, que fornece produtos para o comércio eletrônico. “Uma característica dos EUA é a estratégia omnicanal: muitos compradores combinam o uso de apps com lojas físicas. É o Buy Online, Pick Up In Store (*Compre pelo App, Retire na Loja no Mesmo Dia*).”

A China, continua ele, é referência: 71% das transações de e-commerce lá se dão via dispositivos móveis. “Os chineses usam super-apps para conversar, pagar conta, chamar um táxi, comprar produtos, agendar serviços. No WeChat, existem aplicativos dentro do app. Lojas, marcas e restaurantes têm esses mini-apps, permitindo que o usuário faça compras sem sair do WeChat.”

A Coreia do Sul tem ótima infraestrutura de internet móvel e população conectada. Cerca de 74% das vendas online ocorrem por smartphones. “Desde grandes players do varejo até vendedores de comida de rua usam plataformas móveis para chegar aos clientes”, diz Montanari. ●

Allianz

Viver
o melhor
é proteger
tudo que
importa
para você:
sua família,
seu lar,
seus bens,
seu carro.



Allianz Seguros.
1º lugar no prêmio
Estadão Melhores
Serviços.

Allianz. Você pronto para viver o melhor.

O registro do produto é automático e não representa aprovação ou recomendação por parte da Susep.

Transformação

A pirâmide etária mudou e o varejo precisa agora lidar com cinco gerações simultâneas

Mercado nacional já está na era do consumidor multigeracional e envelhecimento da população pode virar vantagem competitiva

JULIO COSTA BARROS

ESPECIAL PARA O ESTADÃO

Em 25 anos, o Brasil deixará de ser uma “nação jovem”. Projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que, até 2050, quatro em cada dez brasileiros estarão na meia-idade. A velha pirâmide etária vira um retângulo – e o varejo que não enxergar esse contorno corre o risco de ficar para trás.

Para a pesquisadora Roberta Campos, da ESPM, o mercado já entrou na era do consumidor multigeracional. Quem combinar dados, empatia e inovação vai transformar o envelhecimento da população na maior vantagem competitiva das próximas décadas; quem ignorar esse movimento verá oportunidades – e receita – escorrerem pelos dedos.

Na busca pela expansão sustentável dos negócios, empresas de varejo e serviços estão diante de um cenário demográfico com potencial para abrir valiosas oportunidades. Será quando cerca de 40% da população brasileira terá meia-idade, superando a parcela antes ocupada por jovens, crianças e adolescentes.

Especialista em comportamento do consumidor, a docente da ESPM reforça a importância de se discutir o assunto. “Haverá uma mudança extrema da distribuição da população até 2050, com uma diminuição da base do gráfico que, há cem anos, tinha o formato de pirâmide, e que vai passar a se assemelhar a uma coluna com pouca variação na base ao topo”, descreve Roberta.

CINCO GERAÇÕES. A transformação demográfica pela qual o País passa – com idosos mais longevos e saudáveis – permite que, pela primeira vez na histó-

“Haverá uma mudança extrema da distribuição da população até 2050, com uma diminuição da base do gráfico que, há cem anos, tinha o formato de pirâmide, e que vai passar a se assemelhar a uma coluna”

Roberta Campos
Pesquisadora da ESPM



Nely Nascimento Alves, da Tabor Turismo; serviços personalizados para clientes 60+ interessados em visitar destinos religiosos

ria, cinco gerações de pessoas coexistam e consumam simultaneamente – os baby boomers (nascidos entre 1947 e 1963), a geração X (de 1964 a 1983), os Millennials (de 1984 a 1995), a geração Z (1995 a 2009) e a geração Alfa (a partir de 2010).

Cada uma dessas camadas da sociedade tem necessidades, gostos, desejos, exigências e fragilidades próprias. Isso vai exigir produtos e serviços cada vez mais personaliza-

Redes sociais
Reputações podem derreter após uma interação negativa com clientes, diz consultora

dos. “Trata-se de um desafio enorme para empresas de qualquer porte. Mas creio que, quanto menor for o negócio, maiores são as facilidades de conseguir personalização do atendimento”, diz Marília Freitas, consultora de negócios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP).

Marília utiliza como exemplo um restaurante de bairro para explicar como empresas menores tendem a ser mais dinâmicas. “O proprietário tem contato direto com a freguesia e pode se ajustar quase que instantaneamente às necessidades do cliente. E, assim, esse gestor pode oferecer um serviço customizado e individual a cada geração”, afirma a consultora do Sebrae-SP, ressaltando

que empresas maiores sofrem com a lentidão de processos operacionais complexos.

APÓLICES CUSTOMIZADAS. Por isso é que inteligência de mercado e inovação aplicada ao desenvolvimento de novos produtos são essenciais dentro do escopo estratégico da Prudential do Brasil. A empresa especializada em seguros de vida passou a oferecer recentemente apólices customizadas para todas as faixas etárias.

“Lançamos o primeiro produto de proteção infantil que indeniza em caso de doenças graves”, conta o vice-presidente de Marketing e Clientes, Guilherme Marques.

O executivo afirma que a personalização do atendimento está no DNA da Prudential do Brasil. Marques ressalta ainda outro aspecto: a preocupação na diferenciação das jornadas de comercialização, seja em um canal físico ou digital, conforme a preferência dos clientes que procuram serviços cada vez mais individualizados.

‘MULTIETÁRIO’. De acordo com a professora e pesquisadora da ESPM, negócios promissores precisam oferecer serviços multigeracionais. “Saber atender esse mercado multi-etário vai ser cada vez mais necessário, porque, para empresários e gestores construírem uma maioria de consumidores, um mercado consumidor amplo, eles terão de se preocupar em abranger várias idades”, analisa Roberta.

“Os mais velhos também querem aproveitar a vida. O ritmo pode ser mais lento e menos afobado, mas a vontade de se divertir é ilimitada (...) Precisamos estar preparados para tudo e estarmos disponíveis sempre. Nossa equipe cuida de tudo para que o viajante só se preocupe em aproveitar bem a sua viagem e se divertir bastante”

Nely Nascimento Alves
Fundadora da Tabor Turismo

“Nossa expectativa é de que nos próximos cinco anos nosso mercado evolua ainda mais em transformação digital com grandes mudanças tecnológicas, privilegiando automação, velocidade e assertividade no atendimento e serviços ao cliente”, diz Marques.

