

Perspectiva
do Cliente
com IA

02.

Nori Lucio Jr

Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente no mapa estratégico será a perspectiva que sofrerá o maior impacto da tecnologia. O CRM tradicional dará lugar para sistemas autônomos de gestão de vendas que além de planejar a carteira de clientes de cada vendedor, também vai planejar as oportunidades de expansão das vendas para cada cliente individualmente.

A seguir, vamos conversar sobre 3 sistemas que estão revolucionando a gestão de vendas. A aplicação e combinação de tecnologias e metodologias de ciência de dados, machine learning, inteligência artificial e BI, levarão sua empresa para um estágio que você nunca imaginou. Essa conversa pode até parecer sofisticada para o estágio que sua empresa se encontra, mas acredite, você já é uma vítima dessas tecnologias no seu dia dia, e se seu concorrente descobrir como aplicar antes de você sinto lhe informar, você desaparecerá do dia para noite.

Falamos sobre excelência operacional e produtividade porque você não vai sobreviver se não combinar pessoas, processos e tecnologias que é a única forma de conquistar a tão sonhada excelência operacional. Falamos também que produtividade é a única variável que deverá ser considerada como critério para avaliação de desempenho e bônus de qualquer líder ou gestor, porque sua empresa vai precisar buscar por rentabilidade incansavelmente e isso só será possível, se todos os dias cada um dos gestores melhorar um pouco sua operação com relação ao dia anterior.

Nesse artigo falaremos sobre como a tecnologia vai mudar o futuro da sua empresa combinando um conceito chamado de Customer experience com um sistema autônomo de gestão de vendas equipado com mecanismos já disponíveis de machine learning, inteligência artificial e BI. Todas são tecnologias indispensáveis, portanto, tecnologias que você deverá dominar se quiser perenizar sua empresa.

Outra coisa importante é que felizmente para você, o mundo não te deixará alternativas, a não ser aderir a essas tecnologias e recolher esse montão de dinheiro que vai ser deixado para trás.

Acredite, seu antigo ecossistema formado por seus líderes obsoletos, por seus parceiros e por seus fornecedores também obsoletos vão desaparecer nos próximos dois anos. Se você também resolver desaparecer, a escolha será exclusivamente sua.

Vamos começar pelo Customer Experience que é o conceito que irá transformar a rotina e fluxo de trabalho da sua área de vendas e depois falaremos sobre os sistemas autônomos com IA.

Customer Experience exige que seu vendedor mapeie e cuide de todos os pontos de contato entre sua empresa e seu cliente que está temporariamente sobre a sua custódia, afinal, o cliente agora pertence a empresa e não é mais propriedade de um vendedor. E claro, nessa etapa, a velha, ineficiente e inexplicável comissão fixa, que é paga apenas por empresas preguiçosas, aquelas que terceirizaram a sua responsabilidade sobre seu cliente e sobre a sua marca para agentes de vendas acomodados, que tomam a empresa como reféns ameaçando de levar o cliente embora se você mexer no percentual de comissão.

Essa comissão fixa, ou essa arapuca que você mesmo criou e agora é refém, será finalmente exterminada com a aplicação do novo conceito de customer experience. A comissão será substituída por um prêmio que vai pagar extremamente bem a combinação entre dois fatores: primeiro, vai remunerar apenas a combinação entre a ativação, manutenção e expansão da carteira de clientes do vendedor. E segundo, e mais importante, vai remunerar pela satisfação do cliente que é a combinação dos indicadores de sucesso do cliente. Você pode encontrar exemplos do mapa de sucesso do cliente no site da brandME.

Lembre-se que o único vendedor que você deverá manter na sua empresa é aquele que tem autoridade sobre seus produtos e serviços, e por isso que ele conseguirá ativar, manter e expandir seus clientes e, como consequência, expandirá também as vendas. Na prática do meu dia a dia eu vejo gestores de vendas que não treinam, nem capacitam seus vendedores. É um verdadeiro deboche ter um gestor de vendas sem processo e que não treina seus vendedores no mínimo todos os dias. Inexplicavelmente, acredite se quiser, ainda tem dono de empresa que paga salário para essa gente.

