

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS

Carlos Henrique Vieira Grigoletto - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O texto retrata a experiência intervencionista de gestão movida em uma empresa brasileira de distribuição de produtos químicos. O projeto envolveu a criação de um roadmap de ações que guiaram a evolução da tecnologia de gestão adotada pela empresa rumo à cultura de tomada de decisão fundamentada em dados. Dentre os objetos produzidos, destacam-se um novo modelo de atendimento de key accounts, implementação de dashboards, mecanismos de governança, estratégia de utilização e planos de ação baseados em dados e desenvolvimento de modelos de atendimento para a ampliação de serviços e avanço no nível de relacionamento com os clientes. As ações promoveram inovação incremental ao proporcionar a migração de um processo decisório predominantemente empírico para a valorização da utilização de dados concretos como referência. O enfrentamento de desafios relativos à necessidade de alinhar comportamentos e romper tradições conferiu complexidade ao projeto, requerendo tempo para a adaptação e apoio da liderança da empresa. Os principais impactos são evidenciados pela melhoria na avaliação da performance comercial, agilidade na identificação de desvios e nas decisões, além de proporcionar ajustes no pacote de serviços e produtos oferecidos de acordo com o valor gerado para cada cliente, minimizando os custos envolvidos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de negócios, estratégia, inovação

Abstract

The paper reports an interventionist management experience carried out in a Brazilian chemical distribution company. The project involved the creation of a roadmap of actions that guided the evolution of the management technology adopted by the company towards a data-based decision-making culture. Among the objects produced, we highlight a new key account service model, implementation of dashboards, governance mechanisms, usage strategy and action plans based on data and development of service models to expand services and advance the level of relationships with customers. The actions promoted incremental innovation by providing the migration from a predominantly empirical decision-making process to valuing the use of concrete data as a reference. Facing challenges related to the need to align behaviors and break traditions added complexity to the project, requiring time for adaptation and support from the company's leadership. The main impacts are evidenced by the improvement in the evaluation of commercial performance, agility in identifying deviations and decisions, in addition to providing adjustments to the package of services and products offered according to the value generated for each client, minimizing the costs involved.

Keywords: Business development, strategy, Innovation.

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS

RESUMO

O texto retrata a experiência intervencionista de gestão movida em uma empresa brasileira de distribuição de produtos químicos. O projeto envolveu a criação de um *roadmap* de ações que guiaram a evolução da tecnologia de gestão adotada pela empresa rumo à cultura de tomada de decisão fundamentada em dados. Dentre os objetos produzidos, destacam-se um novo modelo de atendimento de *key accounts*, implementação de *dashboards*, mecanismos de governança, estratégia de utilização e planos de ação baseados em dados e desenvolvimento de modelos de atendimento para a ampliação de serviços e avanço no nível de relacionamento com os clientes. As ações promoveram inovação incremental ao proporcionar a migração de um processo decisório predominantemente empírico para a valorização da utilização de dados concretos como referência. O enfrentamento de desafios relativos à necessidade de alinhar comportamentos e romper tradições conferiu complexidade ao projeto, requerendo tempo para a adaptação e apoio da liderança da empresa. Os principais impactos são evidenciados pela melhoria na avaliação da performance comercial, agilidade na identificação de desvios e nas decisões, além de proporcionar ajustes no pacote de serviços e produtos oferecidos de acordo com o valor gerado para cada cliente, minimizando os custos envolvidos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de negócios, estratégia, inovação.

1 INTRODUÇÃO

A chamada "era de dados" é caracterizada pelo crescimento exponencial na geração, armazenamento e disponibilidade de dados, impulsionado pela digitalização de processos, avanços tecnológicos e a proliferação de dispositivos conectados à internet (Anderson, 2015).

O acesso a uma quantidade massiva de informações para entender melhor os clientes, otimizar processos, identificar tendências e impulsionar a inovação é um benefício considerável dessa era. Porém, segundo Anderson (2015), lidar com grandes volumes de dados requer que as organizações adotem uma nova abordagem de gestão, desenvolvendo habilidade em análise de dados e uma cultura que valorize sua utilização como base do processo decisório.

A habilidade em obter e interpretar informações como base para o processo gerencial representa um fator determinante para o processo decisório, como um predicado relevante na atual tecnologia de gestão. O termo "tecnologia", interpretado segundo uma visão instrumental, representa um sistema que envolve conhecimentos teóricos e práticos, habilidades técnicas e métodos aplicados para resolver problemas específicos. Tal concepção considera que o emprego que se faz do objeto tecnológico é um modo de fazer a diferença (Novaes & Dagnino, 2004). Desse modo, a evolução da tecnologia de gestão é um desafio contínuo à conquista e manutenção das condições competitivas favoráveis

A empresa focalizada neste projeto, doravante denominada Química Industrial (QI), nome fictício criado com o intuito de preservar sua identidade, encontra desafios gerados por sua rápida expansão nos últimos anos, figurando entre os três principais distribuidores do mercado de produtos químicos no Brasil e entre os dez maiores da América Latina (ICIS, 2023). O rápido crescimento do volume de negócios da empresa requer mudanças na cultura organizacional, possibilitando a otimização do aproveitamento de oportunidades para não apenas crescer, mas também desenvolver-se qualitativamente. Uma oportunidade pode ser caracterizada por uma fatia de mercado ou demanda específica não sendo atendida (Marcondes, Miguel, Franklin & Perez, 2017). Segundo Christopher (1997) entender estas demandas, bem como o que é valorizado pelo cliente e definir um posicionamento e proposta de atendimento diferenciada no mercado, de modo a ofertar valor e não produtos, será o foco deste trabalho.

Segundo Schein (2001) a cultura corporativa pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo, que aprendeu ao resolver seus problemas

tanto de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos no decorrer do tempo e, portanto, são fatores a serem ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O projeto descrito teve o objetivo de criar um *roadmap* de ações para renovar a mentalidade imperante na tecnologia de gestão da empresa, que conta com mais de oitenta anos de existência, na oportunidade de preencher novas lacunas estratégicas do mercado, evoluindo de uma cultura em que predomina o empirismo em relação ao embasamento em dados nas tomadas de decisão. Acessoriamente a esse aspecto comportamental, analisam-se os aspectos relevantes e propõe-se um novo modelo de atendimento de *key accounts*, clientes considerados estratégicos para a empresa. A ruptura com o conservadorismo característico de um modelo de gestão representa um salto inovativo na tecnologia de gestão dos negócios em foco (McCaffrey & Pearson, 2015).

O processo adotado com esse fim segue a metodologia proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), dedicada à elaboração de trabalhos práticos e aplicados na área de administração que visam desenvolver soluções para problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades de negócio. De acordo com os argumentos apresentados pelos autores dessa proposta, um trabalho de tal natureza fortalece-se quando lastreado em fundamentação teórica, para que as soluções sejam concebidas mediante conhecimento prévio sobre os elementos envolvidos na situação em análise, e assim possibilitando, também, a replicação em situações análogas. Desse modo, o projeto foi construído com o apoio de conceitos e modelos encontrados na literatura, pontualmente distribuídos ao longo do texto, e não em uma seção específica de referencial teórico.

A estrutura do que se apresenta a seguir principia pela compreensão do contexto estudado, seguido pela análise das circunstâncias enfrentadas, de modo a projetarem-se os cenários possíveis e as subsequentes escolhas de soluções. Estabeleceu-se, então, o planejamento das ações para a implementação da alternativa eleita e a intervenção efetiva nas práticas da organização em foco. Finalizando, apresenta-se a avaliação dos resultados atingidos e esperados para momentos futuros, com uma reflexão sobre as contribuições efetivas e potenciais do projeto.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 A empresa

A QI está entre as três principais empresas distribuidoras de produtos químicos no mercado brasileiro e entre as dez na América Latina segundo o *ranking* Top 100 Chemical Distributors ICIS (2022), distribuindo anualmente mais de 110 mil toneladas anuais de produtos no mercado brasileiro com cerca de 500 funcionários distribuídos em 19 localidades. Sua sede fica na cidade de São Paulo, onde é localizado seu escritório e sua única unidade fabril, unidade esta que iniciou as operações da empresa com a produção de glicerina animal que já conta com mais de 80 anos de história. Em 2001 iniciou sua operação no mercado de distribuição de produtos químicos. Possui ainda 5 centros de distribuição no Brasil para o aumento da capilaridade de entrega em todo território nacional.

Com um portfólio diversificado, a empresa atua em praticamente todos os segmentos do mercado químico, em especial nos segmentos de Beleza e Saúde, Industrial e Nutrição. A estrutura da QI no Brasil é dividida em 4 diretorias sendo elas Financeira, Compras, Operações e Vendas, sendo esta última dividida pelos segmentos de atuação: Beleza e Saúde, Processos Industriais, Agronegócio, Nutrição Humana e Animal, Tintas e Construção e Óleos Industriais. Representa hoje mais de 400 fornecedores globais distribuídos em 60 países, muitos deles líderes e referências no mercado de atuação.

