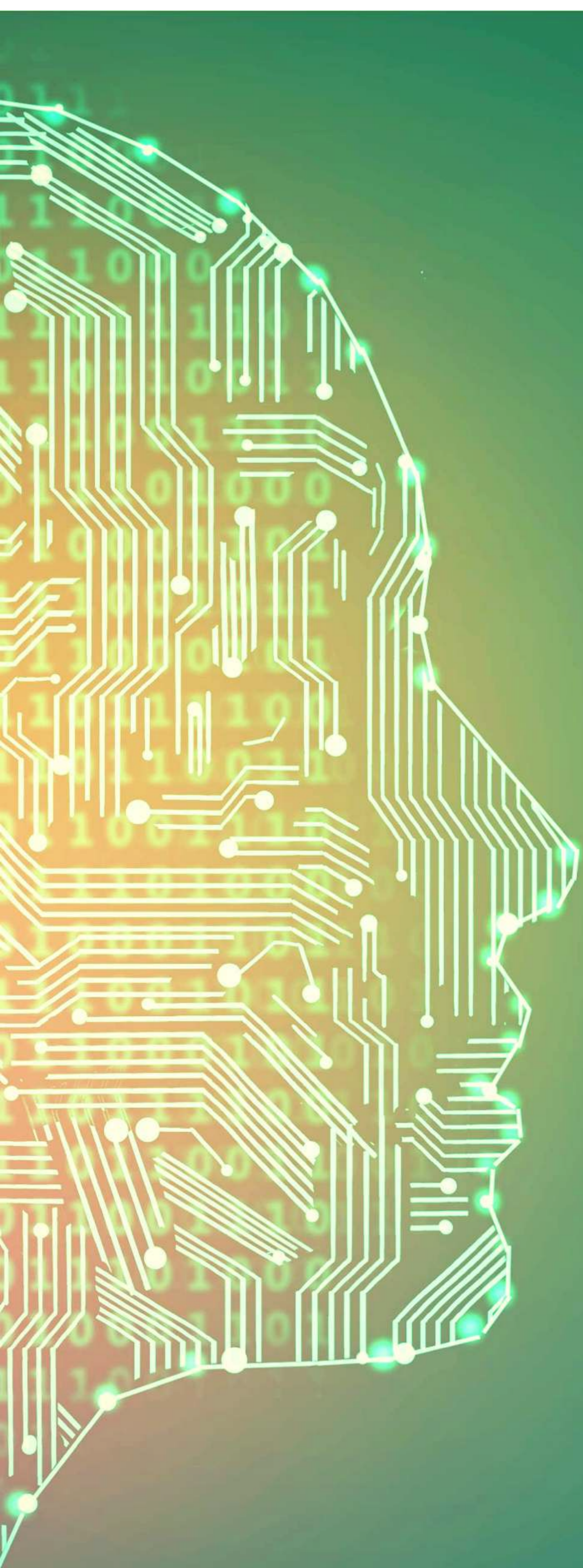


Planejamento Estratégico

O fim do B.I.

09.

Nori Lucio Jr



O fim do BI é um tema estranho para se discutir. É quase que um paradoxo porque como poderia desaparecer a única ferramenta que é essencial e absolutamente obrigatória para um sistema de gestão baseado em dados, que é o único sistema que poderia levar para algum tipo de tomada de decisão estratégica eficiente e assertiva. Sabe aquela decisão que foi estudada sem contar com aquele irritante chute, combinado com a opinião daqueles gestores que no último ano não tiveram a vergonha na cara de ler uma única página de qualquer livro. Como então o BI poderia chegar ao fim? A resposta é simples.

Já que seus gestores, apenas aqueles que não evoluíram, porque não cuidaram das suas carreiras para enfrentar essa nova era com IA, quem vai analisar os dados, criar cenários, observar tendências e até fazer análises preditiva agora, é a máquina. Nessa nova era tudo que você precisa é de um bom líder vibrante, que garante o ritmo de execução de um planejamento estratégico bem desenhado com uma visão de futuro compreensível.

O fato é que a grande maioria dos líderes e gestores não são orientados a processo, apesar de falarem esbravejando incessantemente sobre ter foco em resultados e aumentar a produtividade.

