

**APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE DADOS E DE CLIENTES PARA O
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE
PRODUTOS QUÍMICOS**

CARLOS HENRIQUE VIEIRA GRIGOLETO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON CALDEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE DADOS E DE CLIENTES PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS

RESUMO

Este relato tecnológico descreve a ação intervencionista movida pelo objetivo de transformar o processo decisório tradicionalmente empírico de uma empresa brasileira de distribuição de produtos químicos em um modelo pautado pela utilização de dados concretos. O projeto guiou a evolução da tecnologia de gestão da empresa em direção a uma nova cultura de tomada de decisão. Os objetos resultantes incluem um novo modelo para atendimento de clientes estratégicos mediante a adoção do conceito de *key accounts*, a introdução de painéis de controle, mecanismos de governança, estratégias de utilização de dados e planos de ação baseados em análise de dados, conduzindo à ampliação de serviços e avanço no nível de relacionamento com os clientes. Essas iniciativas promoveram uma inovação incremental na tecnologia de gestão adotada, em que se valoriza a utilização de dados como orientadores das decisões. O projeto enfrentou desafios significativos, como a necessidade de mudar comportamentos estabelecidos e romper tradições, exigindo tempo para adaptação e o apoio contínuo da liderança da empresa. Os principais impactos incluem melhorias na avaliação da performance comercial, maior agilidade na identificação de desvios e na tomada de decisões, além de ajustes no portfólio de serviços e produtos oferecidos, alinhados com o valor gerado para cada cliente, resultando na minimização de custos.

Palavras-chave: Processo decisório, inovação, desenvolvimento de negócios.

1 INTRODUÇÃO

A atual "era de dados" é caracterizada pelo crescimento exponencial na geração, armazenamento e disponibilidade de dados, impulsionado pela digitalização de processos, avanços tecnológicos e pela proliferação de dispositivos conectados à internet (Anderson, 2015). A capacidade de acessar uma vasta quantidade de informações para entender melhor os clientes, otimizar processos, identificar tendências e fomentar a inovação representa um benefício significativo para as organizações contemporâneas.

Conforme destacado por Anderson (2015), as organizações se fortalecem ao desenvolver práticas de gestão que enfatizem o desenvolvimento de habilidades em análise de dados e a criação de uma cultura que valorize o acesso aos dados e habilidade em seu uso como base para o processo decisório. Em outras palavras, as oportunidades ofertadas pelo desenvolvimento tecnológico incluem a evolução da tecnologia de gestão. De acordo com Novaes & Dagnino (2004), a "tecnologia" conjuga conhecimentos teóricos e práticos, habilidades técnicas e métodos aplicados para resolver problemas específicos, sendo que a maneira como se utiliza a tecnologia pode fazer uma diferença substancial.

A empresa em foco, denominada ficticiamente Chemical Corporation (CC), enfrenta desafios decorrentes de rápido crescimento nos últimos anos, posicionando-se entre os três principais distribuidores de produtos químicos no Brasil e entre os dez maiores da América Latina (ICIS, 2023). A situação demanda evolução do processo de gestão, com desenvolvimento qualitativo. Contribuem para isso a identificação de demandas dos clientes e um posicionamento diferenciado no mercado, com oferta de valor (Christopher, 1997).

Mudanças comportamentais envolvem lidar com a cultura corporativa, que, segundo Schein (2001), refere-se aos pressupostos compartilhados que uma organização desenvolve ao longo do tempo para resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, influenciando a forma como os membros percebem, pensam e sentem sobre esses problemas.

O projeto descrito teve como objetivo desenvolver um *roadmap* de ações para transformar a mentalidade predominante na tecnologia de gestão da CC, uma empresa com mais de oitenta anos de história, promovendo uma mudança de uma cultura decisória baseada predominantemente em empirismo para uma cultura fundamentada em dados. Além disso, propôs-se um novo modelo de atendimento para clientes estratégicos, desafiando o conservadorismo do modelo de gestão anterior (McCaffrey & Pearson, 2015).

A metodologia adotada seguiu as diretrizes propostas por Marcondes et al. (2017), focando na elaboração de soluções práticas e aplicadas em administração para resolver problemas organizacionais e aproveitar oportunidades de negócios. Este enfoque fortalece-se quando embasado em fundamentos teóricos robustos, permitindo que as soluções desenvolvidas possam ser replicadas em situações semelhantes. Desse modo, procurou-se aporte teórico-conceitual mediante pesquisa bibliográfica, que resultou em citações pontuais distribuídas ao longo do texto na análise, interpretação e desenvolvimento de soluções para a situação em estudo. Não se apresenta, portanto, uma seção específica de referencial teórico.