O acionista majoritário, detentor de praticamente a totalidade das ações, também atua como CEO, mantendo-se muito próximo da operação, de clientes e fornecedores. Essa atuação é caracterizada pela valorização de fatores como a agilidade e simplicidade nos processos e

negociações, clareza e transparência na comunicação com empregados, clientes e fornecedores, foco em parcerias de longo prazo e solidez financeira.

Os negócios da empresa seguem o modelo B2B (*business-to-business*), ou seja, mediante transações comerciais entre empresas (Hakansson & Snehota, 1995). Nas transações B2B, podem ocorrer relações transacionais (ou de curto prazo), em que os participantes estão focados em uma transação isolada, ou longo prazo, baseadas em uma perspectiva mais duradoura, na qual os participantes buscam estabelecer e manter um relacionamento contínuo e mutuamente benéfico.

Conforme expõem Dwyer e Tanner (2008), as relações de curto prazo caracterizam-se pela simplicidade nas operações de compra e venda, em que o cliente busca um produto ou serviço específico pelo melhor preço possível e o fornecedor busca maximizar os lucros com foco exclusivo naquela transação. Em contraste, as relações de longo prazo são baseadas em uma perspectiva mais duradoura, na qual os participantes buscam estabelecer e manter um relacionamento contínuo e mutuamente benéfico, que conduzem a maior lealdade do cliente e maior flexibilidade nas negociações. Além disso, essas relações podem ser fundamentais para a criação de parcerias estratégicas e colaborações entre empresas (Dwyer & Tanner, 2008)

Para Hakansson e Snehota (1995), o B2B é caracterizado pela interdependência, pois os resultados de uma organização estão ligados às ações e desempenho das empresas com as quais ela interage. Assim, o desenvolvimento de relacionamentos sólidos, confiança mútua e cooperação contínua para alcançar vantagens competitivas e sucesso nos negócios são fatores relevantes os resultados obtidos pelos agentes envolvidos nos negócios B2B, como a QI.

2.2 Características da Indústria Química no Brasil e no Mundo

O cenário do ambiente de negócios atual da indústria química é favorável a seus *players*, com vendas globais em crescimento, totalizando aproximadamente US\$ 5 bilhões, ou 5% do PIB mundial. A China lidera com 38,3% das vendas, seguida pelos EUA (10,9%) e Alemanha (4,4%). A União Europeia representa 14,4%. O Brasil é o sexto maior mercado (Abiquim, 2022). Os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) representaram quase metade das vendas globais de produtos químicos em 2021, junto com a UE e os EUA, somando cerca de três quartos das vendas globais. Dados globais, excluindo materiais químicos para produtos farmacêuticos, são subestimados por associações como ACC e CEFIC. No Brasil, a Abiquim – Associação Brasileira da Indústria Química - inclui esses números em suas estatísticas.

A indústria química é o terceiro maior setor industrial do Brasil, com faturamento estimado em US\$ 187 bilhões em 2022, incluindo o segmento farmacêutico (Abiquim, 2022). O setor é fundamental, contribuindo com mais de 17,5% do PIB do país, fornecendo matérias-primas para agricultura e indústria. Os principais segmentos são: uso industrial, produtos farmacêuticos, fertilizantes, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, defensivos agrícolas, tintas e esmaltes, fibras artificiais e sintéticas, e nutrição humana e animal.

A demanda por produtos químicos no Brasil cresceu 3,1% ao ano de 1990 a 2021, superando o crescimento do PIB de 2,2% no mesmo período, mostrando alta elasticidade da demanda de químicos em relação ao PIB (1,4 vezes). A produção interna cresceu 1,4% ao ano, enquanto as importações aumentaram 9,5% ao ano, três vezes acima do consumo aparente (Abiquim, 2022).

2.3 O mercado de distribuição de produtos químicos

O mercado de distribuição química é composto por um grande número de empresas nos diferentes segmentos de atuação do mercado brasileiro. Concorrendo com grandes multinacionais líderes de distribuição de químicos no mundo, a QI destaca-se como principal empresa brasileira no setor, atuando em todos os segmentos. Entre os principais concorrentes estão a Brenntag multinacional alemã que é a maior empresa de distribuição de produtos

químicos do mundo, a Univar multinacional americana de distribuição de produtos químicos e ingredientes industriais que possui operações no Brasil e atende a uma ampla gama de setores, a IMCD empresa global de distribuição de especialidades químicas que atende a diversos setores, como cuidados pessoais, alimentos e bebidas, tintas e revestimentos, entre outros.

Uma fonte de vantagem competitiva desses concorrentes é a escala de negócios, com proporções dado o atendimento à demanda de várias regiões no mundo, gerando grande poder de barganha junto aos fornecedores. Por outro lado, a regulamentação de processos e procedimentos globais dificulta a flexibilidade nas operações. Se de um lado esse aspecto pode ser considerado um obstáculo ao crescimento de participação das empresas brasileiras, pode-se considerar que as oportunidades são favoráveis às empresas com maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisões.

3 ANÁLISE, DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

3.1 Opções metodológicas

Este projeto segue procedimentos típicos da pesquisa intervencionista, em que o pesquisador participa diretamente e influencia os acontecimentos (Oyadomari *et al.*, 2014). Seguindo a proposição de Gronhaug e Olson (1999), sobre a validade científica do processo, procurou-se acessar dados observáveis, interpretá-los e avaliá-los em relação a conceitos teóricos, adotando ações destinadas à promoção de mudanças necessárias para o alcance dos objetivos. Westin e Roberts (2010) consideram esse enfoque metodológico como um caminho científico em que se proporciona o aprimoramento do conhecimento teórico-conceitual.

Em alinhamento a essas concepções, adotou-se como referência processual a que se auto denomina "Projeto de Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO)", proposta por Marcondes *et al.* (2017). Conforme descrevem os referidos autores, tal método foi elaborado com base em trabalhos como os de Aken, Berends e Bij (2012), utilizado em trabalhos de natureza semelhante pela escola de negócios da Universidade Holandesa de Eindhoven, e Vandenbosch (2003) aplicado ao diagnóstico e idealização de soluções organizacionais.

Os procedimentos sugeridos por Marcondes *et al.* (2017) consideram a identificação e compreensão de um contexto inicial até resultados concretos de melhoria de desempenho organizacional. O processo principia pelo contexto investigado, para entendimento do problema ou oportunidade, evolui com a análise e diagnóstico da situação, prossegue mediante a elaboração da proposta de solução e planejamento das ações da mudança. Para que as intenções transformem-se em práticas efetivas, efetua-se a intervenção e, concomitantemente, a avaliação dos resultados que, por fim, serão reportados em um relatório final, descrevendo o caminho percorrido e as definições do projeto. Até este ponto, apresentaram-se os passos introdutórios deste projeto, com a descrição do contexto investigado. Os tópicos seguintes detalham a análise e diagnóstico, a proposta de solução, a intervenção e os resultados obtidos e esperados para o futuro.

3.2 Análise e diagnóstico

Com o objetivo de conhecer o grau de satisfação dos clientes e cumprimento das normas ISO 9000, a QI realiza anualmente, sempre no mês de Dezembro, pesquisa de satisfação junto aos principais clientes, para avaliar itens como: Portfólio de produtos, Sistema de entregas, Atendimento Comercial, Suporte Técnico e avaliação Geral da empresa. Os dados mais recentes indicam que:

- Portfólio – com 95% de notas consideradas bom e ótimo (notas maiores do que 7) o portfólio da QI com mais de 1700 itens parece atender a maioria dos clientes e seus diferentes segmentos, fato que confirma o diagnóstico inicial. Não sendo descartada a necessidade de desenvolvimento e inovação no portfólio atual.
- Sistema de entregas - com 88% de notas consideradas bom e ótimo o sistema de entrega atual da QI mostra-se adequado às exigências dos clientes, porém com potencial de melhora.

A falta de dados mais específicos impede o direcionamento de um plano de ação mais direcionado, para este diagnóstico será considerado ainda as reclamações realizadas pelos clientes.

- Atendimento Comercial – apresentou 93% de notas consideradas bom e ótimo e é o item que apresentou o maior número de notas 10 (60% do total). Mostra-se um dos pontos fortes da empresa o relacionamento com os clientes, também validando o diagnóstico prévio da empresa. Contudo, espera-se evidenciar com outras análises a oportunidade de ampliar os resultados utilizando-se deste ponto forte.
- Suporte técnico – apresentou o pior percentual de notas consideradas bom e ótimo entre os itens avaliados (85%) este item chama a atenção e faz-se necessário direcionar um aprofundamento maior da pesquisa para um plano de ação efetivo, para entender por exemplo se isto é referente ao pré-venda (documentos, certificados e detalhamento de produtos e seus usos, etc.) ou no pós-venda (problemas de qualidade, dificuldades no uso, documentação incompleta, etc.)
- Avaliação Geral – 93% dos clientes se dizem satisfeitos com a QI o que é um número significativo e demonstra que aparentemente atendendo as necessidades de seus clientes.

