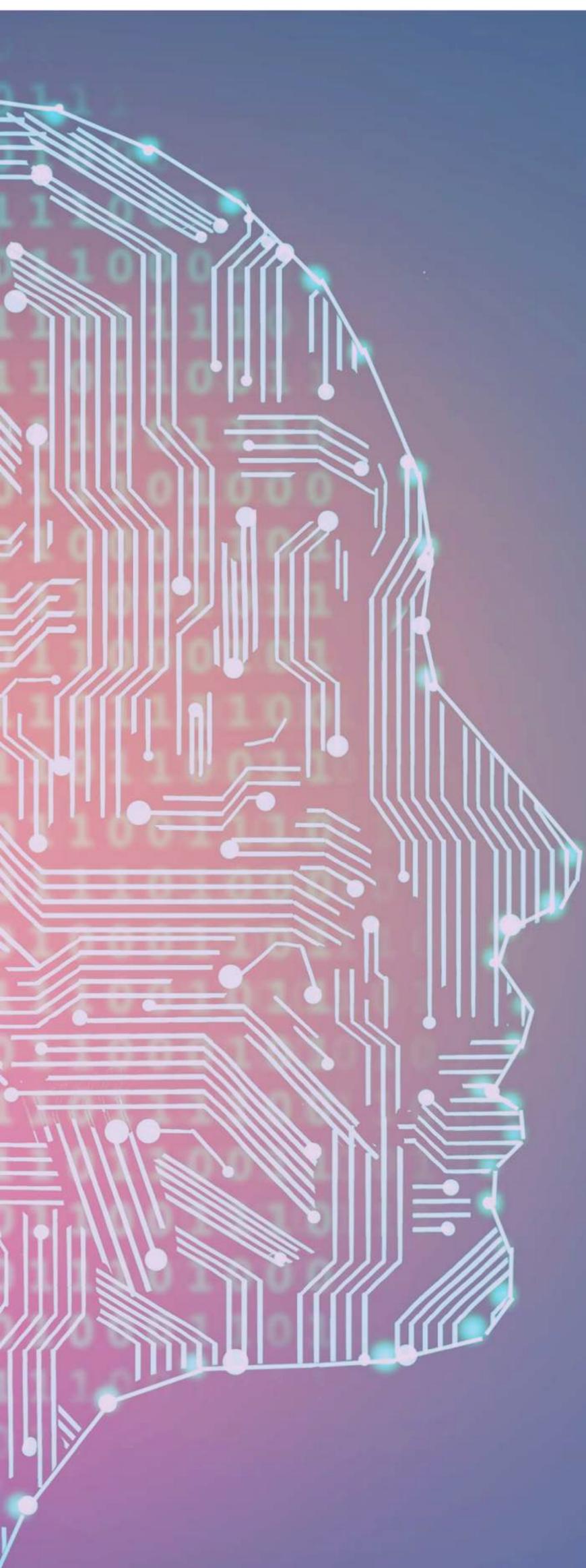


Planejamento Estratégico

O fim do CRM

07.

Nori Lucio Jr



Nesse artigo vamos tratar sobre casos reais demonstrando o impacto da IA em 6 modelos de negócios. Vamos tratar do impacto em um distribuidor, no varejo, em duas características diferentes de fábrica, em uma empresa de serviços com 10.000 funcionários, finalizando com um hospital e uma escola. Todos já estão em fase de entendimento para depois transformação, migrando seu CRM antigo para Inteligência artificial. Migrando também o seu time de vendas antigo para um time responsável não apenas pelas vendas, mas principalmente pelo sucesso do cliente, ou seja, pelo nível de satisfação do cliente quando interage com a empresa em qualquer nível.

