

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de Formatura

**BALANCED SCORECARD PARA UMA INICIATIVA DE
CRM**

FERNANDO LAKY OZEKI

2001

*HF 2001
OZ36*

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de Formatura

**BALANCED SCORECARD PARA UMA INICIATIVA DE
CRM**

AUTOR: FERNANDO LAKY OZEKI

ORIENTADOR: PAULINO GRACIANO FRANCISCHINI

2001

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus familiares pelo apoio dado ao longo de minha vida, aos professores e colegas da faculdade pelo apoio ao longo da mesma e aos colegas de trabalho pelas excelentes oportunidades dadas e pelo apoio dado no desenvolvimento deste trabalho.

SUMÁRIO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma iniciativa de CRM para uma grande empresa de bens de consumo.

O trabalho será desenvolvido utilizando o *Balanced Scorecard* e a Metodologia Muscat Fleury.

Índice

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	6
1.2. LOCAL DO TRABALHO.....	6
1.2.1. <i>A Empresa</i>	6
1.2.2. <i>Estrutura Organizacional</i>	7
2. O PROJETO	9
2.1. AMBIENTE COMPETITIVO.....	9
2.2. SITUAÇÃO ATUAL.....	10
2.3. BENEFÍCIOS ESTIMADOS.....	11
2.4. METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	12
3. REVISÃO DE LITERATURA	14
3.1. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	14
3.2. A CADEIA DE VALOR.....	15
3.3. CONCEITOS DE CRM.....	16
3.4. VENDA BASEADA EM CLIENTES.....	17
<i>Passo 1: Coletar Informações do Cliente</i>	18
<i>Passo 2: Criar Plano para o Cliente</i>	19
<i>Passo 3: Obter Aceitação do Cliente</i>	19
<i>Passo 4: Executar o Plano</i>	20
<i>Passo 5: Avaliar o Desempenho do Cliente</i>	20
3.5. GERENCIAMENTO DE PROMOÇÕES DE VENDAS.....	20
<i>Passo 1: Alocar os Orçamentos aos Clientes</i>	22
<i>Passo 2: Criar o Plano Promocional</i>	22
<i>Passo 3: Apresentar o Plano Promocional</i>	23
<i>Passo 4: Executar o Plano Promocional</i>	23
<i>Passo 5: Monitorar/Revisar o Plano Promocional</i>	24
<i>Passo 6: Avaliar a Efetividade das Promoções</i>	24
3.6. DESEMPENHO.....	24
3.7. METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	25
3.7.1. <i>Muscat-Fleury</i>	25
3.7.2. <i>Balanced Scorecard</i>	27
3.7.2.1. <i>Visão Geral</i>	27
3.7.2.2. <i>Perspectiva Financeira</i>	29
3.7.2.3. <i>Perspectiva do Cliente</i>	29

3.7.2.4.	<i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	30
3.7.2.5.	<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	30
3.7.2.6.	<i>Relações de Causa e Efeito</i>	31
3.7.2.7.	<i>Vetores de Desempenho</i>	32
3.7.2.8.	<i>Relação com Fatores Financeiros</i>	33
3.7.3.	<i>Modelo de Santori e Anderson</i>	33
3.7.4.	<i>Modelo de Willian J. Stevenson</i>	35
3.8.	JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA ESCOLHIDA	36
4.	CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	38
4.1.	ANÁLISE ESTRATÉGICA E AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA	38
4.2.	PERSPECTIVA FINANCEIRA	38
4.2.1.	<i>Justificativa dos Objetivos Estratégicos</i>	39
4.2.1.1.	<i>Melhorar o Gerenciamento de Descontos</i>	39
4.2.1.2.	<i>Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais</i>	39
4.2.2.	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	40
4.2.2.1.	<i>Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar o Gerenciamento de Descontos</i> ..	40
4.2.2.1.	<i>Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais</i>	40
4.2.3.	<i>Indicadores de Ocorrência</i>	40
4.2.4.	<i>Indicadores de Tendência</i>	43
4.2.5.	<i>Resumo da Perspectiva Financeira</i>	44
4.3.	PERSPECTIVA DOS CLIENTES	45
4.3.1.	<i>Justificativa dos Objetivos Estratégicos</i>	46
4.3.1.1.	<i>Construir Fortes Relacionamentos e Marcas</i>	46
4.3.2.	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	46
4.3.2.1.	<i>Fatores Críticos de Sucesso para Construir Fortes Relacionamentos e Marcas</i> 46	
4.3.3.	<i>Indicadores de Ocorrência</i>	47
4.3.4.	<i>Indicadores de Tendência</i>	49
4.3.5.	<i>Resumo da Perspectiva dos Clientes</i>	50
4.4.	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	51
4.4.1.	<i>Justificativa dos Objetivos Estratégicos</i>	51
4.4.1.1.	<i>Melhorar a Efetividade das Promoções</i>	51
4.4.1.2.	<i>Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda</i>	52
4.4.2.	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	52
4.4.2.1.	<i>Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar a Efetividade de Promoções</i>	52

4.4.2.2.	<i>Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda</i>	53
4.4.3.	<i>Indicadores de Ocorrência</i>	53
4.4.4.	<i>Indicadores de Tendência</i>	54
4.4.5.	<i>Resumo da Perspectiva dos Processos Internos</i>	57
4.5.	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	58
4.5.1.	<i>Justificativa dos Objetivos Estratégicos</i>	58
4.5.1.1.	<i>Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes</i>	58
4.5.2.	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	59
4.5.2.1.	<i>Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes</i>	59
4.5.3.	<i>Indicadores de Ocorrência</i>	59
4.5.4.	<i>Indicadores de Tendência</i>	60
4.5.5.	<i>Resumo da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	61
4.6.	O BALANCED SCORECARD CONSOLIDADO	62
4.7.	APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	64
4.7.1.	<i>Cenário de Negócio</i>	65
4.7.2.	<i>Resultados do Balanced Scorecard</i>	67
5.	CONCLUSÕES	71
	BIBLIOGRAFIA	72
	ANEXOS	73
	ANEXO A – ANÁLISE DA EFETIVIDADE DE PROMOÇÕES DE VENDAS	73

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Gastos com Promoções de Vendas (Fonte: <i>Food & Consumer Products Industry Overview</i>)	10
Figura 2.2 – Benefícios Estimados do Projeto (Fonte: <i>Business Case do Projeto</i>)	12
Figura 3.1 – Estratégias Competitivas	14
Figura 3.2 – A Cadeira de Valor (Fonte: PORTER)	16
Figura 3.3 - Passos na Elaboração de um Plano para o Cliente	18
Figura 3.4 - Passos na Elaboração de uma Promoção de Vendas	22
Figura 3.5 - Metodologia Muscat-Fleury	26

Figura 3.6 - Modelo de Santori e Anderson	34
Figura 3.7 – Modelo de Stevenson.....	35
Figura 3.8 - Abordagem Utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> e a Metodologia Muscat-Fleury	37
Figura 4.1 - Perspectiva Financeira do <i>Balanced Scorecard</i>	45
Figura 4.2 - Modelo de Valor para o Cliente (Fonte: KAPLAN)	46
Figura 4.3 - Perspectiva dos Clientes do <i>Balanced Scorecard</i>	51
Figura 4.4 – Perspectiva dos Processos Internos do <i>Balanced Scorecard</i>	58
Figura 4.5 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do <i>Balanced Scorecard</i>	62
Figura A.1 – Volumes com Promoções de Vendas.....	74

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 – <i>Market Units</i> da Accenture	7
Tabela 2.1 - Benefícios Esperados do Projeto (Fonte: <i>Business Case</i> do Projeto)	11
Tabela 3.1 – Prioridades Competitivas.....	15
Tabela 4.1 – Percentual Médio de Desconto	41
Tabela 4.2 – Pagamentos de Fundos Promocionais	42
Tabela 4.3 – Tempo de Aprovação de Pagamentos de Fundos Promocionais.....	42
Tabela 4.4 – Variação do Percentual de Desconto.....	43
Tabela 4.5 – Efeito de Modificações nas Políticas Comerciais.....	44
Tabela 4.6 – Melhorar o Gerenciamento de Descontos.....	44
Tabela 4.7 – Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais.....	45
Tabela 4.8 – Indicadores Essenciais da Perspectiva dos Clientes (Fonte: KAPLAN).....	47
Tabela 4.9 – Tempo Médio para a Aprovação de Devolução de Mercadorias.....	48
Tabela 4.10 - Percentual de Pedidos Entregues Completos e na Data Esperada	49
Tabela 4.11 – Número de Ligações Pró-Ativas para os Clientes	50
Tabela 4.12 – Construir Fortes Relacionamentos e Marcas.....	50
Tabela 4.13 – Número de Promoções Implementadas nos Clientes com a Utilização da Ferramenta.....	54

Tabela 4.14 – Número de Promoções Implementadas nos Clientes com a Utilização da Ferramenta.....	54
Tabela 4.15 – Número de Promoções Analisadas com a Utilização da Ferramenta	55
Tabela 4.16 – Número de Visitas Feitas aos Clientes Registradas na Ferramenta	56
Tabela 4.17 – Número de Treinamentos Dados à Força de Vendas sobre a Captação de Informações	56
Tabela 4.18 – Melhorar a Efetividade das Promoções	57
Tabela 4.19 – Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda.....	57
Tabela 4.20 – Número de Análises Não Realizadas Devido à Falta de Informações	60
Tabela 4.21 – Número de Decisões Tomadas com Informações Resultantes da Integração dos Sistemas	61
Tabela 4.22 – Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes	61
Tabela 4.23 – O <i>Balanced Scorecard</i> Consolidado (Continuação)	64
Tabela 4.24 – Indicadores da Perspectiva Financeira	67
Tabela 4.25 – Indicadores da Perspectiva dos Clientes	68
Tabela 4.26 – Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos	69
Tabela 4.27 – Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	70
Tabela A.1 – Cálculo da Efetividade de Promoções de Vendas.....	73
Tabela A.2 – Exemplo de uma Promoção de Vendas	75

1. Introdução

1.1. Objetivo e Justificativa do Trabalho

O objetivo do trabalho é medir, utilizando os conceitos de *Balanced Scorecard*, como os processos da força de vendas e da área de *trade marketing* de uma grande empresa de bens de consumo são melhorados com uma iniciativa de implementação de uma solução de CRM (*Customer Relationship Management*).

Atualmente, os vendedores da empresa utilizam uma parte significativa de seu tempo em atividades que não agregam valor para seus clientes, como a digitação de pedidos e o cálculo da verba disponível para descontos em futuras negociações. Com a implementação de uma solução de CRM, espera-se que os vendedores possam dedicar uma maior parte de seu tempo em atividades como o planejamento de vendas e o planejamento de visitas a clientes.

A área de *trade marketing* tem uma comunicação deficiente com a força de vendas, gerando vários conflitos nos processos de execução de promoções e gerenciamento de verbas para descontos. Com a implementação da solução de CRM, espera-se que a comunicação com a força de vendas seja melhor e que o processo de gerenciamento de fundos promocionais, a comunicação com a força de vendas e a efetividade das promoções sejam melhorados.

Para verificar se a iniciativa obterá os resultados esperados, será necessária a escolha de uma metodologia adequada para monitorar seus benefícios.

1.2. Local do Trabalho

1.2.1. A Empresa

A Accenture é uma das maiores consultorias do mundo em gestão e tecnologia. Sua missão é ajudar seus clientes a criarem seu futuro. Devido a

sua alta taxa de crescimento (mais de 20% ao ano na década de 90), a empresa teve de alterar sua estrutura organizacional para se adequar a seu novo tamanho. A mais recente reestruturação ocorreu em 2000, quando a empresa passou a dividir a atuação de todos os seus funcionários por tipos de indústria. A tabela a seguir mostra os tipos de indústria.

Market Unit	Atuação
<i>Communications & High Tech</i>	Empresas de alta tecnologia, comunicação e mídia
<i>Products</i>	Empresas de bens de consumo e de varejo
<i>Resources</i>	Empresas de recursos naturais e energia elétrica
<i>Financial Services</i>	Bancos, instituições financeiras e seguradoras
<i>Government</i>	Órgãos governamentais

Tabela 1.1 – Market Units da Accenture

1.2.2. Estrutura Organizacional

A Accenture é estruturada em *Market Units* e *Lines of Businesses (LOBs)*. *Market Units* são agrupamentos de empresas de um mesmo setor da indústria. *LOBs* são práticas de negócios, como *CRM* e *Supply Chain Management*, que atuam entre *Market Units*.

Em cada *Market Unit* e *LOB* há quatro competências: Estratégia, Processos, Tecnologia e Gestão da Mudança.

A competência de estratégia é responsável por ajudar os clientes no desenvolvimento e análise de estratégias competitivas e por alinhar a organização, processos de negócios e tecnologia da informação com as mesmas.

A competência de processos é responsável por redefinir os processos de negócios dos clientes de modo a aumentar sua eficiência, além de fazer o desenho de novos sistemas para serem utilizados pelas empresas.

A competência de tecnologia é responsável por fornecer a infra-estrutura tecnológica para a execução de um projeto, bem como a garantir integração entre os diversos sistemas das empresas.

A competência de gestão da mudança é responsável por comunicar as mudanças aos funcionários dos clientes, bem como prepará-los para a mesma através de treinamentos, fazendo com que os indivíduos e a organização como um todo possam ter um desempenho superior.