A consultora do Sebrae-SP concorda com o executivo da empresa de seguros. Na visão dela, a universalização da tecnologia vai permitir que o atendimento ao cliente seja guiado pelas preferências armazenadas nos bancos dados das empresas. Dessa maneira, será normal a pessoa ser reconhecida quando entrar nos estabelecimentos, assim como já ocorre em hospitais, um dos setores com os mais avançados sistemas de rastreabilidade.

“Com o avanço das ferramentas de inteligência artificial a tendência é de maior refino da personalização nos setores de varejo e de serviços. O grande volume de dados gerados vai permitir a empresários e gestores uma melhor percepção dos desejos da sua clientela”, avalia Marília.

“Nossos produtos já são altamente customizados, são planos de proteção sob medida para pessoas e famílias, analisando estilo de vida, idade e necessidades para o presente e o futuro de cada um deles”, afirma Marques, lembrando que 50% dos clientes do segmento de Vida Individual fazem parte da geração Millennials, um público altamente digitalizado.

Mas, se por um lado o uso da ciência de dados pode aproximar empresas dos consumidores, a falta de uma gestão adequada dos recursos digitais pode representar um risco em potencial aos negócios. A consultora do Sebrae-SP alerta para a necessidade de monitoramento constante e estratégias de gestão de crise.

“A popularização do uso das redes sociais requer uma atenção cuidadosa e profissional das plataformas digitais. Reputações construídas ao longo de anos podem derreter rapidamente após interações negativas”, acrescenta Marília, citando casos em que a própria empresa põe tudo a perder. “Uma resposta inadequada a um cliente pode gerar situações irreversíveis. É preciso estar preparado”, destaca.

Conforme a pesquisa Deloitte Global's 2025 Gen Z and Millennials Survey, que ouviu 23.482 jovens dessas duas gerações em 44 países, consumidores das gerações Z e Millennials serão 74% da mão de obra global, com boa parte do poder de compra até 2030.

PESQUISA. A pedido do **Estado**, a consultoria Deloitte forneceu um recorte brasileiro do levantamento global. Os dados apontam que, no País, os jovens demonstram maior preocupação ambiental do que a média global. A crise climática, por exemplo, é um dos motivos de maior preocupação para 24% da geração Z e 25% dos millennials.

Entre os entrevistados no Brasil, 81% da geração Z e 79% dos millennials admitem que pensar sobre os impactos ambientais das ações humanas causa preocupação e ansiedade. Esse público consumidor também demonstra disposição e ansiedade em contribuir com medidas de proteção ao ambiente e de ações capazes de reverter danos já causados.

Esses dados refletem no comportamento desses consumidores. No Brasil, 72% da geração Z e 74% dos millennials admitiram aos entrevistados que estariam dispostos a pa-

gar mais para adquirir produtos ou serviços sustentáveis.

NICHO DO NICHO. Nely Nascimento Alves, de 64 anos, fundou a Tabor Turismo há 17 anos, na cidade de São Paulo, com a missão de atender o público 60+ interessado em visitar destinos religiosos. Trata-se do nicho do nicho, como classificam os especialistas em marketing. A especialização em grupos específicos pode garantir maior possibilidade de êxito no setor de varejo e serviços.

“É uma satisfação imensa poder proporcionar essa experiência aos nossos viajantes”, afirma a empresária. A agência realiza, em média, oito excursões ao exterior anualmente. São viagens de até 15 dias para países onde existem locais sagrados para o cristianismo.

Portugal, Espanha, Polônia,

.....

Poder de compra

74% da mão de obra global vão representar os consumidores das gerações Z e Millennials, com boa parte do poder de compra até 2030, segundo a pesquisa Deloitte Global's 2025 Gen Z and Millennials Survey



Marília Freitas, consultora do Sebrae-SP; customização de serviços

Alemanha, Itália, Turquia e França são alguns dos lugares para onde Nely leva viajantes. “Quando não tem guerra, a gente vai para o Oriente Médio também”, conta ela, lamentando a falta de previsão para a formação de novos grupos aos destinos mais procurados.

A empresária afirma que, para atender o público mais maduro, o prestador de serviço deve estar atento aos mínimos detalhes e, sobretudo, saber ouvir. “Os mais velhos também querem aproveitar a vida. O ritmo pode ser mais lento e menos afobado, mas a vontade

de se divertir é ilimitada.”

A agente de turismo diz que o atendimento individualizado começa antes de o avião decolar. A Tabor oferece assistência com serviços que vão desde o auxílio para tirar passaporte, passando pelo atendimento exclusivo na hora do embarque e a orientação para compra de moeda estrangeira. Isso também vale para casos extremos, como a necessidade de atendimento médico no exterior. “Ninguém embarca sem seguro-saúde internacional.”

“Precisamos estar preparados para tudo e estarmos dis-

“Trata-se de um desafio enorme para empresas de qualquer porte. Mas creio que, quanto menor for o negócio, maiores são as facilidades de conseguir personalização do atendimento (...) O proprietário tem contato direto com a freguesia e (...) esse gestor pode oferecer um serviço customizado e individual a cada geração”

Marília Freitas
Consultora de negócios do Sebrae-SP

poníveis sempre. Nossa equipe cuida de tudo para que o viajante só se preocupe em aproveitar bem a viagem e se divertir bastante”, conta Nely, lembrando que foi reduzindo o tamanho dos grupos para aumentar a interação com os integrantes das excursões.

Ouvir o cliente é fundamental para valorizar o serviço prestado, diz a consultora do Sebrae-SP. “As empresas passam o que chamamos de percepção de valor, que é quando o consumidor sente ter sido tratado de maneira personalizada, exclusiva e individualizada.” ●

MAIS UMA VEZ,
A VIVO É A Nº 1
NA ESCOLHA
DOS PAULISTAS.

Vivo. Eleita a internet preferida em Banda Larga e, novamente, a melhor em Telefonia Móvel.



vivo.com.br

vivo



Telefônica

Relacionamento

Inteligência Artificial sem largar mão do atendimento humanizado

O tradicional SAC se transformou bastante nas últimas décadas; IA chega com o desafio de entregar um serviço satisfatório

MARINA VAZ

ESPECIAL PARA O ESTADO

Décadas atrás, o discurso dos atendentes de telemarketing ficou estigmatizado como sendo algo padronizado e, não raramente, cheio de gerundismos. De lá para cá, o tradicional Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) se transformou bastante, com o uso de novos canais de comunicação, como o WhatsApp, e de recursos tecnológicos, como a Inteligência Artificial (IA) e robôs de atendimento virtual, os chatbots. Entretanto, ainda hoje, a realidade das empresas varia bastante e há muitos desafios para entregar aos consumidores uma experiência satisfatória.

