

MASTER CLASS FASHION BUSINESS · AGOSTO 2026

A INTEGRAÇÃO MAIS DIFÍCIL NÃO É TECNOLÓGICA

É cultural

FERNANDA ASCENCIO · ICOMM GROUP
MAURO YAMACHITA · GRUPO MALWEE
NASSER SILVEIRA · WAKE
MEDIÇÃO: LUCIANA TELES, FASHION MEETING
ÁUDIO EDITORIAL: 44MIN25S

20.08

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Uma conversa integral, organizada para consulta

Esta transcrição acompanha a leitura editorial da Master Class Fashion Business de agosto e permite retomar argumentos, exemplos e perguntas sem substituir a experiência do áudio.

As falas permanecem na ordem da gravação. Nomes, marcas, pontuação e termos técnicos foram revisados sem alterar o sentido. Os pontos de baixa confiança passaram por leituras comparativas e a fila de conferência humana foi concluída. Dados e estimativas correspondem às falas dos participantes e não constituem checagem independente da Fashion Meeting.

CAPÍTULOS DO ÁUDIO

- 00:00 Apresentação do painel
- 02:35 O cliente é único
- 05:17 O desafio cultural
- 12:12 Viabilidade e última linha
- 15:37 Propósito como primeira integração
- 20:27 Regras de negócio compartilhadas
- 28:12 Dado integrado e decisões
- 32:20 Catálogo como infraestrutura
- 37:14 Por onde começar
- 44:10 Testar antes de escalar

FICHA

Participantes: Fernanda Ascencio, Icomm Group; Mauro Yamachita, Grupo Malwee; Nasser Silveira, Wake

Mediação: Luciana Teles, Fashion Meeting

Origem: Master Class Fashion Business, São Paulo, 20 de agosto de 2026

A integração mais difícil não é tecnológica

00:00

Boa tarde. Vocês estão com um pouquinho de sono depois do almoço? Sempre me colocam para falar depois do almoço. Eu falo rápido, se vocês estiverem com sono, vocês vão perder o contexto. Acho que eles já me colocam para esse desafio, entendeu? Mas brincadeira parte, eu estou super bem acompanhada. E antes de falar um pouco sobre o tema do nosso painel, eu vou pedir para que cada um se apresente aqui para o nosso público para que vocês conheçam também um pouquinho mais sobre eles. Boa tarde. Todos bem?

00:34

Animados? Mais ou menos. Vamos tentar de novo? Eu achei também que foi fraco. Vai. Boa tarde, turma. Boa tarde. Ah, final vai ter cupom, hein? Agora sim, agora vai. Ah, final para quem não dormiu, vai ter cupom Shop2gether, OQVestir, hein? Prometo. Todo mundo sacaneado. Todo mundo vai ganhar, tá bom? Bom, boa tarde, prazer estar aqui com vocês. Obrigado pelo convite. Eu sou Fernanda Ascencio, sou recém-chegada no grupo Icomm, tenho aproximadamente dois meses de companhia. Então, espero que eu possa passar um pouco da minha experiência para vocês, não só de Icomm, mas como de carreira, são mais de 20 anos de varejo. Estão transitando entre varejo alimentar, não alimentar. E aí, depois eu conto um pouquinho nas perguntas, mas é isso. Estou bem feliz de estar aqui com vocês. Alô. Boa tarde, pessoal. Tudo bem? Muito prazer estar aqui com vocês. Eu sou Mauro, eu cuido de dados, analytics e IA no Grupo Malwee.

01:40

Vai ter cupom também? Eu posso... Ah, boa! Vai ter um ade... Vai ter um ade... Vai ter um dash, um agente, alguma coisa... O cupom é com o André, está ali atrás. Tá bom que cuida do e-commerce. Basicamente, o cuido do ciclo, do dado desde a ingestão dele em algum ambiente nosso, até a utilização dele, seja numa data visualization, ou agora que todo mundo está falando muito de IA, como a gente usa esse dado. Muito obrigado pessoal, vai ser um prazer. Boa tarde, eu sou o Nasser, toco a área comercial dentro da Wake, estou 12 anos no e-commerce, vim através de uma das adquiridas, eu era dono de uma das empresas que o grupo comprou, antigo Grupo Locaweb, agora é o LWSA, que é um grupo que tem um pool de empresas, e a Wake é a unidade que cuida de grandes clientes, inclusive a própria Icomm, com toda a operação que está lá com a gente. Mas, enfim, acho que dá para...

02:35

É muito focado em OMNI também, acho que a parte de integração vai fazer bastante sentido aqui. Obrigado pelo convite pessoal do Fashion Meeting. Boa. E esse tema, apesar de curioso, quando a gente começa a pensar sobre integrações, Ele nasce da necessidade de olharmos para o cliente como um cliente único, independente de qual canal ele opera. O cliente não fala sobre canal, né gente? O cliente não fala que ele prefere um canal ou outro, ele usa de acordo com a conveniência, com a necessidade dele daquele momento. E as empresas demoraram para entender que a experiência e que a correlação e a integração dessa experiência deveria ser unificada. Lá em 2012, quando a gente começou a falar, por exemplo, do SAC 2.0, o que é mais velho, ele vai lembrar. E eu sou de clientes, então eu acompanho todo esse processo. Foi um baita erro das operações quando eles contrataram PRs, jornalistas,

03:31

enfim, para eu poder atender os clientes melhor nas redes sociais do que nos canais tradicionais. A mesma coisa aconteceu quando eu estava na Linx e começou o omnichannel no varejo. Parecia que quem comprava no omnichannel era uma estrela. mas a experiência de você retirar na loja, trocar o produto, enfim, não acontecia. De forma geral, isso que poderia ser um diferencial para as marcas no mercado acaba virando um ponto fraco. Como é que vocês enxergam isso hoje?