No início de sua carreira, todo funcionário da Accenture seu aprendizado está focado principalmente na competência da qual faz parte. Após dois ou três anos, seu aprendizado é direcionado para seu tipo de indústria. Finalmente, após mais dois ou três anos, seu aprendizado é direcionado para um determinado processo de negócios na indústria.

2. O Projeto

O projeto consiste na implementação de um sistema de informações de CRM envolvendo as áreas de vendas e de *trade marketing* para uma grande empresa multinacional de bens de consumo.

2.1. Ambiente Competitivo

A indústria de bens de consumo está em um estágio maduro e consolidado no país, fazendo com que as empresas tenham dificuldades em obterem diferenciações frente às suas competidoras.

A empresa em que a implementação da solução de CRM está sendo executada é líder de mercado em uma parte significativa de suas linhas de produtos, mas tem sofrido, nos últimos anos, ataques de seus competidores através de preços mais baixos e da introdução de novos produtos de alta qualidade.

Concomitantemente aos ataques da concorrência, a empresa tem enfrentado crescentes dificuldades nas negociações com os grandes varejistas, fazendo com que a empresa tenha de operar com margens muito baixas em suas principais marcas. É possível encontrar em grandes redes de hipermercados algumas de suas principais marcas a preços inferiores aos quais são vendidos a varejistas médios.

O poder de negociação dos grandes varejistas tem feito com que a empresa aumente cada vez mais seus gastos em promoções de vendas, como pontos extras e anúncios em tablóides. Um estudo da Accenture mostra que os gastos com promoções de vendas subiram de 5% para 13% dos valores das vendas no período de 1978 a 1995 nos EUA. O Brasil segue uma tendência parecida.

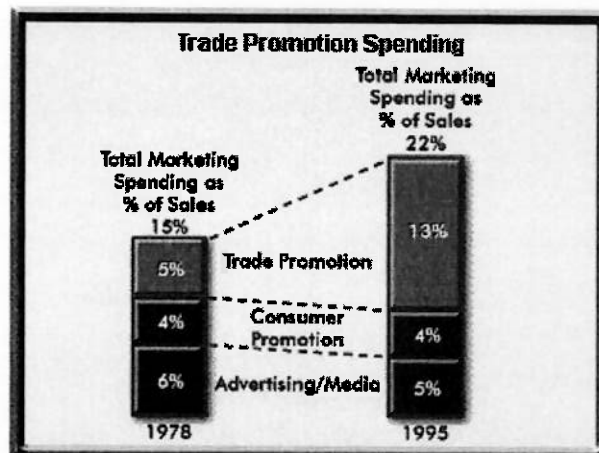


Figura 2.1 – Gastos com Promoções de Vendas (Fonte: *Food & Consumer Products Industry Overview*)

2.2. Situação Atual

A força de vendas utiliza atualmente um sistema desenvolvido há quase dez anos. Tal sistema foi desenvolvido na linguagem Clipper® para ambiente MS-DOS® e contém apenas as informações básicas dos clientes, pedidos e faturas.

O sistema carece de informações mais detalhadas dos clientes, como o histórico de compras e o registro de informações dos pontos de vendas. Os vendedores coletam essas informações e as colocam em planilhas para tentarem fazer análises sobre os clientes. Como cada vendedor trabalha de uma forma diferente, não é possível integrar as informações para que sejam feitas análises de grupos de clientes.

Como o sistema é muito antigo, os vendedores passam uma parte significativa de seu tempo em tarefas que não agregam valor, como a digitação de pedidos e o cálculo da verba disponível para descontos até o final do mês. Normalmente estas atividades são realizadas à noite, privando os vendedores de algumas horas de descanso.

A área de *trade marketing* envia as informações para a força de vendas utilizando o correio eletrônico da empresa e planilhas, o que dificulta a troca de informações entre as áreas.

2.3. Benefícios Estimados

Para a definição dos benefícios estimados pela iniciativa de implementação de um sistema de informações de CRM foram feitas reuniões com algumas pessoas das áreas da empresa envolvidas pelo projeto, chegando-se a alguns grupos de benefícios e possíveis melhorias.

Grupos de Benefícios	Melhorias
Rentabilidade de Clientes	Melhorar a negociação com os clientes
Gerenciamento de Fundos Promocionais	Melhorar a efetividade de promoções Melhorar o gerenciamento de descontos Melhorar os gastos com promoções Melhorar o planejamento de vendas
Custos e Produtividade	Melhorar a produtividade da força de vendas Reduzir o tempo de atividades que não agregam valor Diminuir o número de devoluções devido a erros no processamento de pedidos Reduzir o custo de interação com o cliente através de novos canais
Satisfação dos Clientes	Melhorar a disponibilidade dos serviços ao cliente Reduzir o tempo de resposta ao cliente Introduzir novos canais de interação
Modelo Operacional	Implementar as melhores práticas de <i>trade marketing</i> Implementar um novo papel para os vendedores Implementar sistemas de gerenciamento de clientes de classe mundial

Tabela 2.1 - Benefícios Esperados do Projeto (Fonte: *Business Case do Projeto*)

Dentre os benefícios do projeto, pode-se destacar o gerenciamento dos fundos promocionais, a redução de custos e a rentabilidade de clientes, responsáveis por 53%, 23% e 21% dos benefícios estimados, respectivamente.

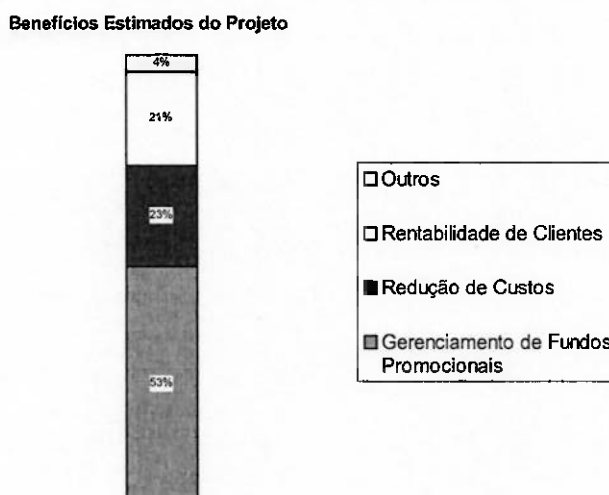


Figura 2.2 – Benefícios Estimados do Projeto (Fonte: *Business Case do Projeto*)

2.4. Metodologia de Implementação

Para que fosse possível atingir os benefícios estimados, foi desenhado um novo sistema capaz de atender às principais necessidades das áreas de vendas e *trade marketing*.

Em um primeiro momento, foram levantados os processos das duas áreas para que houvesse um melhor entendimento do dia a dia das pessoas na empresa. Com base no levantamento dos processos, foram feitas sugestões de melhorias que incorporassem as melhores práticas das áreas. Simultaneamente, foram feitos levantamentos das informações disponíveis nos sistemas já existentes na empresa.

Com base nos processos e nas informações dos sistemas da empresa, foi feito um desenho detalhado do novo sistema a ser utilizado pelas áreas de

vendas e de *trade marketing*. O desenho foi validado com os usuários e apresentado a todos os envolvidos no projeto em uma reunião formal.

Após a aprovação do desenho, foi dado início à fase de construção da solução. Nesta fase, com base nos documentos de desenho gerados na fase anterior, foram criadas as funcionalidades na ferramenta.

Assim que a solução terminou de ser construída, foram feitos os testes de importação de dados e das funcionalidades da solução para que todos os erros pudessem ser corrigidos.

Após o término dos testes, os dados foram convertidos e uma implementação piloto foi feita, para que eventuais problemas que não tivessem sido encontrados na fase de teste pudessem ser corrigidos. A implementação piloto disponibilizou o sistema apenas para uma pequena parte da força de vendas. Após o piloto e a verificação da estabilidade do sistema, o mesmo foi disponibilizado para toda a força de vendas.

3. Revisão de Literatura

3.1. Estratégias Competitivas

Segundo Porter (1991):

"Estratégia Competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria."

Segundo a definição acima, a estratégia competitiva de uma empresa é o posicionamento adotado pela mesma no mercado para que a mesma possa ter lucratividade por um longo período e atingir suas metas.

Porter definiu ainda três estratégias competitivas genéricas: liderança através de custos, liderança através de diferenciação e focalização, como mostra a figura abaixo.

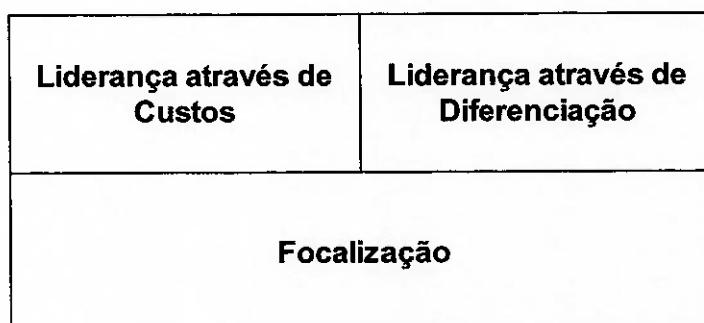


Figura 3.1 – Estratégias Competitivas

Diferentes autores atribuem prioridades competitivas às estratégias. A tabela a seguir mostra alguns exemplos.

Autor	Prioridades Competitivas
Wheelright (1984)	Qualidade, Confiabilidade, Custo, Flexibilidade
Skinner (1985)	Custo, Entrega, Qualidade, Serviço Confiável, Flexibilidade de Produto, Flexibilidade de Volume, Investimento
Swamidass (1986)	Flexibilidade, Entrega, Qualidade, Custo, Introdução de Produtos
Leong et al. (1990)	Qualidade, Entrega, Custo Unitário, Flexibilidade, Inovação
Slack et al. (1997)	Qualidade, Velocidade, Custo, Flexibilidade, Confiabilidade

Tabela 3.1 – Prioridades Competitivas

3.2. A Cadeia de Valor

Porter (1985) definiu uma maneira sistemática para avaliar todas as atividades desempenhadas por uma empresa para analisar as fontes de vantagens competitivas: a cadeia de valor. Tal cadeia desagrega uma empresa em suas atividades relevantes para a estratégia para entender o comportamento dos custos e possíveis oportunidades de diferenciação. Uma empresa pode obter uma vantagem competitiva ao desempenhar tais atividades de forma mais barata ou melhor que seus competidores.

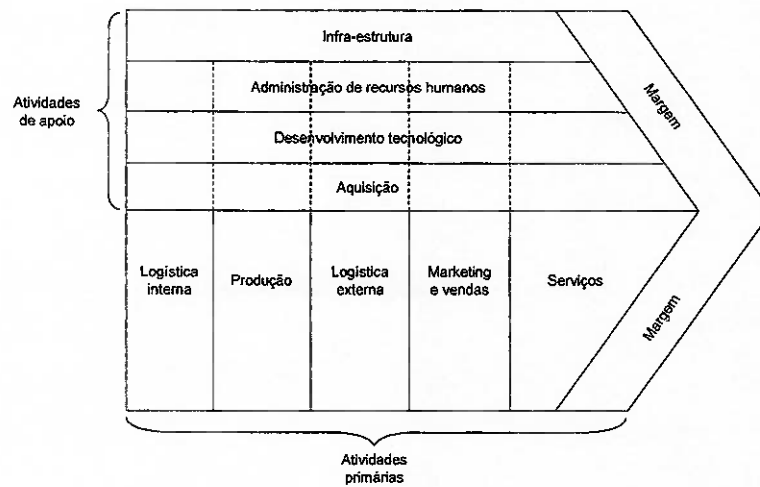


Figura 3.2 – A Cadeira de Valor (Fonte: PORTER)

3.3. Conceitos de CRM

CRM pode ser definido como os processos de identificar, desenvolver, monitorar, avaliar, executar e melhorar os relacionamentos de longo prazo com os clientes de alto valor para a empresa, gerando um crescimento sustentável e lucrativo.

CRM envolve todos os departamentos de uma empresa, promovendo uma cultura de integração para gerar uma maior satisfação do cliente através de produtos personalizados, vendas sob medida e um serviço de atendimento capaz de responder às dúvidas dos clientes rapidamente.

Um vendedor que tenha acesso às informações de seus clientes pode resolver a maior parte de suas dúvidas rapidamente, sem a necessidade de procurar informações em outros departamentos da empresa, passando uma boa imagem para o cliente.

Um cliente que liga para uma central de atendimento espera que sua dúvida seja resolvida no primeiro momento. Caso isso não seja possível, é necessário garantir que o cliente terá sua dúvida respondida no prazo prometido. O não cumprimento desse prazo faz com que o cliente tenha a impressão de que seu problema foi esquecido pela empresa.

A adoção de novas tecnologias e processos de negócios é um aspecto importante para uma iniciativa de CRM. No entanto, muitas vezes o objetivo final de melhorar o relacionamento com os clientes é ofuscado por iniciativas individuais de melhorar canais específicos ou implementar novas tecnologias. O fato de não haver integração entre essas iniciativas faz com que as empresas não consigam realmente agregar valor para seus clientes.

Para que uma iniciativa de CRM tenha sucesso, é necessário ter uma idéia clara do resultado esperado e que as empresas passem a ver relacionamentos do ponto de vista de seus clientes, adotando um conjunto de habilidades que realmente agregue valor. É preciso que as empresas pensem em uma nova medida que reflita o valor dos relacionamentos com seus clientes. Esta nova medida é o valor do cliente.