Para Maurício Morgado, coordenador do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a alta rotatividade de colaboradores é um dos pontos que atrapalham o serviço prestado pelos call centers. “É difícil manter um bom nível de atendimento porque, quase sempre, as situações são complexas, demandam treinamento. Então, uma grande dificuldade é manter os funcionários trabalhando, treinados e informados sobre os problemas e características da empresa”, diz ele.

O especialista também destaca que o uso de IA pode ser muito útil, desde que tais soluções funcionem corretamente, o que, para Morgado, ainda não ocorre em muitas empresas. “Na busca por redução de custos, estão prejudicando muito a imagem do serviço de atendimento. Elas têm escondido os números telefônicos, os famosos 0800, e forçando o atendimento pelos sistemas eletrônicos. É muito difícil chegar a um (atendente) humano. E, quando se chega, você espera que o atendimento seja humano também.”

JORNADA. Conseguir falar com atendentes reais foi a dificuldade que a padreira Virgínia Oda, de 40 anos, teve com o SAC de uma locadora de veículos. Poucas semanas após a assinatura de um contrato de longa duração, o carro foi furtado. O automóvel foi encontrado no mesmo dia, mas ficou retido para avaliação e manutenção. Começou, então, uma jor-



FOTOS: FABIO VIEIRA/ESTADÃO

A padreira Virgínia Oda enfrentou dificuldades para conseguir contato com um atendente humano



Marcos Santos, da Positivo, uso de IA e reestruturação gradual da área

“Os atendentes passaram um ano ‘treinando’ a Inteligência Artificial, ‘ensinando’ a ela sobre nossos processos e produtos. Fizemos uma base de dados muito rica e muito sólida e, só então, partimos para colocar a IA de frente para o cliente, falando com ele”

Marcos David Santos
Diretor de Operações e Serviços da Positivo

nada de inúmeras tentativas de contato com a empresa, toda semana, durante 40 dias, para reaver o carro. “O canal primário seria o WhatsApp. Só que, a partir do momento que teve o sinistro de furto, o nosso contrato foi suspenso. Então, eu colocava o CPF do titular e o sistema não me dava nem opção de começar a conversa”, lembra.

Na central telefônica, segundo ela, o único tópico relacionado a sinistros era para comunicar roubos ou batidas, e não para acompanhar um problema do tipo. “Então, toda vez, eu tinha que digitar alguma opção aleatória no menu para conseguir que me transferissem para uma pessoa. Além disso, a gente não teve, em nenhum momento, uma comunicação ativa por parte deles”, conta Virgínia.

possível, mas foi cobrada uma multa, ela perdeu o número antigo e ainda ficou semanas com o telefone mudo. Foram oito ligações protocoladas no SAC e várias visitas agendadas. “Pelo telefone, falavam de uma forma como se fossem resolver o problema, mas, depois que eu desligava, esperava, esperava, e não aparecia ninguém. Ou enviavam para minha casa técnicos que diziam que só mexiam com cabos de fibra, e não de metal”, lembra Lidia.

INTELIGÊNCIA REAL. A Positivo Tecnologia, empresa brasileira de hardware e serviços de TI, viu seus números de atendimento melhorarem muito após a implementação, ao longo do primeiro semestre de 2025, de um sistema de Inteligência Artificial que interage com os clientes por meio de menus e comandos de voz no canal de WhatsApp. Segundo dados da companhia, a porcentagem de clientes que solucionaram seus problemas sem precisar falar com um técnico

Insatisfação

Para cortar custos, empresas comprometem o serviço de atendimento, afirma especialista

saltou de 28% para 43%. O tempo médio de atendimento caiu de 40 para 19 minutos, enquanto o tempo médio de espera teve redução de 40%.

Entretanto, a introdução da IA generativa foi feita de forma gradual e planejada. “Começamos a estudar essa questão uns três anos atrás, com os ‘bots’, que eram uma semiautomação. E percebemos, de imediato, que, se não tivéssemos (um mapeamento de) dados e fluxos muito bem feito, não teríamos uma automação confiável, não funcionaria”, afirma Marcos David Santos, diretor de Operações e Serviços da Positivo.

“Os atendentes passaram um ano ‘treinando’ a Inteligência Artificial, ‘ensinando’ a ela sobre nossos processos e produtos. Fizemos uma base de dados muito rica e muito sólida e, só então, partimos para colocar a IA de frente para o cliente, falando com ele, que é o que aconteceu há uns quatro meses.”

Em paralelo, a empresa também investe no atendimento telefônico: há oito anos, os atendentes de sua Central de Relacionamento foram substituídos por técnicos especializados. “Toda a equipe que atende os clientes conhece os produtos e as soluções a fundo. Então, eles conseguem resolver mais de 98% dos problemas no primeiro nível (de atendimento)”, afirma o diretor. “Assim, a taxa de resolução é alta e a gente tem baixa rotatividade, porque essa pessoa tem um cargo melhor, é mais bem paga.” ●

Líderes

85% dos líderes de atendimento ao cliente pretendem explorar soluções de Inteligência Artificial (IA) generativa até o fim de 2025, segundo recente pesquisa feita pela Gartner com 187 representantes globais

ESG

Geração Z prioriza marcas com propósito

Com características de consumo próprias, jovens observam mais se as empresas adotam práticas éticas e sustentáveis

ALEX RICCIARDI
ESPECIAL PARA O ESTADÃO

Ter um posicionamento moralmente claro é bem mais do que uma opção para qualquer empresa moderna: trata-se de absoluta necessidade, não apenas sob um aspecto moral, mas também sob o prisma da geração de receitas e lucros. Ambos os fatores estão interligados, em especial quando estamos falando de consumidores mais jovens.

Mas não só eles: pessoas de todas as idades, hoje, querem bons produtos e serviços e es-

peram que estejam acompanhados de compromissos (e práticas) éticos, coerentes e que impactem de forma positiva toda a sociedade.

“Quando a ética atravessa a porta de saída, uma crise encontra a porta de entrada”, adverte Marta Gucciardi, sócia da Human Bridge, consultoria em Cultura, ESG e RH estratégico. “O ecossistema de comunicação, em especial a publicidade, tem uma enorme responsabilidade na relação da marca com o consumidor. Não faltam no mercado casos de ESG washing.”