03:59

Querem começar? Ladies first. Eu sou mulher, gente. Então, vai ser sempre mulher primeiro. Gente, a gente tem que estar aonde o cliente está. tem que atender da forma que ele quiser ser atendido. Então, tem ondas, tem moda, tem onda. Agora é a hora do bot, agora é a hora do autosserviço. Mas vou te dar um exemplo aqui do da lcomm. A gente tem cerca de 3 mil ligações por mês. O cliente quer conversar. Então, no nosso caso, que a gente fala muito de curadoria, e a nossa curadoria, gente, ela não é sua curadoria de moda, ela é curadoria de ponta a ponta, ela tem um zelo de ponta a ponta, um cuidado de ponta a ponta. Então, atender o cliente da forma que ele gostaria é imperativo para nós. Então, hoje, por exemplo, nós estamos entrando no Marketplace, que até um ano atrás poderia ser um assunto mais delicado. Mas se o nosso cliente está em outras plataformas e aquele é o momento de consumo dele, por que não?

05:17

A gente vai entrar nesses Market Places, a gente vai atender com o mesmo zelo, com o mesmo carinho, com o mesmo capricho, porque o cliente é o que manda no nosso negócio. Então, para a gente é muito simples pensar dessa forma, porque o cliente hoje está no centro de tudo para a gente e é real. Muito bom. Nasser, pensar às vezes é mais simples do que executar a integração de todas essas pontas, certo? Mas vou te falar um negócio que hoje eu estava até falando com as mulheres lá embaixo, que um dos maiores desafios é cultural, não é nem mais de tecnologia, porque hoje a tecnologia, óbvio que você tem sistemas legados, mas a cultura da loja, e eu vou dar o exemplo da loja física, da loja física, entender que um pedido do e-commerce não é um problema, uma coisa positiva, ou que, por exemplo, o cara do e-commerce mandar para aquela loja despachar faz todo sentido, porque eu estou com o estoque integrado, eu estou com o cliente é um só,

06:17

o que a Fernanda falou, o cliente não está nem aí, se vai sair da loja A, da loja B, ele quer receber aquele produto rápido, nem só rápido, no prazo que foi combinado, e aí você tem frete, aí você tem pagamento, então você tem um monte de coisa e eu concordo em gênero, número e grau com a Fernanda, que é, não importa como, se está onde de cliente, a gente como tecnologia e as marcas, precisam estar onde o cliente está. Então se é no Marketplace, se é nas IA, está bem posicionado e mais do que qualquer coisa, tratar o cliente como um só. E aí essa integração para mim eu acho que faz uma diferença muito grande. Puts, integrar estoque, integrar catálogo, acho que beleza, é um desafio. Mas o cliente saber que ele pode comprar no site e trocar numa loja física ou o cliente, por exemplo, saber que, por exemplo, eu o homem, vou lá na Shop2gether, por exemplo, eu ver lá a categoria do que eu quero ver e por

07:06

categoria eles conseguem fazer isso, é muito legal ver porque, a partir da minha experiência que eu vou fazer uma compra, dado que o nosso maior ativo é o tempo, eu quero inclusive as coisas mais rápidas. E aí eu acho que o dado de cliente comportamental e etc. faz muita diferença. Então eu enxergo mais ou menos nessa linha que é o desafio ainda de parar de tratar o cliente do on, o cliente do off, o cliente do SAC, o cliente do marketplace, no final é um só. E, Mauro, do ponto de vista de dados, a gente sabe que pela primeira vez na história a gente tem cinco gerações consumindo, o que traz bastante complexidade para qualquer tipo de ação de persona, classificação, hipersegmentação, enfim. Mas aí você cruza esse perfil variado de consumidores, as orquestrações e tudo mais, com a quantidade de canais e de portas de entrada e de relacionamento nesse cliente com as marcas hoje,

07:56

Como a gente organiza os dados para, de fato, apoiar no resultado das marcas? Posso só fazer uma pergunta para o público antes. Pode. Quem aqui trabalha em uma empresa e que vocês conseguem ler o dado de sell-out do cliente de vocês? Ou seja, a venda para um consumidor final, ali, para um cliente final? Poucos, aí. O restante é o que é mais o dado, a venda para outra loja, ou, só para entender, algumas pessoas conseguem. Vou falar um pouco da realidade da Malwee. Hoje, a gente tem uma leitura mais ou menos de 1% das nossas bases, que a gente consegue, da base de lojas, que a gente consegue entender o que o cliente compra, o cliente final, o consumidor, o CPF. Todo o restante, 99% de pontos de venda, ele vai para uma venda para o lojista. Então, quando a gente fala o que é o canal integrado lá na ponta, se ele é um cliente omni ou não, a gente tem bastante dificuldade.

08:54

Eu estava até conversando com algumas pessoas aqui, que também têm essa modalidade de venda para outros lojistas, e o que a gente sabe é o que aquele lojista se abasteceu, mas a gente não necessariamente sabe o que o consumidor lá na ponta comprou. Então, é uma dificuldade muito grande para a gente, pensando em dados, analytics, e é uma mistura de desespero, porque você não consegue ler, com o subterfúgios que você encontra de tentar encontrar o insight que direcione o business com base naquele dado que você consegue ler. Então, para a gente, esse canal, o cliente omni integrado é bem pequeno, para a gente tomar decisão, a gente tem que colocar bastante premissa e é uma inteligência de dados mesmo para a gente conseguir tomar essas decisões. Boa, Fê, pensando agora no que você trouxe sobre abrir mais um canal e ir para a Marketplace, qual é o risco de fragmentar mais um pouquinho