Num próximo estágio esse time não mais receberá prêmio pelas vendas, mas pelo nível de satisfação do cliente. Pela minha intuição, nessa etapa o vendedor que não for extinto pela IA porque é um vendedor de verdade, um vendedor excepcional, ganhará 3 vezes mais prêmio comparando com o que ganha hoje e melhor, custando zero reais para a empresa contratante porque ele vai construir cada real que recebe de prêmio, expandindo as vendas pela relação com clientes e mercados.

Cada exemplo que conversaremos a seguir será sobre um determinado segmento de mercado que faz parte da prática do meu dia a dia. Vamos dividir essa conversa em duas etapas. Primeiro um pedaço de conceito porque não tem nada mais prático que uma boa teoria, e na sequência vamos analisar o impacto em cada negócio.

A IA vai definitivamente substituir os sistemas de CRM que conhecemos hoje, simplesmente pelo fato desses sistemas falharem na construção de um plano de contas eficiente, que é aquele que permite que o time de vendas, além de vivenciar o cliente, principalmente dominar todas as oportunidades que uma conta poderá proporcionar no tempo. Inclusive aquelas oportunidades onde o cliente ainda nem está pensando em comprar.

Nesse breve texto vamos conversar como você deverá fazer essa transição na sua empresa. Na prática, vamos falar sobre porque você vai substituir o velho sistema de CRM tradicional que ficou ultrapassado, antes mesmo de você conseguir fazer funcionar corretamente. Você vai substituir seu velho CRM por um sistema de gestão autônoma de vendas baseado em IA e machine learning, que é chamado de sistema de recomendação ou Recommendation Systems.

Esse sistema torna impossível para seu vendedor sabotar como fez com seu CRM atual, portanto, essa batalha dessa vez é você quem vai ganhar e não o vendedor, digo aquele vendedor ou representante comercial que você por preguiça e falta de responsabilidade com sua empresa, se tornou refém ao longo dos anos.

Para que essa etapa tenha sucesso talvez você tenha que fazer uma avaliação de desempenho da sua equipe de vendas e manter apenas vendedores que ao mesmo tempo ativam, mantêm e expandem suas relações com clientes e mercados. Afinal porque você continuaria pagando comissão fixa para o vendedor que vende sempre a mesma coisa para o mesmo cliente.

Os sistemas de gestão de vendas autônomos só privilegiam excepcionais vendedores. Aqueles que não se enquadram nessa breve definição não participarão de nenhuma equipe de vendas de nenhuma empresa para os próximos anos porque, na verdade, eles estarão desempregados

Se esse ainda é o caso na sua empresa, antes de arrumar essa anomalia, as coisas ainda podem piorar pois te garanto que você ainda é daqueles que só vende quando o vendedor oferece o maior desconto, simplesmente porque seu péssimo vendedor sempre está oferecendo a inexplicável proposta sem compromisso tentando comprar a venda.

Você provavelmente também paga comissão sobre vendas brutas, ou seja, paga comissão inclusive sobre imposto. Infelizmente se esse é seu caso, que é gravíssimo, somente esse breve artigo não vai conseguir te ajudar porque você precisa urgente de ajuda profissional, antes de pensar em embarcar nessa jornada de IA.

Por outro lado, se essa frase não se aplica à sua empresa é porque você já tem um gestor de vendas muito raro. Então pague o que ele vale e retenha esse profissional custe o que custar.

Você pode se orgulhar de ter um CRM bem implementado, ou seja, um planejamento da carteira de cada vendedor com pipeline de vendas e forecast anualizado que crescem vigorosamente, porque como política, seus vendedores já aprenderam uma lição muito importante, que eles só ganharão prêmios generosos quando expandem as vendas e nunca pela mesma venda.

Trate esse time de vendas com extremo carinho. Eles devem permanecer na empresa e ganhar muito dinheiro porque é aquele time de vendas que tem uma característica única. É um time de vendas que vende enquanto o cliente nem está pensando em comprar nada. Ele entende o cliente porque foi muito bem treinado por um excepcional gestor de vendas, que é aquele que não passa um único dia sem dar algum tipo de treinamento, acompanha a evolução da qualificação de cada negócio, e observa atentamente cada proposta em negociação. O time conhece muito bem a proposta de valor dos seus produtos e serviços e portanto, sabe como demonstrar com brilho nos olhos cada benefício, encantando o cliente sistematicamente.