Dado que as práticas de responsabilidade social empresarial surgiram primeiro em países como EUA e Reino Unido, elas costumam ser expressas por palavras da língua inglesa. ESG é a sigla para Environmental, Social e Governance. Corresponde ao compromisso de

uma organização com o respeito ao meio ambiente, um tratamento justo e humano de funcionários e uma gestão interna rigorosamente honesta e transparente. E o ESG washing? É quando a empresa passa a impressão de que segue tais parâmetros, mas, na prática, opera bem longe deles.

CAMINHO. “Um dos principais percalços encontrados na implantação do ESG é que muitas empresas preferem contar sobre suas práticas sustentáveis antes de as adotarem de maneira efetiva. Uma organização pode ter o ESG implantado, publicar relatórios e, mesmo assim, ter uma cultura tóxica. O comportamento ético envolve integridade e transparência. É importante ter em mente que ESG é um caminho, não um fim em si”, diz Marta.

Se a responsabilidade corporativa é algo mais amplo, quais são então suas características? “De acordo com nosso estudo Movimentos Geracionais, 53% da geração Z (18 a 25 anos) prioriza marcas com propósito. Entre os consumidores acima de 40 anos somente 39% fazem o mesmo”, afirma a pesquisadora de mercado Valéria Rodrigues, CEO da Shopper Experience, do grupo HSR, empresa especializada em comporta-



“Quando a ética atravessa a porta de saída, uma crise encontra a porta de entrada”

Marta Gucciardi
Sócia da Human Bridge, consultoria em Cultura, ESG e RH estratégico

mento de compra e consumo.

“Já nosso estudo sobre governança corporativa realizado em 2024 demonstra que quatro características contribuem para que os consumidores tenham uma imagem positiva de uma empresa: ética, confiança, responsabilidade e transparência. Entre os jovens, tais aspectos impactam 28% acima da média da população geral”, diz Valéria.

As novas gerações, destaca,

cresceram conectadas, têm fácil acesso à informação e são sensíveis a questões sociais e ambientais. A internet faz parte do seu DNA e gostam de ter o que desejam de forma imediata. Multitarefa, mas com tempo de atenção breve, são independentes e exigentes.

LOVERSE HATERS. Luiz Scavarda, CEO da Human SA, grupo focado no desenvolvimento de habilidades humanas voltadas a liderança, gestão, negócios e bem-estar organizacional, pondera: “A relação consumidor-empresa tem que estar vinculada diretamente aos valores e às crenças dos jovens. E a questão do meio ambiente, a questão social e a questão da governança envolvem muito a forma como os negócios são conduzidos. E existe ainda a pauta ética, a qual passa a ser elemento crítico na relação consumidor-empresa”.

Os consumidores jovens avaliam as empresas nas quais deixam seu dinheiro também com base em princípios morais. “Você tem os lovers e você tem os haters. Ambos podem ser decisivos para que o consumidor opte por comprar ou não os produtos e serviços de sua companhia. Valorize o primeiro e compreenda o segundo”, diz Scavarda. ●

Atendimento que acolhe, Excelência que Resolve.

Tokio Marine: 2º Lugar no ranking Estadão Melhores Serviços 2025!



Para nós, ser uma Seguradora vai muito além de oferecer proteção: é estar presente nos momentos que mais importam.

Quando unimos tecnologia com atendimento humanizado, conseguimos transformar processos em momentos de cuidado e tranquilidade.

É assim que conquistamos a confiança dos nossos Clientes e o reconhecimento de ser uma das Seguradoras mais bem avaliadas em qualidade e satisfação.



TOKIO MARINE
SEGURADORA

NOSSA TRANSPARÊNCIA, SUA CONFIANÇA

Empresas não podem perder de vista o fato de que, para uma satisfação duradoura, é fundamental valorizar o tempo dos clientes

FLAVIO LOBO

ESPECIAL PARA O ESTADÃO

Acompanhado de sua mulher e dos dois filhos pequenos, o professor universitário Vinicius Prates Bueno, de 53 anos, aproveitou um intervalo livre, numa tarde de domingo, para ir a uma loja de departamentos comprar diversos itens de vestuário para a família. Na hora de pagar, foi fisgado pela oferta de um bom desconto, mediante a abertura de um cadastro “rapidinho”, segundo lhe disse o caixa. A promessa de rapidez não se cumpriu. Sob pressão dos filhos inquietos e diante do horário do próximo compromisso se aproximando, a família desistiu da compra e deixou a loja com uma história de frustração para contar.

“O plano de aproveitar um intervalo livre para fazermos, juntos, todas as compras básicas de roupas de que estávamos precisando virou uma frustração irritante, e ficamos com uma certa antipatia em relação à loja”, relatou o professor, que afirmou ainda ter contado o episódio a “três ou quatro amigos”.

TESTEMUNHOS. Pesquisas indicam que, nas relações de consumo, os clientes tendem a compartilhar mais suas experiências negativas do que as positivas. Segundo um estudo do Temkin Group (atual Qualtrics XM Institute), episódios de insatisfação costumam ser divulgados para até três vezes mais pessoas do que relatos de boas experiências.

Além de mais compartilhados, testemunhos negativos têm maior impacto sobre as decisões de compra das pessoas. De acordo com um estudo da Harvard Business Review, uma experiência negativa pode influenciar a decisão de compra duas a três vezes mais do que uma positiva. E, segundo pesquisa da plataforma BrightLocal, 86% dos consumidores confiam mais nesses testemunhos do que na publicidade de feita pelas próprias marcas.

RAPIDEZ. O coordenador do Núcleo de Varejo e Retail Lab da ESPM-SP, Ricardo Pastore, afirmou que, ao buscar oferecer boas “experiências de usuário” (User Experience, ou “UX”), por meio da “omnicanalidade” – integração dos múltiplos canais e plataformas, presenciais e online, de interação com o cliente –, um dos grandes desafios das empresas é atender à pressa crescente dos consumidores.

O avanço tecnológico inte-



O professor universitário Vinicius Prates Bueno; experiência frustrante em loja de departamentos foi compartilhada com amigos

Relações de consumo

Experiência negativa marca mais; serviço de excelência e resposta eficaz encantam

grado ao cotidiano faz com que as pessoas tenham expectativas cada vez maiores de rapidez em todas as etapas das relações de consumo: desde o acesso às opções de compra até a entrega do produto, incluindo o processo de pagamento e respostas rápidas a possíveis reclamações ou dúvidas.