Pois é, essa frase parece psiquiátrica mas é o que eu mais ouço no dia a dia, ou seja, líderes e gestores que deveriam pensar e agir estrategicamente conduzindo a empresa na direção da sua visão de futuro, apenas passam seus dias tocando o gado.

Numa empresa séria, que é aquela que tem uma visão clara e compreensível para todos os níveis da organização, e principalmente um planejamento estratégico ambicioso, todos os líderes estabelecem sua rota com facilidade impondo visão estratégica, combinada com um vigoroso ritmo de execução. Eles observam e mapeiam áreas de riscos de forma profilática, preparam seu time de forma antecipada para desviar ou sobrepor as barreiras naturais que apenas empresas ambiciosas, as que investem, irão encontrar pelo caminho. São gestores apaixonados pela empresa, que refletem principalmente a paixão dos diretores, sócios e donos. Essa é a única empresa que um bom líder vibrante, estudioso, inspirador deveria escolher para trabalhar e desenvolver sua carreira.

Assim como já falamos em outros episódios sobre o fim do ERP, do CRM, do PCP, do WMS, do marketing e do financeiro como conhecemos, a IA também vai levar o BI para outra dimensão, transformando o que já é bom, num excepcional sistema de gestão infalível que para aqueles que implementarem imediatamente, não existirá absolutamente nenhuma possibilidade de sua empresa não crescer e principalmente perenizar. Será um sistema de gestão e tomada de decisões autônomo, repito, autônomo, equipado com IA e machine learning.

O BI equipado com IA e machine learning, é um sistema autônomo baseado exclusivamente em ciência de dados, ou seja, é o fim do chute como ferramenta de gestão. Quando digo que é um sistema semi autônomo é que você precisará apenas de um líder vibrante para interpretar, traçar cenários e além de tomar a decisão correta, conduzirá a organização de forma segura. Nessa nova era, um líder vibrante será um dos seus bens mais valiosos portanto retenha com todas as ferramentas que um RH moderno possa te proporcionar. Se sua empresa não atrai, não desenvolve, nem reconhece, nem recompensa seus líderes, outras empresas, quem sabe até seu concorrente, irá te agradecer por deixá-los soltos e desmotivados.

Tomara que quando você perder um desses, e se der conta sobre o que significa encontrar um novo líder e depois o quanto custa desenvolver suas competências, aprenda a lição com humildade e passe a tratar esse time como associados e não empregados CLT. Na minha experiência prática do dia a dia, eu nunca vi um líder performar antes de 2 anos de desenvolvimento ostensivo. Às vezes você confunde um líder com aquele típico yesman, que por ter boleto para pagar no fim do mês, faz e concorda com absolutamente tudo que o chefe fala.

Esse é aquele tipo de líder, chamar de líder é um deboche claro, que o dono ou diretor inseguro talhou com a sua cara e seu jeitão para não ser contrariado.

Se isso te parece bizarro, te garanto é mais frequente que possa imaginar. Para saber se você tem um desses na sua empresa, é fácil, é aquele líder que nunca termina nada, deixa tudo pela metade, e sempre tem uma desculpa que foi alocado para fazer outra coisa porque o chefe mandou. Esse tipo de líder, não é um líder portanto não confunda. Ele não vai te conduzir no caminho da sua visão de futuro porque é apenas um assistente de serviços gerais.

A nova era da gestão e da boa governança corporativa terá a ciência de dados, o machine learning e a IA para cuidar da gestão da empresa observando três comportamentos: padrões, tendências e previsões. Meu desafio será nos próximos 15 minutos te ilustrar, baseado nesses três temas e um exemplo prático já em pleno funcionamento, o porque que sem o BI, será a sua empresa, ou a do seu concorrente que desaparecerá nos próximos dois anos.

Antigamente, empresas usavam uma porcaria inútil chamada relatório, retirado desses sistemas monolíticos caros e engessados como Totvs e SAP, que reportava apenas o que aconteceu no passado. Hoje, algumas usam o BI porém ainda de forma errada porque confundem a ferramenta como Power BI por exemplo, com o BI de verdade que refere-se apenas à sua capacidade, ou incapacidade de fazer a pergunta correta para seus dados. Saber perguntar é fundamental para obter um diagnóstico preciso, e assim traçar cenários antes de apontar soluções de forma precipitada. É inacreditável ver líderes tomarem decisões sem diagnóstico, usando o ímpeto e o instinto como se fosse um cachorro que vê uma salsicha na sua frente.