Te garanto que isso existe no mundo real, mas apenas em empresas sérias, aquelas com profissionais e gestores apaixonados que aprenderam a cuidar continuamente da sua carreira. Sua empresa pode ainda não ter esse comportamento porque ainda não chegou nesse nível de profissionalismo e maturidade. Na prática ainda não aprendeu que o sucesso da empresa depende de um planejamento estratégico compreensível e do capital humano que a empresa atrai, e principalmente retém. Por enquanto, para você que não confia no seu time, e é daqueles que ainda acreditam na capatazia como sistema de gestão, infelizmente, você vai continuar patinando e dando cabeçada como sempre, até um dia quem sabe, vai aprender que uma empresa só prospera quando confia nos seus profissionais.

Meu desafio neste texto será te explicar como será a gestão de vendas do futuro. Futuro digo o mês que vem, porque o ciclo de vida da sua empresa será cada vez menor com o brutal impacto que a inteligência artificial e machine learning terá sobre a gestão das empresas, e principalmente sobre a gestão de vendas porque sem um Recommendation Systems bem calibrado, que te levará no mínimo um ano para treinar o algoritmo, sua empresa vai deixar de existir. É simples assim.

Preste bem atenção nesses seis exemplos porque eles poderão representar o fim do ciclo da sua empresa caso você não se motive a começar a desenvolver essa tecnologia imediatamente, adaptando à realidade da sua empresa e do seu mercado. Se você é daquele tipo que sofre da crônica síndrome de sabichão e acha que isso é um modismo, em apenas 6 meses você já nem irá mais precisar se preocupar com esse tema, porque seu concorrente já te tirou do mercado. Não entenda isso como uma maldição, nem como uma ameaça. É apenas uma constatação do óbvio porque a IA já nos impacta a todos de alguma forma no nosso dia a dia.

Seus dados passarão a ser o seu maior patrimônio e não esses sistemas monolíticos obsoletos e receberão uma tratativa científica, ou seja, através da observação do passado e do aprendizado do dia a dia, conseguirão prever o futuro do comportamento dos seus clientes com extrema assertividade. É isso mesmo que você ouviu, seja bem vindo à era da Inteligência Artificial e machine learning. Nessa fase da história, o seu chefe do TI terá que ser um especialista em ciência de dados, porque serão os dados que treinam os algoritmos que serão cada vez mais essenciais nas suas decisões estratégicas. Cada salário que você ainda paga para o seu velho chefe do TI para dar manutenção nesse lixo de sistema legado, cheio de gambiarra, é mais um monte de dinheiro também jogado no mesmo lixo.

Vamos lá. O primeiro dos 6 exemplos é sobre uma empresa de distribuição de produtos, de qualquer tipo de produto. A característica histórica da distribuição é de ter uma vida curta, ou seja, já com data para acabar. As margens são baixas e os fornecedores que representam são instáveis, porque normalmente são empresas nacionais o que significa que definitivamente, são aquelas empresas que não tem nenhum cacoete em inovar, e por isso deixam seu portfólio de produtos apodrecer. Bem diferente das multinacionais inovadoras que num curto espaço de tempo não irão mais utilizar canais de vendas para vender seus produtos e serviços.

Um distribuidor só vende bem quando compra bem, porque é um modelo de negócio chamado boxmover. Seu prêmio como gerador de caixa é bem menor que uma indústria de transformação, portanto tem que se preocupar muito mais com a deterioração natural e inevitável da sua rentabilidade.