Nesse contexto, como ressaltou Suzane Veloso, vice-presidente de Marketing da consultoria Falconi, empresas e marcas “precisam encantar”. O encantamento pela marca pode ser gerado por produtos

Pesquisa
Consumidor confia mais em relatos de clientes do que na publicidade feita pela própria marca

e serviços de excelência, respostas claras e eficazes, experiências estéticas e lúdicas envolventes, antecipação de desejos ou, idealmente, pela combinação desses fatores.

Por mais que ampliem seu arsenal de sedução, as empresas não podem, entretanto, perder de vista o fato de que, para que a satisfação dos clientes seja duradoura, valorizar o tempo das pessoas prestando

atendimento simples, prático e rápido, sempre que necessário, é fundamental.

SINERGIA. A inteligência artificial (IA) vem se tornando cada vez mais presente nas interações entre marcas e consumidores, trazendo, em muitos casos, melhorias significativas em termos de praticidade, velocidade e eficiência – elementos que beneficiam diretamente o cliente.

Assim como costuma ocorrer com qualquer avanço tecnológico, contudo, é essencial que os gestores estejam atentos para que a adoção de novas ferramentas não encubra problemas internos da organização. Sozinhas, as IAs não são capazes de promover uma escuta ativa e sistêmica dos anseios dos clientes nem resolver gargalos nos processos e na cultura empresarial.

“A IA não resolve sozinha problemas como baixa integração e sinergia organizacional”, alertou Roberto Kanter, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), especializado em varejo. Segundo ele, empresas que não conseguem entender seus clientes e responder a eles com agilidade não aproveitam todo o potencial das novas tecnologias – e ainda cor-



“A Inteligência Artificial não resolve sozinha problemas como baixa integração e sinergia organizacional”

Roberto Kanter
Professor da FGV
especializado em varejo

rem o risco de, usando-as de modo desarticulado, gerar novos problemas.

TEORIA DOS JOGOS. Uma experiência como a vivida pelo Vinicius – na qual a loja prioriza a extração de dados (por meio de cadastros) ou a criação de vínculos (como programas de milhagem ou cartões da marca) em situações em que a agilidade é essencial para a satisfa-

ção do cliente – revela um desequilíbrio na cultura organizacional e nos incentivos que orientam as equipes de atendimento e vendas.

David Kallas, consultor e professor do Insper, analisou esse tipo de comportamento à luz da Teoria dos Jogos. Segundo ele, quando o objetivo é construir uma relação contínua, a busca de engajamento do cliente com a marca não deve atropelar uma experiência de consumo sem acidentes e satisfatória.

SURPRESA. A atenção ao real interesse do cliente, o que faltou no caso do professor Vinicius, prevaleceu em um recente episódio relatado pela bióloga Angelita Ramos, de 51 anos. Ao receber um medicamento em domicílio, Angelita constatou que havia se enganado ao fazer a compra online. O remédio que havia pedido e que foi entregue não era exatamente o prescrito pelo médico.

Antes de ligar para a farmácia, ela contou que respirou fundo, imaginando que teria trabalho ou que o reembolso demoraria a ser feito. Mas foi surpreendida pela ligeireza da solução. “Bastou uma rápida ligação telefônica”, disse Angelita. “Devolvi a caixa do remédio pelo correio e, em dois dias, o estorno do valor apareceu na minha conta.”

Mesmo não tendo sido um erro da farmácia nem do seu sistema de vendas online, a central de atendimento telefônico teve, nesse caso, a capacidade de providenciar a solução do problema sem demora nem custo para o consumidor. Uma boa jogada da rede de drogarias que, desde então, é a predileta da bióloga. ●

  /CIAATHLETICABRASIL



A CIA É #1 POR VOCÊ.

Bicampeã no ranking nacional do prêmio Estadão Melhores Serviços. Ser a número 1 pelo segundo ano consecutivo é resultado de uma escolha diária: **evoluir com você, por você e para você.**



Pesquisa

Ranking ‘Estadão Melhores Serviços’ chega à sua décima edição consolidando excelências

Metodologia avalia a satisfação dos consumidores em 35 categorias, com perguntas específicas para cada segmento

O ranking *Estadão Melhores Serviços* alcançou sua décima edição com números superlativos que reforçam a percepção dos pilares de excelências no atendimento aos consumidores. O projeto é uma parceria entre o **Estadão** e a Blend New Research, consultoria de customer experience que integra a holding HSR.

A pesquisa anual é feita por

meio de um questionário online, que capta percepções objetivas e subjetivas dos entrevistados sobre experiências com marcas que atuam no Brasil em 35 categorias diferentes.

De acordo com Lucas Pestalozzi, CEO da Blend New Research, a última edição da pesquisa contou com mais de 2 milhões de avaliações. “Praticamente todos os dias a gente estava coletando respostas”, destaca Pestalozzi, que enxerga um processo de consolidação de players ao longo destas dez edições.

“Como em todos os outros anos a gente vê a consolidação de players que são relevantes e

continuam líderes”, observa ele. “A constância é interessante porque mostra que é uma cultura da empresa, um valor da empresa.”

CARACTERÍSTICAS. A metodologia desenvolvida avalia a satisfação dos consumidores em relação às 35 categorias pesquisadas. Em cada segmento, são respeitadas as características de cada um, com perguntas específicas.

A partir da metodologia aplicada por uma equipe de especialistas em customer experience e análise de dados, é construído o ranking *(mais informações nesta pági-*



Lucas Pestalozzi, da Blend New Research; ‘cultura da empresa’

na), que destaca as três melhores empresas de cada categoria com base em três grandes pilares: Performance, Eficiência e Satisfação.

Em dez anos do projeto, surgiram diversas novidades e inovações, entre elas o uso da Inteligência Artificial (IA) na relação entre empresas e consumidores. Para Pestalozzi, a IA é, sem dúvida, um desafio no atendimento, mas o mais importante é o valor que se dá a esse “comportamento”.

