

# Série Casos de Sucesso



Jorge Couto

12/01/2012

## INTRODUÇÃO:

Neste e-book, de leitura obrigatória a todos aqueles que estejam interessados em melhoria de processos de negócio, são descritos alguns casos de sucesso implantados pelo autor na sua atividade de Consultoria. Nele, ameaças reais encontradas nas áreas de Vendas, Canais, Marketing, Finanças e Serviços puderam ser transformadas pelos patrocinadores (ou “sponsors”) em excelentes oportunidades de negócio. Para preservar a privacidade das pessoas e das empresas, aqui somente são relatados projetos implantados há mais de um ano, tendo sido propositalmente omitidas as relações entre os patrocinadores e os projetos. Os casos estão estruturados basicamente em seis tópicos:

- **Situação:** onde é descrito o ambiente de negócio encontrado na análise inicial, *o antes*.
- **Impacto nos negócios:** relata os resultados financeiros e operacionais que eram afetados pela situação encontrada.
- **KPIs afetados:** aponta as métricas que indicavam a anomalia.
- **Causa principal:** cita o porquê de o ambiente encontrado estar se comportando daquela maneira.
- **Solução adotada:** descreve os detalhes técnicos da solução adotada para corrigir o ambiente.
- **Resultados e benefícios:** mostra quantitativa e qualitativamente os resultados obtidos no ambiente pós-mudança, *o depois*.

Boa leitura!

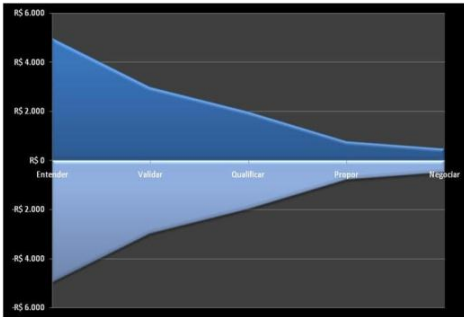


**BI Tools**  
Jorge S. Couto  
Sócio-Consultor  
(11)8327-4360

## ÍNDICE:

- [VENDAS: GERENCIAMENTO DO PIPELINE – PÁG 4](#)
- [VENDAS: DISTRIBUIÇÃO DE QUOTAS PÁG 5](#)
- [VENDAS: PREVISIBILIDADE DO FORECAST PÁG 6](#)
- [VENDAS: FERRAMENTA ANALÍTICA DO CRM PÁG 7](#)
- [CANAIS: FUNIL DE VENDAS PÁG 8](#)
- [CANAIS: COBERTURA GEOGRÁFICA PÁG 9](#)
- [CANAIS: MARKETING COOPERADO PÁG 10](#)
- [MARKETING: ANÁLISE DO MARKET SHARE PÁG 11](#)
- [MARKETING: HISTÓRICO DE VENDAS A CLIENTES PÁG 12](#)
- [FINANÇAS: DATAMART FINANCEIRO PÁG 13](#)
- [FINANÇAS: OTIMIZAÇÃO DO CONTAS A RECEBER PÁG 14](#)
- [SERVIÇOS: PRODUTIVIDADE TÉCNICA PÁG 15](#)
- [SERVIÇOS: IMPORTAÇÃO DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO PÁG 16](#)

## VENDAS: GERENCIAMENTO DO PIPELINE



### SITUAÇÃO:

A implantação de uma nova metodologia de vendas na subsidiária brasileira da empresa, um importante player do setor de Tecnologia, criada para facilitar o processo de administração do pipeline, estava praticamente parada.

### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Em função da falta de um processo padronizado de análise e de comunicação do pipeline de vendas, a previsibilidade do forecast apresentava variações muito grandes de mês para mês.

**KPIs AFETADOS:** Acuracidade do forecast, taxa de sucesso, tempo de fechamento de oportunidades, taxa de conversão de oportunidades, atingimento das quotas de vendas e índice de qualidade dos dados CRM.

### CAUSA PRINCIPAL:

Embora as forças de Vendas e de Marketing tivessem sido treinadas na nova metodologia, não havia ferramentas disponíveis que permitissem a análise dos dados das oportunidades do Siebel através das métricas definidas e pela ótica trazida pela mesma.

### SOLUÇÃO ADOTADA:

Após uma série de entrevistas, onde foram levantadas as necessidades de informação de todos os executivos envolvidos no processo, foi desenvolvida uma ferramenta analítica, definida com a ajuda do presidente da empresa e de seus diretores, que era alimentada diretamente pelos dados extraídos do Siebel, apresentando-os para análise agrupados pelas métricas e conceitos da nova metodologia e segmentando-os por produto, geografia e setor. Foram também desenvolvidas métricas de avaliação da qualidade dos dados extraídos. Vários treinamentos presenciais e via webinars foram então ministrados.

### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Graças aos recursos analíticos trazidos pela nova ferramenta, as quotas de vendas do ano foram atingidas em todos os segmentos, produtos e geografia no Brasil. Como o processo era integralmente baseado nas informações extraídas do sistema CRM, as mesmas apresentaram uma melhoria de 30% na qualidade.

## CASOS DE SUCESSO

### VENDAS: DISTRIBUIÇÃO DE QUOTAS



#### **SITUAÇÃO:**

Historicamente, o processo de distribuição das quotas anuais de vendas da empresa, um importante fornecedor do setor de Tecnologia, levava três meses para ser concluído.

#### **IMPACTO NOS NEGÓCIOS:**

O atraso na liberação das quotas anuais para gerentes, vendedores, especialistas e canais, normalmente afetava o resultado de vendas da empresa nos dois primeiros meses do ano.

**KPIs AFETADOS:** Taxa de sucesso, tempo de fechamento de oportunidades, taxa de conversão de oportunidades e atingimento das quotas de vendas.

#### **CAUSA PRINCIPAL:**

As regras de distribuição de quotas eram bastante complexas e as informações necessárias à definição e à distribuição das mesmas encontravam-se dispersas em vários sistemas e planilhas na empresa. Não havia um processo padronizado para realizar essa função.

#### **SOLUÇÃO ADOTADA:**

Foi desenvolvido um banco de dados, onde todas as informações e regras necessárias à distribuição das quotas anuais de vendas foram consolidadas e integradas. Foram desenvolvidos vários relatórios, gráficos e pivot tables com formatação baseada nas regras de negócio para análise dos dados por segmento, geografia, canal e produto. Foram criados formulários que apresentavam as informações históricas e disponibilizavam campos para serem utilizados na projeção das quotas para o próximo ano, onde a análise do impacto de cada alteração no resultado geral (“what if”) era feita em tempo real. Para garantir a segurança, as informações apresentadas nesses formulários eram filtradas pela área de responsabilidade do usuário, identificada através do login único na rede corporativa da empresa. Todos os executivos responsáveis pela distribuição das quotas de vendas foram então treinados, de forma presencial e via webinars, no novo sistema, sendo acompanhados e orientados durante a execução do trabalho de definição de quotas.

#### **RESULTADOS E BENEFÍCIOS:**

Com o novo sistema e com o novo processo, a distribuição de quotas, que anteriormente levava três meses, pôde ser concluída em três semanas pela primeira vez na história da empresa e as quotas comunicadas aos vendedores e especialistas de produtos já no início do ano fiscal. Com isso, o resultado no ano foi um dos melhores no Brasil.

## VENDAS: PREVISIBILIDADE DO FORECAST



### SITUAÇÃO:

Para acompanhar a tendência mundial do setor e tornar mais ágil o seu processo decisório, a empresa, uma grande multinacional do setor de Tecnologia, decidiu reduzir o seu ciclo de planejamento de 12 para 3 meses.

### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

As previsões de Vendas, desenvolvidas para apoiar um ciclo de planejamento de doze meses, começaram a apresentar variações de até 50% no trimestre. Com isso, a alocação de pessoas e recursos, que era feita com base nessas previsões, começou a sofrer ajustes cada vez maiores e frequentes, realimentando o problema de forma preocupante.

**KPIs AFETADOS:** Acuracidade do forecast e atingimento das quotas de vendas.

### CAUSA PRINCIPAL:

O sistema de automação de Vendas implantado pela empresa não apresentava as informações no formato e na frequência que os executivos necessitavam para analisar as suas oportunidades em detalhes e, com isso, obter a previsibilidade esperada nas previsões. Consequentemente, planilhas em diferentes formatos e com informações inconsistentes e desconectadas do sistema corporativo eram trazidas em número cada vez maior para as reuniões de revisão, tornando o processo cada vez mais moroso e improdutivo.

### SOLUÇÃO ADOTADA:

Após uma criteriosa análise de necessidades, foi desenvolvida uma ferramenta analítica sob medida, baseada em dados extraídos diretamente do sistema de automação de Vendas armazenados em um banco de dados construído para esse fim. A nova ferramenta foi estendida a todas as áreas da empresa envolvidas no processo (Vendas, Serviços, Logística, Operações, Supply Chain, Marketing e Finanças) criando uma visão comum das previsões de Vendas dentro da organização. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios, foram ministradas sessões de treinamento, presenciais e via webcast, para grupos homogêneos de usuários com a utilização de exemplos relacionados ao dia-a-dia.

### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

A flexibilidade trazida pela nova ferramenta permitia aos gerentes e analistas da empresa fazerem as agregações e análises necessárias à obtenção de um melhor conhecimento do funil de vendas com rapidez. A visão agregada dos dados mostrava rapidamente o que necessitava ser corrigido no sistema corporativo para que o mesmo refletisse com fidelidade a realidade de negócios da empresa. Durante cinco trimestres consecutivos a subsidiária brasileira cumpriu o que projetou nas suas previsões de vendas com variações praticamente desprezíveis. A credibilidade foi recuperada e a organização recebeu uma classificação "Com louvor" na auditoria corporativa que se seguiu. Em função da experiência bem sucedida, a região latino-americana decidiu implantar essa ferramenta e o processo de revisão de forecast desenvolvidos no Brasil nos demais países da região. O know how no desenvolvimento dessa ferramenta foi transferido para os Estados Unidos, através de um treinamento intensivo de uma semana ministrado via webcast a três engenheiros de software americanos e um argentino.

### VENDAS: FERRAMENTA ANALÍTICA DO CRM



#### SITUAÇÃO:

Os sistemas CRM implantados a nível mundial pela empresa, primeiro o Oracle e depois o Siebel, não apresentavam as informações no formato requerido pelos executivos de Vendas e Finanças.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Como as respostas às questões de negócio demoravam muito para serem obtidas, o valor agregado por esses sistemas era bastante questionado na empresa. Como consequência, a taxa de adesão ao CRM era menor que 20% e, conseqüentemente, o investimento feito na sua implantação estava longe de produzir o retorno desejado.

**KPIs AFETADOS:** Taxa de adesão CRM, qualidade dos dados CRM e atingimento das quotas de Vendas.

#### CAUSA PRINCIPAL:

Em função da vasta oferta de produtos, a empresa estava organizada na forma de uma matriz complexa, na verdade um cubo. Essa modelagem, no entanto, não estava refletida nas ferramentas analíticas disponíveis para os usuários dos sistemas CRM. Conseqüentemente, a probabilidade de um executivo, de um analista ou de um usuário avançado de Vendas ou Finanças obter as respostas de negócio requeridas pela sua função com a rapidez necessária era muito baixa.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi construído um banco de dados, onde as informações extraídas diariamente do sistema CRM eram carregadas, pré-agregadas e otimizadas. Cubos de dados OLAP foram construídos de acordo com as necessidades específicas de cada área sendo atualizados diariamente. Uma ferramenta analítica Web, baseada em planilhas Excel dinâmicas (pivot tables) conectadas diretamente ao data mart foi desenvolvida e disponibilizada na Intranet da empresa. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios, foram ministradas sessões de treinamento, presenciais e via webcast, para grupos homogêneos de usuários com a utilização de exemplos relacionados ao dia-a-dia.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

A ferramenta analítica, inicialmente desenvolvida para o Brasil, foi estendida a todos os países da América Latina e no final do projeto já era utilizada por 213 profissionais, entre diretores, gerentes e analistas das áreas de Vendas, Marketing e Finanças. A taxa de adesão ao CRM atingida na América Latina, maior que 90%, tornou-se a mais alta a nível mundial. A região latino-americana atingiu, pela primeira vez na história da empresa, a quota de Vendas de forma balanceada nos países, nos grupos de produtos e nos segmentos de Clientes.

## CASOS DE SUCESSO

### CANAIS: FUNIL DE VENDAS



#### SITUAÇÃO:

O gerenciamento das oportunidades de vendas Indiretas da empresa, uma multinacional do setor de Tecnologia, era manual. Com isso, a imprecisão e o atraso na obtenção das projeções de vendas Indiretas estavam expondo o time de Canais a questionamentos cada vez mais frequentes.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Grandes projetos eram perdidos para a concorrência por falta de um planejamento prévio de papéis e responsabilidades do fornecedor e das revendas (engagement). Os conflitos entre os canais direto e indireto de vendas eram cada vez mais frequentes. Por vários trimestres a quota de vendas indiretas deixou de ser atingida. Consequentemente, o valor agregado pela força indireta de vendas era cada vez mais questionado dentro da organização.