A maioria das empresas tem investido no fortalecimento de suas marcas frente aos clientes, mas poucas têm investido em fortalecer os relacionamentos com seus clientes existentes. Um relacionamento é o valor da experiência de um cliente individual, derivado de suas interações com a empresa. É o modo como esta demonstra seu comprometimento com o cliente e realiza a promessa de sua marca.

Empresas direcionadas para os clientes proporcionam aos mesmos experiências diferenciadas, independentemente do que o cliente compra ou da maneira que decide interagir com as empresas.

3.4. Venda Baseada em Clientes

A venda baseada em clientes é o processo de criar, implementar e avaliar os planos de vendas para os clientes para maximizar a performance de vendas.

Um plano de vendas garante uma abordagem focada e coordenada para as vendas em clientes que têm potencialmente um alto valor para a empresa. O plano é usado para guiar uma equipe de vendas a desenvolver novos

relacionamentos, melhorando os negócios existentes e gerando oportunidades de novos negócios com os clientes.

Um plano de vendas eficaz pode ajudar as empresas a:

- ✓ aumentar a efetividade das vendas por garantir o foco em clientes de alto valor;
- ✓ aumentar a participação de mercado e o faturamento em clientes existentes;
- ✓ aumentar as oportunidades de parcerias com os clientes no desenvolvimento de produtos e serviços destinados ao consumidor final;
- ✓ aumentar a satisfação e a retenção dos clientes através de relacionamentos mais fortes.

O processo de venda baseada em clientes tem cinco passos principais, que compreendem a criação, execução e avaliação de um plano de vendas para um cliente.

O rigor com que esses passos são executados e o tempo necessário para completar o ciclo de vendas dependem da importância do cliente e do número de oportunidades geradas por ele. Clientes de alto valor geralmente têm um ciclo de vendas mais longo.

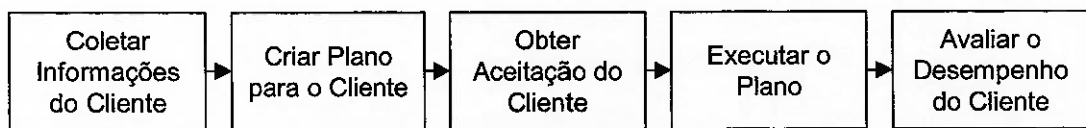


Figura 3.3 - Passos na Elaboração de um Plano para o Cliente

Passo 1: Coletar Informações do Cliente

O processo de venda baseada em clientes começa com a coleta de informações relevantes sobre o cliente, tais como seu histórico de compras e relatórios anuais. Estas informações são utilizadas para desenvolver um

entendimento da situação atual do cliente e para classificar o cliente segundo um conjunto de critérios.

Esta informação é organizada em um arquivo do cliente que inclui uma visão geral de seu negócio e o histórico do relacionamento da empresa com o cliente.

Passo 2: Criar Plano para o Cliente

Neste passo, a empresa usa as informações sobre a quota de vendas e sobre o cliente para definir os objetivos, planejar o desenvolvimento de relacionamentos e entender as necessidades do cliente. Este passo compreende a criação de uma equipe para atender o cliente. Idealmente, esta equipe deve ser interfuncional para garantir a rápida resolução dos problemas do cliente e a rápida troca de informações.

O resultado final deste passo é o plano para o cliente, que é utilizado para guiar a equipe a desenvolver novos relacionamentos e obter novos negócios com o cliente.

Passo 3: Obter Aceitação do Cliente

Neste passo, a empresa coleta *feedback* do cliente sobre o plano elaborado. Em alguns casos, o plano é apresentado formalmente ou mesmo desenvolvido com a colaboração do cliente. Na indústria de bens de consumo, na qual o foco está sendo direcionado para as vendas ao consumidor final, o objetivo é formar uma parceria com o cliente para desenvolver um plano que irá aumentar a rentabilidade tanto do fabricante quanto do varejista. Assim, um fabricante pode trabalhar perto de seus clientes para desenvolver seus planos de vendas. Por outro lado, um negócio de serviços pode não apresentar o plano para o cliente. Ao invés disso, relacionamentos freqüentes no cliente geram novas oportunidades.

Em ambos os casos, o objetivo deste passo é obter um *feedback* do cliente sobre o plano e utilizar esta informação para revisá-lo. Este plano revisado é então apresentado à manufatura e ao departamento financeiro da empresa, de modo a prepará-los para dar suporte ao plano.

Passo 4: Executar o Plano

Neste passo, o plano é colocado em ação. A empresa segue o plano para:

- ✓ executar oportunidades atuais;
- ✓ melhorar ou expandir a percepção do cliente sobre a empresa;
- ✓ fortalecer e diversificar relacionamentos com os clientes mais importantes;
- ✓ construir relacionamentos para identificar novas oportunidades.

À medida que o plano é executado, informações sobre o desempenho real do plano são coletadas. Isto permite à empresa a identificação e solução de problemas de maneira rápida. Assim, o plano pode ser modificado para que as expectativas do cliente continuem a ser atendidas ao longo do tempo.

Passo 5: Avaliar o Desempenho do Cliente

Neste passo, o desempenho do cliente é medido periodicamente, com base nas informações reais sobre o desempenho do cliente em uma série de áreas como o posicionamento da empresa para o cliente, o número de novas oportunidades ganhas, a rentabilidade do cliente como um todo e outros.

3.5. Gerenciamento de Promoções de Vendas

O gerenciamento de promoções de vendas é o processo de planejar, orçar, apresentar e executar programas de incentivo que são estabelecidos

entre um fabricante e um varejista para aumentar as vendas de produtos específicos.

Estes programas podem variar bastante. Um fabricante pode oferecer descontos em cada produto vendido, pagamentos de uma quantia fixa de dinheiro, propaganda conjunta, fundos de desenvolvimento de *marketing* e outros programas especiais. Em retorno, é esperado que um varejista gere um maior volume de vendas através de reduções de preços, propaganda, cupons, localização em gôndolas e outras técnicas.

Os gastos com promoções de vendas geralmente são responsáveis por mais da metade do orçamento total para propagandas e promoções. Frequentemente, há muitas atividades não efetivas no processo de gerenciamento de promoções de vendas. Como resultado, há benefícios potenciais significativos que podem ser alcançados pela melhoria desse processo, através de um melhor entendimento dos custos das promoções, do conhecimento dos tipos de promoções que têm melhores resultados e pelo foco em promoções que aumentam os lucros e não apenas o faturamento.

O gerenciamento de promoções de vendas tem seis passos principais envolvendo o planejamento, execução e análise de promoções.

Um plano de promoções é geralmente um subconjunto de um plano para um cliente. O plano lida com informações sem grande nível de detalhe, objetivos e tipos de promoções que serão executadas. O plano de promoções é um guia mais detalhado de cada uma das promoções que serão executadas para um determinado cliente.

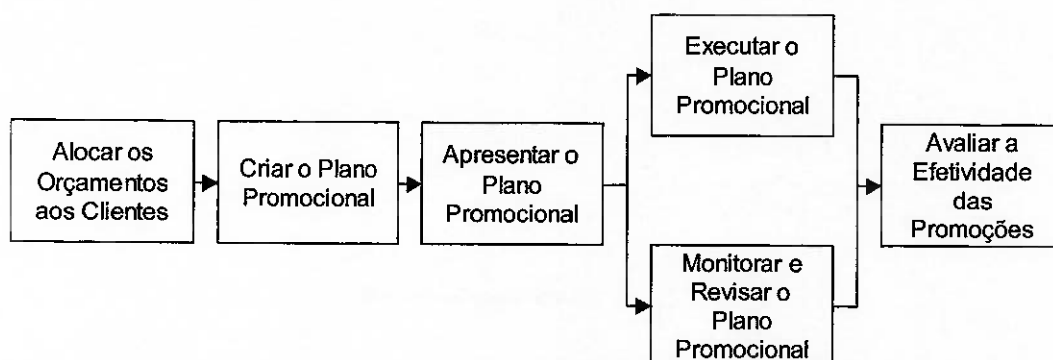


Figura 3.4 - Passos na Elaboração de uma Promoção de Vendas

Passo 1: Alocar os Orçamentos aos Clientes

O processo de promoções de vendas começa pela determinação dos fundos promocionais que serão alocados aos clientes. Este passo lida com vários dados, incluindo informações sobre vendas históricas, quotas de vendas por cliente/marca e a estratégia promocional para a marca. Um claro entendimento do orçamento disponível, e de como ele deve ser gasto sob uma perspectiva estratégica é fundamental para sua alocação efetiva.

Este passo produz como resultado orçamentos detalhados para cada cliente e marca.

Passo 2: Criar o Plano Promocional

Este passo tem como foco a criação de um plano formal de promoções de vendas, uma vez que um plano formal auxilia a companhia a ver além do curto prazo e considerar promoções de vendas de uma maneira holística e estratégica.

A criação de um plano lida com vários dados, incluindo informações históricas de vendas, promoções e orçamentos; melhores práticas em uso em outras companhias; o entendimento das estratégias, dos objetivos e necessidades do cliente em termos de produtos e serviços.

O plano promocional documenta o que o fabricante irá fazer para o varejista em troca do que o varejista irá fazer para o fabricante. Quando terminado, o plano deve listar os detalhes dos eventos que serão executados em cada cliente, tais como:

- ✓ datas de início e término da promoções;
- ✓ produtos incluídos nas promoções;
- ✓ aumento esperado de vendas;
- ✓ custos das promoções;
- ✓ rentabilidade dos eventos;

Passo 3: Apresentar o Plano Promocional

Depois que um plano é desenvolvido, ele é apresentado para a aprovação pelo cliente. Este passo envolve não apenas a revisão do plano, mas também as informações necessárias para seu apoio, como dados históricos de faturamento e resultados de promoções passadas. Esta discussão resulta no comprometimento do cliente em atingir as projeções de vendas.

A apresentação do plano envolve também envolve alguns processos internos, como a revisão dos volumes de vendas, ajustes nos sistemas de faturamento e contabilidade e o compartilhamento das informações do plano com outras áreas da companhia, como serviço ao cliente.

Passo 4: Executar o Plano Promocional

Neste passo, o fabricante põe sua parte do plano promocional em ação, e monitora as ações do varejista, para verificar se o mesmo está cumprindo sua parte do acordo. À medida que a promoção é executada, o processo é gerenciado para garantir:

- ✓ provas de que o evento promocional foi bem sucedido;
- ✓ pagamentos ao cliente com base nas condições acordadas;

Passo 5: Monitorar/Revisar o Plano Promocional

À medida que a promoção é executada, os gerentes monitoram o desempenho real da promoção em um grande número de indicadores:

- ✓ quantidades faturadas;
- ✓ receita de vendas;
- ✓ gastos com as promoções;
- ✓ rentabilidade;
- ✓ cumprimento dos termos das promoções pelo varejista.

Os dados reais são comparados com o desempenho planejado. O objetivo é manter um claro entendimento do desempenho das promoções e revisar o plano para atender a novas demandas do negócio do cliente.

Passo 6: Avaliar a Efetividade das Promoções

Este passo essencialmente identifica o que funciona e o que não funciona, avaliando informações que podem melhorar as promoções de vendas como um todo. O passo envolve a revisão e análise das promoções, gerando informações importantes para o planejamento de futuras promoções de vendas.

A análise e a avaliação devem ser executadas por especialistas em promoções e *marketing*, juntamente com representantes de vendas, para garantir que o desempenho é entendido clara e precisamente. A análise deve incluir dados quantitativos e qualitativos e incorporados em um *scorecard* que pode ser utilizado para comparar os desempenhos das promoções de vendas.

3.6. Desempenho

O desempenho de um sistema pode ser definido como a razão entre um objetivo planejado e o que foi realmente realizado. Assim, medidas de

desempenho procuram verificar se os objetivos do sistema estão sendo realmente atingidos.

Segundo SLACK: "A medição do desempenho é o processo de quantificar ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração. O desempenho aqui é definido como o grau em que a produção preenche os cinco objetivos de desempenho (qualidade, velocidade, custo, flexibilidade, confiabilidade), em qualquer momento, de modo a satisfazer seus consumidores."

3.7. Metodologias para Medição de Desempenho

Para a avaliação dos benefícios do projeto, foi feita uma pesquisa das metodologias disponíveis, de modo que pudesse ser feita a escolha daquela que fosse mais adequada para a medição dos benefícios.

3.7.1. Muscat-Fleury

A figura a seguir ilustra a metodologia proposta por Muscat-Fleury.