“Ser atendido é o importante. A humanização é mais uma consequência do acolhimento nesse atendimento”, diz o CEO da Blend New Research. ●

..... RANKING Os vencedores nas 35 categorias BANCOS DIGITAIS 1. Nubank 2. XP Investimentos 3. Banco Inter 3. Picpay APP DE BANCO 1. Nubank 2. XP Investimentos 3. Banco Inter BANCOS TRADICIONAIS 1. Itaú 2. Santander 3. Banco do Brasil (BB) BANDA LARGA FIXA 1. VIVO Fibra 2. CLARO 3. Oi/Velox TELEFONIA MÓVEL 1. VIVO 2. CLARO 3. TIM TV POR ASSINATURA 1. SKY 2. CLARO TV 3. VIVO TV CIAS AÉREAS NACIONAIS 1. Azul Linhas Aéreas 2. LATAM 2. Gol	CIAS AÉREAS INTERNACIONAIS 1. Swissair 2. Etihad 2. Qatar Airways 3. British Airways FAST FOOD 1. Outback Steakhouse 2. Taco Bell 3. Starbucks LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO 1. Leroy Merlin 2. Telhanorte 2. C&C Casa e Construção 3. Sodimac / Dicico VAREJO ELETRO 1. Havan 2. Fast Shop 3. Magazine Luiza VAREJO ELETRO (REGIONAIS) 1. Sipolatti 2. Koerich 3. Bemol VAREJO ONLINE 1. Amazon 2. Shopee 3. Mercado Livre PÓS VENDA AUTOMOTIVA - PRINCIPAIS MONTADORAS (VOLUME) 1. Toyota 2. Honda 3. Hyundai	PÓS VENDA AUTOMOTIVA - ESPECIALIZADAS (VOLUME) 1. BYD 2. Mercedes 3. Jeep POSTOS DE COMBUSTÍVEIS 1. Shell 2. Ipiranga 3. BR Petrobras SEGURADORAS (TOTAL) 1. Zurick 1. Allianz 1. Mapfre 2. Tokio Marine 3. Porto Seguro SUPER E HIPERMERCADOS (GRANDES REDES) 1. Pão de Açúcar 2. Carrefour 3. Extra SUPER E HIPERMERCADOS (BAIRRO) 1. Zaffari 2. Coop 3. Oba SUPER E HIPERMERCADOS (SITE OU APP) 1. Pão de Açúcar 2. Sonda 3. Carrefour FARMÁCIAS GRANDES REDES 1. Ultrafarma 2. Farmácias Pague Menos 3. Extrafarma	FARMÁCIAS REGIONAIS/NICHO 1. Weleda 2. Clamed Farmácias / Drogaria Catarinense 3. Panvel Farmácias APP DE VAREJO 1. Amazon 2. Shopee 3. Mercado Livre STREAMING DE VÍDEO 1. YouTube Premium 2. Amazon Prime Video 2. HBO MAX 3. Netflix STREAMING DE ÁUDIO 1. Spotify 2. Amazon Music 3. Deezer 3. YouTube music LOCADORA 1. Unidas 2. Movida 3. Localiza / Hertz LABORATÓRIOS (REGIONAIS) 1. Laboratório do Albert Einstein 2. Laboratório do Santa Helena 3. Laboratório CDB LABORATÓRIOS GRANDES REDES NACIONAIS 1. Laboratório Hermes Pardini 2. Laboratório Fleury 3. Laboratório Delboni Auriemo	HOSPITAIS 1. Hospital Sírio Libanês 2. Hospital Albert Einstein 3. Hospital Quinta D’Or REDES SOCIAIS 1. WhatsApp 2. Instagram 3. Tik Tok TAG DE PEDÁGIO 1. Veloe 2. Sem Parar 3. Conectcar ACADEMIA 1. Cia Athletica 2. Bodytech 2. Bio Ritmo VÍDEO CONFERÊNCIA 1. Meet (Google) 1. Zoom 2. Teams ENTREGA/MERCADO/ COMIDA 1. Zé Delivery 1. iFood 2. James 2. CornerShop Uber Mercado MOBILIDADE (CAR RIDE) 1. Uber 2. 99 3. Táxis (serviço normal de Táxi, com ou sem App)
---	---	---	---	---

Equipes

Ambiente de trabalho saudável contribui para bons resultados

Preparo, clareza de função e apoio de líderes são essenciais para os colaboradores que lidam diretamente com os clientes

ALEX RICCIARDI
ESPECIAL PARA O ESTADO

As famílias brasileiras deverão gastar perto de R\$ 8,2 trilhões ao longo de 2025. Com base na atual estimativa de 2% de crescimento do PIB, tal movimentação corresponderá a um aumento real de 3,01% ante 2024. Os dados do IPC Maps 2025 – levantamento anual feito pela consultoria IPC Marketing Editora – mostram que a economia nacional segue aquecida. E as vendas também.

Em um cenário como esse, empresários tendem a tentar extrair o máximo de suas equipes. Mas qual o limite para a pressão a ser exercida sobre os colaboradores? Trata-se de pergunta sempre presente. E que tem mais de uma resposta.

Thiago Lupatini, sócio-fundador da mentoria FoodClub, destaca o reflexo do ambiente harmonioso de trabalho na relação com o cliente. “O bom atendimento nasce de um ambiente de trabalho saudável, estruturado e humano. Atender bem o cliente não pode ser sinônimo de esgotar emocionalmente aquele que entrega essa experiência”, argumenta ele.

Atendimento de excelência, vale lembrar, não se faz via imprevisto. Processos claros, metas alcançáveis e boas práticas padronizadas balizam o caminho até esse ponto de chegada. Gustavo Malavota, cuja empresa, a Mola Educação, já treinou mais de 170 mil vendedores, re-

lata: “Gosto muito de falar sobre pressão nas palestras. Por exemplo, falo da panela de pressão. Ela serve para acelerar o processo, não para queimar o alimento. O mesmo acontece com as equipes. Quando acertamos o limite da pressão, de acordo com a capacidade do time e dos indivíduos, conseguimos obter grandes resultados. Quando erramos esse limite, comprometem-se o time e a produtividade”.

VARIÁVEIS. Um vendedor quase sempre lida com a mais imprevisível dentre todas as variáveis: o comportamento humano. Às vezes surge um cliente difícil. Não seria o caso de pedir que também ele tivesse empatia para com o vendedor, e não apenas o contrário?

“Sobre a empatia dos clientes: é desejável, mas não pode ser pré-condição para um bom atendimento. O time precisa ser treinado para lidar com diferentes perfis e situações. Porém, a empresa tem o dever de proteger seus colaboradores de excessos, bem como o de criar um espaço onde eles possam ter suporte para casos extremos”, afirma Jacinto Miotto Neto, sócio da Auddas, empresa de consultoria de estratégia, gestão e governança.

O debate sobre o limite de exigências aos funcionários da linha de frente, que tratam diretamente com os comprado-

“Vender bem não nasce de script ou pressão. Nasce de repertório, inteligência de negócio e capacidade real de resolução”

Bruno Rodrigues
CEO da BCR.CX



RENAN TORRES/DIVULGAÇÃO

O advogado Daniel de Lima Cabrera; cobrança dentro do limite legal

res, é amplo e abarca reflexões sobre mudanças estruturais no papel desses profissionais.