3.2.1 Elementos geradores de vantagem competitiva segundo profissionais do mercado

Em entrevistas com profissionais de mercado com posição estratégica na indústria (diretores fabris, gerentes de compras, além de influenciadores internos), buscou-se identificar os aspectos considerados importantes na geração de vantagens competitivas. Optou-se por entrevistas não estruturadas, procurando possibilitar que os informantes falassem livremente sobre o tema, provocando sua manifestação por meio de perguntas feitas pelo pesquisador para conferir mais profundidade às reflexões (Minayo, 2009). Com essa estratégia de pesquisa, visou-se obter profundidade qualitativa ao permitir aos entrevistados se manifestarem com suas próprias estruturas de referência (May, 2004).

Dentre os principais aspectos abordados, destacam-se os pontos a seguir apresentados:

Segundo a Gerente de compras de uma empresa do setor de embalagens, além de atender as especificações, ter capacidade técnica e produtiva e portfólio adequado características às quais considera ser básicas para o atendimento. Um fornecedor pode destacar-se pela flexibilidade no atendimento em virtude das oscilações impostas pelo mercado no qual atua, competitividade frente aos concorrentes, ter um bom suporte técnico e plano de contingência para eventuais problemas, proporcionar prioridade (ou exclusividade) nas inovações, reduzir o *lead time* de entrega, cumprir prazos de entrega acordados e oferecer soluções sustentáveis cada vez mais demandadas por seus clientes.

Um outro profissional de mercado entrevistado, diretor industrial de empresa do setor de bebidas, também cita características básicas como premissas para qualquer fornecimento, entre elas: qualidade, solidez financeira, atendimento às regras de *compliance* e utilização de fontes de matéria prima responsáveis. Como diferenciais reforça muito a necessidade de visão de longo prazo na parceria com comprometimento de ambas as partes de um crescimento conjunto, além da necessidade de inovação, atendimento aos prazos propostos, garantia de fornecimento, flexibilidade no atendimento, assistência técnica ativa e presente, proatividade nas ações e comunicações de problemas oferecendo alternativas de produtos e processos e transparência e confiança entre as empresas.

Para o *head* de planejamento de uma empresa líder mundial de produtos de bens de consumo a qualidade é inegociável e vai além de discussões comerciais como preço, pois os custos e impactos decorrentes de uma falta de qualidade são muito maiores do que qualquer economia, envolvendo em alguns casos recall de produtos, em segundo lugar a confiabilidade de entrega do fornecedor entregando o produto correto, na quantidade correta e na data acertada. O uso de um distribuidor é interessante para diminuir o capital investido em estoques, bem

como eliminar riscos em operações intermediárias como atrasos de fornecedor, de navios, etc., além disso permite uma maior flexibilidade para o atendimento de eventuais variações na demanda dos produtos finais.

O diretor comercial de uma empresa de cosméticos diz que para o sucesso de um fornecedor no mercado de produtos químicos ser referência e ter tradição no mercado são importantes, mas é necessário ter um bom portfólio de produtos, baixo tempo de entrega dos pedidos, exclusividade quando aplicável, atendimento técnico e comercial, além de boa comunicação e custo. Sobre comprar diretamente ou através de um distribuidor ele cita que existe diferença, porém pequena, onde geralmente as indústrias fornecem uma atenção técnica melhor. Entretanto, comenta que existem distribuidores que contam com atenção técnica dos fabricantes e/ou possuem equipe bem treinada. Quando questionado sobre quais os principais fatores pela decisão entre distribuidores de produtos químicos ele cita que sendo atendido os requisitos de qualidade, tempo de entrega e baixo custo são hoje os principais fatores de decisão.

Na visão do CEO da QI, o desafio da operação de distribuição é de se posicionar bem na cadeia entre um ótimo fornecedor e de um ótimo cliente agregando valor nessa operação. É importante ter uma escala alta para poder comprar melhor e com o uso de ferramentas de inteligência de mercado, de modo a aproveitar oportunidades dentro da flutuação das *commodities* e se utilizar de sazonalidades acertando o timing correto das compras, é importante também ter uma capacidade de financiamento muito boa, porque os clientes não querem manter estoques e nem os fornecedores, então é necessário que o distribuidor tenha uma solidez financeira para atender estas demandas do mercado e aproveitar eventuais oportunidades. Outro ponto importante é a eficiência da comunicação pois a distribuição de produtos químicos está exatamente no meio de campo entre o cliente e o fornecedor e cobrir este déficit de comunicação entre todas as partes envolvidas é bastante desafiador, o distribuidor tem ainda que ser flexível para criar processos para atender as necessidades específicas de cada cliente e com a maior eficiência operacional possível.

3.2.3 Inteligência de mercado

A inteligência de mercado é um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de informações relevantes sobre o mercado, os concorrentes, os clientes e outros atores relevantes para uma organização. O objetivo é obter insights estratégicos que possam informar e orientar a tomada de decisões de negócios, mediante monitoramento constante de fatos relevantes de clientes, concorrentes, insumos, fornecedores, tendências dos mercados de atuação de forma a apoiar a tomada de decisão no menor tempo e maior assertividade possível (Soilen & Jenster, 2019).

Logo, a inteligência de mercado é um agente para a conquista e sustentação de vantagem competitiva. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros, é uma vantagem significativa. Realizar processos mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade são exemplos de vantagens competitivas que as empresas podem explorar.

A QI possuía, no momento deste diagnóstico, apenas uma pessoa interna dedicada à coleta e divulgação de dados de inteligência de mercado, limitada ao acompanhamento de insumos para a produção de produtos químicos, tais como Petróleo, Óleo de Palma, Sebo, Milho, etc., além de dados de importação de 33 NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) selecionados (Receita Federal, 2021).

Essa limitação, frente à alta demanda de informações gerais e específicas para diferentes produtos, clientes e concorrentes, é um fator inibidor do aproveitamento de oportunidades de compra, condições favoráveis à negociação com fornecedores e oferta de soluções para potenciais clientes que podem estar importando produtos mais caros. A tomada de decisão pela

compra e eventualmente de precificação dos produtos levam em conta a situação atual e futura do produto, exigindo uma maior abrangência de pesquisa e de ferramentas especializadas.

3.2.4 Gestão de dados de Performance Comercial

Mason e Patil (2015) destacam a necessidade de criar uma cultura de dados, na qual os dados são valorizados e utilizados para impulsionar a tomada de decisão e a eficácia operacional. Para isso é necessária a mudança de mentalidade e a forma de coleta e armazenamento de dados.

A QI conta com dois sistemas operando em paralelo: o *software* de venda desenvolvido internamente denominado QI Sales e o ERP Protheus, fornecido e suportado pela Totvs. Constataram-se divergências de informações entre os dois sistemas, bem como a inexistência de dados históricos de venda consolidados, exigindo dos líderes um grande esforço de busca e tratamento de dados para identificar desvios e performance de segmentos e agentes de venda. Em alguns casos eram necessários alguns dias para entender eventuais divergências entre os dois sistemas gerando descrédito nos números e atrasando a tomada de decisões e plano de ações. O sistema QI Sales e seus relatórios eram utilizados pela equipe de vendas como a única informação disponível e possuía limitações, como, por exemplo, a falta de informação das margens de cada operação sobre ocorrências como as devoluções.

Outro ponto identificado no diagnóstico foi a falta de um orçamento e metas individuais para cada segmento, subsegmento e agente de venda, existindo apenas uma meta geral de crescimento de faturamento para a empresa em relação ao ano anterior aplicada de forma igualitária para todas as gerências comerciais independente do potencial de cada segmento e/ou carteira de clientes.

Por sua função de estabelecer metas financeiras, identificar recursos necessários, planejar as atividades e monitorar o desempenho financeiro ao longo do tempo, o orçamento se configura como um instrumento de gestão muito útil na tomada de decisões que envolvem alocação eficiente de recursos e o controle sobre os resultados alcançados. Contudo, o orçamento empresarial não se limita a um artefato estático de planejamento, mas também envolve aspectos favoráveis à motivação para o alcance de resultados e comunicação entre as áreas responsáveis por sua execução (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016).

3.2.5 Gestão de Clientes

As negociações de produtos padronizados, como produtos químicos, tendem a ser transacionais, focando em parâmetros objetivos como preço, volume, prazo de pagamento, qualidade, e local de entrega (Clayton, 2015). Estas negociações geralmente ocorrem via e-mail ou meios eletrônicos, sem a presença física dos participantes. Isso nivela os fornecedores, destacando as condições comerciais como ponto principal, mesmo para produtos de maior valor agregado.