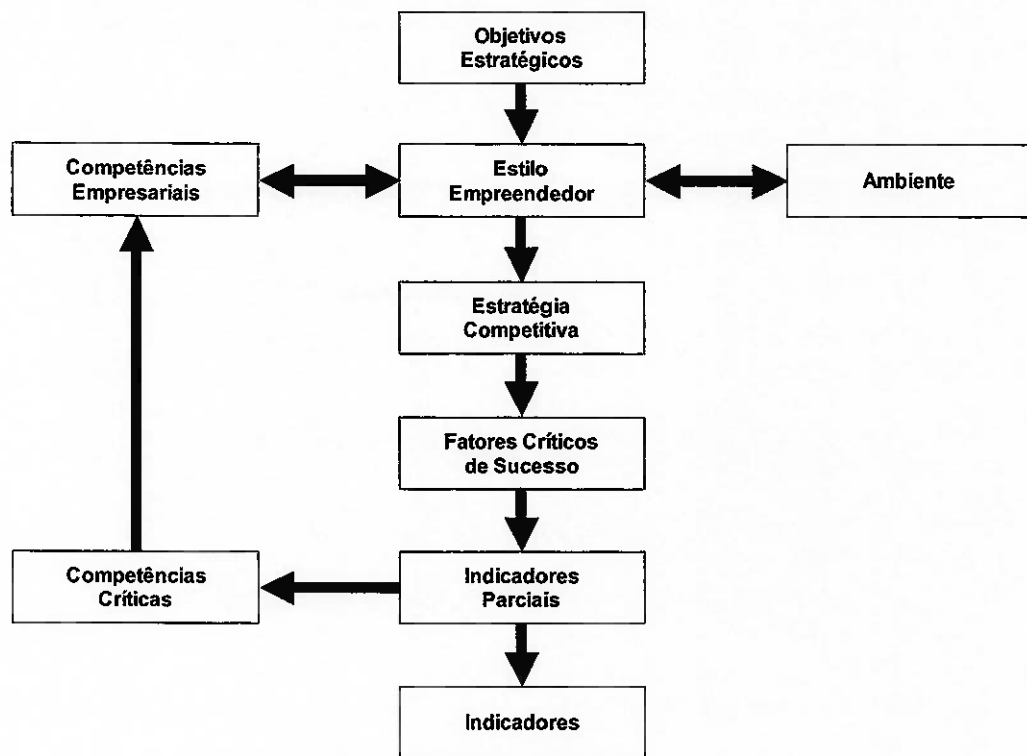


Figura 3.5 - Metodologia Muscat-Fleury

Primeiramente é necessário identificar os objetivos estratégicos da empresa, representantes de sua visão a longo prazo e de sua missão.

Analisando o ambiente de atuação da empresa e partindo de seus objetivos estratégicos, esta, através de seu estilo empreendedor define como irá alcançar seus objetivos estratégicos, formalizando suas ações na estratégia competitiva.

Com base nas ações da estratégia competitiva, a empresa determina quais são os fatores críticos de sucesso para que estas ações sejam, bem sucedidas e, em seguida, quais são os principais indicadores de desempenho que devem ser monitorados para garantir o sucesso da estratégia.

3.7.2. Balanced Scorecard

3.7.2.1. Visão Geral

Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental a existência de uma perfeita combinação de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

O *Balanced Scorecard* é um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo. Para tal, são utilizadas medidas de desempenho em quatro categorias: desempenho financeiro, conhecimento do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, de modo que iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais estejam alinhadas.

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem obter mais vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. A capacidade de mobilização dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos e as capacidades intangíveis da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas na hora da informação, eles são mais importantes que os ativos físicos e tangíveis. Se os ativos e as capacidades intangíveis da empresa pudessem ser avaliados dentro do modelo da contabilidade financeira, as empresas que aumentassem estes ativos e capacidades poderiam comunicar as melhorias aos funcionários, acionistas, credores e à comunidade. Por outro lado, quando as empresas esgotassem seus estoques de ativos intangíveis e capacidades, os efeitos negativos se refletiriam imediatamente na declaração do imposto de renda. Porém, realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como novos produtos em fase de pré-produção, processos inovadores, habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários, lealdade dos clientes, bancos de dados e sistemas, provavelmente impedirá que esses sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* é mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a missão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e aprendizado estratégico.

3.7.2.2. Perspectiva Financeira

O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão ligados à lucratividade - medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado, ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

3.7.2.3. Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes e a participação em clientes nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente deve também incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de perceber suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e negócios. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócio articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

3.7.2.4. Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

1. Ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
2. Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

3.7.2.5. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um

desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva do aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*. Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado - satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários - com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre os clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejado no futuro.

3.7.2.6. Relações de Causa e Efeito

As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo "se-então".

Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de medição deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as

medidas dos resultados e os vetores de desempenho desses resultados. *Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia à unidade de negócios da empresa.*

3.7.2.7. Vetores de Desempenho

Como dissemos nos quatro capítulos anteriores, todo *Balanced Scorecard* utiliza determinadas medidas genéricas. Em geral, são medidas essenciais de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Essas medidas genéricas de resultados tendem a ser indicadores de ocorrências, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção dos clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho, indicadores de tendências, geralmente são específicos para uma determinada unidade de negócios. Os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócios; por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados.

Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho - como os tempos de ciclo e as taxas de defeitos de peças por milhão - sem as medidas complementares de resultados podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão de negócios com clientes existentes e novos, e conseqüentemente, em melhor desempenho

financeiro. *Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios.*

3.7.2.8. Relação com Fatores Financeiros

Com a proliferação dos programas de mudança em curso na maioria das empresas hoje em dia, é comum a preocupação com metas estanques como qualidade, satisfação dos clientes, inovação e *empowerment* dos funcionários. Embora possam levar a um melhor desempenho da unidade de negócios, isso dificilmente ocorrerá se forem consideradas um fim em si mesmas. Os problemas financeiros de alguns vencedores do Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige reforçam a necessidade de associar melhorias operacionais a resultados econômicos.

O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Muitos executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e *empowerment* a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Nessas empresas, os programas de melhoria são incorretamente considerados o objetivo maior e não estão associados a metas específicas no sentido de melhorar o desempenho para os clientes e, conseqüentemente, o desempenho financeiro. O resultado inevitável é que essas empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança. *Em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros.*

3.7.3. Modelo de Santori e Anderson

Segundo Santori e Anderson:

"O objetivo geral é mover a companhia no sentido de melhorar o desempenho pelo fornecimento de medidas que são alinhadas com o ambiente da companhia e os objetivos estratégicos de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos. Essas medidas são a eficiência da melhoria do desempenho."

Os indicadores de desempenho são elaborados para verificar se os objetivos estratégicos da organização estão sendo atingidos. Contudo, as medidas de desempenho podem ser influenciadas pelos seguintes fatores:

- ✓ Estrutura de Recompensas
- ✓ Organização da Companhia
- ✓ Ambiente Operacional

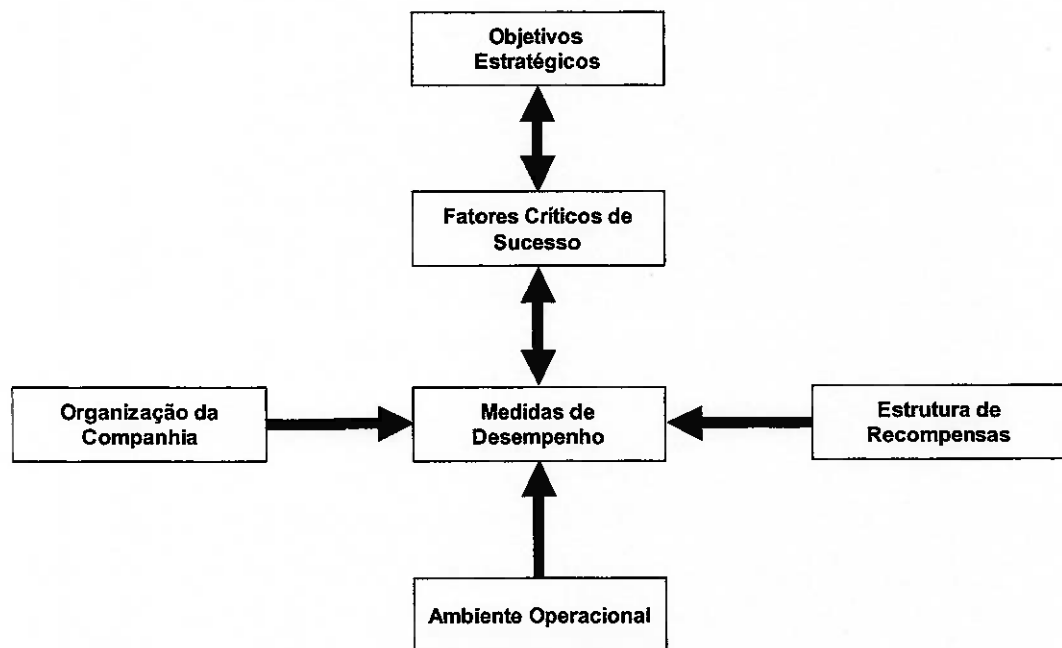


Figura 3.6 - Modelo de Santori e Anderson

3.7.4. Modelo de Willian J. Stevenson

Na metodologia de obtenção de indicadores, proposta por Stevenson (1996), há o planejamento hierárquico na organização representado na figura a seguir.

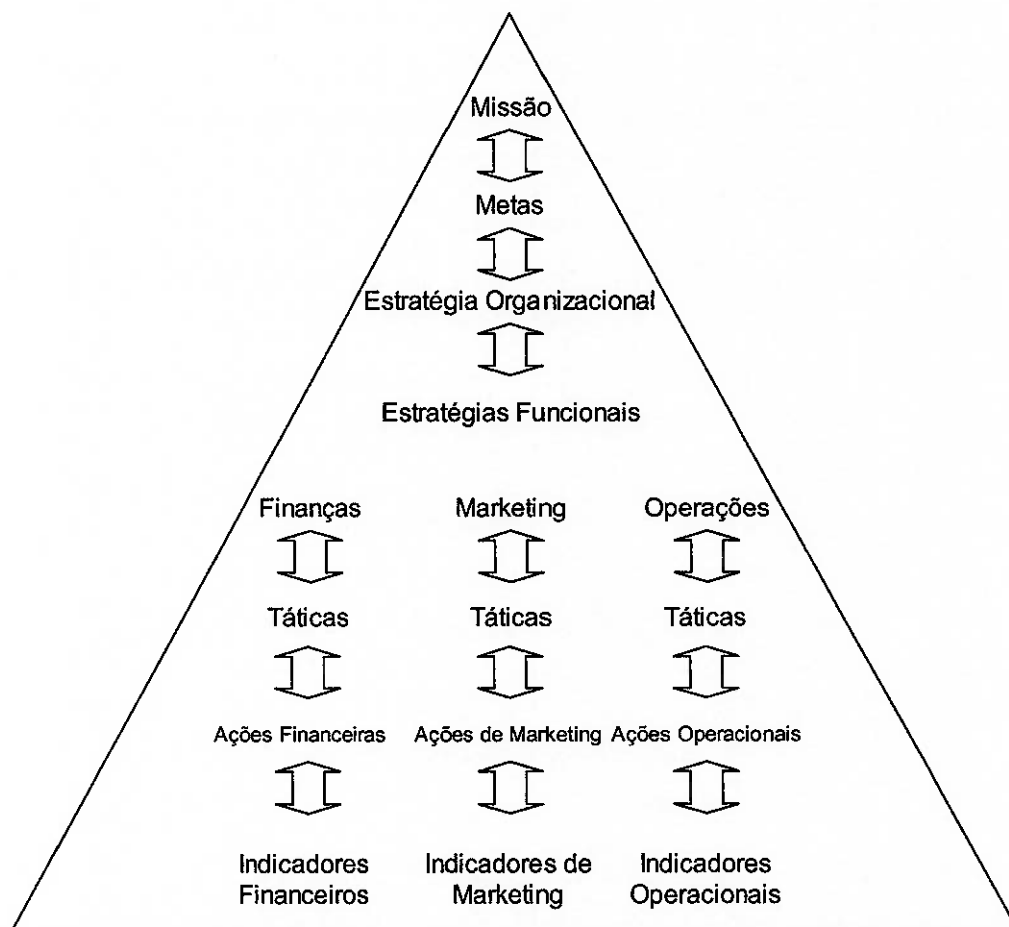


Figura 3.7 – Modelo de Stevenson

- ✓ Missão
- ✓ Metas
- ✓ Estratégia Organizacional

- ✓ Estratégias Funcionais
- ✓ Táticas
- ✓ Indicadores

No modelo de Stevenson os elementos listados acima devem ser coerentes entre si. Assim, a partir da missão da empresa deve-se chegar aos indicadores que permitam medir o desempenho das táticas, que devem ser coerentes com as estratégias funcionais, que por sua vez devem estar alinhadas com a estratégia organizacional para que a empresa atinja suas metas e cumpra sua missão.

3.8. Justificativa da Metodologia Escolhida

Considerando-se todos os modelos de indicadores explicados no item anterior, chegou-se à conclusão de que o *Balanced Scorecard* e a Metodologia Muscat-Fleury são as metodologias mais adequadas para a medição dos resultados obtidos pela implementação da solução de CRM.

A principais vantagens do *Balanced Scorecard* são a separação dos objetivos estratégicos em quatro perspectivas, a existência de indicadores de ocorrência e indicadores de tendência e as relações de causa e efeito.

A principal vantagem da Metodologia Muscat-Fleury é a existência dos fatores críticos de sucessos para ligar os objetivos estratégicos aos indicadores de desempenho.

Assim sendo, optou-se por utilizar uma metodologia que aproveite as vantagens de cada uma das metodologias anteriores, ou seja, os objetivos estratégicos serão separados em perspectivas e fatores críticos de sucesso serão utilizados para ligar os indicadores aos objetivos estratégicos e tais indicadores poderão ser de indicadores de ocorrência ou indicadores de tendência.

A figura a seguir ilustra como as metodologias serão utilizadas para a determinação dos indicadores que medirão os resultados da iniciativa de CRM.