CONFIANÇA. “Hoje, vender não é convencer. É entender. Vivemos um cenário no qual as decisões de compra são cada vez mais complexas”, diz Bruno Rodrigues, CEO da BCR.CX, companhia focada em soluções para o atendimento ao cliente. “Os consumidores – sejam pessoas ou empresas – estão mais criteriosos, mais pressionados e, ao mesmo tempo, mais perdidos em meio a tantas opções. Nesse contexto, o vendedor precisa assumir o papel de conselheiro e confiança. Alguém que não empurra produtos, mas que ajuda o cliente a enxergar com clareza qual caminho resolverá o problema dele.”

Estudiosos do setor, no en-

tanto, acreditam que a área de vendas de uma empresa sempre terá as características – e as exigências – que tem. “Nos dias de hoje, diante da competitividade entre as empresas, todos os funcionários tendem a sofrer pressão”, afirma Douglas Zela, palestrante e dono de programa de rádio sobre empreendedorismo. “Clientes têm a opção da internet para a comparação de produtos e preços, possibilidades de compra, uma grande quantidade de informações. E a Inteligência Artificial está batendo em nossas portas, podendo substituir algumas profissões e expondo as empresas ao surgimento de novos concorrentes a qualquer momento.”

Outros, porém, pedem atenção aos limites do que se pode exigir dos funcionários. Limi-

tes legais, inclusive. “Sob o ponto de vista das leis, sem dúvida há espaço para a empresa cobrar resultados de seus colaboradores. Mas isso desde que o faça dentro dos limites da legalidade e da dignidade da pessoa humana, que é valor legal fundamental em nosso sistema”, adverte o advogado e consultor jurídico Daniel de Lima Cabrera. “O que caracteriza assédio moral organizacional não é a cobrança em si, mas a forma reiterada, abusiva e humilhante com que essa cobrança é conduzida, causando constrangimento, medo ou degradação do ambiente de trabalho.”

Cabrera acrescenta uma ponderação: “O limite para a pressão sobre colaboradores é inversamente proporcional ao nível de organização de uma empresa. Na medida em que há regras, valores corporativos, políticas internas, esse limite vai ficando mais claro para todos. Isso traz uma maior qualidade de monitoramento,

Treinamento

Empatia do cliente com o vendedor é desejável, mas não pode ser pré-condição para um bom atendimento

além de mais agilidade no encontro de alternativas a uma pressão que resvale na dignidade do colaborador”.

DIFERENCIAL. Rodrigues, da BCR.CX, destaca a importância do preparo da equipe. “A pressão por resultado continua existindo – e deve existir. Mas, sem preparo, clareza de função e apoio das lideranças, ela vira desgaste. Aprendemos que vender bem não nasce de script ou pressão. Nasce de repertório, inteligência de negócio e capacidade real de resolução. A tecnologia nos ajuda – com plataformas que trazem dados, timing e integração –, mas o diferencial sempre será humano. O melhor atendente é aquele que consegue entender o cliente melhor do que ele próprio.” ●

Autonomia, flexibilidade e rapidez, as exigências do novo consumidor

DIEGO BRITO
ESPECIAL PARA O ESTADO

Uma sociedade hiperconectada moldou um novo cliente que deseja flexibilidade, transparência e rapidez. O atual perfil do consumidor é marcado pela exigência crescente por autonomia. Ao marcar uma consulta ou devolver um produto, ele não quer burocracia.

Segundo o relatório Empowered Customer Journeys,

divulgado em junho pelas empresas de consultoria Box1824 e CI&T, “a autonomia se manifesta na exigência por soluções que respeitem a realidade individual, com interfaces intuitivas, renegociação inteligente e produtos modulares”. “A ‘hiperpersonalização’ deixa de ser um luxo e vira pré-requisito”, destaca o relatório.

“A burocracia sempre foi malvista, mas agora se tornou intolerável. Em um cenário digital, em que os processos po-

dem e devem ser rápidos e simples, qualquer obstáculo desnecessário se transforma em fator de rejeição”, afirma o vice-presidente de Estratégia da Box1824, Henrique Diaz.

Professora e pesquisadora na área de estratégia e marketing na Fundação Dom Cabral, Luciana Faluba concorda que “as gerações mais novas têm menos paciência com burocracias”. “A longo prazo, não serão mais aceitos processos longos e burocráticos. Esse já dei-

xou de ser um fator diferencial para se tornar um padrão.”

‘FLUÊNCIA DIGITAL’. Na visão de Rafael Fraga Silveira, diretor de Produto, Tecnologia e Marketing da consultoria Mid Falconi, o fator determinante é o “grau de fluência digital”. “Pessoas que estão habituadas a experiências simples e ágeis em aplicativos, plataformas e serviços digitais esperam o mesmo padrão em qualquer contexto, inclusive nos corporativos”, ressalta.

Nesse cenário, a flexibilidade é o que conquista o consumidor, mas precisa ir além do discurso. Diaz acredita que o equilíbrio depende de um “novo pacto” entre empresas e

consumidores que leve em consideração aspectos culturais, sociais e financeiros. “Se um consumidor apresenta histórico de inadimplência, em vez de simplesmente suspen-

Nova dinâmica

‘Hiperpersonalização’ deixa de ser um luxo e vira pré-requisito na relação de consumo, diz relatório

der o serviço de forma automática, por que não oferecer uma abordagem mais empática e personalizada, como pausar a cobrança, renegociar termos ou oferecer conteúdo de educação financeira?” ●

David Kallás

‘Cliente que teve um problema bem resolvido é mais fiel’

Para consultor, índice de solução de problemas é o que mais tem relação com a recompra e a ‘lealdade’

ENTREVISTA

Professor do Insper e do Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein, é ainda sócio da KC&D, empresa de consultoria

FLAVIO LOBO
ESPECIAL PARA O ESTADÃO

O professor do Insper e consultor de gestão empresarial estratégica David Kallás acentua a importância da fluidez e do equilíbrio para a construção de relações duradouras das marcas com seus clientes. Nesta entrevista, Kállas destaca a condição de “conectividade permanente” que os smartphones trouxeram para a vida cotidiana que torna o tempo um recurso cada vez mais valioso. Diante desse cenário, ele considera que as empresas precisam “saber se colocar no lugar dos clientes e incorporar” uma “atitude empática à cultura da organização”.