Neste contexto, o relacionamento torna-se um fator diferenciador. Segundo Pepper e Rogers (2004), a construção de relacionamentos com o cliente requer reconhecimento em cada ponto de contato, canal de comunicação e ao longo do tempo, conhecendo a identidade de cada cliente. Uma pesquisa de satisfação mostrou que a QI tem esse ponto como forte, a ser explorado neste projeto .

A QI possui 240 clientes considerados *key accounts*, que deveriam receber tratamento diferenciado. No entanto, não há critérios bem definidos para essa classificação, frequentemente baseada nos clientes de determinados agentes de vendas. Isso resultou na inclusão de clientes menos estratégicos e na exclusão de clientes importantes. A falta de critérios claros e o grande número de *key accounts* podem levar à falta de priorização e ao não atendimento das expectativas de serviço.

Para a seleção desses clientes, Woodburn e McDonald (2011) propõem:

Os critérios devem identificar a atratividade do cliente em termos de seu potencial para sua empresa, não apenas o que ele está entregando hoje. As empresas de melhores práticas trabalham com um prazo de três anos, e algumas com mais tempo. Se você enfatizar demais o tamanho atual ou mesmo o lucro atual, você colocará muitos recursos naqueles cujo ciclo de vida com você está amadurecendo e subestimarão aqueles que podem crescer. (p. 39)

Outra oportunidade evidenciada foi a falta de um pacote de serviços diferenciado para esta classificação de cliente. Na prática, alguns clientes por sua conhecida importância têm suas atividades priorizadas, contudo não há uma definição clara de procedimento ou de serviços a serem oferecidos a estes clientes em uma mesa de negociação.

Outro fator externo que tem afetado a relação cliente-fornecedor é a tendência em todos os clientes com operações globais a unificarem as suas negociações (formato de leilão global) de todas as suas unidades de forma a aumentar o seu poder de barganha frente aos fornecedores e também ampliar sua base de fornecedores homologados globalmente. Esta tendência intensifica ainda mais as negociações transacionais fazendo com que parâmetros intangíveis e não financeiros não sejam considerados em suas avaliações, podendo gerar mudanças relevantes na atual matriz de fornecedores favorecendo quem possuir maior competitividade em custos e consequentemente em precificação.

Ainda dentro do diagnóstico da gestão de clientes, outro ponto da pesquisa que chamou a atenção foi o baixo índice de produtos por cliente (PPC). Considerando o extenso portfólio da QI o número de clientes regulares com compras de até 3 produtos nos últimos 12 meses é considerado alto: 68%. O aumento desta base de produtos por cliente também passa a ser uma oportunidade a ser explorada no contexto da pesquisa.

3.2.6 Condicionantes do ambiente externo e interno

No ramo de distribuição, o modelo menos flexível de multinacionais permite um nicho importante de atuação (alta particularidade) para a QI. Contudo, alguns pontos do cenário externo podem se mostrar desafiadores como a consolidação de concorrentes por meio de M&As (*Merges and Acquisitions*) que aumentam sua escala e podem aumentar sua competitividade, a atuação direta de fornecedores no mercado local com a ativação de *wharehouses* (armazéns com estoques avançados e próximos aos mercados consumidores), bem como a busca de fornecedores para atendimento direto pelos clientes atuais.

A QI dispõe de uma rede de distribuição e entrega bem avaliada que atendendo as exigências do mercado de atuação e é também bem avaliada pelo seu atendimento comercial. Contudo, constitui um ponto de atenção o foco concentrado em operações de curto prazo, com baixo uso de dados e a limitação determinada pelo uso de instrumentos básicos de gestão de performance. Apesar de bem avaliada por seu atendimento a falta de gestão e cultura de dados faz com que a equipe comercial tenha uma atitude mais reativa em relação ao mercado, o que pode ser evidenciado pela baixa utilização do portfólio da empresa. Além disso, o sistema utilizado atualmente pela área comercial precisa ser atualizado e ampliado com a inclusão da função de CRM (*Customer Relationship Management*) para a gestão dos dados de relacionamento com grande número de clientes ativos.

Ainda no escopo comercial, a definição de um modelo de atendimento *key account* com critérios definidos e um pacote de serviços que gere valor para o cliente poderá estreitar a relação, potencializar os resultados com clientes importantes e, por fim, a ampliação do portfólio da QI nos clientes já atendidos, aumentando a receita com um menor esforço quando comparado à prospecção de novos clientes. No escopo de gestão de Produtos a definição de métricas e estratégia de produtos para uma boa precificação e aproveitamento de oportunidades, além do uso mais efetivo da inteligência de mercado para a tomada de decisão do planejamento de compras e precificação, fatores estes que serão considerados dentro da proposta de gestão de dados.

3.3 Proposta de solução

.Considerando conjuntamente os elementos identificados no diagnóstico, há alguns caminhos a serem trilhados pela empresa, especialmente no âmbito comercial, de implementar uma cultura de dados, incrementando a visão estratégica de produtos e clientes de modo a aproveitar oportunidades disponíveis no mercado de distribuição de produtos químicos utilizando-se de seus diferenciais competitivos. Saber como e onde encontrar estas oportunidades bem como oferecer um pacote de serviços atrativo será o foco das propostas a serem elaboradas pelo presente trabalho, portanto serão seguidas estas duas linhas de estudo a seguir.

Será necessário posteriormente ainda um aprofundamento maior, principalmente da pesquisa de mercado para entender detalhes dos resultados obtidos a fim de se ter um plano de ação efetivo em outros pontos a serem explorados. Este ponto será também endereçado, porém a presente proposta de trabalho focará nos dados levantados até o momento, o que por si só já indicam fortes indícios de caminhos e fatores a serem trabalhados.

3.3.1 Mudança para uma cultura de dados

Segundo Stubbs (2011) por terem mais acesso a dados do que saber como aproveitá-los, as empresas modernas são desafiadas a classificar as informações e avaliar o seu potencial impacto e relevância. A análise de negócios deve tanto gerar conclusões precisas que balizem a formulação de estratégias e orientem a validação dos *insights* (Stubbs, 2011).

Com base nesses princípios, consideram-se elementos a desenvolver para a transformação cultural da QI os seguintes:

- Coletar dados: É importante identificar quais dados são disponíveis na QI e que podem ser relevantes para a empresa e sua estratégia de mercado. O que inclui dados de vendas, dados do cliente, dados de concorrentes, dados de mercado entre outros.
- Integração de dados: Em alguns casos as empresas têm dados dispersos em diferentes sistemas e departamentos, como o caso da QI portanto integrar esses dados e criar uma única fonte de verdade é crucial para obter uma visão holística e precisa das informações. Isso pode ser feito por meio de um *data warehouse* (local onde são armazenados e integrados todos os dados disponíveis) ou outras soluções de integração de dados.
- Análise de dados: será necessário empregar técnicas de análise de dados para extrair insights úteis dos dados coletados. Ao aplicar técnicas de análise, os dados são explorados em busca de padrões, tendências e correlações, isso pode envolver a aplicação de algoritmos de aprendizado de máquina, análise estatística e visualização de dados como *dashboards* para identificar oportunidades.
- Validação dos insights: Os insights derivados da análise dos dados são então validados e interpretados. Isso envolve verificar a consistência dos resultados, avaliar sua relevância e impacto nos objetivos da QI, e interpretar o significado dos insights em termos de oportunidades de mercado ou ações estratégicas.
- Esta primeira etapa pode se utilizar de ferramentas disponíveis no mercado, se utilizar de consultorias especializadas em *data science* (ciência de dados) ou realizar internamente. Cada uma das opções possui suas vantagens e desvantagens, sendo elas:
- Ferramentas de mercado: normalmente disponíveis no formato SAAS (*software as a service*), que é um modelo de distribuição de software em que o software é hospedado em um servidor remoto e disponibilizado aos usuários sem necessitar de compra e instalação, os usuários acessam o software por meio de um navegador da web ou de um aplicativo específico (Mahood, 2022). Estas ferramentas possuem a experiência das empresas desenvolvedoras de soluções de interações e projetos anteriores com clientes, bem como utilização de inteligência artificial e outras tecnologias disponíveis. A dificuldade na

utilização deste tipo de ferramenta é o pouco espaço para a customização sendo necessário que o cliente se adapte ao formato pré-definido exigindo uma maior organização prévia de dados. Por outro lado, segundo Mahood (2022) o SAAS é uma opção mais atrativa por seu menor custo para os clientes, uma vez que não há necessidade de um número de horas gasto com consultores com a customização.