A IA com machine learning mudará essa maldição que sempre assombra o distribuidor de três formas. Primeiro, porque a IA fará o planejamento diário de vendas para cada vendedor, apontando qual cliente está na hora de ligar, e também o produto que deverá oferecer. Segundo, vai ajudar na gestão de estoque e obsolescência porque criará naturalmente o forecast para os próximos 90 dias, que ajudará o comprador a comprar com absoluta precisão, conforme o giro do estoque de cada produto de cada fabricante, e também negociar desconto e prazo de pagamento porque terá maior volume de compras para negociar.

Como distribuição exige muito capital de giro será essencial aplicar a IA nesse processo de gestão, e terceiro, o desenvolvimento de novos fornecedores porque você poderá com a IA, inserir uma espécie de “vírus” nas associações e correlações entre produtos, e verificar se o produto tem aderência junto aos clientes, antes de adicionar mais um fornecedor ao portfólio, e aumentar ainda mais o seu já entupido estoque.

Minha intuição é que o impacto estimado no distribuidor, um chute relativamente bem educado, é de um incremento de 5% na margem ebitda combinando três fatores. O aumento das vendas no mesmo cliente, seguido pela melhor gestão de estoque que extermina a obsolescência e terceiro, as novas receitas proveniente de novos fornecedores que foram testados e aprovados previamente.

Esses 5% de incremento num modelo de negócio que historicamente varia entre 5 e 10% significa que você dobrou a empresa. Apesar dessa simplicidade da matemática, qualquer gestor mediano saberá que esse resultado é factível.

A IA conseguirá através de técnicas de associação e correlação, recomendar vendas cruzadas de produtos correlatos aumentando o share no cliente. Essa técnica é infalível porque utiliza o banco de dados de pedidos, que representa a verdadeira história viva de cada um dos seus clientes, aplicando e combinando outras técnicas e conceitos de RFV e CLC. Com machine learning, todos os dias seus vendedores receberão novas recomendações transformando seu planejamento de carteira numa ferramenta viva, com calibragem diária.

Lembre-se que você é apenas mais um na fila enorme daqueles que perderam a batalha do CRM ao longo da vida. Com a aplicação dessas tecnologias, a batalha está automaticamente ganha e seus vendedores saberão o que fazer todos os dias, ou seja, para quem ligar e quais produtos e serviços deverão oferecer, seja para manutenção do negócio e principalmente, para expansão das vendas e ativação de novos clientes.

Com alguma disciplina, em um ano seu o algoritmo estará tão bem treinado que somente os vendedores extraordinários terão emprego, porque uma boa plataforma de comércio eletrônico cuidará da transação comercial e concluirá a venda de forma autônoma, sem a intervenção humana. Te garanto que preguiça ou fingir demência sobre o impacto da IA nas vendas da sua empresa que é um distribuidor, não vai resolver essa encrenca que te espera no futuro, mas vai sim é exterminar com ele, portanto, aja rápido.

Mais ou menos como um distribuidor, o varejo também deverá se beneficiar da aplicação dessas tecnologias não apenas para construir um sistema de fidelização, já que saberá os hábitos de cada cliente. Mas como sobre essa aplicação já falamos no tema anterior, vamos falar de outra dor específica do varejo que é o tempo de prateleira. Se você conseguir monitorar e prever o giro de cada produto, não apenas você ganhará muito dinheiro alocando a prateleira com o produto de melhor giro, ou seja, aquele produto que foi alocado automaticamente pela análise preditiva do algoritmo, mas principalmente vai reduzir o desperdício dos produtos vencidos que vão para o lixo. É um volume gigantesco de dinheiro jogado fora que faz do investimento nessa tecnologia já nascer pago. Não apenas pago, mas sua implantação se tornará urgente já que levará um ano para o algoritmo ser devidamente treinado.