09:49

a experiência do cliente, abrir mais uma porta de novo para ele poder se relacionar com vocês? em relação a conseguir, de fato, apurar os dados. O Marketplace tem o desafio ainda de que não é o seu canal, poder apurar os dados e conseguir tracionar isso em inteligência. Para nós isso é super tranquilo, primeiro porque temos o privilégio de conhecer o nosso cliente. Nós respiramos esse assunto, conhecemos o que ele compra, o que ele pensa. É uma cultura muito forte isso na Icomm. Então, a gente respira o NPS, a gente não olha só o indicador, a gente lê os comentários, gente. Então, a gente sabe que o cliente está feliz porque ele recebeu no prazo, mas que ele gostaria de receber mais rápido. Então, é um problema para resolver. Então, a fragmentação para a gente não tem problema, porque a gente tem o pedido, sabe qual é a origem, a gente vai manter exatamente o mesmo nível de serviço.

10:48

Então, para nós mais um canal é trivial. Muito bom. Nasser, do ponto de vista de quem acompanha várias operações complexas, qual é o erro mais comum que os varejistas cometem quando querem, enfim, ampliar canais e ampliar a ponta de contato e acabam impactando o resultado? Acho que a Fernanda já respondeu e não conheceu o cliente. Eu acho que tem umas premissas importantes de integração, Mas eu acho que o mais importante, e aí eu brinco muito isso, porque a gente vende uma solução omnichannel, mas assim tem marca, tem operação, que às vezes não faz sentido ser omnichannel, e está tudo bem. Então eu acho que mais qualquer coisa, eu morro daqui para não deixar mentir, que assim você tomar uma decisão em cima do dado, por exemplo, eu vou ligar um franqueado só por ligar, por exemplo, e aí eu vou criar uma fricção com ele lá, e a Simone, da Aramis aí também, ela que lida com franquia,

11:46

Então, por ligar, eu vou gerar uma fricção muito grande, e aí às vezes eu vou desabastecer um cara que já ia girar de qualquer jeito, eu estou cobrando, às vezes não quer estar lá. Então, eu acho que essa questão de abrir os canais, eu acho que vender ou não no marketplace, tem uma questão importante, ainda mais no nosso momento, que é margem, que eu acho que as empresas estão entendendo cada vez mais que a receita, ela já não é mais crescer a qualquer custo, e assim, não dá mais. A conta precisa fechar: se o marketplace não contribuir para a última linha, não faz sentido ativá-lo. Então, e aí ligar as lojas físicas também, entender, ter uma questão tributária importante de interestadual, não é só criar o canal. E eu acho que essa é a grande provocação. Ao mesmo tempo que está rápido, também é muito perigoso. Tem muito e-commerce por aí que não dá dinheiro.

12:32

E aí o problema é do time, é da tecnologia... Muita marca, não só e-commerce. Exato, exato. E aí eu enxergo meio que nessa questão, eu vejo... Sim, dá para fazer tudo, mas também se você não conhece o cliente, não tem uma estrutura importante, financeira, do porquê que você vai dar cada passo, eu acho que isso é. A gente já viu muita marca que era super forte esse ano, ou está em RJ, ou está quebrando, ou, meu, ligou tudo e hoje o digital que a gente mais acompanha está bem pequenininho, porque o negócio de cara não deu certo. E aí eu me queimei toda a minha margem, ali tentando fazer tudo ao mesmo tempo. Boa. E Mauro, do ponto de vista de quem está na linha de frente de uma marca, é bastante desafiador quando vocês precisam pensar sobre integrações, entender como é que conecta o PDV com todos os outros sistemas que vocês operam internamente. E aí, quando cai alguma coisa, o que caiu de verdade,

13:31

não é a linguagem mais comum de quem opera varejo, Certo, gente? Existe um outro desafio que é a falta de mão de obra, de dados, ou de tecnologia, de fato, dentro dos grandes varejistas. Como é que você enxerga isso? Recentemente, Aramis transformou, por exemplo, a Lu Almeida em CMI, em Customer Marketing Insights. Então, o dia dela é só olhar dados e transformar esses dados em insights. Como é que você enxerga essa posição como a sua dentro de uma grande marca e impactando também também nessa integração e nos resultados?

14:06

Acho que o nosso grande desafio, especialmente como o Analytics, porque a gente não vai colocar nenhum dado cru na mão da pessoa, vai colocar mais um dado já tratado ou insaite, um dado acionável na mão da operação. Então, o nosso grande desafio é colocar o dado, assim como a gente quer colocar o produto certo, a gente quer colocar o nosso produto, que é o dado certo, no momento certo, mais simples possível, porque às vezes a turma de Analytics quer colocar um monte de informação, quando, na verdade, a gente precisa de poucas e boas informações. Uma única resposta. Aí vira o Excel de 18 páginas. Exatamente. É comum isso acontecer, mas tem que ser o dado certo no momento certo para tomar uma decisão correta. É muito comum o time de dados. É um time que acaba trabalhando mais atrás do computador do que na operação propriamente dita. Então é importante conhecer que é a operação.

14:53

Para tomar uma decisão de venda, para fazer uma recomendação, o que é o dado, o que é importante, que vai mexer o ponteiro, aumentar a positividade, aumentar a liquidez médio na ponta. Acho que o maior desafio é isso, colocar o dado certo no momento certo e mais simples e centralizado possível na mão de quem precisa tomar decisão. Muito bom. E, Fê, você comentou que você está numa operação centrada em cliente, o que já é uma grande vantagem. Mas quando você chega em qualquer empresa, com esse desafio de conectar a operação para que não é só tecnologia, a tecnologia responde à operação de uma grande empresa, O que você faz para garantir que todas as áreas comercial, o time de pós-venda, o time de loja, consigam ter esse olhar também integrado em relação ao cliente?