Customer Experience é uma metodologia que cuida da satisfação do cliente porque monitora para prevenir problemas em cada ponto de contato com o cliente. Para implementá-la você terá que primeiro estudar, e aí sim, desenvolver cada uma das 5 etapas a seguir:

1. Entender o processo de tomada de decisão e as expectativas e dores dos influenciadores, e também dos tomadores de decisão que são dores e sonhos completamente diferentes. Entender o cliente também significa mapear o ambiente competitivo, ou seja, quem são os concorrentes que também estão na disputa pelo mesmo dinheiro. Deve mapear suas forças e suas fraquezas porque só assim você conseguirá se proteger, se antecipando aos movimentos. Não tem nada mais irritante em vendas que seu vendedor preguiçoso te ameaçando dizendo que se não der um desconto, vai perder o cliente para o concorrente. Livre-se dessa gente.

2. Mapear todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa. Quando o cliente decide comprar da sua empresa, ele embarcará numa jornada que não é simplesmente falar com seu vendedor. Ele vai ser impactado por todas as áreas da empresa, portanto, é obrigatório para todos os líderes e gestores terem detalhadamente mapeado, passo a passo, como tratar o cliente para surpreendê-lo. Essa mesma fala, vale principalmente para as áreas internas de apoio como financeiro, logística, faturamento e principalmente o RH, que deverá orientar para obrigar cada gestor ter seus processos cuidadosamente mapeados, e cada colaborador exaustivamente treinado. Seja absolutamente intolerante com erros recorrentes, ou seja, elimine qualquer colaborador que insista em não seguir o processo passo a passo conforme foi desenhado.

3. Leve soluções e inovações para seus clientes. Mapear as oportunidades é essencial para conquistar o domínio da conta. Na prática do meu dia a dia aprendi que a melhor venda, a mais rentável, acontece quando o cliente nem está pensando em comprar nada. Esse é o único tipo de vendedor que merece uma recompensa na forma de prêmio.

4. Rastreie cada indicador atrás de oportunidades de melhoria. Monitore por pesquisa sua satisfação e principalmente se ele recomendaria sua empresa.

Além da satisfação, que é resultante do nível de serviço que você está oferecendo, ter o cliente como um verdadeiro promotor da sua marca é a melhor métrica de sucesso a ser conquistada, porque não existe nada melhor que uma referência positiva de um cliente para você conquistar um novo cliente. e por último coletar os dados e documente cada etapa, formando um verdadeiro banco de dados de perguntas e respostas que ajudará seus novos colaboradores a resolver cada problema relacionado a cada ponto de contato, utilizando o remédio correto. Extermine da sua empresa aquele tipo que chama o cliente de doutor e professor, ou pior, tem ainda os que chamam o cliente de querido. Eles são os que se fazem de bonzinhos e, ao invés de cuidar do cliente, culpam outras áreas da empresa. Livre-se também desse tipo de gente.

Agora que você já tem uma ideia clara sobre como a metodologia de Customer Experience irá substituir seu time de vendas, não perca mais nenhum segundo com seu velho e obsoleto time. Você deverá mudar a cabeça apenas dos que tem a predisposição de aprender, e substituir imediatamente os que vão te enganar que são aqueles que acharam a metodologia o máximo, mas que no minuto seguinte, vão continuar operando da mesma forma ignorando e sabotando esse movimento que será tão importante para seu futuro. É bem fácil de identificar quem fica e quem vai embora. Quem realmente comprou a ideia, é aquele que vai para casa e assiste vídeos e compra até um treinamento numa plataforma de cursos. Apenas esses devem permanecer, não dê nenhuma colher de chá para ninguém, porque a cada salário e comissão que você paga para esses preguiçosos, seu dinheiro está indo diretamente para o lixo, quando poderia estar pagando para desenvolver seus novos talentos.

A perspectiva do cliente no mapa estratégico será a perspectiva que sofrerá o maior impacto da tecnologia. O CRM tradicional dará lugar para sistemas autônomos de gestão de vendas que além de planejar a carteira de clientes de cada vendedor, também vai planejar as oportunidades de expansão das vendas para cada cliente individualmente.

A seguir, vamos conversar sobre 3 sistemas que estão revolucionando a gestão de vendas. A aplicação e combinação de tecnologias e metodologias de ciência de dados, machine learning, inteligência artificial e BI, levarão sua empresa para um estágio que você nunca imaginou.