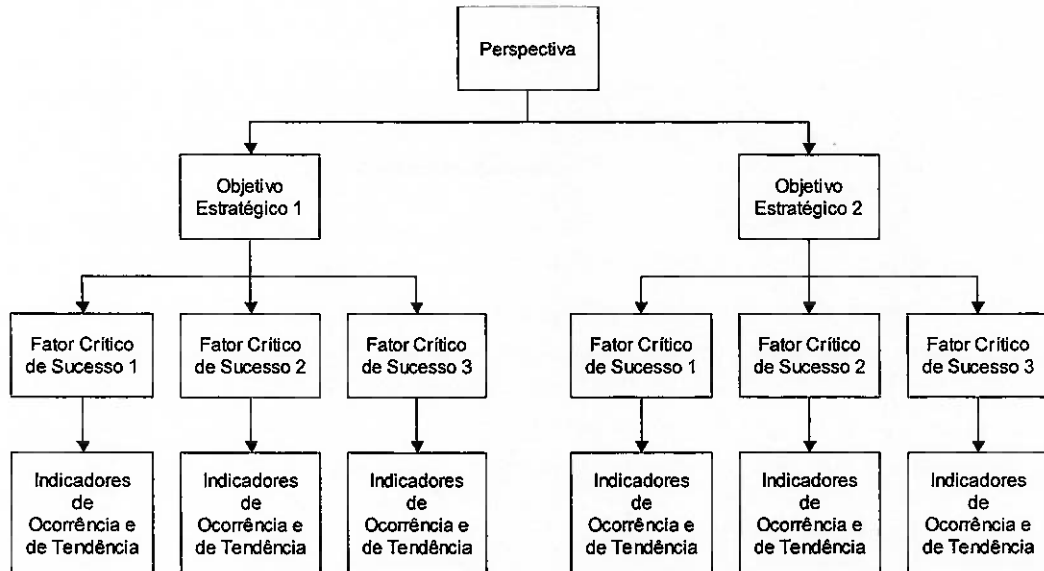


Figura 3.8 - Abordagem Utilizando o *Balanced Scorecard* e a Metodologia Muscat-Fleury

4. Construção do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* será construído com base na metodologia proposta por KAPLAN.

4.1. Análise Estratégica e Ambiente Competitivo da Empresa

A empresa atua na indústria de bens de consumo, um setor já consolidado no país em que é cada vez mais difícil se diferenciar dos competidores.

Além de enfrentar os competidores, a empresa tem enfrentado crescentes dificuldades de negociação com os varejistas, que estão cada vez mais exigentes, fazendo com que a empresa opere com margens cada vez menores.

Para melhorar seu posicionamento competitivo, a empresa decidiu investir em uma solução que melhorasse a habilidade de negociação de sua força de vendas e promovesse uma melhor integração entre esta e a área de *trade marketing*, para que as promoções de vendas e o gerenciamento de fundos promocionais fossem melhorados.

Para determinar a melhor solução para que os objetivos das áreas de vendas e *trade marketing* fossem atingidos, foi feita uma análise detalhada das necessidades das mesmas e determinada a melhor ferramenta para a implementação dos objetivos estratégicos.

4.2. Perspectiva Financeira

Para a perspectiva financeira, o objetivo estratégico principal é aumentar a rentabilidade da empresa. Este objetivo foi desdobrado em dois outros objetivos estratégicos:

- ✓ Melhorar o gerenciamento de descontos;

- ✓ Melhorar o gerenciamento de fundos promocionais.

4.2.1. Justificativa dos Objetivos Estratégicos

4.2.1.1. Melhorar o Gerenciamento de Descontos

O objetivo estratégico de melhorar o gerenciamento de descontos pode ser justificado pelo fato de a empresa ter aumentado significativamente os descontos para grandes varejistas para que seus produtos continuassem a ser vendidos pelos mesmos. Este fato tem diminuído a lucratividade da empresa com estes grandes clientes. Por outro lado, os mesmos são responsáveis por uma parte significativa das vendas da empresa, fazendo com que a mesma não possa correr o risco de perder vendas, sob a penalidade de perder participação de mercado para a concorrência.

Assim, é necessário que a empresa consiga gerenciar de forma eficaz os descontos sem que corra o risco de perder estes clientes tão importantes e sem gastar as verbas disponíveis para descontos de forma excessiva.

4.2.1.2. Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais

Os gastos com promoções de vendas têm aumentado significativamente nos últimos anos, diminuindo a lucratividade das empresas de bens de consumo em geral. É necessário que os fundos promocionais possam ser gerenciados de maneira eficaz, evitando gastos excessivos com as promoções de vendas, garantindo que a lucratividade da empresa não diminua.

4.2.2. Fatores Críticos de Sucesso

4.2.2.1. Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar o Gerenciamento de Descontos

Para que a empresa consiga gerenciar melhor seus descontos, é necessário que sua força de vendas tenha ***uma ferramenta que lhe permita fazer o planejamento de suas vendas e de seus descontos***. Com tal ferramenta, os vendedores podem planejar os descontos que darão para cada cliente e produto.

A posterior análise dos descontos dados por clientes e produtos pode fazer com que a empresa identifique quais os clientes e produtos menos lucrativos e tome decisões como a redução dos descontos disponíveis para alguns clientes ou a retirada de linha de produtos pouco lucrativos.

4.2.2.1. Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais

Para que a empresa consiga gerenciar melhor seus fundos promocionais, é necessário que haja ***um sistema eficaz para o controle de pagamentos de fundos promocionais***. Desta maneira é possível evitar gastos excessivos devido ao mau gerenciamento dos mesmos e tempos excessivos nas aprovações de solicitações de pagamentos de fundos promocionais.

4.2.3. Indicadores de Ocorrência

Um indicador de ocorrência básico para o melhor gerenciamento de descontos é o percentual médio de desconto dado em um determinado período. Este percentual médio pode ser calculado em qualquer nível da estrutura de produtos e da estrutura de clientes, de acordo com o tipo de análise que se deseja fazer, ou seja, é possível analisar a lucratividade de

clientes e a lucratividade de produtos. Desta maneira pode-se verificar o percentual médio de desconto dado para um determinado grupo de clientes considerando-se todos os produtos ou apenas um determinado grupo de produtos.

Número	1
Indicador	$\frac{\text{Descontos (\$)}}{\text{Vendas Brutas (\$)}}$
Descrição do Indicador	Indicador do percentual médio de desconto.
Comentários	O indicador pode ser calculado em qualquer nível de agregação desejado na estrutura de clientes e na estrutura de produtos.
Restrições	O indicador permite apenas analisar o valor dos descontos, mas não identifica a causa dos aumentos ou reduções nos mesmos.
Usuários	Gerentes de <i>trade marketing</i> e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Descontos – sistema de faturamento Vendas Brutas – sistema de faturamento
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.1 – Percentual Médio de Desconto

Outro indicador importante é o percentual de pagamentos de fundos promocionais em relação às vendas brutas.

Número	2
Indicador	$\frac{\text{Pagamentos de Fundos Promocionais (\$)}}{\text{Vendas Brutas (\$)}}$
Descrição do Indicador	Indicador do percentual de pagamentos de fundos promocionais em relação às vendas brutas.
Comentários	O indicador pode ser calculado em diferentes níveis de agregação, caso se deseje avaliar o percentual de pagamentos de fundos promocionais com mais detalhes.
Restrições	-
Usuários	Gerentes de <i>trade marketing</i> e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Sistema de faturamento Sistema de contas a pagar
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.2 – Pagamentos de Fundos Promocionais

Outro indicador importante é o tempo necessário para a aprovação de pagamentos de fundos promocionais. A rápida aprovação dos pagamentos é necessária para evitar que clientes insatisfeitos paguem parcialmente suas faturas, descontando das mesmas valores superiores aos pagamentos dos fundos.

Número	3
Indicador	Tempo de Aprovação de Pagamentos de Fundos Promocionais
Descrição do Indicador	Este indicador tem por finalidade monitorar o tempo necessário para a aprovação de pagamentos de fundos promocionais.
Comentários	O rápido pagamento evita a necessidade de resolução de deduções (faturas pagas parcialmente).
Restrições	-
Usuários	Gerentes financeiros
Fornecedor dos Dados	Sistema de contas a pagar
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.3 – Tempo de Aprovação de Pagamentos de Fundos Promocionais

4.2.4. Indicadores de Tendência

Um indicador de tendência básico é o percentual de redução ou aumento nos descontos médios por período. Este indicador pode ser utilizado para o acompanhamento da tendência dos descontos.

Outro indicador de tendência importante é a verificação do efeito das modificações de políticas comerciais nos percentuais médios de descontos. A área de *trade marketing* pode decidir alterar alguma política comercial devido às informações dos percentuais médios de descontos de um período anterior e deseja verificar o efeito desta alteração no percentual médio de desconto.

Número	4
Indicador	$\left(\frac{\text{Desconto Médio no Mês Anterior (\%)}}{\text{Desconto Médio no Mês Atual (\%)}} \right) \times 100\%$
Descrição do Indicador	Indicador da variação no percentual médio de desconto de um mês para o outro.
Comentários	Este indicador permite verificar como um percentual médio de desconto variou de um mês para o outro.
Restrições	O indicador está sujeito a variações no comportamento do mercado.
Usuários	Gerentes de <i>trade marketing</i> e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Sistema de faturamento
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.4 – Variação do Percentual de Desconto

Número	5
Indicador	$\left(\frac{\text{Descontos Antes da Alteração da Política (\$)}}{\text{Descontos Após Alteração da Política (\$)}} \right) \times 100\%$
Descrição do Indicador	Indicador da variação do percentual médio de descontos com a alteração de políticas comerciais.
Comentários	Este indicador permite avaliar como a alteração nas políticas comerciais da empresa altera o valor dos descontos.
Restrições	O indicador está sujeito a variações no comportamento do mercado.
Usuários	Gerentes de <i>trade marketing</i> e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Sistema de faturamento
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i> e gerentes de vendas
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.5 – Efeito de Modificações nas Políticas Comerciais

4.2.5. Resumo da Perspectiva Financeira

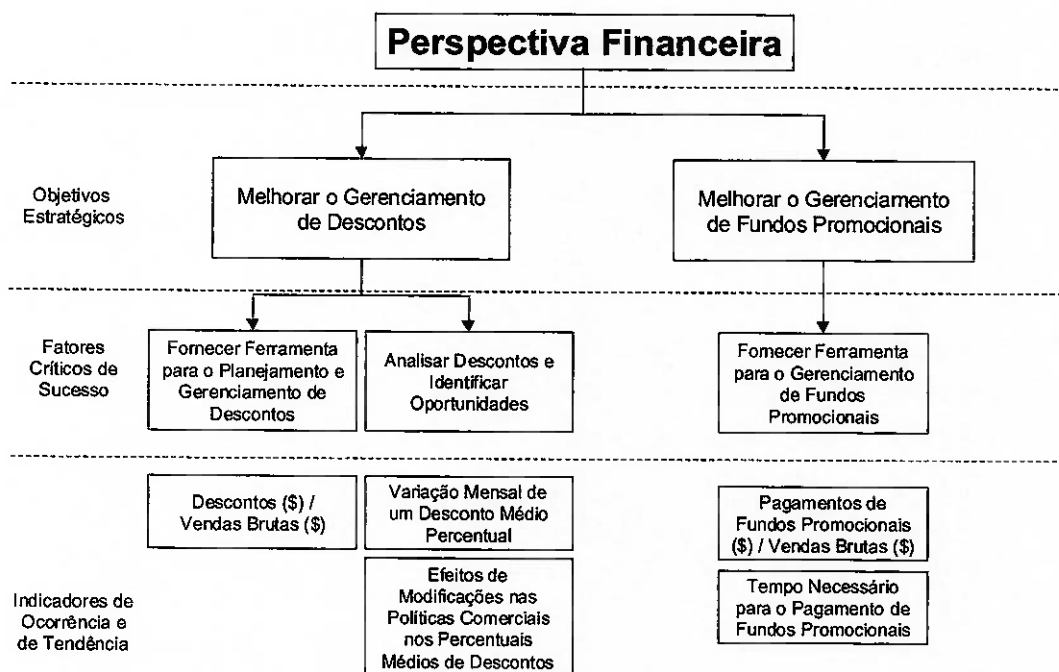
As tabelas a seguir resumem os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e os indicadores de ocorrência e de tendência da perspectiva financeira.

Objetivo Estratégico	Melhorar o Gerenciamento de Descontos	
Fatores Críticos de Sucesso	Fornecer Ferramenta para o Planejamento e Gerenciamento de Descontos	Analisar Descontos e Identificar Oportunidades
Indicadores de Ocorrência	Descontos (\$) / Vendas Brutas (\$)	-
Indicadores de Tendência	-	Variação Mensal de um Desconto Médio Percentual Efeitos de Modificações nas Políticas Comerciais nos Percentuais Médios de Descontos

Tabela 4.6 – Melhorar o Gerenciamento de Descontos

Objetivo Estratégico	Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais
Fatores Críticos de Sucesso	Sistema para o Gerenciamento de Solicitações de Pagamentos de Fundos Promocionais
Indicadores de Ocorrência	Pagamentos de Fundos Promocionais (\$) / Vendas Brutas (\$) Tempo Necessário para a Aprovação de Pagamentos de Fundos Promocionais
Indicadores de Tendência	-

Tabela 4.7 – Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais

Figura 4.1 - Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*

4.3. Perspectiva dos Clientes

Para a perspectiva dos clientes, foi considerado 1 objetivo estratégico:

- ✓ Construir fortes relacionamentos e marcas

4.3.1. Justificativa dos Objetivos Estratégicos

4.3.1.1. Construir Fortes Relacionamentos e Marcas

A empresa é fabricantes de diversos produtos líderes em seus mercados. Um objetivo estratégico inicial é manter estes produtos como líderes de mercado e desenvolver novos produtos com potencial de serem líderes. Juntamente com esses produtos, a empresa tem como objetivo estabelecer um relacionamento forte com seus clientes. Esses objetivos estratégicos estão bastante alinhados com o modelo proposto por KAPLAN, em que o valor para o cliente é a soma dos atributos dos produtos/serviços com a imagem da empresa e com o relacionamento que a empresa mantém com o cliente.