O artigo estrutura-se inicialmente na compreensão do contexto estudado, seguido pela análise das circunstâncias enfrentadas para projetar cenários e escolher soluções adequadas. Em seguida, descreve-se o planejamento das ações para implementar as soluções escolhidas e intervir eficazmente nas práticas organizacionais. Finalmente, são apresentadas a avaliação dos resultados alcançados e esperados para o futuro, com uma reflexão sobre as contribuições efetivas e potenciais do projeto.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 Características da empresa em foco

A CC figura entre as três principais distribuidoras de produtos químicos no mercado brasileiro. Na América Latina, está entre as dez com maior volume de negócios, segundo o *ranking* Top 100 Chemical Distributors ICIS (2022). A empresa distribui anualmente mais de 110 mil toneladas anuais de produtos no mercado brasileiro com cerca de 500 funcionários, atuando em dezenove diferentes localidades. Os escritórios e unidade fabril localizam-se na cidade de São Paulo, local em que há oitenta anos iniciaram-se as operações da empresa, com a produção de glicerina animal. A operação no mercado de distribuição de produtos químicos iniciou-se em 2001. A empresa conta ainda, em sua estrutura, com cinco centros de distribuição no Brasil para o aumento da capilaridade de entrega em todo território nacional.

O portfólio é diversificado, com atuação em praticamente todos os segmentos do mercado químico, com ênfase nos segmentos de Beleza e Saúde, Industrial e Nutrição. A estrutura da CC no Brasil é dividida em quatro diretorias: Financeira, Compras, Operações e Vendas, sendo esta última subdividida nos segmentos de atuação Beleza e Saúde, Processos Industriais, Agronegócio, Nutrição Humana e Animal, Tintas e Construção e Óleos Industriais. Representa hoje mais de quatrocentos fornecedores globais distribuídos em sessenta países, muitos deles líderes e referências em seu mercado de atuação. O CEO, acionista majoritário, atua próximo da operação, valorizando a agilidade e simplicidade nos processos, clareza e transparência na comunicação, parcerias de longo prazo e solidez financeira.

Os negócios 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.

Dwyer e Tanner (2008) entendem que 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)

Hakansson e Snehota (1995) observam que a modalidade B2B caracteriza-se pela interdependência entre as empresas nos negócios que realizam, em que a confiança mútua e cooperação contínua para alcançar vantagens competitivas e sucesso nos negócios constituem fatores relevantes para os resultados obtidos, como é típico nas atividades da CC.

2.2 A 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 anual estimado em US\$ 187 bilhões (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. Somente no período entre 1990 e 2021, a demanda por produtos químicos no Brasil cresceu 3,1%, superando o crescimento do PIB de 2,2% no mesmo período. 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 Principais características do mercado de distribuição de produtos químicos

Composto por inúmeras empresas de diferentes segmentos de atuação, a distribuição química é um setor altamente competitivo no Brasil. Concorrendo com grandes multinacionais líderes de distribuição de químicos no mundo, a CC ocupa posição de liderança no setor e oferece produtos em todos os segmentos. Consideram-se como principais concorrentes 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, e 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 vantagem competitiva desses concorrentes é a escala de negócios, atendendo 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 Grønhaug 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 tais concepções, adotou-se como referência a que se auto denomina "Projeto de Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO)" proposta por Marcondes *et al.* (2017). Segundo os referidos autores, o método foi elaborado com base em concepções como a de Aken, Berends e Bij (2012), adotada em estudos de natureza semelhante pela escola de negócios da Universidade Holandesa de Eindhoven, e Vandenbosch (2003), aplicado ao diagnóstico e idealização de soluções organizacionais.

Seguindo os procedimentos sugeridos por Marcondes *et al.* (2017), 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 intuito de conhecer o grau de satisfação dos clientes e cumprimento das normas ISO 9000, a CC realiza anualmente uma pesquisa de satisfação de seus principais clientes, abordando questões 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 conceitos bom e ótimo (notas maiores do que 7) o portfólio da CC com mais de 1700 itens parece atender à maioria dos clientes e seus diferentes segmentos, fato que confirma o diagnóstico inicial.
- Sistema de entregas – embora 88% das notas considerem como bom e ótimo o sistema de entrega atual da CC, nota-se um potencial de melhoria. 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 conceitos bom e ótimo, com maior número de notas 10 (60% do total). Mostra-se como ponto forte 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 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 CC o que é um número significativo e demonstra que aparentemente atendendo as necessidades de seus clientes.