15:36

Porque não é só tecnologia. Turma, primeiro é o propósito da empresa. O propósito é o que direciona a gente. Por exemplo, cheguei na AI com o Fase em dois meses e eu sei que o propósito da empresa é moda curada com serviço de excelência. Então qualquer coisa que a gente vai fazer, a gente já sabe. Então a gente já tem um norte, a gente já tem um caminho. Fica mais fácil. O restante é do dia a dia. Então quando eu chego, o que eu faço? Leio o Pienel, que ele diz muito para a gente. Sobre a cabilização da empresa. O indicador financeiro, ele conta para a gente a história de onde a gente tem que começar, para onde tem que olhar. olhar e depois eu faço o ciclo do pedido junto com as pessoas. Então eu vou fazer recebimento, eu vou fazer armazenagem, eu vou fazer a separação, eu vou com a Taís ali na produção, eu vou com o time do relacionamento com o cliente. A gente faz o passo a passo.

16:37

Fazendo o passo a passo, a gente pergunta para as pessoas não só o que elas fazem, mas se elas acreditam naquilo que elas fazem. Então, nós temos que entender que o nosso time está confortável fazendo tudo aquilo. E depois nós começamos a concatenar os indicadores. Então, uma passagem curiosa que me aconteceu é todos os indicadores perfeitos. Mas quando nós somamos os indicadores perfeitos... O resultado não veio. Nós temos oportunidade ainda. Eu acho que posso falar. Eu me surpreendi, cheguei na companhia, a companhia tinha 82, 83 de NPS. É muito desafiador para um gestor chegar num lugar com NPS desse tamanho e melhorar. Melhorar o que está bom. Mas quando a gente começa a olhar os indicadores, puxa a vida, todos os indicadores fragmentados, eles são muito excelentes. Mas por que eu ainda tenho um grupo de entrega que pode atrasar?

17:39

Então, quando a gente muda a ótica e muda todo o indicador por uma visão do cliente. Então, o que a gente combinou ali na operação? A gente mudou dessa visão fragmentada para uma visão cliente. Então, quando eu preciso entregar esse produto e tudo é retroplanning, a gente descobriu que tínhamos áreas de sombra que ficavam entre uma área e outra, e que a gente não sabia. E quando a gente junta tudo na visão cliente, e se o primeiro atrasar, o segundo, vai ter que correr para tirar o atraso, porque para o cliente não pode atrasar, a gente melhorou 40% daquilo que ainda era possível, por que os indicadores da lcomm são muito bons. Mas daquilo que ainda era possível melhorar, um pequeno ajuste, colocando a visão da data prevista de entrega da visão do cliente, onde um vai ajudar o outro, houve essa melhora que foi bem expressiva e foi uma grande surpresa. Muito bom. E, Mauro, ainda pegando essa visão de áreas cross,

18:48

porque nunca trabalhamos sozinho, o que significa para você, na prática, ter uma única verdade sobre os dados dos clientes para o comercial, para o time de produtos, para o time de estilo? Na verdade, não tem uma verdade única. Cada um tem a sua própria verdade. É até legal esse exemplo de cada área olhando o indicador. e às vezes é o mesmo indicador que cada área está olhando com uma visão diferente para área de dados. Isso é bem complexo de trabalhar, porque na verdade não existe uma padronização, um alinhamento sobre regras de negócio, de como corporativamente a gente encara aquele indicador. A gente vai numa reunião que está a crosa algumas áreas, cada um está defendendo um número e no final virá uma reunião de conciliação de qual indicador está certo, ao invés de a gente pensar numa solução de fato, acontece. Então, acho que tem um primeiro passo,

19:38

que em algumas situações, a própria área de analítica, que você pode ajudar, que é, o que é esse alinhamento de regras de negócio que a gente vai passar a olhar? É a visão de cliente? Todo mundo tem que olhar igual. Se o comercial vai ter uma quebra diferente sobre aquele indicador, a operação diferente, a área de indústria, no nosso caso, a gente tem indústria também, vai olhar uma quebra diferente, é uma coisa. Mas todo mundo tem que estar discutindo aquele mesmo macroindicador. Até porque cada área vai ter planos de ações diferentes. A área de produto vai quebrar aquele indicador sobre a visão de categorias, espécies de produto, enfim, como cada área enxerga. O recorte de cada um é diferente e até a granularidade da informação também. Às vezes, o e-commerce está olhando um dado diário. O time de produto não está precisando olhar aquele dado diário, mas o indicador total está todo mundo falando igual.

20:28

E esse alinhamento de regra de negócio poupa muitas horas de muitas pessoas na empresa. Muito bom. Nasser, posso ir para uma pergunta polêmica do roteiro? Pode? Não sei por que. Acho que sim. Vocês querem uma pergunta polêmica? Vocês estão acordadas depois do almoço mesmo? Bora, então. O ponto de vista de uma empresa de tecnologia, que é o nosso mercado, e que a gente deveria se recusar a fazer quando percebe que um cliente não está pronto operacionalizar os nossos sistemas. É difícil o cara de vendas falar isso, mas assim... É por isso que é polêmico, né?

21:06

Exato. Quando a nossa venda, principalmente a nossa, que a gente atende grandes clientes, vocês atendem grandes clientes, a nossa venda é muito reputacional. Então, a gente já, eu mesmo, já fiz, vamos vender a qualquer custo aqui do meu lado, do tipo, coloca tudo lá. Quem sabe dá certo. Coloca a plataforma, se é... E aí, beleza. E aí, depois dessa conta, às vezes, para o cara que não está pronto que nos usa tudo fica caro. E aí, no final, isso... Só que aí você que não funciona. Eu acho que assim, uma camada que a gente coloca muito antes de colocar o produto, inclusive de projeto, é uma camada de consultoria. Aí eu vou falar da nossa camada aqui, né?