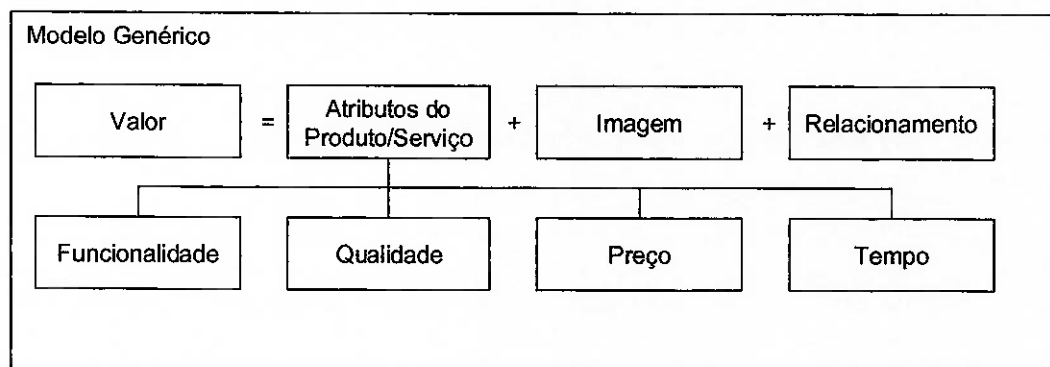


Figura 4.2 - Modelo de Valor para o Cliente (Fonte: KAPLAN)

4.3.2. Fatores Críticos de Sucesso

4.3.2.1. Fatores Críticos de Sucesso para Construir Fortes Relacionamentos e Marcas

Para que seja possível construir fortes relacionamentos e marcas são necessários processos de interação com os clientes capazes de superar suas expectativas e um processo de desenvolvimento de novos produtos muito

robusto. O processo de desenvolvimento de novos produtos está fora do escopo deste trabalho.

As interações com os clientes ocorrem no momento da venda e após a venda. No momento da venda, é necessário ***ter as informações necessárias para mostrar que a compra se justifica***, bem como fornecer qualquer informação necessária para o cliente. Após a venda, ***é necessário que se consiga fornecer informações precisas sobre a situação de crédito e situações de pedidos***.

Verifica-se que o fornecimento rápido de informações é um fator crítico de sucesso para a melhoria do relacionamento com os clientes.

4.3.3. Indicadores de Ocorrência

Para a perspectiva dos clientes, é necessário primeiramente utilizar os indicadores essenciais: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Estes indicadores são comuns a todo tipo de empresa. A tabela a seguir explica resumidamente os significados desses indicadores.

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas para sustentar esses clientes.

Tabela 4.8 – Indicadores Essenciais da Perspectiva dos Clientes (Fonte: KAPLAN)

Alguns dos indicadores acima não estão relacionados aos fatores críticos de sucesso deste objetivo estratégico. Isso se deve ao fato de se estar utilizando uma metodologia que mistura o *Balanced Scorecard* com a Metodologia Muscat-Fleury. Os indicadores acima não serão detalhados no *Balanced Scorecard* elaborado neste trabalho.

Um indicador importante para a satisfação dos clientes é o tempo necessário para a aprovação de devolução de mercadorias. Atualmente, algumas solicitações de devoluções levam mais de um mês para serem aprovadas, pois, dependendo dos valores envolvidos, há vários níveis para a aprovação das mesmas e não há nenhum sistema para o controle do tempo das aprovações.

Número	6
Indicador	Tempo Médio para a Aprovação de Devolução de Mercadorias
Descrição do Indicador	Indicador do tempo médio necessário para a aprovação de devolução de mercadorias.
Comentários	Este indicador permite verificar o tempo médio necessário para a aprovação de devolução de mercadorias.
Restrições	O indicador não permite a identificação de quais pessoas têm levado mais tempo para aprovar a devolução de mercadorias. Para fazer tal apuração é necessário averiguar informações no sistema.
Usuários	Diretores e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Sistema responsável pelo gerenciamento das solicitações de devoluções de mercadorias
Atuadores	Gerentes de serviço ao cliente
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.9 – Tempo Médio para a Aprovação de Devolução de Mercadorias

Outro indicador importante na perspectiva dos clientes é o percentual de pedidos entregues completos e na data esperada pelo cliente.

Número	7
Indicador	Percentual de Pedidos Entregues Completos e na Data Esperada
Descrição do Indicador	Indicador do percentual de pedidos entregues completos e na data esperada pelo cliente.
Comentários	O indicador permite verificar como a área de logística da empresa tem atuado para atender os pedidos dos clientes.
Restrições	-
Usuários	Diretores e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Sistema de faturamento
Atuadores	Gerentes de vendas e de logística
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.10 - Percentual de Pedidos Entregues Completos e na Data Esperada

Outro indicador importante na perspectiva dos clientes é o lucro líquido gerado por cada cliente para a empresa. A necessidade de se avaliar o lucro líquido por cliente vem do fato de se poder dar melhor atenção aos clientes mais lucrativos.

4.3.4. Indicadores de Tendência

Um indicador de tendência importante na perspectiva dos clientes é o número de ligações pró-ativas para os clientes informando sobre problemas.

Número	9
Indicador	Número de Ligações Pró-Ativas para os Clientes
Descrição do Indicador	Indicador do número de ligações pró-ativas feitas para os clientes antecipando possíveis problemas
Comentários	Este indicador mostra a tendência de a empresa informar antecipadamente os clientes sobre possíveis problemas, de modo que os mesmos possam tomar eventuais ações corretivas caso necessário.
Restrições	Somente as ligações registradas no sistema podem ser verificadas.
Usuários	Gerentes de serviço ao cliente
Fornecedor dos Dados	Sistema da força de vendas
Atuadores	Gerentes de serviço ao cliente
Periodicidade	Trimestral

Tabela 4.11 – Número de Ligações Pró-Ativas para os Clientes

4.3.5. Resumo da Perspectiva dos Clientes

A tabela a seguir resume os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e os indicadores de ocorrência e de tendência da perspectiva dos clientes.

Objetivo Estratégico	Construir Fortes Relacionamentos e Marcas
Fatores Críticos de Sucesso	Fornecer as Informações Necessárias para os Clientes Rapidamente
Indicadores de Ocorrência	Tempo Médio para a Aprovação de Devolução de Mercadorias Percentual de Pedidos Entregues Completos e na Data Esperada
Indicadores de Tendência	Número de Ligações Pró-Ativas para os Clientes

Tabela 4.12 – Construir Fortes Relacionamentos e Marcas

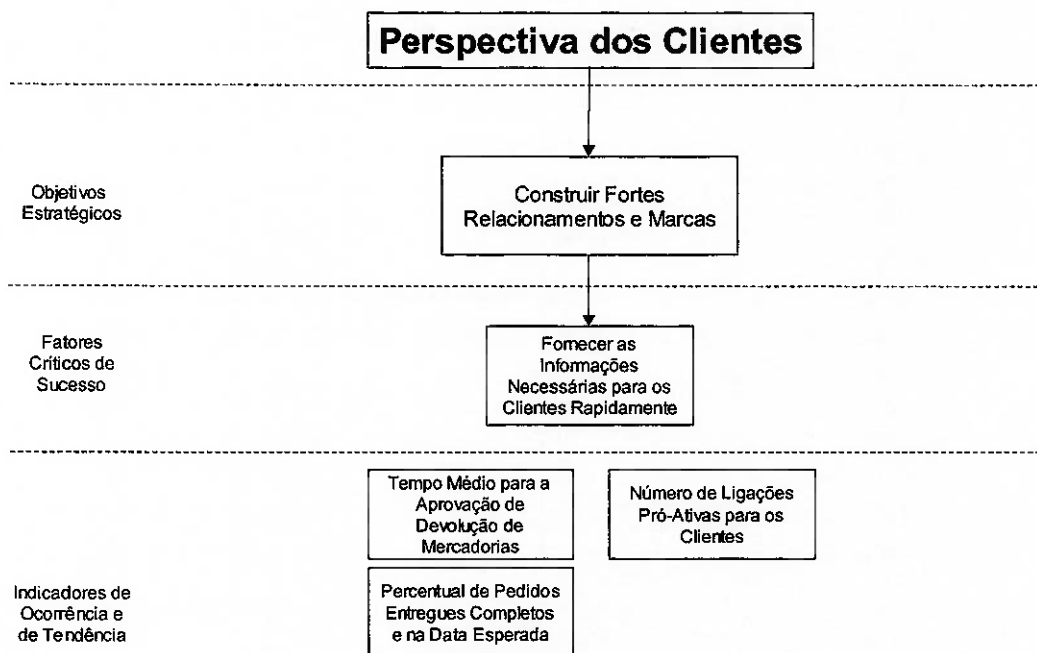


Figura 4.3 - Perspectiva dos Clientes do *Balanced Scorecard*

4.4. Perspectiva dos Processos Internos

Para a perspectiva dos processos internos, foram considerados 2 objetivos estratégicos:

- ✓ Melhorar a efetividade das promoções;
- ✓ Melhorar o uso das informações dos pontos de venda.

4.4.1. Justificativa dos Objetivos Estratégicos

4.4.1.1. Melhorar a Efetividade das Promoções

O objetivo estratégico de melhorar a efetividade das promoções pode ser justificado pelo fato de as promoções de vendas muitas vezes não se mostrarem lucrativas, uma vez que os clientes antecipam suas compras no período da promoção para aproveitar as condições especiais de preço. Nas semanas seguintes às promoções, há uma queda significativa no volume de

vendas. Se as promoções não forem bem planejadas, é bem provável que, embora as mesmas gerem volumes de vendas adicionais, elas não sejam lucrativas, dados os investimentos necessários em descontos adicionais e gastos com publicações e/ou mídia para a conscientização do consumidor da existência da promoção.

4.4.1.2. Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda

O objetivo estratégico de melhorar a captação de informações nos pontos de venda pode ser justificado pelo fato de que tais informações terem importância estratégica para a empresa, pois podem ser utilizadas para avaliar a tendência de consumo dos produtos e o posicionamento dos mesmos nas gôndolas de supermercados, fazendo com que a empresa possa tomar melhores decisões sobre suas estratégias comerciais para seus clientes. Além da captação de informações sobre os produtos da própria empresa, é necessário que haja a captação de informações sobre os produtos da concorrência para que qualquer ação da mesma possa ser identificada rapidamente.

4.4.2. Fatores Críticos de Sucesso

4.4.2.1. Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar a Efetividade de Promoções

Para melhorar a efetividade de promoções **é necessária uma melhor integração entre a área de trade marketing**, responsável pela elaboração e planejamento das promoções, **e a força de vendas**, responsável pela implementação das promoções nos clientes.

Uma ferramenta capaz de planejar e monitorar o desempenho das promoções também é essencial, pois com a mesma será possível fazer o planejamento dos volumes estimados de vendas e dos gastos estimados, além

de comparar estes valores estimados com os valores reais gerados pela promoção. Com base nessa comparação de valores, a área de *trade marketing* deve analisar os valores obtidos com as promoções e tomar as devidas ações corretivas para que as futuras promoções sejam mais efetivas.

4.4.2.2. Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda

Para que seja possível melhorar o uso das informações dos pontos de venda, ***é necessário que haja a conscientização da força de vendas sobre a importância estratégica de tais informações. É necessário também que a força de vendas tenha uma ferramenta que facilite a captação de informações nos pontos de venda.***

4.4.3. Indicadores de Ocorrência

Promoções de vendas não devem ser avaliadas apenas pelos volumes e receitas adicionais gerados, mas sim pelo retorno sobre o investimento que geram para a empresa. O retorno sobre o investimento de uma promoção de venda pode ser definido como a razão entre a soma de todos os descontos dados nos produtos da promoção e o lucro gerado pela mesma.

Número	10
Indicador	Número de Promoções Comunicadas à Força de Vendas com a Utilização da Ferramenta
Descrição do Indicador	Este indicador verifica o número de promoções comunicadas à força de vendas com a utilização da ferramenta
Comentários	-
Restrições	-
Usuários	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Fornecedor dos Dados	Sistema de <i>trade marketing</i>
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i> e gerentes de vendas
Periodicidade	Trimestral

Tabela 4.13 – Número de Promoções Implementadas nos Clientes com a Utilização da Ferramenta

Número	11
Indicador	Número de Promoções Implementadas nos Clientes com a Utilização da Ferramenta
Descrição do Indicador	Este indicador permite verificar o número de promoções que foram implementadas nos clientes com a utilização da ferramenta.
Comentários	A ferramenta permite um bom planejamento dos volumes de vendas e dos descontos negociados nas promoções, fazendo com que a sua utilização seja importante para a melhor lucratividade das promoções.
Restrições	-
Usuários	Gerentes de vendas e gerentes de <i>trade marketing</i>
Fornecedor dos Dados	Sistema da força de vendas e <i>trade marketing</i>
Atuadores	-
Periodicidade	Trimestral

Tabela 4.14 – Número de Promoções Implementadas nos Clientes com a Utilização da Ferramenta

4.4.4. Indicadores de Tendência

O retorno sobre o investimento das promoções de vendas é o principal indicador da efetividade das mesmas. Porém, se as devidas ações corretivas

não forem tomadas com o aprendizado de promoções passadas, o retorno sobre o investimento das promoções de vendas dificilmente aumentará.