É impressionante e de certa forma cômico observar como eles ficam encantados e até excitados quando vêm os gráficos coloridos que dançam conforme você clica. O analfabetismo funcional desses gestores despreparados fazem com que eles não consigam extrair um cenário por mais simples que seja, e exercitar uma tomada de decisão importante que na maioria das vezes é de extrema urgência e está debaixo do seu nariz.

Porque não conseguem fazer um diagnóstico preciso, são rios de dinheiro jogados no lixo e anos perdidos dando remédio errado para a doença errada. Nessa nova era da IA essa negligência custará a continuidade da sua empresa. O impacto será tão brutal que nem espaço para manobra será possível, portanto, peça ajuda profissional e inicie essa nova jornada de conhecimento imediatamente.

Vamos iniciar pelos padrões. O padrão se dá observando a riqueza dos dados históricos da empresa e estabelecendo associações e observando a força das correlações entre produtos serviços mercados e clientes. Essa análise dinâmica deverá ser diária porque como a empresa vende todos os dias, já acordará com novas metas de vendas para o dia seguinte. Esse modelo, com aplicação de IA e machine learning poderá inclusive sofrer intervenções externas para simular e testar teses, por exemplo, você poderá adicionar ao algoritmo um produto do concorrente, ou um produto de um novo fornecedor para entender se o seu cliente compraria, antes de decidir por investir pesado numa nova linha de produtos.

Além de testar e simular, é também uma forma de priorizar seu roadmap de inovação. Imagina o nível de assertividade que seus novos produtos e serviços teriam se utilizando desse tipo de teste ainda durante a fase de pesquisa, que antecede o desenvolvimento, que é a fase que exige um investimento pesado. Imagina o impacto violento da redução dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. É simplesmente impossível pensar num sistema de gestão e tomada de decisões sem esse nível de informação.

Infelizmente sobre esse tópico tenho que salientar dois comportamentos, duas arapucas na verdade, que podem se apresentar como barreira intransponível ainda nessa primeira etapa. A primeira que é comum e observo na prática do meu dia a dia é ouvir a frase. Mas isso nós já temos. Não estou entendendo o que IA e machine learning poderia fazer pela minha empresa.

Essa triste frase, sai comumente da boca de diretores e donos de empresa que há 5 anos não conseguem fazer sua empresa crescer 1 real. E eles ainda falam a tal frase esbravejando como se fossem o Steve Jobs do bairro.

A segunda que é consequência da primeira, nenhuma dessas empresas tem gestão de portfólio que na prática significa cuidar do ciclo de vida de seus produtos e serviços. Por incompetência institucionalizam o desconto como prática de fazer negócio, tem umas empresas ainda que conseguem a façanha inexplicável de ter várias listas de preços conforme o cliente ou até uma lista específica para apenas um cliente. Além de não monitorarem o ciclo do produto ou serviço, elas ainda reclamam do sumiço da rentabilidade. Do conjunto de frases psiquiátricas, essas relacionadas a dar descontos e depois reclamar da rentabilidade são verdadeiros clássicos. Sem contar aquelas empresas que não tem um sistema de custos associado a estrutura ou engenharia do produto ou serviço, porque afinal, nesse tipo de gestão caseira e mambembe, tudo ainda pode piorar.

Antes de irmos diretamente para o exemplo prático de um sistema de gestão de vendas autônomo equipado com IA, vamos falar brevemente sobre os outros dois tópicos que são as tendências e previsões

Para falar das tendências, vamos usar como exemplo os custos alvo, aqueles que formam o preço dos seus produtos e serviços. Você deverá criar um sistema de inteligência de mercado que vai monitorar a tendência do custo das matérias primas, por exemplo. Você deverá incluir no seu sistema de inteligência todas as variáveis que impactam a flutuação do preço seja nacional, ou internacional sempre tendo como base para comparação o custo alvo, que é aquele que protege sua margem de contribuição, ao mesmo tempo que garante a competitividade dos seus produtos no mercado. Imagine ao longo do tempo já que você aprendeu a monitorar seus custos dia a dia, quando observa uma tendência de determinado fornecedor que está indo no caminho de ultrapassar aquele custo alvo, você já começa a desenvolver outro para substituir antes que vire uma crise e extermine com sua margem.