- Consultorias especializadas em *Data Science*: é uma opção que oferece maior customização da solução em relação as necessidades da empresa, também oferecendo experiência de outros clientes e projetos anteriores com o trabalho interno realizado por consultores que permanecem na empresa durante o período do projeto como a Qexpert, Nuplan e Murabei, são empresas que oferecem este tipo de serviço. Contudo é a opção que apresenta maior custo, na casa de dezenas de milhares de Reais sendo que o valor pode ser maior ou menor de acordo com o estágio em que se encontra a maturidade da empresa.
- Solução interna: é a opção de menor custo, uma vez que será realizada com os recursos (pessoas e sistemas) já disponíveis na empresa, neste caso pode haver uma limitação das possíveis soluções uma vez que se limita ao conhecimento dos recursos internos da empresa. Por outro lado, o maior conhecimento do negócio, dos processos internos e dos dados a serem avaliados aceleram alguns passos, além de manter posteriormente os conhecimentos adquiridos no processo internamente.
- Levar a informação coletada e já analisada para a ação junto à equipe de forma a transformar os insights em oportunidades aproveitadas, bem como validar na prática e gerar novos insights. Neste momento tem-se na sequência: Comunicação e colaboração, monitorar e durante o processo desenvolver uma cultura orientada a dados.
- Comunicação e colaboração: A comunicação será essencial para garantir que os insights derivados dos dados sejam compartilhados e utilizados em toda a organização da melhor forma, sendo importante ainda a colaboração entre diferentes equipes para a construção de um plano de ação para eventuais dificuldades no processo de aproveitamento de oportunidades pela QI.
- Monitorar: A análise de dados não é um processo único. A QI deverá monitorar constantemente os dados, acompanhar *KPIs* (métricas-chave) e realizar análises periódicas para identificar mudanças e demais oportunidades no mercado.

Conjuntamente, esses elementos devem conduzir a uma cultura orientada a dados, estabelecendo uma mentalidade e um ambiente que valorizem e promovam a tomada de decisões baseada em dados. Isso envolve educar e capacitar os funcionários em relação ao uso e interpretação dos dados, bem como a instituição de processos que auxiliem a criação desta cultura.

Neste passo uma estratégia de gestão de mudança será bastante importante, uma vez que envolverá um número maior de pessoas e, portanto, um conhecimento mais heterogêneo de ferramentas e de conceitos que porventura seja utilizado na análise. Para apoiar esta gestão de mudança podem-se considerar as opções de continuidade de um projeto com a consultoria de *Data Science*, caso seja esta opção, pois algumas empresas oferecem este serviço em conjunto ao de estruturação e análise de dados, sendo consideradas as mesmas vantagens citadas anteriormente, nesta opção os custos voltam a ser principal ponto a ser considerado. No caso de opção por uma ferramenta de mercado ou solução interna, será necessário planejamento interno dentro do projeto com o apoio do Departamento Humano e Organizacional (DHO) para treinamentos (internos ou externos) e Marketing com a produção de conteúdo e comunicados internos. O apoio da liderança também será fundamental durante todo este processo, uma vez que serão os maiores multiplicadores desta mudança cultural.

Considerando as opções disponíveis a identificação e tratamento de oportunidades seguirá um caminho mais adequado, bem como espera-se melhores resultados e eficiência no processo comercial de gestão de produtos, utilizando-se de extensa disponibilidade de dados

existentes na QI e no mercado, agregando-se ao bom relacionamento da equipe comercial e eficiência operacional identificados no diagnóstico e considerado como diferenciais de valor no mercado de *commodities* (Chevallier & Ielpo, 2013). Contudo, o maior desafio está na mudança de uma cultura operacional de conhecimento empírico para uma cultura estratégica de análise e tomada de decisões por dados transição necessária para enfrentar concorrentes globais e agregar valor aos clientes.

Ainda quanto à cultura de dados, outro ponto importante a ser considerado na proposta de intervenção é a criação de ferramentas de acompanhamento de planejamento e performance, principalmente com a criação de um processo de orçamentação e controle. Figueiredo e Neto (2022) destacam que, independentemente de serem as organizações privadas, governamentais ou do terceiro setor, espera-se que as decisões administrativas sejam embasadas em um planejamento bem estruturado e fundamentado, cujas ações tenham resultados mensurados objetivamente. Além disso, é igualmente importante acompanhar os resultados alcançados e compará-los com os projetados. Isso permite aos gestores verificarem o nível de alcance das metas estabelecidas previamente, identificando causas de eventuais desvios.

3.3.2 Gestão de clientes e aumento de capilaridade

A pesquisa de satisfação de clientes revelou que o relacionamento é o ponto mais forte, com o maior percentual de notas 10. No entanto, a ausência de um modelo de gestão de clientes, ferramentas de análise, processos e estratégias de relacionamento sugere que esse ponto forte pode não estar sendo convertido em resultados ou aproveitamento de oportunidades. Não há dados quantitativos para avaliar a perda de oportunidades, mas foram identificadas falhas como a ausência de um modelo de atendimento para *key accounts*, falta de gestão estratégica de produtos e precificação, e baixo aproveitamento do portfólio (PPC - Produto Por Cliente).

Woodburn e McDonald (2011) apontam que é um equívoco comum acreditar que relacionamentos mais próximos trarão automaticamente maiores lucros, devido à incapacidade das empresas de medir a lucratividade com precisão. Embora relacionamentos-chave mais próximos sejam geralmente considerados mais bem-sucedidos, nem todos os relacionamentos seguem essa regra. É um erro supor que desenvolver qualquer relacionamento trará sucesso automático ou que relacionamentos menos desenvolvidos são fracassos.

		Estágio de relacionamento	
		Próximo	Menos próximo
Taxa de sucesso no relacionamento	Bom ou excelente	33%	17%
	Relativamente ruim ou nem bom ou ruim	17%	33%

Figura 1 – Estágio de relacionamento vs. Taxa de sucesso

Fonte: Adaptado de Woodburn e McDonald (2011, p.20)

Se produto ou serviço adquirido, não for um item essencial e não oferecer oportunidades para obter benefícios diferenciais, o cliente pode naturalmente decidir por uma compra simples com suporte mínimo e todos os serviços adicionais prestados ao cliente podem ser aceitos, mas não necessariamente valorizados, como acontece comumente no mercado de *commodities*.

Ainda segundo Woodburn e McDonald (2011), o fato de os relacionamentos aproximarem os envolvidos, mas ainda assim nem sempre conduzirem a resultados favoráveis, deve fazer com que as empresas tenham cuidado ao selecionar e gerenciar os relacionamentos. Parte dessa seleção deve envolver a avaliação do estágio atual de desenvolvimento do relacionamento e os respectivos graus de comprometimento entre comprador e fornecedor.

A ausência de um modelo de gestão de *key accounts*, bem como a falta de dados e ferramentas de controle de performance (como *dashboards* e orçamento, por exemplo) revelam que apenas o bom relacionamento não está sendo o suficiente para que as oportunidades estejam sendo aproveitadas da melhor forma pela QI.

Nesse sentido, o foco da intervenção em curso, além de fornecer ferramentas e *insights* descritos anteriormente, estende-se a revisar o modelo atual de atendimento *key account*, incluindo a revisão dos clientes a partir de critérios definidos, redefinição da equipe de atendimento ao cliente, adequação de carteira dos agentes de vendas (representantes e executivos de vendas), modelo de atuação e relacionamento com os clientes.

O critério de seleção dos clientes dependerá da visão estratégica da QI com a avaliação de dados quantitativos e qualitativos de cada cliente de acordo com a atuação em cada segmento, bem como a importância do cliente para o seu faturamento e lucratividade, no curto, médio e longo prazo. Após a definição dos critérios os clientes devem ser posicionados em uma matriz a fim de validar e facilitar a seleção dos clientes a serem considerados *key accounts*, como o exemplo apresentado na Figura 2.

Força do fornecedor na visão do cliente

		Força do fornecedor na visão do cliente	
		Alto	Baixo
Atratividade da conta	Alto	Cientes estratégicos	Cientes estrela
	Baixo	Cientes de Status	Cientes base custo

Figura 2 – Matriz de seleção de *key accounts*

Fonte: Adaptado de Woodburn e McDonald (2011, p.40)

A seleção deverá ser feita com base na atratividade para o negócio com estratégias definidas para cada uma das seguintes categorias de clientes:

- Clientes Estrela: devido ao seu potencial a estratégia deverá ser de foco em crescimento e investimento no relacionamento de longo prazo, eventualmente será necessário trabalhar com margens menores a fim de se ganhar relevância dentro da carteira de fornecedores de um determinado serviço ou linha para o cliente.
- Clientes Estratégicos: clientes com os quais já se possui bom relacionamento e relevância para ambos os lados, neste caso a estratégia deve envolver o estreitamento do relacionamento e foco em projetos de desenvolvimento conjunto com foco no mercado de atuação.
- Clientes Status: possivelmente clientes que foram estratégicos no passado com os quais possui bom relacionamento, porém sem uma visão de crescimento no longo prazo. A estratégia é garantir o bom atendimento com base em baixo custo e maximização de ganhos.
- Clientes base custo: clientes que valorizam apenas o baixo custo, que podem ser contas importantes e com volumes e faturamento interessantes, porém somente comprar mediante uma boa oportunidade. A estratégia é reduzir eventuais custos não valorizados pelo cliente, como atendimento qualificado, excesso de particularidades e manter a operação o mais competitiva possível.