Essa fala pode até parecer sofisticada para o estágio que sua empresa se encontra, mas acredite, você já é uma vítima dessas tecnologias no seu dia a dia, e se seu concorrente descobrir como aplicar antes de você, sinto lhe informar, você desaparecerá do dia para noite.

Antes de falarmos do primeiro sistema que é o de associação, você vai ter que pagar um preço caro pela bagunça e pela negligência que você fez com seus dados ao longo do tempo. Seja lá quem você contratar para iniciar essa jornada, levará um bom tempo apenas para organizar sua bagunça. Pelo menos, a boa notícia é que uma vez arrumada, nem que você se esforce conseguirá mais desarrumar. Claro que isso deverá se transformar numa política austera, cujo infrator perderá nada mais nada menos que seu emprego, e por justa causa.

O primeiro sistema é o de associação que considera duas perspectivas. Esse método pega todo seu banco de dados com o histórico das vendas de seus clientes ao longo de décadas e associa seus produtos e serviços observando e estabelecendo padrões entre produtos que foram vendidos juntos. Um ponto de atenção antes que você tenha um ataque espontâneo de síndrome de sabichão, cujo diagnóstico vem acompanhado da célebre frase. “Ahh...., mas isso eu já sabia. É óbvio?”

Te garanto que o resultado do sistema de associação nunca, em hipótese nenhuma, será o que você esperava da sua empresa porque lembre-se, que as associações e padrões que foram formados naturalmente na sua empresa, foram estimulados pela venda fácil, aquela que você mesmo remunerou com a inexplicável comissão fixa, ou seja, aquela comissão que você pagou várias vezes pela mesma venda do mesmo produto, e no mesmo cliente. É bem difícil de compreender esse fenômeno que te custou uma verdadeira fortuna. Só você mesmo é quem conseguirá justificar como conseguiu a façanha de jogar tanto dinheiro no lixo por anos.

Por esse motivo, aquela sua genial política de comissão fixa não gerou nenhuma associação, ou seja, o seu vendedor espertalhão e preguiçoso nunca ofereceu um produto complementar para fazer uma venda cruzada, ou cross sell, portanto, como consequência, pegando sua base de dados como ponto de partida, suas associações serão bem pobres. Eu já vi casos na prática do meu dia a dia, de empresas que tem mais de 1.000 produtos no seu portfolio, terem uma associação de apenas 20 produtos. Sabe que isso significa na prática? É muito simples: significa que seu vendedor não vende nada, ele é apenas comprado pelo cliente.

Sinto lhe informar que para o sistema de associação funcionar, você terá que começar a refazer esses padrões imediatamente. Se quiser começar essa nova jornada com o pé direito, isso significa que deverá pagar prêmio apenas pela expansão das vendas e pela ativação de novos clientes. Na prática do meu dia a dia, te garanto, goste você ou não, isso significará também trocar quase todo seu velho e acomodado time de vendas, aquele que foi adestrado por você mesmo a ganhar dinheiro fácil.

Com um sistema de associação continuamente bem calibrado com tecnologias de machine learning, cujo nome é sofisticado mas a aplicação é simples, você vai forçar a venda cruzada ou cross-sell. O resultado é instantâneo, ou seja, seu faturamento sobe rapidamente, e principalmente sua rentabilidade porque a média da margem de contribuição do pedido é mais saudável comparativamente a venda de um único produto. Não existe em nenhum lugar do mundo outra estratégia de vendas que não seja aumentar a participação no cliente, simplesmente porque essa estratégia é sobre conquistar o domínio da conta vivenciando o cliente, ele te levará a conquistar o tão sonhado aprisionamento que só acontece quando seus vendedores profissionais, aqueles que tem autoridade sobre seus produtos e serviços, apresentam soluções para problemas que seu cliente ainda nem pensou, portanto, ele ainda não está comprando nada. Nessa hora, o fator preço desapareceu e a venda será saudável.