O segundo exemplo é uma indústria, uma fábrica que tem produtos com pouquíssima percepção de valor agregado pelo cliente, normalmente, ou melhor certamente, é porque você não cuidou da construção da sua marca ao longo da vida. Agora essa negligência cobra um preço caro, e a empresa sofre porque tem que brigar por centavos para se posicionar exclusivamente por preço, já que a marca não tem nenhum reconhecimento espontâneo.

Essa indústria tem apenas duas saídas possíveis. A primeira é comprar melhor, ou seja, se conseguir implementar uma área de vendas com um sistema autônomo conforme discutimos no tópico anterior, poderá prever os próximos meses e programar melhor suas compras, e também descobrir novos fornecedores, ou seja, negociar em maior volume para tentar uma condição que recupere um pouco da rentabilidade.

O algoritmo com IA conseguirá organizar as compras pela predição das vendas, ou seja, o algoritmo vai interagir com o banco de dados de engenharia de produtos e agrupar cada uma das matérias primas e seus respectivos custo alvo, para agrupar exatamente os volumes que deverão ser comprados para os próximos 3 meses. Tudo que sua área de compras deverá fazer é encontrar e homologar fornecedores que atendam o custo alvo e o volume. Não confunda o menor preço de compras com custo alvo. Para fazer pricing, menor preço de compras não serve para nada. O que existe é apenas o custo alvo que é aquele que mantém seu produto competitivo e com a margem de contribuição protegida.

Sua segunda opção será se preparar para o fim do ciclo da sua fábrica, caso ela não tenha engenharia de produtos nem custo alvo. Esse é o caso típico de indústria que por qualquer razão bizarra trabalha com markup, ao invés de pricing. Talvez com humildade e chamando ajuda profissional imediatamente, você ainda consiga mudar esse jogo.

O senso de urgência sobre esse tema, vêm do poder impressionante que os algoritmos estão oferecendo, ou seja, eles representam uma espécie de salto quântico que deixará sua empresa para trás. Quem vai se sobressair será aquele seu concorrente que era apenas medíocre, mas soube aproveitar essa nova era. É ele quem vai levar todos os seus clientes. Na minha prática do dia a dia estou observando diferença de preços sem perder rentabilidade de até 30% com aplicação dessas tecnologias, ou seja, nem seu melhor cliente que também é seu amigo, conseguirá permanecer comprando de você.

Minha intuição sobre o impacto estimado na indústria está relacionado mais a produtividade que também impacta a rentabilidade. A ordem do planejamento de produção que antes era pessoas, processos e tecnologia passará a ser tecnologia, processos e talvez pessoas, porque IA não só irá gerenciar o PCP, melhor que qualquer gestor, mas também vai exterminar com processos repetitivos. Uma indústria que tem uma margem ebitda de aproximadamente 20%, deverá ganhar entre 3% e 5%. Definitivamente 5% se conseguir implementar com IA uma técnica chamada MRP 2, que hoje é porcamente implementada pelos aplicativos de PCP, digo porcamente porque não consegui nunca encontrar um engenheiro de produção que tenha saído da faculdade de engenharia, e que conhecesse esse conceito tão ordinário de tão simples que é.

O terceiro exemplo, ainda é da mesma Indústria, que só que essa tem um processo de produção mais elaborado no sentido de transformação de matéria prima. Essa fábrica produz dezenas de famílias de produtos, cada uma com seu processo produtivo específico utilizando diferentes tipos de materiais e montagens complexas.

Esse tipo de empresa vai ter que abandonar o velho PCP, se quiser sobreviver. Deverá começar a maximizar sua fábrica na forma de clusters de produção, que serão organizados de acordo com o forecast das vendas para os próximos meses. Esse tipo de empresa, tipicamente ainda costuma a prever sua produção pela bizarra e inconcebível média do mês passado. Agora, com IA elas irão passar a produzir pelo percentual de assertividade das vendas futuras, que será calculada pelo sistema de gestão autônomo de vendas e desdobrada na forma de metas para equipe de vendas. Será uma mudança brutal no planejamento da fábrica, ou seja, agora vendas terá que vender o que a fábrica produz e não ao contrário. Você ao longo do tempo, porque ficou refém de vendas, tornou sua fábrica uma espécie de food truck, que significa na prática que seu custo exorbitante te tirou do mercado.