Sim, isso deveria ser óbvio mas na prática do meu dia a dia por 20 anos, é muito difícil encontrar empresas que tratam seus custos com extrema atenção. O que eu mais observo, são empresas, principalmente indústrias, por incrível que pareça, fazendo markup ao invés de pricing. Esse fenômeno bizarro é observado quando a incompetência encontra a preguiça. É preguiça sim porque markup simplesmente não existe. Não dá para entender como uma empresa faz preço sem monitorar as tendências dos seus custos e pior, ainda reclama da rentabilidade. Um efeito colateral dessa incompetência é quando a empresa aumenta seus preços porque está perdendo rentabilidade. O que deveria ser um remédio, acaba matando a empresa porque não consegue mais competir.

Gestão de custos e pricing é complexo, é coisa para profissional, se você não é, ou não tem um, peça ajuda imediatamente. de decisão estratégica em ciência.

E finalmente as previsões, que são o produto final desse conjunto formado por associações, correlações e tendências. As previsões agem como um sistema de gestão autônomo extremamente eficaz, porque substitui o maldito chute e a opinião, transformando a tomada de decisão estratégica em ciência.

Obviamente que nunca será 100% assertivo, mas para um empreendedor apaixonado, repito, apenas para gestores apaixonados pela empresa, a análise preditiva é uma espécie de entidade divina e libertadora que vai te auxiliar como nunca a ganhar muito dinheiro, porque é simplesmente infalível. Mas vale a repetição, Isso só funciona mesmo para empreendedores de verdade que são apaixonados pela empresa, já para aqueles, cujo ego e a síndrome de sabichão, formam um sistema, na verdade não é um sistema mas sim uma espécie de circo que predomina a capatazia, e não a gestão profissional. Esse tipo de dinossauro não vai participar desse novo mundo onde a IA encontrará o planejamento estratégico.

Construir um sistema de gestão autônomo com IA e machine learning, não tem nada de complexo. Complexo mesmo é tentar gerenciar sem apoio dos dados. Para perenizar sua marca, você terá obrigatoriamente que construir um sistema de gestão de certa forma profilático, ou seja, que te permita agir, ao invés de esperar pela crise para aí sim reagir. Não tem mais espaço no mundo para gestão caseira. Se você não tem 100% dos seus processos automatizados, você faz parte desse sistema mambembe de gestão sem futuro.

Agora vamos à prática. Para começar vamos ilustrar um sistema de gestão autônomo de vendas. Vamos contextualizar um problema típico que vai tirar sua empresa do mercado em no máximo 2 anos. Vamos lá. Vamos começar contextualizando um cenário onde não tem mais como, nenhuma possibilidade, de remunerar toda sua cadeia de valor.

Hoje, você paga comissão fixa ou seja, paga comissão pela mesma venda para seu gerente de vendas e para seus vendedores. Esses vendedores, vendem para representantes comerciais, que apesar de ser um tipo em extinção ainda existem, graças a preguiça de empresas que terceirizam as suas responsabilidades. Esses representantes, ao quais você se tornou refém, uma decisão estratégica muito inteligente por sinal, vendem para distribuidores que é quem ditam o preço do mercado. Quando eu digo ditam, é porque são eles que determinam seu preço. Mesmo que você fique esbravejando dentro da empresa, querendo descadastrar o distribuidor, no final eles levam seus produtos pelo preço que eles querem.

Afinal, você não é apenas refém do seu representante, mas também do seu distribuidor. Decisão estratégica duplamente inteligente, parabéns. Mas ainda depois de aplicar um markup extremamente alto, o distribuidor paga comissão para seu time de vendas, que vende para o ponto de vendas que também coloca seu markup, e ainda também paga mais comissão para seus vendedores no balcão. Pela minhas contas, um produto que custa aproximadamente R\$ 5,00, chega no ponto de vendas mais ou menos por R\$ 20,00. Agora vou te dar a má notícia. Prepare-se para entrar em depressão profunda.

Quando essa cadeia inteira de sanguessugas quer desconto, é só você quem dá, ou seja, Você que tem que baixar seu produto de R\$ 5,00 para R\$ 4,50. Ninguém abre mão de nada. A ótima notícia, é que é você quem vai decidir, se você quem deverá sobreviver para os próximos anos ou essa cadeia de nenhum valor agregado. Sim, é um movimento arriscado porque você se tornou refém, agora o que te sobre é ter coragem para lutar a batalha que você adiou por preguiça e negligência. O bom é que essa batalha não poderá ser mais adiada.