21:47

Tanto antes de entender esse realmente, primeiro, eu vou atender melhor ele, Se eu sou a melhor opção, porque se eu não for de novo, daqui três, quatro meses ele vai me ligar e vai falar que, puta, não era aquilo, então para mim essa é a ligação que eu não quero ter. O outro lado, na implantação de projeto, é a gente poder reescrever tudo que foi combinado na camada de... até de vendas, mas entender que, putz... Ah, eu quero ligar os meus estoques. A gente mesmo trava isso e fala, não, beleza, eu tenho um check list lá que eu preciso saber. Ah, eu quero ligar em Marketplace, fala, claro, Você tem o catálogo, já tem gestão de preço, você já fez a negociação, você já fez tudo... Ah, não, então você vai fazer a solução de casa primeiro, eu te ajudo a fazer. Então, de novo, a gente volta naquela questão de canais. Não é só ligar, não é só integrar. Eu acho que tem a camada cultural,

22:35

tem uma camada de tecnologia, de arquitetura, que a gente, enquanto tecnologia, se não fizer essas perguntas às vezes, a pessoa que está contratando está pressionada a fazer, e ela não se faz essas perguntas. Então, para a gente, acho que o maior desafio, de falar não mesmo, é fazer as perguntas certas e já ter passado por um monte de coisa errada. Em migração que já deu dor de cabeça, ligar a coisa que a marca não estava preparada, faz um drop-chip em uma indústria de... Talvez a empresa não está preparada. Então, fazer isso passo a passo e com uma camada de dado interessante fazer as perguntas certas. Por isso que a nossa camada tem muito mais a ver também com pessoas. A tecnologia precisa parar de pé, mas eu tenho uma camada consultiva que vai fazer essas perguntas para a gente saber a hora de falar não. Boa. E, Fe, como é que você, na ponta de cliente, de quem planta,

23:25

depois de quem usa, quem opera, enxerga esse movimento? Prudente, perfeito, maravilhoso. Quero ter um parceiro que me fala não quando ele enxerga algo que eu não estou enxergando. Esse é o caminho. E muitas vezes a gente toma uma decisão em conjunto E a gente também tem que tomar a decisão de voltar atrás. Voltar atrás às vezes custa mais barato do que tentar ajustar. Isso acontece e faz parte da operação. Por mais que seja conversado, planejado, muitas vezes adia um pouco, às vezes a gente está cheio de coragem e toma decisão. Tudo bem, mas voltar atrás também é prudente. Muito bom. Vou pegar uma polêmica, a sua também. Posso?

24:15

Qual indicador conecta melhor uma falha de bastidor, uma perda de confiança de um cliente porque as coisas não estão integradas como deveriam? Eu gosto muito de olhar por NPS. O NPS... O NPS é aplicado certo. Isso. O NPS é o melhor consultor que nós temos. E é quase que um consultor gratuito. Então o cliente diz para você o que ele acha da tua marca, o que ele acha da tua empresa e se ele recomenda ou não. Tem alguns que são tão gentis que eles escrevem para a gente dizendo o porquê daquela nota. Então, a gente tem o hábito, a cultura de olhar para esse número com bastante seriedade e tornar todos esses comentários como um plano de ação, conecta a empresa inteira. Mas aí o grande segredo não é só o indicador do NPS, é a cultura. A cultura da empresa tem que estar abraçada com essa causa, que não é uma moda do cliente do centro, mas com essa causa de excelência no atendimento desse cliente.

25:27

Aí deixa de ser métrica de vaidade e passa a impactar de fato em operação, jornada... Isso. ... integrações entre áreas do nosso... Vai dar de não dar lucro, gente. Vai dar de não cabe. Não cabe numa empresa de qualquer tamanho. Pode ser uma empresa de duas pessoas, não cabe. Então tem que olhar para o erro. E olhar para o erro é importante. A gente ganha muito com isso. Não pode ter medo desse erro. A gente tem muitos bons resultados com esse método. Boa. Eu estou super impressionada com o Mauro. eu já falei isso aqui antes de começar, que na prática os meus analistas de dados são os nerds do ar-condicionado, que se pudessem nem comigo falavam. Quanto mais entender do negócio do cliente, enfim, eu queria entender, Mauri, e acho que isso também parte da evolução do que temos das áreas de dados em packageir no negócio para o contagiado, enfim. Como é que a gente faz para o analite

26:24

que saía dessa visão de, peraí, uma área específica e passar de fato em poderar uma operação inteira, até para garantir, por exemplo, que na próxima vez, que a FEF foi rodar o NPS dela, por uma questão de vocês terem ampliada, melhorado os processos, o indicador vem melhor, não por sorte, mas por governar este resultado. Eu tenho meu lado nerd também. Imagina ele que assim, gente, vocês já trabalharam com alguém de dados, assim, tão comunicador? Um microfone na mão, nunca. Ele já pode puxar um painel. Mas respondendo à sua pergunta, acho que conecta bastante com o que eu trouxe de a gente entender que cada área precisa como dado em cada momento. De fato, não é uma área de analytics que trabalha atrás do seu computador, a gente participa das grandes governanças de operação, de uma tomada de decisão de que produto vai para a ponta, de quais canais e que informação a gente usa em cada momento,

27:27

porque não dá para a gente... Qual dado que a gente vai disponibilizar da maneira certa? Tem uma infinidade. Se a gente for lá no Data Lake, é milhões de linhas. A gente pode colocar o que a gente quiser na mão das pessoas, só que a gente tem que colocar o que, de fato, a gente consegue tomar uma decisão certa no momento certo. Então, eu participo de quase todas as governanças, assim, dos rituais mais importantes da companhia, o ritual que a gente decide, qual é a estratégia de produto para uma próxima coleção, se é alguma nova ferramenta que vai para a operação, porque é só assim que a gente vai entender o que, de fato, o negócio precisa. Acho que a manipulação do dado, o lado técnico ali, é, entre aspas, fácil de fazer, assim, a gente consegue fazer. Mas a escolha do que colocar e de que forma colocar é muito importante. E esse alinhamento do que eu comentei antes da regra de negócio que a gente vai olhar.

