

Horizonte da digitalização nas relações e processos comerciais: como a distribuição pode alavancar seus negócios via digital?

Vitor Marques, Tassia Gerbasi e Lucas Sciencia do Prado

Muito tem se falado de como o processo de digitalização vem impactando as atividades no “dentro da porteira”. Entre as tecnologias, pode-se destacar a adoção de *softwares* de gestão agrônômica, que permitem monitoramento e controle das operações, a utilização de máquinas embarcadas com telemetria gerando maior eficiência operacional, além das tecnologias e sensores que facilitam a coleta e tomada de decisão no nível de gerenciamento das propriedades. Todas essas soluções estão posicionadas para atendimento das demandas dos agricultores, ora visando incrementos de produtividade, ora redução nos custos de produção, influenciando diretamente nas margens dos negócios.

Por outro lado, no “antes da porteira”, a digitalização também tem alavancado as atividades na distribuição. Apesar do impacto em diferentes esferas do negócio, destacam-se as transformações dentro da perspectiva comercial, trazendo benefícios às equipes de vendas e de suporte. Dessa forma, o digital tende a otimizar a rotina tanto de representantes e consultores que estão no campo prospectando oportunidades de negócio, como a de gerentes e executivos, os quais buscam definir os melhores caminhos para aumento de participação no mercado e atingimento dos objetivos delineados em seus planos estratégicos.

O caso da Farmer Business Network (FBN) nos Estados Unidos tangibiliza como o digital tem acarretado em mudanças no ambiente de negócios de insumos. A rede de agricultores, criada em 2014 com objetivo de melhorar a performance das fazendas via compartilhamento de informações, hoje se transformou em uma poderosa ferramenta de *benchmarking* para compra de insumos e definição de manejo. Usando inteligência artificial, baseada em dados públicos e de sua própria base, a organização criou o assistente virtual “Norm” para responder questões dos agricultores e consultores, relacionadas a aspectos técnicos sobre insumos e manejo, condições climáticas, além de informações comerciais (disponibilidade de produtos nos distribuidores parceiros, por exemplo).

Assim, para organizar as transformações e investimentos dos canais de distribuição na área comercial, utilizamos a perspectiva do ciclo de vendas, destacando algumas tendências.

No **pré-venda** é percebido o aumento da quantidade e profundidade de dados e informações que são geradas, capturadas e obtidas sobre e junto aos clientes. Isso possibilita um melhor diagnóstico de suas dores, além do entendimento do perfil de compra e de tomada de decisão, permitindo a customização da oferta.

Na **execução da venda** podemos destacar a automatização dos processos (emissão dos pedidos e faturamento, por exemplo) gerando fluidez na comunicação, relacionamento

e interface entre vendedor-cliente e vendedor-equipe de suporte. Ao mesmo tempo, isso aumenta a exigência do papel consultivo do vendedor para o posicionamento de ofertas mais complexas e orientadas ao perfil específico do cliente.

Por fim, no **pós-venda** notamos o aumento da demanda por maiores esforços de fidelização e aumento dos pontos de contato com os clientes, dado o cenário de competição e consolidação no segmento. Da mesma forma, há um crescimento do ferramental para antecipação das necessidades e interações em pós-venda de forma proativa.

Essas tendências têm movimentado a distribuição a adotar ferramentas digitais de variadas categorias, as quais suportam o processo comercial em diferentes etapas, atendendo usuários distintos e com maior ou menor nível de especialização dentro do agronegócio. Analisando as relações e interfaces comerciais dentro do setor, percebemos a configuração de quatro principais agrupamentos de ferramentas e aplicações digitais:

- CRM (*Customer Relationship Management*): *softwares* dedicados ao planejamento e gestão da rotina comercial, os quais têm seu foco nas interações e gestão do relacionamento com os clientes. Dentre as principais funcionalidades dessa categoria estão o cadastro de clientes e de informações da fazenda, o planejamento comercial de visitas e interações, a construção de planos de ação, além do acompanhamento dos objetivos e metas pré-definidos;
- ERP (*Enterprise Resource Planning*): *softwares* para gestão de recursos e processos, suportando diferentes áreas do negócio (suprimentos, recursos humanos, financeiro, jurídico e comercial), facilitando os fluxos de comunicação, informação e produtos/serviços. As atividades básicas contempladas nesse tipo de ferramenta estão atreladas ao planejamento financeiro, precificação de produtos, gestão de estoque e contratos, além da emissão de notas e faturamento de pedidos;
- Dados & Previsões: *softwares* com objetivos de coletar, tratar, processar e armazenar informações, além de criar diferentes formatos de análise e visualização. Geralmente são alimentados por fontes diversas (como CRM, ERP e outras fontes de dados), permitindo a criação de tabelas, gráficos e modelos matemáticos para obtenção de *insights*;
- Especializadas: a categoria abrange soluções que apoiam etapas específicas da jornada de vendas, estando orientadas para atividades de suporte (logística, financeiro e regulatório), de manejo agrícola, e até mesmo na gestão de relacionamento, bonificação e comunicação.