O resultado diário do sistema de associação, digo diário porque é isso que a tecnologia de machine learning te trará, te apontará para uma oportunidade gigantesca para reorganizar e reposicionar sua oferta de produtos e serviços. Na prática, você vai expandir sua relação comercial com seus clientes melhorando a frequência de compras e principalmente o ticket médio. Para você que é um empreendedor, uma outra conquista quase que imediata é que sua empresa deixará de ser um empresa frágil com altas concentrações de vendas, ou seja, uma espécie de empresa mono produto e mono segmento, daquelas que poderá ser facilmente descartada por um simples movimento do concorrente, ou por um importador chinês, ou mesmo por variações naturais no ambiente de mercado. Não entenda isso como uma espécie de maldição, mas você vai perceber pelos exemplos a seguir, que é apenas questão de tempo para sua empresa cair nessa arapuca.

Vamos ver um exemplo simples e prático do sistema de associação operando, dessa forma você poderá entender quanto dinheiro você já perdeu, e ainda vai perder mais um pouco ainda hoje. Imagine que você tem uma padaria por onde passam centenas de clientes todos os dias ao longo de anos. Obviamente, a associação entre café com leite e pão com manteiga no café da manhã é óbvia e inquestionável. Mas imagine os mesmos clientes voltando na hora do almoço para fazer uma refeição. Imagine também, os mesmos clientes retornando mais uma vez no final da tarde, para comprar pão queijo e presunto para fazer o seu lanche no jantar. Esses mesmos clientes ainda podem te ligar no sábado para pedir uma pizza com guaraná. Porque você nunca imaginou que isso poderia acontecer, apareceu fralda no meio da associação, porque você por acidente deixou no caminho e alguém comprou apenas por conveniência.

Agora esqueça o cliente por um minuto. Sim, esqueça completamente seus clientes e apenas imagine essas associações e padrões que foram formadas por esses milhares de clientes que passaram pela sua padaria ao longo do tempo. Você imagina que o evento do exemplo da fralda, tenha te despertado o interesse de testar outros produtos que também te pareciam bizarros até então.

Se esse fato de deixou curioso, parabéns, você voltou a ser empreendedor. Preste atenção no volume de ideias e insights que você terá nesse momento e daqui pra frente. Note também que de forma absolutamente segura, você estará expandindo o seu negócio oferecendo novos produtos e serviços que foram escolhidos por seus próprios clientes.

Agora pare, feche os olhos por um minuto e faça suas contas. Observe quantas vezes você poderia monetizar o mesmo cliente, ou observe também por outro ângulo, quantas vezes poderia aumentar suas vendas de produtos correlatos fazendo o chamado cross-sell, se tivesse aprendido antes sobre esses sistema de associação. Agora abra os olhos e faça o que já deveria ter feito muito antes, aja como um verdadeiro empreendedor e comece essa jornada imediatamente.

O segundo sistema, é o sistema de correlação que deverá ser combinado com o sistema de associação. Ele vai te apontar a força daquelas associações que foram feitas no sistema anterior, ou seja, literalmente vai contar quantas vezes elas ocorreram ao longo do tempo. Quanto mais forte o número de ocorrências ao longo dos anos, maior será a força da correlação e portanto, a possibilidade da venda combinada.

Uma boa notícia é que ao longo dos próximos dias, meses e anos, com esses mecanismos de machine learning, sua empresa aprenderá continuamente, porque o algoritmo será treinado naturalmente todos os dias ficando cada vez mais preciso, até se tornar um sistema autônomo que pensará melhor que qualquer gestor que você já teve e nunca terá na sua empresa. Nesse exato momento você aprendeu como a inteligência artificial vai transformar sua empresa e portanto, deverá ter um papel central no seu planejamento estratégico.

O sistema de correlação criará novas conexões híbridas, ou seja, conexões reforçadas pelo próprio comportamento de compra do cliente, que serão então combinadas com outras correlações com apenas fundamentação estatística portanto mais fracas. Essa combinação híbrida fará uma predição de produtos e serviços que os clientes poderão consumir nos próximos meses, por exemplo.

Sempre que uma dessas correlações pouco prováveis como o exemplo da fralda na padaria acontecer, simplesmente o porque o cliente comprou, ela passará a ser provável e portanto, será oferecida em massa para todos os clientes com o mesmo perfil.

Imagine só o volume de dinheiro escondido nessas correlações que você nunca poderia nem imaginar, e que se materializarão no caixa da sua empresa simplesmente porque isso que estamos conversando não é chute, é ciência. Imagine também que aquela antiga fragilidade da concentração das vendas em determinados produtos ou clientes, desapareceu e você eliminou mais esse risco para o seu futuro.