3.2.1 Elementos geradores de vantagem competitiva

Em entrevistas com profissionais de mercado com posição estratégica na indústria (diretores fabris, gerentes de compras e influenciadores internos), buscou-se identificar os aspectos considerados importantes na geração de vantagens competitivas. Optou-se por entrevistas não estruturadas, provocando a fala dos informantes sobre os temas propostos pelo entrevistador, com suas próprias estruturas de referência, de modo a conferir maior profundidade às reflexões (Minayo, 2009; May, 2004). Dentre os dados obtidos destacam-se:

Atender as especificações, ter capacidade técnica e produtiva e portfólio adequado são consideradas características essenciais para o sucesso dos negócios segundo uma Gerente de compras de uma empresa do setor de embalagens. Um fornecedor pode destacar-se pela flexibilidade diante das oscilações impostas pelo mercado, oferecendo um bom suporte técnico e plano de contingência para eventuais problemas, cumprindo prazos e inovando para reduzir o *lead time* de entrega e oferecer soluções diferenciadas demandadas por seus clientes.

Outro entrevistado, diretor industrial de empresa do setor de bebidas, cita como características básicas que constroem valor são qualidade, solidez financeira, atendimento às regras de *compliance* e utilização de fontes de matéria prima responsáveis. Como diferenciais reforça 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 intermediadas, como atrasos de fornecimento, por exemplo. Além disso, obtém-se flexibilidade no atendimento de eventuais variações na demanda.

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 CC, o desafio da operação de distribuição é posicionar-se bem na cadeia, agregando valor nessa operação. A escala de negócios é importante fonte de poder de negociação com fornecedores, e o uso da inteligência de mercado possibilita aproveitar oportunidades, diante da flutuação de preços das *commodities* e de sazonalidades, favorecendo o *timing* das compras. Igualmente importante é a capacidade de financiamento e solidez financeira para o aproveitamento de eventuais oportunidades. A eficiência da comunicação também é considerada essencial, pois a distribuição de produtos químicos é um elo entre o cliente e o fornecedor, posicionando-se como mediadora da oferta e percepção de valor pelas partes envolvidas nos negócios.

3.2.3 Inteligência de mercado

A inteligência de mercado é um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de informações sobre o mercado, concorrentes, clientes e outros atores relevantes, em busca de *insights* estratégicos para a conquista e sustentação de vantagens competitivas, em apoio à tomada de decisão no menor tempo e maior assertividade possível (Soilen & Jenster, 2019). Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros, assim como realizar processos mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade são fontes de vantagens competitivas que as empresas podem explorar.

A CC 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 do desempenho 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. A CC conta com dois sistemas operando em paralelo: o *software* de venda desenvolvido internamente denominado CC 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 CC 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 todos 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 é o caso dos produtos químicos, tendem a ser transacionais, focando em parâmetros objetivos como preço, volume, prazo de pagamento, qualidade, e local de entrega (Clayton, 2015). As negociações geralmente ocorrem via e-mail ou meios eletrônicos, sem a presença física dos participantes, o que nivela torna as condições comerciais o principal diferencial, mesmo para produtos de maior valor agregado.

Neste contexto, o relacionamento com o cliente, construído ao longo do tempo, é um fator diferenciador, quando se conhece sua identidade e a considera na elaboração da proposta comercial (Pepper & Rogers, 2004). Esse é considerado um ponto forte da CC, que 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 CC 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 CC. 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 *warehouses* (armazéns com estoques avançados e próximos aos mercados consumidores), bem como a busca de fornecedores para atendimento direto pelos clientes atuais.

A CC 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, um modelo de atendimento *key account* com critérios definidos e um pacote de serviços que gere valor para o cliente poderá estreitar a relação com clientes estratégicos e, em consequência, intensificar negócios com clientes já atendidos, aumentando a receita com maior efetividade do que a prospecção de novos clientes. Isso envolve a definição de métricas e novas estratégias de preços, com 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, consideram-se caminhos a trilhar, especialmente no âmbito comercial: implementar a cultura de valorização dos dados, incrementar a visão estratégica de produtos e clientes para aproveitar oportunidades no mercado de distribuição de produtos químicos utilizando-se de diferenciais competitivos, saber como e onde encontrar estas oportunidades, bem como oferecer um pacote de serviços atrativo. Esse é o foco das propostas do presente trabalho, detalhadas a seguir.