Os sistemas com IA e machine learning são o único caminho para você encurtar essa batalha e dominar seus clientes novamente. Se você se arriscar a lutar com aquele seu velho gerentão de vendas, você vai atravessar o canal e ele te extermina antes do primeiro passo, então, comece se livrando do preguiçoso e troque por um sistema de gestão de vendas autônomo com um líder vibrante que saberá usar a tecnologia para atacar em massa. Imagine esse sistema funcionando.

Vou te mostrar passo a passo o que você deve fazer.

Primeiro. Uma simples aplicação de BI combinado com um sistema de recomendação equipado com IA e machine learning, começará a mapear dia a dia os clientes que foram organizados por micro regiões que correspondem à maior concentração de clientes. Isso já existe, se você não conhece peça ajuda profissional.

Segundo. Agora, aqueles seus velhos representantes de gel, sapatênis e meia branca, foram substituídos por vendedores contratados pela empresa, estupidamente bem treinados. Passaram a literalmente vestir a camisa, aquela com logotipo da empresa dando uma cara profissional, uma imagem limpa, quase que rejuvenescendo sua marca.

Terceiro. O sistema de recomendação com IA e machine learning, começou a mapear, associar e apontar os alvos publicando seu endereço num sistema de CRM vivo, dinâmico, ou seja, um CRM que é atualizado automaticamente todos os dias. Eu aposto que você falhou miseravelmente para implementar seu CRM, em fazer planejamento de carteira, e também em monitorar seu pipeline de vendas ao longo do tempo. Seu forecast é uma verdadeira roleta russa. Todo e qualquer gestor de vendas que não consegue entregar acima de 85% do forecast, deveria imediatamente ser desligado só porque não sabe fazer gestão de carteira de forma previsível.

Com um sistema autônomo de vendas equipado com IA e machine learning, hoje e para sempre, quando seu vendedor acordar e abrir seu CRM, ele saberá para quem ligar, o que oferecer para manter as vendas, também o que oferecer para expandir as vendas e também sua meta de ativação de novos negócios. Pela primeira vez na sua vida, você terá vendedores com meta de ativação, manutenção e expansão dos negócios em clientes ativos. Faça uma avaliação de desempenho semestral. Se seu gestor de vendas falhar em apenas um desses três requisitos, substitua porque ele apenas está ganhando mesada e não construindo seu salário como qualquer profissional de vendas competente deveria fazer.

Quarto. você vai mudar sua politica de premiação porque comissão é coisa dos anos 70. Seus vendedores ganham prêmios menores pela manutenção porque nessa fase, por favor, eu realmente espero que você já deva ter aprendido quanto te custou pagar comissão fixa pela mesma venda por anos, e também por ter virado refém. Eu honestamente assim espero. Já para expansão das vendas e pela ativação de novos clientes, os prêmios deverão ser mais generosos. e aí começa sua jornada para reduzir o custo das vendas. No início você vai pagar um pouco mais caro, mas foi você mesmo que criou essa anomalia, agora trate de pagar o preço para arrumar definitivamente. Se você é ainda aquele que pagava comissão sobre imposto, por ser um ser humano com habilidade especiais, me dá até prazer de ver você pagando esse preço.

Quinto. Sua sobrinha que trabalha no marketing, aquela que faz aqueles posts que mais parecem a Santa Ceia de tão entulhado, tem que ir embora para dar espaço para uma empresa profissional especialista em tecnologias que automatizam a jornada do cliente. Seu CRM já deveria ter se transformado em CSM. Você está atrasado! Seu novo parceiro no marketing vai mapear todos os pontos de contato com seus clientes, e através da tecnologia vai monitorar seu esforço quando lida com as diversas áreas da sua empresa apontando anomalias e não conformidades, que ameaçam sua satisfação. Lembre se que sua marca é apenas sobre a satisfação do seu cliente, pois ele é o seu maior promotor.