Nessa hora também aparece a síndrome de sabichão com frases fenomenais como por exemplo: "Mas isso é só fazer uma query, nosso ERP já faz isso". Torça para que esse tipo de gestor pré histórico esteja apenas nos seus concorrentes, nunca e em hipótese nenhuma, na sua empresa.

Agora vamos ver o terceiro, que é o sistema de correlação onde a magia do sistema equipado como mecanismo de inteligência artificial se materializa. Com os sistemas anteriores de associação e correlação vivos e operando e principalmente aprendendo com seu dia a dia, entrará em cena o sistema de recomendação combinando produtos de manutenção, ou seja, aqueles produtos que o seu cliente compra regularmente, somados com outros produtos correlatos, ou seja, aquele outro grupo de produtos que foi o resultado das associações.

Toda vez que o cliente compra um produto que foi recomendado ela ganha mais força, aumentando as chances de outros clientes também comprarem. O sistema de recomendação é um sistema preditivo infalível, porque ele simplesmente monitora e aprende com a movimentação natural do seu cliente, e de forma autônoma, recomenda diariamente as oportunidades que seu vendedor deverá atacar por família de produtos, e também por cliente. Parabéns, porque aquele seu gestor de vendas que falhou miseravelmente na implementação no planejamento e gestão de carteiras foi finalmente substituído. Agora no lugar dele, você tem um sistema autônomo que faz isso diariamente, sem intervenção humana e com uma precisão absurda.

Os sistemas de predição autônomos poderão prever as vendas com altíssima precisão para seus próximos 90 dias. Na minha prática posso te afirmar que você conseguirá expandir organicamente suas vendas em no mínimo 15% e lembre-se, que esses 15% tem efeito exponencial porque o cliente voltará a comprar no próximo mês. Agora faça o cálculo do impacto anualizado dessa nova dinâmica de vendas. A implantação desses 3 sistemas já nascerá paga, ou seja, não tem nem retorno sobre investimento. Por exemplo, se você fatura 1 milhão por mês, e crescerá 15% expandindo as vendas via cross-sell, o impacto anualizado das vendas será de R\$ 23 milhões anualizado, ou seja, você simplesmente dobrou sua empresa. Se você acha essa conta esotérica, te garanto que você é daqueles que além de pagar comissão fixa, também ainda gerencia sua empresa em excel. Nesse caso, você ao invés de dobrar a empresa, entrará para o hall das empresas que desapareceram.

Agora vamos falar um pouco mais de resultados práticos. Imagina isso funcionando a todo vapor para você que tem uma fábrica e precisa pré programar sua produção para os próximos 3 meses, para que você consiga ganhar o máximo de produtividade com o mínimo de setup. Vamos falar num próximo episódio em profundidade sobre como aplicar inteligência artificial na programação da fábrica, para eliminar o velho e ineficiente sistema de MRP2, substituindo por um sistema de clusters autônomos que ocupam cada minuto do seu homem hora, e também do hora máquina. Na minha experiência posso te garantir que tem 4 benefícios que terão impacto direto no seu ebitda, por isso o investimento em inteligência artificial na produção da sua empresa também já nascerá pago.

O primeiro de quatro benefícios é que a fábrica aumentará a produtividade porque conseguirá agrupar as ordens de produção por volume do mesmo produto, aumentando a produtividade que significa produzir mais com o mesmo custo de mão de obra, na minha prática posso te afirmar que só nesse tópico, já são mais ou menos 10% de incremento na produtividade. Segundo, irá produzir savings, porque aumentará o poder de barganha do time de compras já que agora passará a comprar com um volume enorme. Também na minha prática posso afirmar que no mínimo, serão mais 5%. Terceiro, haverá redução significativa do uso do capital de giro porque você poderá compatibilizar o ciclo financeiro e quarto, você poderá adiantar o faturamento porque o produto para entrega futura, já estará pronto. O impacto no ebitda é impressionante.

Por exemplo, elevar sua margem de contribuição em 5% reduzindo a mão de obra direta, impacta diretamente o ebitda, ou seja, para a mesma empresa de 1 milhão que deixa 10% de margem ebitda, o impacto anualizado será de aproximadamente 1.5 milhões de Reais que irão diretamente para seu bolso. O retorno sobre investimento só não consegue ver quem não nasceu para ser empreendedor. Nasceu mesmo é para aplicar em renda fixa e tesouro nacional.