3.3.1 Mudança cultural

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 CC os seguintes:

- Coletar dados: É importante identificar quais dados são disponíveis na CC 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 CC 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 CC, 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 CC.
- Monitorar: A análise de dados não é um processo único. A CC 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 à cultura orientada a dados, a partir da educação e capacitação dos funcionários, 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.

A melhoria dos resultados e eficiência no processo comercial tende a ser favorecida pela utilização de dados existentes na CC e no mercado, em apoio à eficiência operacional, considerada como diferencial de valor no mercado de *commodities* por Chevallier e 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

Embora a pesquisa de satisfação de clientes revele que o relacionamento é um ponto forte, não se observou um modelo padonizado de gestão desse aspecto. Constatou-se a carência de dados quantitativos para avaliar a perda de oportunidades e 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) argumentam que embora relacionamentos-chave mais próximos sejam geralmente considerados mais bem-sucedidos, é um erro supor que desenvolver qualquer relacionamento trará sucesso automático. Se produto ou serviço adquirido, não for um item essencial e não oferecer 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*.

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 CC. 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 CC 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 1.

Força do fornecedor na visão do cliente

		Alto	Baixo
Atratividade da conta	Alto	Clientes estratégicos	Clientes estrela
	Baixo	Clientes de Status	Clientes base custo

Figura 1 – 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: A estratégia deverá ser de foco em crescimento e investimento no relacionamento de longo prazo, 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: Já se possui bom relacionamento, e a estratégia será de estreitamento das relações e foco em projetos de desenvolvimento conjunto no mercado de atuação.
- Clientes *Status*: Que foram estratégicos no passado, porém sem perspectiva de crescimento do volume de negócios no longo prazo. A estratégia é garantir o bom atendimento com base em baixo custo e maximização de ganhos.
- Clientes base custo: Contas importantes e com volumes e faturamento interessantes, porém com escolha do fornecedor exclusivamente pelo critério de preço. 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 CC 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 também faz parte do *cross-selling*. A CC já conta com instrumentos de apoio para vendas consultivas como, por exemplo, uma base com todos os ingredientes presentes nos produtos e lançamentos de empresas no setor de bens de consumo como cosméticos e nutrição, que pode ser aperfeiçoada com a construção de 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 CC 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 CC, 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 requeridos

Para as fases iniciais de execução do projeto requerem como recurso apenas a dedicação de tempo de profissionais dedicados nos departamentos diretamente ligados ao trabalho, como o de Inteligência e Desenvolvimento de Mercado (IDM), TI, DHO, Comercial, Atendimento ao Cliente e Controladoria. Em um segundo momento será necessária a aquisição de licença de *softwares* (*Power BI*, por exemplo) e de serviços externos 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 o uso futuro dos novos instrumentos e reforçando a transição.

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 CC, responsável por organizar as equipes, direcionar os recursos demandados, promoção e acompanhamento das etapas a seguir descritas:

- Reunião de kick-off do projeto, com a participação do CEO e diretoria, para apresentação do projeto e apoio à sua implementação.
- Reunião com a equipe do projeto, entre as pessoas dos diferentes departamentos participantes (TI, DHO, atendimento ao cliente e comercial) para exposição dos objetivos, alinhamento e conhecimento das etapas a cumprir
- Levantamento inicial e tratamento de dados, com extração de informações dos sistemas disponíveis (CC Sales e Protheus) para cruzamento, validação e início de um *data warehouse* a ser construído futuramente. Esta etapa funcionará como um *assessment* para as próximas.
- Construção de *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 desses relatórios, para reduzir o trabalho manual e garantir a atualização coma a periodicidade adequada. Com essa finalidade, serão utilizados os instrumentos Power BI, QlikView e Tableau, tão logo a base de dados esteja estabilizada e bem definida.
- Quanto aos aspectos relativos a governança e comunicação na gestão de mudança, se recorrerá a um processo de avaliação periódica das ações, com reuniões de avaliação de performance envolvendo a participação de gestores das áreas comercial e de produtos, com foco direcionado à obtenção de *insights*, construção de planos de ação e apoio à capacitação para o uso e aperfeiçoamento dos instrumentos adotados.
- Após o cumprimento dos passos acima e consolidação do novo *modus operandi* gestacional, será avaliada a utilização de recurso Inteligência Artificial (IA) para a automatização das análises e indicação de caminhos alternativos como subsídio a decisões sobre performance, previsão de vendas, precificação, principais desvios, gestão de contratos, etc.
- Elaboração de *Balanced Score Cards* (BSC), para equilibrar o estabelecimento de objetivos e monitoramento em diferentes áreas de desempenho, fornecendo uma visão abrangente e balanceada da operação comercial. Partindo do mapa estratégico, se promoverá um processo participativo de proposição e adoção de KPIs para a avaliação contínua do desempenho.
- Seguindo das regras de compliance na divulgação de informações internas, se ampliará 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 pelos instrumentos adotados.