A análise das promoções de vendas passadas é fundamental para que a empresa aprenda com as mesmas e execute melhores promoções no futuro.

Um indicador importante com relação à captação de informações nos pontos de venda é o número de visitas feitas aos clientes registradas na ferramenta.

Número	12
Indicador	Número de Promoções Analisadas com a Utilização da Ferramenta
Descrição do Indicador	Este indicador verifica quantas foram as promoções analisadas com utilização da ferramenta.
Comentários	A análise de promoções passadas é fundamental para que se possa fazer melhores promoções no futuro.
Restrições	Promoções que não tiverem sido implementadas com a utilização da ferramenta não poderão ser analisadas.
Usuários	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Fornecedor dos Dados	Sistema de <i>trade marketing</i>
Atuadores	Gerentes de <i>trade marketing</i>
Periodicidade	Trimestral

Tabela 4.15 – Número de Promoções Analisadas com a Utilização da Ferramenta

Número	13
Indicador	Número de Visitas Feitas Aos Clientes Registradas na Ferramenta
Descrição do Indicador	Este indicador permite verificar quantas foram as visitas aos clientes registradas na ferramenta
Comentários	Ao comparar-se este indicador com a frequência de visitas aos clientes em um determinado período, pode-se identificar se a ferramenta vem sendo utilizada como um instrumento para a captação de informações nos pontos de venda.
Restrições	-
Usuários	Gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Sistema da força de vendas
Atuadores	Gerentes de vendas
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.16 – Número de Visitas Feitas aos Clientes Registradas na Ferramenta

Outro indicador importante com relação à captação de informações nos pontos de venda é o número de treinamentos dados à força de vendas sobre a captação de informações.

Número	14
Indicador	Número de Treinamentos Dados à Força de Vendas sobre a Captação de Informações
Descrição do Indicador	Este indicador permite verificar como a força de vendas tem sido conscientizada da importância das informações dos pontos de venda.
Comentários	-
Restrições	Este indicador pode não conter alguns treinamentos informais.
Usuários	Gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Recursos Humanos
Atuadores	Gerentes de vendas
Periodicidade	Semestral

Tabela 4.17 – Número de Treinamentos Dados à Força de Vendas sobre a Captação de Informações

4.4.5. Resumo da Perspectiva dos Processos Internos

As tabelas a seguir resumem os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e os indicadores de ocorrência e de tendência da perspectiva dos processos internos.

Objetivo Estratégico	Melhorar a Efetividade das Promoções	
Fatores Críticos de Sucesso	Melhor Integração entre a Área de <i>Trade Marketing</i> e a Força de Vendas	Ferramenta para Planejar e Monitorar o Desempenho das Promoções
Indicadores de Ocorrência	Número de Promoções Comunicadas à Força de Vendas com a Utilização da Ferramenta Número de Promoções Implementadas com a Utilização da Ferramenta	-
Indicadores de Tendência	-	Número de Promoções Analisadas com a Utilização da Ferramenta

Tabela 4.18 – Melhorar a Efetividade das Promoções

Objetivo Estratégico	Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda	
Fatores Críticos de Sucesso	Conscientização da Força de Vendas da Importância das Informações	Ferramenta para Captação de Informações nos Pontos de Venda
Indicadores de Ocorrência	Número de Treinamentos Dados à Força de Vendas sobre a Captação de Informações	Número de Visitas Feitas aos Clientes Registradas na Ferramenta
Indicadores de Tendência	-	-

Tabela 4.19 – Melhorar o Uso das Informações dos Pontos de Venda

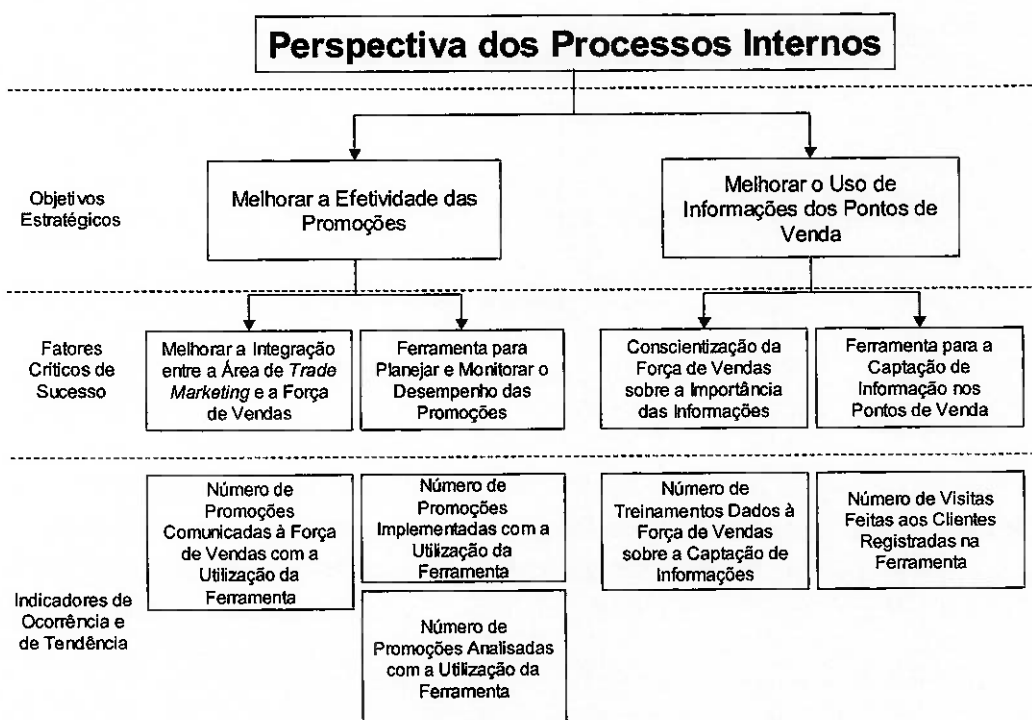


Figura 4.4 – Perspectiva dos Processos Internos do *Balanced Scorecard*

4.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento, foi considerado 1 objetivo estratégico:

- ✓ Melhorar os bancos de dados com informações dos clientes.

4.5.1. Justificativa dos Objetivos Estratégicos

4.5.1.1. Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes

O objetivo estratégico de melhorar os bancos de dados com informações dos clientes pode ser justificado pelo fato de tais informações poderem ser utilizadas para análise da rentabilidade e do comportamento dos clientes, fazendo com que a empresa possa tomar melhores decisões sobre como atuar em cada um deles.

4.5.2. Fatores Críticos de Sucesso

4.5.2.1. Fatores Críticos de Sucesso para Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes

Para que seja possível melhorar os bancos de dados com informações dos clientes *é necessária uma melhor integração entre os sistemas transacionais da empresa e o sistema utilizado pela força de vendas para captação de informações sobre os clientes*. Desta maneira, será possível cruzar as informações dos sistemas transacionais com as informações do sistema da força de vendas, fazendo com que a empresa possa tomar melhores decisões com relação a seus clientes.

4.5.3. Indicadores de Ocorrência

Um indicador de ocorrência importante para a melhoria dos bancos de dados com informações dos clientes é o número de análises que não puderam ser realizadas devido à falta de informações.

Este indicador permite verificar que informações são necessárias para que as análises sejam feitas, fazendo com que as pessoas responsáveis pelo fornecimento das mesmas tomem as medidas necessárias para sua obtenção.

Número	15
Indicador	Número de Análises Não Realizadas Devido à Falta de Informações
Descrição do Indicador	Indicador do número de análises não realizadas devido à falta de informações nos sistemas transacionais ou no sistema da força de vendas.
Comentários	Este indicador permite a identificação das informações que a empresa necessita para fazer análises mais elaboradas de seus clientes.
Restrições	Este indicador exige um forte processo de comunicação entre a área de vendas e a área de tecnologia da informação.
Usuários	Gerentes de tecnologia da informação e gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Gerentes de tecnologia da informação
Atuadores	Gerentes de tecnologia da informação e gerentes de vendas
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.20 – Número de Análises Não Realizadas Devido à Falta de Informações

4.5.4. Indicadores de Tendência

O principal indicador de tendência da melhoria dos bancos de dados com informações dos clientes é o número de decisões tomadas com base nesses bancos de dados.

Este indicador mostra que a melhoria dos bancos de dados com informações dos clientes realmente faz com que a empresa tome melhores decisões.

Número	16
Indicador	Número de Decisões Tomadas com Informações Resultantes da Integração dos Sistemas
Descrição do Indicador	Indicador do número de decisões tomadas com informações resultantes da integração dos sistemas.
Comentários	Este indicador permite verificar que a integração entre os sistemas está fazendo com que a empresa tome melhores decisões com relação a seus clientes.
Restrições	-
Usuários	Gerentes de vendas
Fornecedor dos Dados	Administrador do sistema de informações da força de vendas
Atuadores	Gerentes de tecnologia da informação e gerentes de vendas
Periodicidade	Mensal

Tabela 4.21 – Número de Decisões Tomadas com Informações Resultantes da Integração dos Sistemas

4.5.5. Resumo da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

As tabelas a seguir resumem os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e os indicadores de ocorrência e de tendência da perspectiva do aprendizado e crescimento.

Objetivo Estratégico	Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes
Fatores Críticos de Sucesso	Melhor Integração entre os Sistemas Transacionais e o Sistema da Força de Vendas
Indicadores de Ocorrência	Número de Análises Não Realizadas Devido à Falta de Informações
Indicadores de Tendência	Número de Decisões Tomadas com Informações Resultantes da Integração dos Sistemas

Tabela 4.22 – Melhorar os Bancos de Dados com Informações dos Clientes

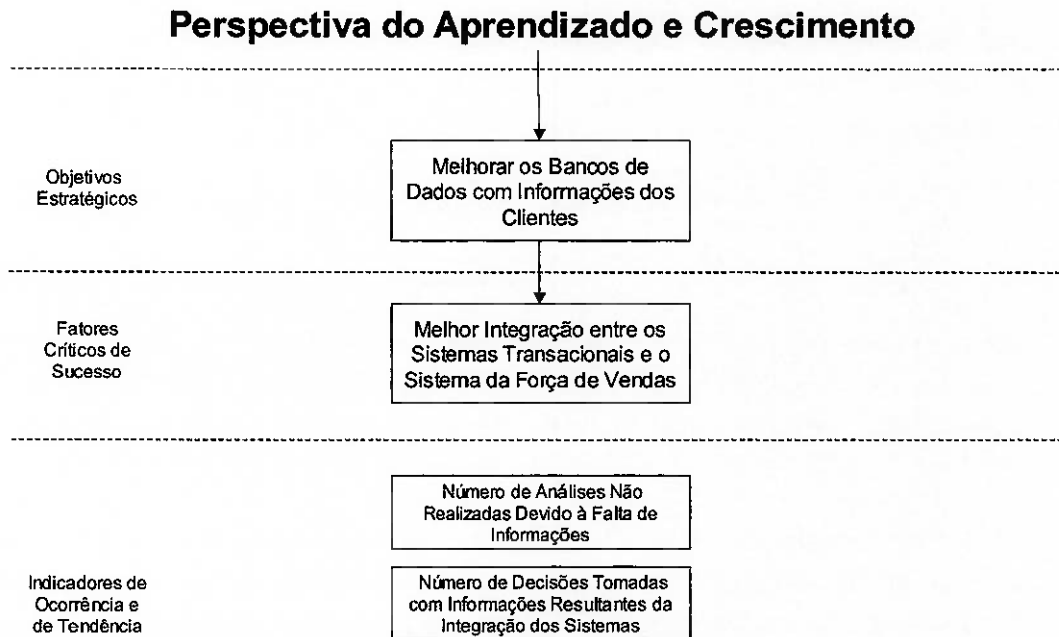


Figura 4.5 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scorecard*

4.6. O *Balanced Scorecard* Consolidado

Com base nas informações sobre desempenho separadas em perspectivas dos itens anteriores, finalmente se chega a um *Balanced Scorecard* consolidado, resumido na tabela e na figura a seguir.