Ainda sobre gestão de clientes uma importante ferramenta a ser utilizada será a de potencializar o portfólio da QI nos clientes nos quais já trabalha ativamente, esta ação chamada internamente de aumento de capilaridade, também é conhecida como *cross-selling* cuja definição é de uma estratégia de vendas em que um vendedor oferece produtos ou serviços adicionais relacionados ao item que o cliente já está interessado em adquirir. Segundo Harding (2002) o benefício do *cross-selling* é que ele pode aumentar o valor médio das vendas, com

baixou ou nenhum custo de aquisição do cliente, além de melhorar a experiência, fornecendo opções relevantes que atendam às suas necessidades.

Entender as metas e desafios dos clientes e oferecer soluções que agreguem valor ao negócio dele também faz parte do *cross-selling*. A QI já dispõe de ferramentas que apoiam este tipo de venda consultiva e de ganho de escala como, por exemplo, a Mintel (empresa de consultoria) que disponibiliza uma base com todos os ingredientes presentes nos produtos e lançamentos de empresas no setor de bens de consumo como cosméticos e nutrição. Apesar de já utilizada, há muito potencial quando for utilizada em conjunto com uma base de dados consistente de clientes e produtos.

3.3.3 Solução Adotada

Para a decisão da melhor solução a ser adotada para a gestão e mudança de uma cultura de dados foi formado um comitê pela QI a fim de se avaliar, mediante as informações disponíveis e avaliação prévia de custos envolvidos, a decisão sobre fazer as intervenções com o auxílio, contratação externa ou recursos internos. A decisão foi pela execução interna do trabalho com a divisão do projeto em partes de forma a criar um *roadmap* de implementação que é um plano estratégico que descreve as etapas, marcos e objetivos necessários para alcançar um determinado objetivo ou desenvolver um produto ou projeto ao longo do tempo.

Sobre a gestão de clientes a solução definida foi a criação do novo modelo de *Key Account Management*, para isso também criou-se um grupo interno de trabalho composto por equipes de gestão de processos, atendimento ao cliente, liderança comercial e de inteligência de mercado. O grupo assume o compromisso de efetuar a definição de critérios, seleção dos clientes, definição de pacote de serviços e implementação.

3.3.4 Resultados esperados

Os resultados esperados com as ações supracitadas são o de aumento do número de clientes ativos, aumentando em 20% o número de clientes, bem como o aumento de PPC (Produtos Por Cliente) em 30%. Serão ainda, após a definição dos KPIs a serem monitorados, criadas metas para agentes de vendas e gestores de produto. Definiu-se também, após a discussão, a criação do processo de orçamentação e acompanhamento de seus resultados. De médio a longo prazo também se espera cada vez mais subsidiar as decisões com dados quantitativos, fortalecendo esse procedimento na cultura da organização.

Com a criação do novo modelo de *Key Account Management* (KAM) espera-se um aumento da satisfação com os serviços prestados pela QI, bem como maximização dos resultados nos clientes selecionados de acordo com as estratégias estabelecidas, neste novo modelo espera-se ainda uma diminuição significativa do número de *key accounts* para que os esforços sejam concentrados nos clientes considerados de fato como estratégicos.

3.3.5 Recursos e capacidades necessários

Para o projeto frente às opções adotadas como solução serão necessárias nas primeiras fases apenas horas de profissionais dedicados em sua totalidade nos departamentos diretamente ligados ao trabalho como o de Inteligência e Desenvolvimento de Mercado (IDM) ou de forma parcial pelas equipes de TI, DHO, comercial, atendimento ao cliente e controladoria. Em um segundo momento será necessária a aquisição de licença de softwares como os *dashboards* a serem utilizados (*Power BI*, por exemplo) e de consultores externos (ou contratação) para desenvolvimento de tecnologia de Inteligência Artificial para auxiliar nas tomadas de decisão. Será muito importante também o patrocínio do CEO e demais líderes nas ações e utilização das ferramentas disponibilizadas.

A participação do DHO no projeto será importante também para a capacitação da equipe preparando-os para as ferramentas futuras e reforçando a transição para a cultura de dados com treinamento e comunicados.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

4.1 Ações Previstas

As ações em relação a gestão de dados serão lideradas pelo Gerente de Inteligência de Desenvolvimento de Mercado (IDM) da QI ficando responsável por organizar as equipes e recursos necessários para o bom andamento do projeto e acompanhamento de suas etapas abaixo descritas:

Reunião de *kick-off* do projeto: a ser realizada em conjunto com o CEO e diretoria da empresa a fim de se dirimir eventuais dúvidas, bem como conseguir o apoio e recursos necessários para o projeto prevista para o segundo semestre de 2022.

Reunião com a equipe do projeto: serão reunidas as pessoas dos diferentes departamentos participantes do projeto (TI, DHO, atendimento ao cliente e comercial) para entendimento das etapas, tirar eventuais dúvidas, expor a aplicação e importância do projeto, ação prevista para o segundo semestre de 2022 após a reunião de *kick-off* do projeto.

Após os alinhamentos iniciais, importantes para o bom andamento do projeto seguirão as ações a seguir:

Levantamento inicial e tratamento de dados: será realizado por equipe interna com apoio da equipe de Tecnologia da Informação (TI) e consistirá na extração de informações dos sistemas disponíveis (QI Sales e Protheus) para cruzamento e validação deles a fim de se iniciar a formação de um *data warehouse* a ser construído futuramente. Esta etapa funcionará como um *assessment* para as próximas etapas.

Construção de Dashboard: será construído dashboard de vendas em MS Excel, devido a facilidade e flexibilidade de construção e uso. Seu uso será direcionado a gerentes e diretores e servirá de laboratório para iniciar a gestão de mudança na utilização do apoio de dados para a tomada de decisão. Ajudará também a iniciar as discussões s respeito sobre a necessidade de mais dados, bem como a melhor forma de tratamento e criação de relatórios relevantes.

Automatização: Após a construção em MS Excel, será necessária a automatização destes relatórios de forma a reduzir o trabalho manual e garantir a atualização coma a periodicidade adequada. Neste momento a utilização de ferramentas de mercado com o Power BI, QlikView e Tableau serão considerados, uma vez que a base de dados já esteja estabilizada e bem definida.

Governança e comunicação: de modo a apoiar a gestão de mudança será criado processo para avaliação periódica das ações, bem como reunião de performance com o objetivo de analisar os dados em conjunto com a gestão comercial e de produtos. Esta análise servirá não só para a obtenção de insights e construção dos planos de ação, mas também ser como ponto importante de apoio e treinamento nas ferramentas que serão disponibilizadas.

Inovação tecnológica: após o cumprimento dos passos acima será avaliada a necessidade ou não de consultoria externa, há a possibilidade ainda de contratação de recurso especializado, para o desenvolvimento de inovações como o uso de Inteligência Artificial (IA) para automatizar as análises e indicar através do cruzamento de dados indicações do correto caminho a seguir em decisões sobre performance, previsão de vendas, precificação, principais desvios, gestão de contratos, etc.

Criação de BSC (*balance score card*): Modelo para equilibrar diferentes áreas de desempenho, fornecendo uma visão abrangente e balanceada da operação comercial. Com uma quantidade restrita de KPIs avalia-se o desempenho do agente de venda ou gestor de produto.

Ampliação da base do público-alvo e treinamento: seguindo das regras de compliance na divulgação de informações internas, será ampliada a base de pessoas que receberão as

informações, no caso todos os agentes de venda de forma a aumentar as ações a partir dos insights gerados pela ferramenta adotada.