28:16

Às vezes tem indicadores muito simples que não estão alinhados. Vou dar só um exemplo rápido aqui. Essa semana a gente... A semana é retrasada. Pode seguir falando, Mauro. Tá bom. Então, estão custando tanto que estão te gravando, você já viu? Então, continua. A gente estava no workshop sobre estoques. Aí a gente estava com algumas áreas ali dentro da sala e a gente estava num processo de fazer algumas tratativas de dados sobre isso. E aí você pergunta para o pessoal. Todo mundo tem claro que é estoque para além da área de você. Todo mundo tem muita convicção do que é estoque. Aí você perde para uma pessoa, se pericar lá. A pessoa que cuida da operação do estoque. Ela vai lá e explica e vem o comercial. Não, mas você tem que considerar isso mais aquilo. Aí vem o financeiro. Não, mas tem isso. Então, não temos um alinhamento sobre o que é o dado de estoque.

28:57

Quando a gente for discutir, fazer um plano de ação corporativo sobre esse tema, o que a gente vai fazer? Porque cada um está olhando a indicador. Quando eu precisar colocar, estruturar esses dados e disponibilizar para a companhia de forma governada, qual é a regra que eu vou aplicar? Porque a definição é um parte errada, já que é incrível. E aí a gente está num momento completamente atípico. a gente está falando aqui de IA. Como a gente vai conseguir escalar uma decisão de IA se cada área tem a própria convicção sobre o que é o dado?

29:24

A IA vai devolver para vocês... A impressão é que a IA está alucinando, mas não é isso: a pergunta está errada. A gente é que está alucinando; cada um está tendo o próprio conceito sobre um indicador. Então, acho que o principal ponto respondendo sua pergunta é a gente estar no momento certo e ajudando a ter esses alinhamentos de negócio. A Nalítica é uma área de negócios, antes de tudo, não uma área técnica pura. Muito bom. A gente está acabando, já, gente. A produção já fez, não sei... Adorei, vai, gente, vai. Eu adoro virar nesse evento, de verdade, porque eles são muito acolhedores. Eu podia ficar o resto do dia, porque eu tenho um evento da Wake para eu hoje. Mas eu podia ficar o resto do dia, gente. Antes de terminar, vou fazer mais uma perguntinha para os três vocês responderem, pode ser?

30:06

Vocês acabaram de chegar na Luciana Moda Jovem. Eu abri uma marca própria. Luciana Moda Jovem. Eu quero ser jovem, tá, gente? Qual é a primeira integração que vocês fariam nessa empresa de moda pensando em crescimento? E por quê? Eu tenho um sucesso para vocês. Até em gás, agora, né, Nascar? Gente, a primeira integração, sem dúvida nenhuma, é o propósito da empresa que é atender o cliente com excelência. Nós somos uma empresa de compra e venda. E para o cliente voltar, ele tem que ser atendido com excelência. Então a primeira integração é cultural. Então todos têm que tomar decisão no dia a dia sabendo do que ele está falando, sabendo da consequência daquela decisão. Então para mim, a parte cultural de atender bem o cliente com excelência e de lucro, ela é primordial. Gostei. Vai Mauro. Brilha. Pensando em mais endados, acho que o conhecimento de cliente é básico,

31:20

mas isso é transformado em dado, então uma base de cliente único, basicamente, que não adianta achar que seu cliente tem diferentes comportamentos, porque cada linha ali você cadastrou de uma maneira, porque no final você vai tratá-lo de uma maneira completamente errada. E em produto, uma tabela única de produto também, uma integração que percorre pensando em uma empresa trazendo também para o mundo da Malwee, que a gente produz, desenvolve o produto, produz, a gente tem fábrica e vai para alguns canais de venda. Quando isso nasce errado, percorre o ecossistema inteiro errado. Esse é um segundo ponto que ter bem integrado funciona para toda cadeia.

32:00

Agora acho que tem uma coisa que é engraçada, que depois de alguns anos em comércio e vendendo plataforma, serviço, tal, eu fui me aventurar e virei varejista. Então eu tenho a minha lojinha lá, que é o brinco, que é onde eu erro, e é onde eu sei que dá para melhorar. E o que o Mauro falou para mim é muito verdade, assim, cara, catálogo para mim é um negócio que às vezes é muito negligenciado. Todo mundo balanceia na cabeça aqui, ó. Meu, cara, catálogo é um negócio muito maluco, que você tem entrada de produto, você tem enriquecimento de produto, você tem ande produto, você tem referência, você tem um monte de coisa. modo então que é o negócio aqui cara você tem grade tem mais um monte de coisa tem corte então assim eu acho que tem uma camada de catálogo que se não começar certo já era aí ferrou para voltar é o que a fernanda falou que é

32:50

para a paga é pior a paga começa de novo e aí eu acho que eu lance dos estoques também assim cara sincronia de estoques você tem um cdsinho lá da Luciana Jovem, na tua garagem, ou eu ter 85 mil lojas integradas e um no Homem e Channel rodando, eu acho que a coracidade de Stoke faz muita diferença, porque no final o cliente vai lá, ele vê seu produto, coloca o produto no carrinho, não está disponível para onde eu moro, beleza. Aí eu vou lá, vou procurar o meu tamanho, não tenho tamanho, mas eu vou na loja do shopping tem, puta, não está integrado. Então assim, no final eu acho que catálogo é a número 1, E aí, na verdade, o estoque é básico, mas assim, sem um bom estoque, esquece, não tem venda, mas sem catálogo, cara, isso eu acho que pode ferrar a cooperação. Posso contar uma curiosidade para vocês?