Sobre as ações de definição de um modelo de gestão de clientes *key accounts*, as ações terão sua liderança dividida entre os profissionais que atuam como Gerente de Processos e Gerente de Atendimento ao cliente, enquanto a área de Inteligência e Desenvolvimento de Mercado apoiará a execução das ações. As etapas desse processo envolvem, em síntese:

- Definição de critérios de *key accounts*, 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 definidos e uso da matriz de decisão (Figura 1), a serem considerados *key accounts* de cada segmento de atuação da CC.
- Definição de pacote de serviços, com estratégia para cada tipo de cliente classificado na matriz de decisão, pela equipe do projeto com auxílio da equipe de operações e IDM.
- Treinamento da equipe e criação de processos comerciais para cada pacote de serviços definido, sob a liderança da equipe do projeto com o suporte das equipes de operações e TI.

A Tabela 1 apresenta maior detalhamento dessas ações.

Tabela 1 – 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 Estimativas de 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 será a aquisição de base externa de dados de mercado. Os impactos e ganhos financeiros diretos esperados, 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 são divulgadas neste texto. Contudo, estes dados estão sendo monitorados internamente para avaliar a efetividade das ações, bem como corrigir eventuais rotas.

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, determinação das consequências potenciais desses riscos e avaliação da probabilidade de ocorrência. A análise de riscos fornece informações para a tomada de decisões, 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 2).

Tabela 2 – 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 "CC All Stars", que premia vendedores com base nos resultados financeiros e novos clientes adquiridos.

5 AVALIAÇÃO

As ações já ocorridas e ainda em andamento vêm transformando o processo decisório outrora baseado em empirismo, com maior fundamentação em dados e controle parametrizado de desempenho. Segundo o 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 certa resistência. Schein (2001) enfatiza que a cultura corporativa é moldada pela história, experiências da organização e influência dos líderes e membros-chave ao longo do tempo, como um sistema dinâmico e complexo, que pode ter diferentes subculturas e ser influenciado por fatores internos e externos. Por isso, esse representa 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

A partir do propósito central de criar um *roadmap* de ações para guiar uma empresa na evolução qualitativa de seu processo decisório, transformando-o de predominantemente empírico para o que considera dados concretos obtidos e tratados com tecnologia adequada, o projeto proporcionou significativo avanço no estágio de desenvolvimento de um negócio com cerca de oitenta 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.

A complexidade e limitações enfrentadas para elaboração e implementação do projeto decorre da 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.

Destaca-se a importância do aprendizado adquirido ao longo do processo de elaboração do trabalho e entende-se que a associação do enfoque teórico-metodológico à aplicação na prática empresarial da organização que constituiu o objeto da ação desenvolvida foi fundamental 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/>
- Aken, J. E. Van, Berends, H. & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations*. 2 ed. New York: Cambridge University Press.
- 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.
- Grønhaug, K.; Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: merits and challenges. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 2, n. 1, p. 6–14.
- 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.
- Oyadomari, J.C.T.; Silva, P.L. Da; Mendonça Neto, O.R. & Rícino, E.L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), pp. 244-265. Recuperado em 10 de maio de 2024, de <http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/134>.
- 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.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westin, O.; Roberts, H. I. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), pp. 5-12. Recuperado em 9 de maio de 2024, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766091011034253/full/html>
- Woodburn, D. & McDonald, M. (2011) *Key Account Management: The Definitive Guide 3rd Edition, Revised and Updated*. Oxford (UK): John Wiley & Sons