Tabela 2 – Detalhamento do Plano de Ações (Gestão de Dados)

O que fazer?	Porque fazer?	Como fazer?	Responsável	Quando fazer?
Reunião de <i>kick-off</i>	Alinhamento e apoio os <i>stakeholders</i>	Reunião presencial	Gerente de IDM	Realizado
Reunião Equipe do Projeto	Alinhamento e engajamento da equipe	Reunião presencial	Gerente de IDM	Realizado
Levantamento inicial de dados	Formação de <i>data warehouse</i>	Extrair todos os dados disponíveis relevantes dos dois sistemas	Equipe de IDM com apoio de TI	Realizado
Tratamento de dados	Validação e organização de dados	Gerar chave única de verificação (CNPJ e código de produto) e locar em apenas uma base	Equipe de IDM com apoio de TI e controladoria	Realizado
Criação de dashboard	Melhor visualização dos dados e análises	Elaborar sugestão com análises prévias de performance	Equipe de IDM	Realizado
Aprovação do modelo de Dashboard	Atendimento à expectativa dos <i>stakeholders</i>	Reunião presencial	Gerente de IDM e Diretoria	Realizado
Automatização	Otimização de tempo de geração de dados e <i>insights</i>	Utilização de programação em MS Excel	Equipe de IDM	Realizado
Seleção de plataforma de BI	Integração de dados e individualização de visualização (por usuário)	Seleção entre as opções definidas pela TI com integração no ERP Protheus	TI com apoio da equipe de IDM e Diretoria	Realizado
Processo de Orçamentação 2023	Ter metas por segmento de acordo com o potencial e estratégia identificados	Análise de dados históricos, dados de mercado e reunião com liderança de vendas para definição das metas	Diretoria e liderança de vendas	Realizado
Contratação de plataforma	Acesso para usuários	Contratação de acessos da plataforma definida (Power BI)	TI com apoio da equipe de IDM e Diretoria	Realizado
Definição de governança de dados	Limitar acesso a dados sensíveis à empresa, apenas aos usuários definidos	Individualização de acesso de acordo com segmento e carteira de clientes	Equipe de IDM com apoio de TI	Realizado
Comunicação e liberação de uso	Dar acesso aos Gerentes e diretores ao dashboard	Reunião on line com a divulgação de manual de uso da ferramenta	Gerente de IDM	Realizado
Inovação tecnológica	Agregar inteligência artificial à ferramenta (<i>dashboards</i>)	Opção entre contratação ou desenvolvimento interno de inteligência artificial para aumentar a velocidade de análises	TI com apoio da equipe de IDM	Previsto para Agosto/23
Criação de BSC	Ter parâmetros mensuráveis de desempenho da equipe comercial e de gestão de produtos	Definir conjunto de KPIs mais importantes e disponibilizar em visão única	Equipe de IDM e Diretoria	Previsto para Setembro/23
Dashboard Final	Integrar toda equipe comercial e de gestão de produtos no uso da ferramenta	Validar visão e divulgar para toda equipe comercial em reunião on line	Gerente de IDM e diretoria Comercial	Previsto para Outubro/23
Treinamento	Treinar equipe para bom uso da ferramenta	Treinamento on line com turmas de até 20 participantes	Equipe de IDM com apoio de DHO	Previsto para Outubro/23

Fonte: elaborada pelos autores

Sobre as ações de definição de um modelo de gestão de clientes *key accounts* as ações terão sua liderança divididas entre a Gerente de Processos e a Gerente de Atendimento ao cliente, sendo a área de Inteligência e Desenvolvimento de Mercado a área de apoio para execução das ações. As etapas seguem a sequência definidas abaixo:

Definição de critérios de *key accounts*: com base no descrito no capítulo sobre a solução a ser adotada, definiram-se critérios com base em dados quantitativos (faturamento, volume, margem, etc) e qualitativos (visão de longo prazo, potencial, referência no mercado, etc.) e será realizada pela equipe responsável e validada pela área de vendas e diretoria.

Seleção dos clientes: com base nos critérios objetivos definidos e uso da matriz de decisão (Figura 2) serão selecionados pela equipe do projeto os *key accounts* de cada segmento de atuação da QI.

Definição de pacote de serviços: considerando a estratégia para cada tipo de cliente classificado na matriz de decisão (Figura 2) será definido um pacote de serviço adequado para

cada estratégia. Será realizado pela equipe do projeto com auxílio da equipe de operações e IDM.

Implementação: última etapa que envolverá o treinamento da equipe e criação de processos comerciais que atendam cada pacote de serviços definido. Liderado pela equipe do projeto com o suporte das equipes de operações e TI.

Tabela 3 – Detalhamento do Plano de Ações (Gestão de Clientes)

O que fazer?	Porque fazer?	Como fazer?	Responsável	Quando fazer?
Definição de critérios de key accounts	Ter critérios objetivos para a seleção de clientes <i>key accounts</i>	Reunião presencial e on line	Equipe do projeto com apoio de IDM	Realizado
Validação dos critérios	Alinhamento e apoio os <i>stakeholders</i>	Reunião presencial	Gerente de Processos e Atendimento ao cliente	Realizado
Seleção prévia dos clientes	Selecionar clientes que valorizem os serviços considerados diferenciais	Com base nos critérios definidos, classificar clientes atuais e verificar quais atendem aos requisitos	Equipe do projeto	Realizado
Validação da seleção	Alinhamento e apoio os <i>stakeholders</i>	Reunião presencial	Gerente de Processos e Atendimento ao cliente	Realizado
Definição de pacote de serviços	Adequar serviços `estratégia de cada tipo de cliente	Avaliar juntamente com equipe de operações e de custos todos os serviços prestados e criar pacotes adequados a cada estratégia	Equipe do projeto com apoio da equipe de operações e controladoria	Previsto para Agosto/23
Criação de processos comerciais	Organizar os departamentos internos para receber o novo modelo	Criar os fluxogramas de acordo com cada pacote de serviços e redefinir equipe de atendimento	Equipe do projeto	Previsto para Setembro/23
Divulgação e treinamento	Comunicar e treinar a organização no novo modelo de gestão	Reunião on line e treinamento para todos os agentes de vendas que serão afetados pelo novo modelo	Gerente de Processos e Atendimento ao cliente	Previsto para Setembro/23

Fonte: elaborada pelos autores

4.2 Previsões sobre investimentos, custos e retornos

Conforme descrito anteriormente, haverá baixo investimento direto no desenvolvimento das atividades, a princípio o único dispêndio será a aquisição de licenças de utilização do MS Power BI, que é o software de BI (*Business Intelligence*) definido em conjunto com a TI devido a sua fácil interface e baixo custo de aquisição. Outro investimento que poderá ser feito é no de aquisição de base externa de informações como dados de mercado ou dados estatísticos de importações. Além disso, os impactos e ganhos financeiros diretos esperados pelas atividades descritas por este projeto, tais como o ganho de novos negócios por insights de dados, aumento da base de clientes ativos, aumento de faturamento e margens são informações consideradas como confidenciais pela empresa e, portanto, não serão considerados no presente trabalho. Contudo, estes dados estão sendo monitorados internamente para avaliar a efetividade das ações, bem como corrigir eventuais rotas.

Serão considerados apenas recursos próprios da empresa de pessoas e de eventuais custos para aquisição de software e base de informações no mercado.

4.3 Análise de riscos

Segundo Rausand (2020) a análise de riscos é um processo sistemático e estruturado para identificar, avaliar e quantificar os riscos associados a uma atividade, processo, sistema ou projeto. Envolve a identificação das fontes de risco, a determinação das consequências potenciais desses riscos e a avaliação da probabilidade de ocorrência. O objetivo principal da análise de riscos é fornecer informações para a tomada de decisões informadas, auxiliando na seleção e implementação de estratégias de mitigação de riscos adequadas. Com base nesta

afirmação foram mapeados os potenciais riscos para as ações e o contexto no qual está inserido este trabalho (Tabela 4).

Tabela 4 – Matriz de riscos

Risco avaliado	Manifestação do risco	Probabilidade/Impacto	Mitigação do risco
Novo modelo de atendimento ser rejeitado por clientes	Cliente exige atendimento no modelo anterior	médio/alto	- identificar o impacto do cliente no faturamento - atuação da liderança explicar os possíveis ganhos com o novo modelo - dividir em fases implementação
Queda de vendas em clientes não selecionados como key accounts	Queda no faturamento	médio/alto	- avaliar possíveis causas da queda no faturamento e montar plano de ação - reavaliar cliente na matriz de decisão - se necessário, mudança de modelo no cliente
Resistência no uso de dados para a tomada de decisões	Usuários relatando dificuldades, inconsistência nos dados e outras afirmações para o não uso dos dados	média/média	- Entendimento das reclamação e verificação de procedência e plano de ação de correção - Uso de dados pela liderança reforçando a metodologia - biblioteca de cases de sucesso - troca do profissional
Dificuldade de uso da ferramenta	Não uso pelo usuário a ferramenta por dificuldade por falta de conhecimento sobre o uso da ferramenta	baixa/alto	- reforço do treinamento - acompanhamento por especialista
Dificuldade na integração de dados	Dados dos diferentes sistemas não conseguem ser cruzados devido a falta de uma chave comum (CNPJ, código de produto)	baixa/médio	Criação de tabela de/para entre os sistemas para a correta integração dos dados
Não integração com Protheus	Power BI não traz os dados do ERP	baixo/médio	- Utilização de planilhas de forma contingencial - Atuação da equipe Protheus na solução

Fonte: elaborada pelos autores

4.4 Estratégias de mudanças e evolução do projeto

Salerno e Brock (2008) descrevem um ciclo de mudança com fases emocionais e comportamentais: perda, dúvida, disjunção, ajuste, aceitação e conexão. Facilitar a transição por essas fases é crucial. Alterar métodos empíricos desenvolvidos ao longo dos anos é desafiador. Nas organizações, a heterogeneidade na liderança, composta por gestores veteranos e novos com diferentes experiências, afeta a percepção e o uso de dados na tomada de decisões, criando estilos de gestão variados.