	CRM	ERP	Dados & Previsões	Especializadas
Definição	Softwares de planejamento e gestão da rotina comercial, com foco nas interações e gestão do relacionamento com clientes.	Softwares de gerenciamento e processos de negócios, englobando desde atividades de suprimentos até expedição, logística e pós-venda.	Ferramentas de processamento, tratamento e visualização de dados.	Soluções digitais especializadas para atividades do ciclo comercial ou de gestão de recursos.
Principais Funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro do cliente e de informações da fazenda • Planejamento de visitas e interações • Construção de planos de ação • Acompanhamento orçado vs realizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento financeiro • Precificação de produtos • Gestão do estoque • Emissão de notas fiscais e faturamento • Gestão de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenamento de dados e informações • Integração de dados: CRM, ERP e outros • Construção de análises e modelos - gráficos, tabelas e dashboards 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de benefícios • Digitalização de documentos • Definição de rotas logísticas e acompanhamento • Medição de áreas e obtenção de mapas
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efetividade da força de vendas ✓ Ampliação conhecimento sobre cliente/mercado ✓ Otimização do tempo da equipe ✓ Suporte à gestão de careira 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automatização de processos ✓ Transparência de informação ✓ Facilitação da comunicação e dos fluxos entre diferentes áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visualização dos dados, permitindo <i>insights</i> e decisões ✓ Consolidação de inteligência competitiva ✓ Construção de modelagens/previsões 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparência nas políticas comerciais ✓ Agilidade e automação ✓ Otimização da logística/entrega ✓ Assertividade nas recomendações de manejo

Fonte: elaborado pelos autores

Muitas dessas soluções atuam de forma complementar dentro da visão sistêmica de digitalização dos processos. Há, por exemplo, uma integração das ferramentas de CRM junto as de Dados & Previsões, configurando um ciclo de alimentação e retroalimentação. Assim, a equipe comercial insere os *inputs* sobre clientes, mercado, concorrentes em sua interface do CRM. Tais informações são disponibilizadas para os times de Marketing ou *Business Intelligence* que irão trabalhá-las através das soluções de Dados & Previsões. Com isso, as ferramentas de dados são utilizadas para refinamento da carteira de clientes dos representantes de vendas, bem como para melhoria na definição de suas metas e objetivos. Esse é um dos exemplos de como estas ferramentas se conectam e podem trazer benefícios para um distribuidor orientado para uma cultura de dados.

Dentro da visão dos principais benefícios de utilização das ferramentas digitais ao longo do processo de vendas, a facilidade e agilidade são fatores determinantes. O uso adequado dessas soluções tem permitido maior dinamicidade no atendimento, redução na perda de tempo com esforços analógicos, ao passo que centralizam as informações do negócio e sobre o cliente, permitindo maior visibilidade de suas características e necessidades. Como consequência, é possível realizar um posicionamento mais assertivo da oferta de produtos e serviços, gerando efetividade comercial.

Apesar da configuração de um cenário bastante propício e otimista frente aos benefícios entregues pelas soluções digitais apresentadas, ainda existem desafios a serem superados, de modo a se aumentar sua adoção e percepção de valor por parte dos principais usuários. O primeiro ponto de atenção se refere à dificuldade de obtenção de informações atualizadas, uma vez que as ferramentas precisam de conexão com internet para sincronização e o acesso à rede ainda é bastante limitado em determinadas regiões rurais do território brasileiro. Somado a isso, algumas frustrações estão atreladas à lentidão, *bugs* e falta de integração entre plataformas, ou seja, problemas sistêmicos que interrompem, dificultam ou impossibilitam a execução do

processo no momento adequado. Finalmente, a falta de dinamicidade e de uma interface adequada ao perfil do usuário também configuram pontos de dor, gerando dificuldades de compreensão sobre o funcionamento, redundância de etapas e retrabalho às equipes.

Todavia, ainda existe um universo de oportunidades a serem exploradas via digitalização, as quais podem estar no *roadmap* dos distribuidores na visão dos próximos passos em direção à revenda orientada ao digital. Dentro dessa visão, a digitalização da comunicação e relacionamento com os produtores é uma aposta forte dentro do segmento, dada a demanda por aumento dos pontos de contato com cliente, transparência de informações, além da maior propensão das novas gerações à utilização das ferramentas digitais para acessar informações e se comunicar. Nesse sentido, os “*app’s do produtor*” ganham relevância, com funcionalidades como: acesso ao catálogo e cotação de produtos, verificação de notas fiscais e contas a receber, além da própria realização de agendamentos de visitas e chamados técnicos.

Por outro lado, também surgem oportunidades frente à gestão interna e de operações, relacionadas, por exemplo, à avaliação de risco de cliente para oferta de crédito (*score* do cliente e potencial da propriedade), roteirização e melhoria na eficiência de entregas, além da gestão de contratos junto aos cliente e fornecedores. Novos canais baseados no digital fazem parte da pauta dos movimentos, seja através de *e-commerce’s* próprios ou integração a *market places* de terceiros.

Por fim, a inteligência artificial pode se tornar uma aliada dos distribuidores que estiverem preparados, com uma cultura digital e orientada a dados bem estabelecida. Com a integração de dados históricos do comportamento de compra dos clientes, variáveis climáticas e dados públicos sobre regiões e cultivos, há um caminho desenhado em direção a prescrições, estimativas e diagnósticos mais efetivos sobre cliente e mercado, aprimorando a visão de médio e longo prazo do negócio e permitindo a decisões mais embasadas e assertivas a nível estratégico e tático-operacional.

Vitor Marques > Consultor Associado da Markestrat > vmarques@markestrat.com.br

Tassia Gerbasi > Sócia da Markestrat > tgerbasi@markestrat.com.br

Lucas Sciencia do Prado > Sócio Sênior da Markestrat e Professor de Marketing da FGV-EAESP > lprado@markestrat.com.br