Para começar, vai mapear e mesurar o tamanho do esforço dos seus clientes para entender suas mensagens. Na verdade não é o marketing que não funciona, é sua brilhante sobrinha que pensa em marketing pela mídia, é bizarro mas é mais comum que imagina, e não pensa da forma correta que é pela proposta de valor da sua empresa e seus produtos. É uma verdadeira desgraça o que foi feito com sua marca ao longo do tempo. Você não vai conseguir sozinho, repito, não vai conseguir porque tudo que você conseguiu ao longo do tempo, foi destruir seu mais valioso patrimônio que é sua marca, e é por isso que hoje você só vende menor preço. Sua marca não vale nada sem desconto. Não deixe sua síndrome de sabichão te dominar, tenha humildade e peça ajuda profissional imediatamente.

Sexto. Monte um acervo robusto de campanhas de marketing integradas a vendas para ativar a boca do funil de vendas com leads qualificados. Enquanto sua empresa estiver fazendo ligações frias, acredite, suas vendas não sairão do lugar. Então comece rápido e comece principalmente da forma correta. O sistema de recomendação equipado com IA e machine learning também auxiliará no disparo de campanhas específicas para cada produto, segmento ou micro região.

Serão várias campanhas no ar simultaneamente, dando cobertura aérea para seu extremamente treinado time de vendas ou para seu e commerce que concluirá a venda, sem absolutamente nenhuma interferência de um vendedor. Se seu produto não é de venda consultiva, acostume-se porque será assim que a venda de produto commodity será feito daqui pra frente. Isso já acontece com você hoje quando compra da amazon ou do mercado livre. Eles não desistem de você quando pesquisa por um produto, até que você finalmente compra, e compra sem interagir com nenhum bípede falante mau treinado.

Isso vai levar tempo porque como você nunca fez a coisa da forma técnica, que é única forma correta, agora o preço a pagar será a paciência. Infelizmente te afirmo que você vai interferir com seu ímpeto, e toda vez que isso acontecer, também te afirmo, vai recomeçar da estaca zero, portanto, te recomendo que contrate um profissional bem treinado e de preferencia, se não quiser aprender, ao menos fique longe para não atrapalhar. Vai dar muito trabalho colocar sua marca na linha, pela minha experiência te afirmo que indo no rumo certo, serão 2 anos reconstruindo sua narrativa com coerência e consistência.

Guarde para você, por favor não vocalize, frases daquela categoria chamada frases psiquiátricas do tipo "Qual o retorno do marketing em vendas". É uma frase que se alguém minimamente bem preparado ouve, no mínimo vai debochar da sua cara de tão bizarra que é tal frase. Se for um bom profissional, ele vai se mandar da sua empresa porque já viu a arapuca que se enfiou. Tem muito gestor ruim que trata marketing como despesa mas continua pagando salário pra um bando de inútil que não entrega nada, apenas empurra o gado na direção do precipício. Se você é um bom líder, aquele que tem amor e investe na sua carreira, e se sua empresa trata marketing como despesa, pula fora.

O exemplo que ilustra esse tema é apenas um conjunto de relatos observados pela experiência na prática do meu dia a dia por décadas. Empresas de qualquer tamanho e de qualquer segmento de mercado terão que se adaptar a essa nova realidade com aplicação de IA no dia a dia da gestão de processos. O fato é que nunca a tecnologia esteve tão simples, tão barata, tão segura e tão fácil de implementar.

Felizmente aquele cara do TI não existe mais. Ele foi terceirizado por uma empresa que cuida da sua infraestrutura de hardware e software que entra na sua empresa como a agua e a energia elétrica. Ou você é daqueles que ainda tem a sala do servidor? Se esse é o seu caso tire foto, poste nas redes sociais.

Agora conhecer a tecnologia deverá obrigatoriamente fazer parte do skill do seu gestor ainda na hora da contratação. É ele quem escolherá e também implementará o melhor sistema para garantir o bom funcionamento da sua área. A empresa com visão de futuro não tem mais ERP monolítico.

Sua empresa agora vai crescer como um foguete porque os gargalos desses sistemas obsoletos somado ao sujeito do TI que sempre tem um empecilho e nunca acaba de entregar o que promete, simplesmente desapareceu. Para as empresas que já descobriram essa nova era, que já desinstalaram esses elefantes brancos, já provam hoje desse crescimento extremo principalmente pela autonomia que as novas tecnologias oferecem, e também pela produtividade já que pela primeira vez na vida da sua empresa é a tecnologia que impõem o processo e não as pessoas.

Agora não tem perigo de dar errado, por que se der, você troca a pessoa e não a tecnologia. É assim que tem que ser.