Se você se perguntar qual a diferença, e porque é brutal, te explico separando sílabas. Para você que sempre gerenciou sua empresa olhando para trás, agora vai passar a olhar para frente. Acho que está fácil para entender a diferença com esse sutil esclarecimento. Você passará a configurar sua fábrica pelo melhor mix, ou seja, a melhor produtividade e a melhor rentabilidade que sua fábrica poderá produzir. Aí sim, essa produção vai virar meta obrigatória de vendas. É só dessa forma, e de nenhuma outra, que você conseguirá deixar de ser refém do time de vendas e finalmente botar esse time para vender o que a fábrica produz e não ao contrário. Não deixe de celebrar esse evento onde finalmente o poste não fará mais xixi no cachorro. O poste nesse caso, é seu time de vendas e de representantes comerciais e o cachorro, acho que você saberá reconhecer olhando para o espelho.

A diferença da aplicação de IA no planejamento e controle de produção será brutal e tem impacto direto na margem de contribuição. É tão brutal que a única métrica aqui será ganhar participação de mercado do seu concorrente, porque seu preço será muito mais agressivo e a margem de contribuição está protegida. A Indústria que não iniciar o processo de aplicação de IA na gestão de produção, terá que rezar para o concorrente também não aplicar IA, porque se o concorrente descobrir isso antes de você, será certamente, sem nenhuma dúvida, o final do ciclo da sua empresa.

Se eu consegui nesse breve conteúdo me comunicar com simplicidade você agora conseguiu entender o impacto brutal no ebitda que IA e machine learning terá na sua empresa. Você conseguiu entender também que esse projeto não exige investimento porque já nasce pago. Cada um dos três exemplos tem impacto direto no ebitda. Qualquer empreendedor mediano conseguirá identificar o retorno imediato desse investimento.

Comece devagar, aprenda com essas tecnologias espetaculares, adapte essas técnicas à sua realidade e inaugure uma nova etapa de gestão onde a tecnologia é quem determinará o melhor processo e também as pessoas mais adequadas. Seus funcionários, acredite, serão aqueles 100% profissionais porque os únicos que ficarão empregados, serão aqueles que tiveram cuidado com suas carreiras, portanto, serão apenas aqueles que continuaram aprendendo e estudando. Nessa nova era, o profissional que não se aperfeiçoar no ano, estará automaticamente fora do mercado porque não merecerá qualquer tipo de salário.

Ainda tem um quarto exemplo de um tipo de empresa bem específica, que é uma empresa de serviços daquelas que vende homem hora terceirizando serviços como por exemplo, limpeza, conservação, manutenção e outros serviços.

Nesse tipo de empresa o desafio é conquistar a repetibilidade com um ser humano pensante executando um processo. É um desafio conquistar de forma estável a satisfação do cliente porque por mais que você treine e capacite o funcionário, infelizmente garantir a disciplina será uma tarefa impossível. Imagine então uma empresa com 10.000 funcionários. Aí sim, você está lascado.

É um tipo de empresa muito difícil de controlar pelas margens baixíssimas, pela instabilidade do ser humano na repetibilidade, pelo custo social de empregar formalmente, e como tudo ainda pode piorar, ele ainda te processa para te tirar umas moedas. Da até preguiça só de listar os riscos.

Muitos dos serviços repetitivos, que não exigem mão de obra qualificada, serão substituídos por tecnologias que além de mais eficientes na repetibilidade, terão custos e riscos extremamente mais baixos. A IA conseguirá programar rotinas que serão reprogramadas automaticamente conforme as novas melhorias vão sendo incorporadas pelo algoritmo equipado com machine learning.