Perspectiva Financeira			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Melhorar o Gerenciamento de Descontos	Fornecer Ferramenta para o Planejamento de Descontos	Descontos (\$) / Vendas Brutas (\$)	-
	Analisar Descontos e Identificar Oportunidades	-	Variação Mensal de um Desconto Médio Percentual Efeitos de Modificações nas Políticas Comerciais nos Percentuais Médios de Descontos
Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais	Fornecer Ferramenta para o Gerenciamento de Fundos Promocionais	-	Tempo Necessário para o Pagamento de Fundos Promocionais
Perspectiva dos Clientes			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Construir Fortes Relacionamentos e Marcas	Fornecer as Informações Necessárias para os Clientes Rapidamente	Tempo Médio para a Aprovação de Devolução de Mercadorias Percentual de Pedidos Entregues Completos e na Data Esperada	Número de Ligações Pró-Ativas para os Clientes

Tabela 4.23 – O *Balanced Scorecard* Consolidado

Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Melhorar a efetividade de promoções	Melhorar a Integração entre a Area de <i>Trade Marketing</i> e a Força de Vendas	Número de Promoções Comunicadas à Força de Vendas com a Utilização da Ferramenta	Número de Promoções Analisadas com a Utilização da Ferramenta
	Ferramenta para Planejar e Monitorar o Desempenho de Promoções	Número de Promoções Implementadas nos Clientes com Utilização da Ferramenta	-
Melhorar o uso das informações dos pontos de venda	Conscientização da Força de Vendas sobre a Importância das Informações	Número de Treinamentos Dados à Força de Vendas sobre a Captação de Informações	-
	Ferramenta para a Captação das Informações nos Pontos de Venda	Número de Visitas Feitas aos Clientes Registradas na Ferramenta	-
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Melhorar os bancos de dados com informações dos clientes	Melhor Integração entre os Sistemas Transacionais e o Sistema da Força de Vendas	Número de Análises Não Realizadas Devido à Falta de Informações	Número de Decisões Tomadas com Informações Resultantes da Integração dos Sistemas

Tabela 4.23 – O *Balanced Scorecard* Consolidado (Continuação)

4.7. Aplicação do *Balanced Scorecard*

Com base nas definições dos itens anteriores, será elaborado um *Balanced Scorecard* como exemplo para a empresa. Desta maneira será possível verificar se o mesmo realmente é adequado para medir os resultados da implementação da iniciativa de CRM pelas áreas de vendas e *trade marketing* da empresa.

4.7.1. Cenário de Negócio

Vendedor1 é um dos vendedores da empresa e será um dos usuários do novo sistema da força de vendas. Para garantir que ele utilize o máximo do potencial da ferramenta, ele foi submetido a um treinamento sobre suas funcionalidades. Além disso, as funcionalidades foram lançadas gradualmente ao longo de quatro semanas, para que ele pudesse se acostumar aos poucos às mesmas. As principais funcionalidades do sistema para a força de vendas são:

- ✓ Gerenciamento de informações dos clientes;
- ✓ Gerenciamento de atividades e visitas aos clientes;
- ✓ Gerenciamento de acordos comerciais;
- ✓ Informações de crédito dos clientes;
- ✓ Gerenciamento de cotas;
- ✓ Gerenciamento de contatos nos clientes;
- ✓ Entrada e gerenciamento de pedidos;
- ✓ Informações dos produtos;
- ✓ Planejamento e monitoramento de promoções nos clientes;
- ✓ Gerenciamento de rotas;
- ✓ Gerenciamento de solicitações de devoluções de mercadorias;
- ✓ Gerenciamento de solicitações de pagamentos aos clientes.

Trade1 é um dos coordenadores de promoções da área de *trade marketing* e será um dos novos usuários do sistema. A estratégia de implementação das funcionalidades para os usuários de *trade marketing* foi semelhante à utilizada na força de vendas. As principais funcionalidades do sistema para a área de *trade marketing* são:

- ✓ Planejamento e monitoramento de promoções para serem implementadas nos clientes;
- ✓ Distribuição das promoções para a força de vendas;
- ✓ Criação e distribuição de fundos promocionais;
- ✓ Aprovação das solicitações de pagamentos.

Vendedor1 é responsável por atender clientes médios em uma parte da cidade de São Paulo. Com a utilização do novo sistema, uma de suas atividades no início da manhã é sincronizar sua base de dados e verificar as novas informações sobre seus clientes. Ao sincronizar, ele verifica que uma de suas solicitações de mercadorias para um de seus clientes já foi aprovada. Verifica também que um dos pagamentos relativos a uma ação promocional em outro de seus clientes já foi aprovada. Os tempos de aprovação foram de 5 e 8 dias, respectivamente, bastante inferiores aos tempos levados antes de o sistema ser implementado. Vendedor1 também verifica as situações dos pedidos de seus clientes, ele verifica que um deles está pendente por estoque. Imediatamente ele liga para esse cliente e o informa da situação do pedido. Como o cliente tem estoque suficiente dos produtos do pedido em questão, não haverá problemas.

Trade1 é responsável por elaborar promoções para o canal varejo. Após fazer o planejamento de uma promoção, estimando os gastos e volumes com a mesma, ele distribui a promoção para os vendedores de uma determinada região. À medida que os vendedores implementam as promoções nos clientes, ele monitora o desempenho da mesma com o desempenho previsto e verifica que a meta atingiu o resultado esperado.

4.7.2. Resultados do *Balanced Scorecard*

Após algum tempo de uso do sistema pela força de vendas e pela área de *trade marketing*, verificou-se os resultados dos indicadores do *Balanced Scorecard*.

Perspectiva Financeira			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Melhorar o Gerenciamento de Descontos	Fornecer Ferramenta para o Planejamento de Descontos	Descontos (\$) / Vendas Brutas (\$)	-
		7,54%	
	Analisar Descontos e Identificar Oportunidades	-	Varição Mensal de um Desconto Médio Percentual
			-0,77%
		Efeitos de Modificações nas Políticas Comerciais nos Percentuais Médios de Descontos	
			-0,32%
Melhorar o Gerenciamento de Fundos Promocionais	Fornecer Ferramenta para o Gerenciamento de Fundos Promocionais	-	Tempo Necessário para o Pagamento de Fundos Promocionais
			5 dias

Tabela 4.24 – Indicadores da Perspectiva Financeira

Perspectiva dos Clientes			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Construir Fortes Relacionamentos e Marcas	Fornecer as Informações Necessárias para os Clientes Rapidamente	Tempo Médio para a Aprovação de Devolução de Mercadorias	Número de Ligações Pró-Ativas para os Clientes
		8 dias	
		Percentual de Pedidos Entregues Completos e na Data Esperada	432
		95,40%	

Tabela 4.25 – Indicadores da Perspectiva dos Clientes

Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Melhorar a efetividade de promoções	Melhorar a Integração entre a Area de <i>Trade Marketing</i> e a Força de Vendas	Número de Promoções Comunicadas à Força de Vendas com a Utilização da Ferramenta	Número de Promoções Analisadas com a Utilização da Ferramenta
		32	28
	Ferramenta para Planejar e Monitorar o Desempenho de Promoções	Número de Promoções Implementadas nos Clientes com Utilização da Ferramenta	-
		347	
Melhorar o uso das informações dos pontos de venda	Conscientização da Força de Vendas sobre a Importância das Informações	Número de Treinamentos Dados à Força de Vendas sobre a Captação de Informações	-
		3	
	Ferramenta para a Captação das Informações nos Pontos de Venda	Número de Visitas Feitas aos Clientes Registradas na Ferramenta	-
		5623	

Tabela 4.26 – Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Melhorar os bancos de dados com informações dos clientes	Melhor Integração entre os Sistemas Transacionais e o Sistema da Força de Vendas	Número de Análises Não Realizadas Devido à Falta de Informações	Número de Decisões Tomadas com Informações Resultantes da Integração dos Sistemas
		4	5

Tabela 4.27 – Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

5. Conclusões

O *Balanced Scorecard* é um instrumento adequado para medir a implementação da estratégia não apenas de uma corporação mas também de uma área de uma empresa. Suas principais vantagens são a separação dos objetivos estratégicos em perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) e a definição de indicadores não apenas de ocorrências, mas também de indicadores de tendências.

O *Balanced Scorecard* desenvolvido neste trabalho deverá permitir a empresa medir o resultado da implementação de uma iniciativa de CRM. A aplicação do *Balanced Scorecard* em alguns dados para exemplificação confirmou que ele é uma ferramenta adequada para tal.

O piloto da implementação do projeto deve fornecer os primeiros dados para a averiguação dos indicadores. Os dados necessários para a elaboração dos indicadores devem ser coletados pela equipe responsável pela implementação da solução de CRM para que o sucesso da implementação possa ser verificado.

Bibliografia

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Balanced Scorecard - A Estratégia em Ação***, Ed. Campus, 1997.

UTIMURA, R. T. ***Rede de Indicadores de Desempenho em uma Empresa de Cartões de Crédito - Trabalho de Formatura***, São Paulo, 1999.

WOLFE, M. T.; RAAEN, D. A. ***How Much CRM Capabilities Are Really Worth?***, New York, 2000.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARLAND, C.; JOHNSTON, R. ***Administração da Produção***, Ed. Atlas, 1997.

SINK, D. S., ***Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement***, John Wiley & Sons Inc., 1985.

Anexos

Anexo A – Análise da Efetividade de Promoções de Vendas

As promoções de vendas devem ser avaliadas por uma série de indicadores financeiros e de volume de vendas. Os principais indicadores financeiros são as vendas brutas, os descontos em nota fiscal, os descontos fora de nota fiscal, as vendas líquidas, os custos das mercadorias vendidas, os custos fixos de se executar a promoção e, finalmente, o lucro gerado pela promoção. O principal indicador de volume é o volume incremental vendido ao cliente em relação ao que se teria vendido sem que a promoção tivesse sido executada. A tabela a seguir resume os indicadores.

Indicador	Estimado	Real
A - Vendas Brutas		
B - Descontos em Nota Fiscal		
C - Descontos Fora de Nota Fiscal		
D - Vendas Líquidas ($D = A - B - C$)		
E - Custo das Mercadorias Vendidas		
F - Custos Fixos da Promoção		
G - Lucro Bruto ($G = D - E - F$)		
H - Retorno sobre o Investimento ($G / (B + C + F)$)		

Tabela A.1 – Cálculo da Efetividade de Promoções de Vendas

Os indicadores acima são calculados não apenas para o período em que a promoção é executada, mas também no período após o término da promoção, pois muitas vezes os clientes antecipam suas compras, fazendo com que as vendas nas semanas seguintes sejam menores que o esperado.

Os valores estimados são calculados com base no *baseline* (quantidade que se esperaria vender sem a promoção) e com base na quantidade incremental que se esperaria vender para o cliente com a promoção de venda.

Os valores reais são calculados com base nas quantidades realmente faturadas para o cliente.

O gráfico a seguir mostra um exemplo do aumento do volume de vendas devido a uma promoção realizada nas semanas 6 a 10 e a queda do volume de vendas nas semanas após seu término. O *baseline* é a quantidade que seria vendida sem nenhuma ação promocional.

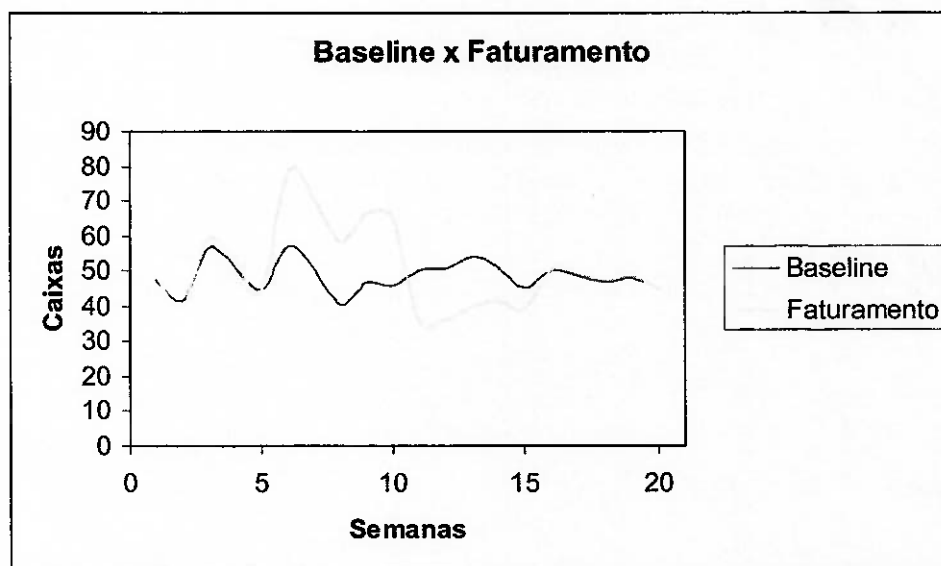


Figura A.1 – Volumes com Promoções de Vendas

Exemplo: Um fabricante venderia normalmente 100 caixas de um determinado produto a R\$100,00 cada caixa em uma determinada semana, gerando uma receita de R\$10.000,00. Para obter um volume de vendas maior, o fabricante decide fazer uma promoção, vendendo as caixas a R\$85,00 durante uma semana. Os varejistas, devido ao preço mais baixo, compram 150 caixas na semana da promoção, mas na semana seguinte reduzem suas compras para um volume de 60 caixas. Se a promoção não tivesse sido realizada, o fabricante teria vendido, em duas semanas, 200 caixas a R\$100,00, gerando

uma receita de R\$20.000,00. Com a promoção, o fabricante vendeu 210 caixas, sendo 150 caixas a R\$85,00 e 60 caixas a R\$100,00, gerando uma receita de R\$18.750,00. Neste caso, o volume incremental gerado pela promoção foi de apenas 5%, ao passo que a redução na receita foi de 12,25%. A tabela a seguir resume o exemplo.

	Sem Promoção		Com Promoção	
	Semana 01	Semana 02	Semana 01	Semana 02
<i>Baseline</i>	100	100	100	100
Vendas Reais	100	100	150	60
Preço de Venda Normal (R\$)	100,00	100,00	85,00	100,00
Receita Total (R\$)	10.000,00	10.000,00	12.750,00	6.000,00

Tabela A.2 – Exemplo de uma Promoção de Vendas