33:39

Pode. Não sei se eu posso. A gente quer curiosidade. Mas eu vou contar. Catálogo realmente é sensível. É bom que você acabou de chegar, ninguém vai brigar. É, tá isso que eu disse. Catálogo realmente é sensível. E nas minhas empresas passadas, a gente sofre exatamente isso. Na lcomm, a gente faz a curadoria de ponta a ponta. Então, olha só quanto informação tem na internet, quanto produto, quanta blusa, quanta calça. Quando você entra no site da lcomm, já fizemos essa curadoria, já fizemos esse filtro. Quando nós olhamos para o catálogo, essa moça que chama da Taís, que é dona da nossa área de conteúdo, eles produzem todos os produtos com as peças na mão. Então, ali, quando você lê a textura, o tamanho, a medida, ele já passou pela mão do time da Taís. Então, hoje, catálogo na nossa empresa não é uma dor, não é um trauma. E depois que é feito esse trabalho, existe uma outra curadoria dentro do CD.

34:45

Quando os nossos fornecedores, os nossos parceiros entregam a mercadoria, existe uma curadoria física do produto. esses produtos são olhados 100%. Gente, eu estou falando nível de costura, defeito, modelagem, cola. Então, existe essa outra etapa. Então, contando um pouco aqui do que eu me surpreendi falando como curadoria de icon e por isso que eu estou falando curadoria de ponta a ponta. Eu só queria fazer um disclaimer, que acho importante, e por que do catálogo, além de tudo. Mas eu concordo, está na SEM. Não, mas eu acho que o ponto é... E aí vocês... Continuamos, amigos, gente. Vamos lá, está tudo bem. Mas eu acho que vocês já estão supera-frente nisso, que é a busca contextual. E, cara, a busca como a gente sempre fez mudou. E precisa de catálogo. Isso. Mudou. A gente não quer a polo azul. A gente quer uma roupa para usar no Fashion Business, está calor em São Paulo, no veranico,

35:42

é o linho, tal, tal, tal. De cima para o Fashion Meet, mas também para o evento da Wake à noite. E vai mais tarde. Isso é um negócio que ele precisa me devolver, Só que sem eu ter o time fazendo e construir esse negócio, não tem como a ia a sugerir, a busca do site sugerir, o Google entender. Então, até quem não estiver preparado do ponto de vista de ocasião, do por que usar e em que momento, eu acho que pode ficar bem para trás. Muito bom. A produção... É te matar. Ela falou que a gente pode abrir para perguntas. Olha que curioso. Ela estava fazendo as sinalzinhas assim, mas agora ela liberou. Perguntas, gente?

36:20

Eu aposto que vocês têm perguntas. Eu tenho um monte aqui ainda. Coragem, moça. Você estava superengajada gravando. Mulheres sempre assumem a frente nessa hora. Pode ser a pergunta do amigo. Olá. Não falei? Mulher, né? Eu vou falar porque eu estava engajada. Eu tenho uma pessoa no meu time de analíticas, e gravei para passar para ela. Você falou assim, siga o exemplo do Mauro. Siga o exemplo do Mauro: seja destemida, por trás de um oriental sempre tem também o lado nerd, então eu falei ele vai falar que ele nerd não é possível. Não preparei nenhuma ideia aqui, mas vou parafrasear a sua loja. Como consultor eu lido muito com essa pergunta e aí eu queria ouvir um pouco de vocês do que eu responderia para você e ver o que vocês acham, se faz sentido. A integração primeiro venda estoque, porque lojista pequenininho às as vezes não tem nem, ele faz ali no papel de pão.

37:18

Então, primeiro fazer essa integração, às vezes ele até faz a integração do estoque, mas ele não faz com a venda. Acho que o primeiro ponto é esse, e depois entender para quem vende. E aí, falando disso, para alguém que já tem um pouquinho mais de experiência ou de um sistema ERP melhor, quais insights vocês dariam para esse cruzamento entre estoque, produto e cliente? O que podemos escolher de informações boas desses cruzamentos? Eu poderia, por exemplo, oferecer aos meus clientes da consultoria. Vou responder pensando no cliente pequeno, porque quando falamos no universo do e-commerce, que podemos estudar sexta, entender como conseguirmos aumentar o ticket médio, nós temos ferramentas para isso, não que seja fácil, mas existem ferramentas de mercado. A gente lida principalmente com uma loja que é o papel de pão. A gente está falando de catálogo. Eu já fui em algumas lojas que eu cheguei lá na loja

38:19

e a função do catálogo era vender e depois fazer um risquinho para controlar quanto ainda havia de estoque na loja. Depois da quebra, enfim. Então, eu acho que o primeiro passo pensando numa loja pequena é o convencimento do poder que tem, a lhe ter aquelas informações. Hoje tem RPS bem simplificados para essa loja pequenininha que ele pode ter e, minimamente, entender que que ele vende bem naquela loja. Porque hoje, quando esse tipo de cliente vai fazer uma compra para o abastecimento de loja, ainda é muito no feeling. No final, ele sobra com um monte de ponta de grade lá na loja dele, porque ele compra tudo um no mundo de cada peça. Então, só dele ter o mínimo ali, que pode ser um ranking de vendas, algo simplificado para substituir o papel de pão dele com uma ferramenta que custa menos de R\$ 100 por mês, já é um ótimo passo. E tem um lado, você trouxe ali o do como sincronizar isso com o cliente.