Essa heterogeneidade pode dificultar a mudança devido a resistências naturais, especialmente quando a transparência de desempenho expõe setores com baixa performance. Assim, a implementação de mudanças deve ser gradual, com rotinas de análise, utilização de insights e acompanhamento de planos de ação através de reuniões periódicas, painéis de acompanhamento e checkpoints.

Mudanças no mercado e a necessidade de respostas rápidas aumentaram o engajamento no uso de dados para decisões, acelerando a reestruturação dos departamentos de atendimento ao cliente e gestão de key accounts.

Adotou-se um modelo de gestão com 4 KPIs principais e 3 análises gráficas: a) Análise do gestor: mede intervenções fora da tabela de preços; b) Percentual de fechamento: mede o percentual de fechamento de cotações; c) Variação do menor preço em relação ao preço médio: avalia variações significativas de preços abaixo do mercado; d) Variação nos dois últimos dias do mês: avalia mudanças bruscas na estratégia de precificação; e) Gráfico de dispersão: identifica desvios e oportunidades perdidas; f) Histograma: identifica faixas de fechamento de pedidos e oportunidades de ajuste; g) Relação volume-preço: verifica a coerência entre preços e volumes praticados.

Essas ações melhoraram as análises e insights dos gestores, levando a campanhas como a "QI All Stars", que premia vendedores com base nos resultados financeiros e novos clientes adquiridos.

5 AVALIAÇÃO

O projeto, em suas ações já ocorridas e que ainda estão em andamento, vem transformando o processo decisório outrora baseado em empirismo. Nota-se maior fundamentação em dados e controle parametrizado de desempenho. A construção de mecanismos de obtenção e disponibilização de informações foi pautada pela concepção do CEO da empresa: “Dados, gráficos e informações sem uma ação a ser tomada é mera curiosidade”. Assim, o projeto não é restrito à produção de dados, mas, principalmente, à sua utilização, em ações para resolver questões que contribuam para o desenvolvimento dos negócios.

Em um primeiro momento, o aumento da visibilidade dos números gerou um choque, e como citado nos capítulos anteriores uma certa resistência, fato que foi trabalhado no decorrer do trabalho ainda em curso e que levará ainda algum tempo. Schein (2001) enfatiza que a cultura corporativa é moldada pela história e pelas experiências da organização, bem como pelos líderes e membros-chave que a influenciam ao longo do tempo, também destaca a importância de compreender a cultura como um sistema dinâmico e complexo, que pode ter diferentes subculturas e ser influenciado por fatores internos e externos. Esta definição demonstra o quão difícil é se mudar uma cultura e este talvez tenha sido o maior desafio encontrado até então.

A avaliação da liderança (Diretoria e CEO) é positiva, com a mudança de patamar proporcionada e resultados obtidos. As expectativas são altas para as próximas etapas nas quais se espera um melhor aproveitamento dos *insights* por toda equipe comercial, *insights*, ainda limitados aos líderes e gestores de produtos.

Também há expectativa quanto aos frutos da adoção do novo modelo de *key account*, para o qual se direcionam recursos internos, tais como pessoas, processos e verbas orçamentárias. Como ganhos já realizados na primeira etapa de seleção, o foco dos esforços de venda, antes direcionado a duzentos e quarenta clientes foi concentrado em noventa e sete, considerados estratégicos, número que ainda se pretende reduzir para o alcance dos objetivos.

6 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborado com o propósito central de criar um *roadmap* de ações para guiar uma empresa na evolução de uma cultura de tomar decisões com fundamentação em conhecimento empírico para a de considerar dados como protagonistas nesse processo, o trabalho proporcionou o desenvolvimento de um negócio com mais de 80 anos de história.

Paralelamente à reconfiguração do processo decisório, o trabalho resultou em contribuições acessórias. Dentre elas destacam-se o aprendizado individual e coletivo obtido pelos participantes. A elaboração e implementação das propostas resultantes envolveram mudança de *mindset* dos gestores e funcionários que atuam em diferentes áreas e funções na organização, o que ocasionou ganhos em experiência e conhecimentos profissionais por parte dos envolvidos. Os aprendizados e resultados gerados com o projeto serão perenes no decorrer dos próximos anos de vida da empresa, uma vez que permearão sua cultura.

As inovações proporcionadas podem ser classificadas como incremental na gestão de dados e mudança de cultura de utilização de dados na empresa e de modelo de negócios no caso da gestão de clientes *key accounts* devido a nova abordagem ao mercado, ambas com o objetivo de aproveitar oportunidades no mercado de distribuição de produtos químicos utilizando-se dos diferenciais competitivos da empresa como custos competitivos e flexibilidade.

Segundo Christensen (2012), estas inovações podem ser ainda classificadas como sustentadoras, pois referem-se às melhorias incrementais em produtos ou serviços existentes para atender às demandas dos clientes existentes. Esse tipo de inovação visa melhorar a eficiência, o desempenho ou os recursos dos produtos ou serviços já estabelecidos com o objetivo manter a posição de liderança no mercado.

No que se refere à complexidade e limitações enfrentadas para elaboração e implementação do projeto, encontra-se a demanda por habilidade de relacionamento interpessoal para lidar com um processo de mudança. A abrangência da ação intervencionista aqui descrita não se limitou à mudança atitudinal na área que constitui o foco do projeto, mas também a outras, como compras, marketing e desenvolvimento de produtos, mesmo porque os benefícios resultantes influenciam e são influenciados pelo dinamismo sistêmico organizacional.

Espera-se que o relato que aqui se apresenta, com a descrição da experiência vivenciada até o momento, proporcione elementos para concepção de trabalhos semelhantes, de modo que o método utilizado para a identificação e formulação de estratégias para o aproveitamento de oportunidades de negócios, por meio da adoção de um caminho estruturado viável para a sustentação da oportunidade e avaliação de condições reais para o seu aproveitamento.

Considerando, enfim, o aprendizado percebido ao longo de cada etapa do processo de elaboração do trabalho, entende-se que o enfoque teórico-metodológico associado à aplicação na prática empresarial da organização em foco foram fundamentais para a cientificidade e viabilidade do projeto, conferindo-lhe condições de replicabilidade em condições assemelhadas.

REFERÊNCIAS

- .Abiquim (2022). *O Desempenho da Indústria Química Brasileira*. Recuperado em 16 de Junho de 2023, de <https://www.enaiq.org.br/desempenho-da-industria-quimica/>
- Anderson, C. (2015). *Creating a Data-Driven Organization: Practical Advice from the Trenches*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Chevallier, J. & Ielpo, F. (2013). *The Economics of Commodity Markets*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Christensen, C.M. (2012). *O Dilema da Inovação*. São Paulo: M.Books do Brasil
- Christopher, M. (1997). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Clayton, B.C. (2015). *Commodity Markets and the Global Economy*. Cambridge University Press
- Dwyer, F.R. & Tanner, J.F. (2008) *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. McGraw-Hill Education.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Londres: Routledge.
- ICIS (2023). *ICIS Top 100 Chemical Distributors*. Recuperado em 10 de Junho de 2024, de <https://www.icis.com/explore/resources/news/2023/05/19/10887559/brenntag-leads-the-2023-icis-top-100-chemical-distributors-ranking/>
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 2 de junho de 2024 de <https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade>.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- McCaffrey, T. & Pearson, J. (2015). A inovação está onde você menos espera. *Harvard Business Review*. São Paulo, dez. 2015.
- Minayo, M. C. (2009). *Pesquisa Social, teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Ed. Vozes.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.

- Novaes, H. T.; Dagnino, R. (2004). O fetiche da tecnologia. *Organizações & Democracia*, 5(2), p. 189-210.
- Patil, D. & Hilary, M. (2015). *Data-Driven: Creating a Data Culture*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media
- Pepper, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Receita Federal (2021). *Classificação fiscal de mercadorias*. Recuperado em 10/06/2024, de <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/classificacao-fiscal-de-mercadorias/ncm>
- Schein, E.H. (2001). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas
- Soilen, K.S. & Jenster, P.V (2009). *Market Intelligence: Building Strategic Insight*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- Woodburn, D. & McDonald, M. (2011) *Key Account Management: The Definitive Guide 3rd Edition, Revised and Updated*. Oxford (UK): John Wiley & Sons