Além da metodologia de Customer Experience que falamos no início, e dos 3 sistemas de inteligência artificial, ainda tem dois grand finales que são, o RFV que significa Recência, Frequência e Valor, e o impacto na marca e no marketing que não falaremos sobre agora porque esse assunto ganhará um destaque especial e aprofundado posteriormente, já que sua marca também sofrerá um impacto violento com a entrada obrigatória desses sistemas de inteligência artificial no planejamento estratégico de qualquer empresa, inclusive do seu concorrente.

Todos esses sistemas são apresentados por uma ferramenta qualquer de visualização na forma de BI que observando e combinando as variáveis de Recência, Frequência e Valor, seus vendedores diariamente receberão uma lista sempre atualizada de quais clientes ele deverá ligar, quais produtos ele deverá oferecer, qual é a meta diária, repito, meta diária de vendas de manutenção expansão e ativação de clientes. Ele até saberá qual o prêmio que ele receberá naquele dia se cumprir as metas.

Antigamente você precisava calibrar os parâmetros do RFV na mão, hoje com esse sistema autônomo, você nem parametriza e nem agrupa, tudo sai automaticamente te mostrando em tempo real desde a movimentação das suas contas chave, até os clientes que estão fugindo. Você terá um painel de controle com as informações dos clientes que estão prontos para comprar, que ainda não estão prontos, que estão fugindo, que já fugiram e ainda aqueles que são novos que precisam ser desenvolvidos.

O RFV te apontará até o dia exato que os clientes estão acostumados a comprar e qual a chance dele comprar para os próximos 90 dias por exemplo. Note, que a síndrome de sabichão ataca nessa hora também com a maldita frase. "Aqui as coisas são diferentes, porque nossos clientes são diferente". Tem pouca coisa mais irritante que esse tipo de frase. Primeiro livre-se desse sanguessuga que está arrebetando com o futuro da sua empresa. Segundo, se você não ganhou o prêmio Nobel de Vendas, agarre se ao conceito e não ao chute, livre-se da opinião de gestor ultrapassado cujo último livro que leu foi O Pequeno Príncipe.

Seu novo gestor de vendas só servirá para duas coisas. Contratar e treinar incansavelmente profissionais brilhantes até que tenham conquistado o nível de autoridade sobre seus produtos e serviços. Só assim eles estarão aptos a vender. Seguido por implementar a metodologia de customer experience. A remuneração não será mais pela venda, mas sim pela expansão das vendas somada com a satisfação do cliente, aquele que comprará cada vez mais porque além de gostar da sua empresa, também recomenda. Esse gestor vai ganhar uma grana preta de salário, mas será um dinheiro novo, um dinheiro limpo que é bem diferente daquele dinheiro que você jogou no lixo pagando comissão fixa sobre a mesma venda por anos.

Lembre-se que para vendas repetidas, você poderá inclusive construir um portal de vendas, um e-commerce B2B, por exemplo, onde o sistema de recomendação que preencha o carrinho de compras automaticamente, também manda o link para o cliente via WhatsApp, já com o cupom de desconto baseado no ciclo de vida do cliente. O sistema autônomo poderá completar a venda sem nenhuma intervenção humana

Você saberá quando esse momento chegar porque agora você será assistido por um sistema autônomo baseado em dados. A primeira coisa que você vai notar é que o maldito desconto desapareceu naturalmente, porque foi substituído por vendedores profissionais que ao telefone com cliente, perguntam: “Além do preço justo, deixa eu te apresentar o que eu posso oferecer para sua empresa?”. Quando isso acontecer, parabéns, sua empresa iniciou o processo de arrebentar com qualquer concorrente que atravessar seu caminho e você como empreendedor, está rico. Aja rápido porque os próximos 2 anos serão decisivos para sua existência porque a IA será implacável com empresa preguiçosa. Não faça nada e confie na sua síndrome de sabichão, e continue deixando de pagar imposto e pagando suas prestações de empréstimo para capital de giro, que você foi obrigado a tomar de urgência no banco porque sua empresa não tem mais rentabilidade suficiente para pagar suas contas e muito menos dar lucro.