39:15

Algumas ferramentas até já conseguem fazer, se ele tem um cadastro adequado, ele consegue já trazer alguns insights prontos, ele não precisa ter um analista de dados, de analytics dentro da loja dele, mas só de ter essas mini ferramentas, ele já é um grande passo do papel de pão para alguma decisão que ele consegue tomar mais acertada. Tem uma grande evolução para frente do que dá para fazer até chegar no e-commerce, mas só esse passo já vai estar a ponta para ele. Depois desse passo, eu sugiro integrar com o Marketplace, porque você vai ter o tráfego para a tua loja e a tua preocupação vai ser realmente com atender esse pedido. Mais perguntas? Tem mais uma pergunta ali no fundo. Olá, pessoal. Boa tarde. Eu sou Jacó Oliveira da TatuCult. Gostaria de fazer uma pergunta sobre essa conjuntura nova de IA, servindo como solução para diversos agentes dos canais.

40:10

Então, nem sempre o que a gente pensa na matriz que toma as decisões é o que os vendedores, sell-in, sell-out, vão praticar. E eles vêm também com muitas ideias, com muitas implementações de IA. Como é que vocês trabalham hoje para enfrentar esse desafio na qual você tem uma estrutura macro de dados e uma arquitetura toda bem projetada, mas o lojista que na ponta, ele muitas vezes subverte todas essas lógicas para colocar ferramentas para seus desafios. Então, gostaria de saber como é que vocês estão enfrentando isso hoje, e principalmente do ponto de vista de cultura de dados que foi dito por Nasser, que é importante. Então, é a pergunta. Acho que tem um lado que... O que você quer ter como IA, como um ativo seu?

40:58

por exemplo, um dado que é só da sua companhia. Não tem como colocar na ponta para ele tomar uma decisão, mas não sei que você filtre muito o que é o dado daquela loja, mas, basicamente, é uma decisão de comprar ou comprar pronto ou desenvolver internamente. Então, tudo que tem pronto e que é algo... E especializado, não é? Especializado, exatamente. Esse é um ponto bem importante. A gente vai, a gente se pluga em parceiros e a gente usa esse conhecimento. Quando é algo que vai se tornar um ativo da companhia e um diferencial, inclusive competitivo, você ter aquilo dentro de casa, a gente tem de afocar o time de desenvolvimento para isso. Não tem como focar todo o time de desenvolvimento para fazer tudo. É tão amplo o leque, e dado que já tem tanta coisa pronta, que vai saber fazer melhor do que você internamente, faz sentido em algumas coisas para essa compra.

41:52

É complementar? Acho que o que eu ia falar é que, um pouco do que Mauro falou, o que colocar em A sem ter a estrutura do dado, esquece, né? E ela vai... Só vai automatizar coisa errada. É, só vai piorar ainda, né? Só que o que a gente tem visto lá nos clientes é usar um pouco a IA para poder tomar uma decisão mais rápida e mais assertiva, até o exemplo que ela deu assim, cara, de abastecimento de loja, regionalmente, por exemplo, e cara, até vitrine no site, o que que eu vou mostrar para quem?

42:22

Só que o que a gente tem visto muito também é colocar IA na mão do vendedor lá na ponta, mas não para ele ficar... Cara, eu já... Eu já dando os inputs e os insights para ele em cima do cliente. Se eu tenho dado do cliente, eu sei o que ele comprou, que ele abandonou o carrinho no site, eu já sei a jornada deles, foram clientes de dentro. E aí já ofereceu um negócio para ele já pronto. Eu acho que a partir do momento que você não precisa de uma adoção muito grande de treinamento, tá? Cara, aqui lá no seu aplicativo do vendedor, tá falando que surgira esse produto, bipoproducto e já oferece o compre o look e fala, deixa eu buscar porque tenho estoque nessa loja. Eu acho que isso economiza um pouco o caminho de tudo estar na cabeça do vendedor, porque hoje o vendedor de loja tem que ser uma bicclopédia. É quase um super-herói. É, um super-herói. E eu acho que isso ajuda, entendeu?

43:11

Então, empoderar um pouquinho mais, usar mais como você tem uma questão de diminuir custo, de otimizar, mas também alavancar receita na ponta, que é onde o dinheiro está, que eu comentei lá. 85% do dinheiro está lá na loja. Para o vendedor, eu acho que isso pode ser um ganho. Muito bom. Só um complemento também do que você trouxe, porque hoje tem tanta solução para fazer, que é que todo dia a gente está desatualizado e todo dia a gente fica na dúvida do que a gente vai apostar. Então tem também algo que a gente está tentando fazer, é uma cultura de testar pequenas coisas. A maioria delas, às vezes, nem está integrada, pode ser um ser humano por trás, aí na verdade, é um analista. É aquela pessoa da máquina de café, passando café e colocando na portinha. Exato, mas que permite a gente testar esse business case e se faz sentido a gente escalar ou não. Claro que tem um critério até para escolher o que a gente vai testar,

44:01

mas descartar rápido é importante também, porque tem muita solução hoje em dia. E saber o que você quer próprio e saber o que você terceiriza. É especializado isso. Muito bom, gente. A produção já fez 18 sinais, agora acabou. Eu queria agradecer o tempo de vocês. Eu queria agradecer o tempo de vocês, agradecer a vocês que mantiveram aqui o foco, mantiveram o foco depois do almoço. Foi ótimo o nosso papo, obrigada. Obrigada, obrigada pessoal.