“As empresas devem mapear os processos de compra e oferecer ‘jornadas’ adequadas às diferentes demandas, todas com o mínimo de atrito e desgaste para quem as percorre. Esse atrito pode acontecer de várias maneiras – por exemplo, quando o telemarketing pede ao cliente para informar seus dados pessoais mais de uma vez numa ligação.”

Segundo Kallás, pesquisas demonstram que, para o cliente, o “índice de solução de problemas” é o que mais tem relação com a recompra e com a chamada “lealdade” em relação à marca. A seguir, os principais trechos da entrevista:

Quais são os desafios enfrentados pelas empresas

que buscam valorizar o tempo dos clientes?

Primeiro precisamos entender o contexto. A relação das pessoas com o trabalho e com elas mesmas tem mudado muito, especialmente em relação à valorização do tempo. Antes a gente ia trabalhar, entrava às oito da manhã, saía do trabalho no final da tarde e se desconectava. Com os smartphones, não há mais distinção entre online e offline. A conectividade é permanente. Recurso cada vez mais escasso, o tempo vai se tornando mais valioso. E a velocidade crescente das tecnologias usadas no cotidiano aumenta a expectativa de soluções e respostas rápidas.

Como esses desafios devem ser abordados?

Entendendo os comportamentos e necessidades dos clientes, as empresas devem mapear os processos de compra e oferecer “jornadas” adequadas às diferentes demandas, todas com o mínimo de atrito e desgaste para quem as percorre. Esse atrito pode acontecer de várias maneiras – por exemplo, quando o telemarketing pede ao cliente para informar seus dados pessoais mais de uma vez numa ligação. Para fazer isso realmente bem, a empresa precisa saber se colocar no lugar dos clientes e incorporar essa atitude empática à cultura da organização.

Você pode dar um exemplo de diferentes jornadas numa mesma plataforma?

Vamos pensar numa farmácia. Vou estereotipar um pouco os personagens para facilitar, ok? Pode haver um idoso que frequenta regularmente a loja, para comprar medicamentos, sim, mas também para interagir, conversar um pouco. Você tem a jornada da mãe com um filho doente, que chega lá meio desesperada, cansada... Tem também a jornada de



GERMANO LÜDERS/INSPER

quem não entra na fila para pedir remédios porque vai só comprar cosméticos. À noite, começam as jornadas do pessoal da balada, que vai comprar Engov e preservativos, né? As lojas devem estar organizadas – inclusive com uma distribuição adequada dos produtos no seu espaço físico – de um modo que facilite essas diferentes jornadas, reduzindo atritos, demoras e desconfortos desnecessários.

Falando em filas, o avanço tecnológico pode ajudar a reduzir o incômodo da espera?

Pode, sim. Em ambientes de atendimento presencial, a oferta de um bom Wi-Fi, por exemplo, é um fator importante de melhoria da experiência dos clientes. Em alguns casos, como o das companhias aéreas e das lojas de fast-food, transferir para os próprios clientes parte do trabalho que antes era feito por funcionários – com os totens de autoatendimento para check-in e para escolha e pagamento de pedidos – costuma funcionar bem. Além de poder reduzir o tempo de espera, esse tipo de gestão de filas atenua a sensação de perda de

tempo porque as pessoas passam a ter o que fazer em vez de ficar só esperando.

Em que tipos de dados as empresas se baseiam para avaliar a adequação das jornadas e a satisfação dos clientes?

Há vários índices. Usava-se muito a avaliação de satisfação na qual o cliente pontua a experiência de zero a 10. Hoje, prevalece o entendimento de que a probabilidade de você recomendar a marca para um amigo ou colega – o que é medido por um indicador chamado NPS – é mais relevante. Mas o que as pesquisas vêm mostrando é que, mais importante ainda, é o índice de solução de problemas, porque é o que mais tem relação com a recompra e com a chamada “lealdade” do cliente em relação à marca. O cliente que teve um problema bem resolvido é mais fiel do que aquele que nunca teve problema.

Existe o risco de a própria busca por dados sobre a satisfação dos consumidores se tornar um fator de insatisfação?

Isso pode acontecer, sim. Do ponto de vista das empresas capacitadas para usar esses índices de modo a aprimorar seus sistemas e jornadas, quanto mais informação colhida a cada etapa da experiência do cliente, melhor. Mas é preciso equilibrar essa busca por dados para não incomodar as pessoas com pedidos excessivos de feedback. Entra em jogo, novamente, o respeito ao tempo do cliente. E como, cada vez mais, existe todo um registro digital das jornadas, as empresas colhem uma grande quantidade de dados – como o tempo gasto em cada etapa do processo – sem precisar pedir avaliações ou respostas dos clientes.

As empresas têm se mostra-

do capazes de solucionar satisfatoriamente os problemas reportados pelos clientes?

Isso varia bastante. Eu mesmo já tive experiências contrastantes com empresas muito conhecidas. Depois de vários anos, deixei de ser consumidor fiel de aparelhos eletrônicos de uma marca porque, quando um celular novo quebrou, fui surpreendido por um diagnóstico muito questionável de “mau uso” que invalidou a cobertura da garantia. Com outra marca, constatei que estava sendo cobrado mensalmente por uma assinatura de serviço que eu provavelmente havia feito sem querer, numa compra online. Como era um valor baixo, simplesmente cancelei. Logo depois, sem que eu tivesse reclamado, a empresa me notificou que havia identificado pagamentos por um serviço que eu não havia usado e me reembolsou. Passei a comprar eletrônicos de outra marca e a ser um cliente mais frequente da empresa que me reembolsou de maneira proativa.

Existe uma falta de atenção, por parte das empresas, com a sistematização de respostas capazes de resolver ou atenuar insatisfações legítimas?

Algumas empresas fazem isso bem. Mas, de maneira geral, eu diria que poderia haver mais atenção e prontidão nesse sentido. Os gestores deveriam se lembrar da lição da Teoria dos Jogos sobre relacionamentos que queremos que sejam recorrentes, que se mantenham ao longo do tempo. Em relações desse tipo, mesmo quando não é possível uma solução perfeita, a atitude colaborativa, de busca de soluções razoáveis, que não geram perdedores, é a mais favorável para todos – inclusive para empresas e marcas. ●

“Os gestores deveriam se lembrar da lição da Teoria dos Jogos sobre relacionamentos que queremos que se mantenham ao longo do tempo. Em relações desse tipo, mesmo quando não é possível uma solução perfeita, a atitude colaborativa, de busca de soluções razoáveis, é a mais favorável para todos”