Adicionada à IA, outras tecnologias de realidade aumentada e virtual permitirão que através de óculos, a gestão remota seja percebida quase como uma gestão local.

Você imagina que esse novo cenário aplicando técnicas de IA e machine learning, seria como se seus 10.000 funcionários aprendessem imediatamente e simultaneamente uma nova instrução de trabalho, cada vez que uma pequena melhoria fosse incorporada no processo. Funciona como se sua área de qualidade conseguisse imediatamente aprender, refazer o processo, capacitar sua equipe de 10.000 funcionários e monitorar os efeitos da melhoria.

Com esse algoritmo bem treinado, você poderá iniciar a prospectar novas tecnologias para substituir o trabalho humano por robôs específicos. Somente se sua empresa estiver focada nesse projeto estratégico, sua empresa sobreviverá e você passará a assistir sua empresa revigorar suas margens e ebitda, e quem sabe até passará a valer a pena como empreendimento.

O impacto da IA e automação de processos repetitivos poderão gerar um impacto de 5 para 1, ou seja, Se for o seu concorrente que descobriu esse tema antes de você, na prática, ele fará o mesmo serviço com mais qualidade pela garantia da repetibilidade com apenas 2.000 funcionários. Se isso acontecer, sua empresa de serviços terceirizados já era. O que vai te restar é pagar a rescisão de 10.000 funcionários e tudo que você acumulou de dinheiro ao longo do tempo vai para o lixo. Infelizmente você não tem mais tempo. Se ainda não iniciou esse processo, provavelmente esse cenário se transformará na sua realidade, ou seja, na sua ruína em no máximo dois anos.

O quinto exemplo antes do hospital, é o da educação. Esse aqui é ainda é um capítulo em branco porque as universidades terão muito trabalho para se manter, já que o ensino online já é extremamente mais flexível e eficaz. As universidades mais importantes do mundo já estão sofrendo essa ameaça, ou seja, a educação do futuro terá uma didática elaborada por uma ferramenta de consumo de conteúdo multimídia online, onde o algoritmo é quem vai te recomendar a melhor trilha de conhecimento de acordo com as tendências de futuro da sua profissão. Isso já é possível hoje. Os professores, pela sua experiência prática, serão apenas mentores e facilitadores organizando o aprendizado e consolidando os conhecimentos.

E o sexto e último, para área de saúde, a Inteligência Artificial e machine learning estão preparadas para revolucionar os cuidados em clínicas e hospitais. Não tenho competência para te falar sobre o impacto no desenvolvimento de drogas e medicina de precisão, mas sim sobre os cuidados com o paciente monitorando seu progresso e através de associação e correlação entre terapias, poderão auxiliar como apoio no tratamento, complementando os protocolos médicos combinando ciência com terapias integrativas.

Saiba que IA irá definitivamente exterminar do mercado de trabalho aqueles gestores chutadores e antiquados, normalmente aqueles que são preguiçosos porque nunca se aprimoram. Eles são fáceis de identificar porque seu comportamento típico é rosnar, mostrando sua braveza, que é na verdade apenas um inútil acoado morrendo de medo de se expor porque sabe que já não trás mais nenhum valor para sua organização. Se você tem paixão pela sua empresa, inicie agora essa jornada deliciosa de transformação. Você além de perenizar sua marca, principalmente irá atrair profissionais e líderes excepcionais que levarão sua empresa para um novo patamar que ela nunca antes alcançou.

Se você é um daqueles empreendedores espetaculares, com brilho nos olhos e portanto corajoso, saiba que o impacto na decisão de compra dos seus clientes será implacável, sua concorrência desapareceu porque sua capacidade de inovação é impossível de ser acompanhada, e você conquistou a tão sonhada singularidade. Sonhe com esse sonho porque com um planejamento estratégico considerando a aplicação dessas tecnologias, seu sonho irá se materializar e valerá a pena.