**KPIs AFETADOS:** Atingimento das quotas de Vendas Indiretas e Qtde. de reclamações de revendas.

#### CAUSA PRINCIPAL:

Embora as revendas enviassem semanalmente para os gerentes de Canais uma lista completa das oportunidades de vendas em que estavam trabalhando, esses dados não recebiam qualquer tratamento sistêmico por parte do fornecedor.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi desenvolvido para a área de Canais um sistema sob-medida de gerenciamento do funil de vendas. Os dados enviados pelas revendas passaram a ser digitados semanalmente nesse sistema. Os formulários enviados nos últimos dois anos foram também digitados, passando a servir de série histórica para o planejamento. Para facilitar a análise das informações de quota, funil, forecast e vendas do canal, foram desenvolvidas ferramentas analíticas que dispunham de funcionalidades de análise (drill down, drill up e pivoting) numéricas e gráficas. Para facilitar a adoção da nova cultura de gerenciamento de Canais na empresa e acelerar a obtenção dos resultados, foram ministrados, com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios, treinamentos individuais no sistema e nas ferramentas analíticas para diretores, gerentes e executivos de Canais com a utilização de exemplos práticos de negócios.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

O tempo empregado anteriormente pelos executivos na preparação interna de dados passou a ser utilizado no planejamento e em visitas mais frequentes às revendas. A definição prévia de papéis e responsabilidades em grandes projetos, que teve a sua implantação viabilizada pelo novo sistema, fez a competição entre os canais direto e indireto de vendas transformar-se em cooperação. A tendência do funil de vendas, analisada com base nas projeções de 30, 60 e 90 dias obtidas através do novo sistema, permitia aos executivos de Canais obterem um índice de acerto superior a 90% nas suas previsões mensais. Com isso, todos os vendedores de Canais atingiram mais de 125% das suas quotas durante três anos consecutivos, recebendo prêmios especiais e viagens para o exterior com as suas famílias. O volume de vendas indiretas triplicou no período.

## CASOS DE SUCESSO

### CANAIS: COBERTURA GEOGRÁFICA



#### SITUAÇÃO:

O gerenciamento do Canal de Vendas estava sendo impactado pela falta de informações sobre a cobertura geográfica da empresa, um importante player do setor de Tecnologia no mercado brasileiro.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Por causa das sobreposições e dos “gaps” no território coberto, as vendas indiretas estavam *abaixo de 20%* da quota estabelecida. Os conflitos entre os canais direto e indireto de Vendas eram cada vez mais frequentes. As revendas questionavam constantemente o baixo retorno sobre os investimentos que faziam. Chegou a ser sugerida pelas revendas a formação de um foro jurídico para dirimir os crescentes conflitos no Canal.

**KPIs AFETADOS:** Atingimento das quotas de Vendas Indiretas e Qtde. de reclamações de revendas.

#### CAUSA PRINCIPAL:

O Sistema de Gerenciamento de Canais, que demorou dois anos para ser desenvolvido pela empresa para apoiar o gerenciamento do Canal, não fornecia as informações de cobertura de mercado requeridas pelos gerentes de Vendas e de Marketing de Canais.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Com a ajuda dos diretores e gerentes de Canais, foi desenvolvido para a área um sistema sob-medida, onde a cobertura geográfica podia ser analisada graficamente. Regiões de vendas de tamanho gerenciável foram definidas. Os dados sobre o potencial de compras, o volume histórico de vendas, os vendedores e analistas certificados e os equipamentos de demonstração existentes nas revendas passaram a ser coletados, agregados e apresentados graficamente por região de vendas. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócio, os membros dos times de Marketing e de Vendas de Canais foram então treinados no novo sistema e as suas sugestões utilizadas no desenvolvimento de novas funcionalidades. Os dados gerados passaram a ser utilizados regularmente nas reuniões de planejamento com as revendas, viabilizando a implantação exitosa da metodologia “Champ - Channel Account Management Plan” no Brasil e banindo definitivamente o “achismo” do processo decisório na área de Canais.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Devido ao melhor balanceamento obtido entre a necessidade e a oferta de canais no território brasileiro, o conflito de Canais foi praticamente eliminado. A ideia do foro para a solução de conflitos foi abandonada. A produtividade da força indireta de Vendas aumentou 30% e a quota foi atingida durante vários trimestres consecutivos. Pelo desempenho excepcional, a área de Canais do Brasil recebeu o título de *melhor operação de Canais da América Latina*.

## CASOS DE SUCESSO

### CANAIS: MARKETING COOPERADO



#### SITUAÇÃO:

A verba de marketing cooperado (MDF) da empresa, uma grande multinacional do setor de Tecnologia, era empregada quase na sua totalidade na compra de equipamentos de "demonstração" que, adquiridos a preços reduzidos, eram revendidos pelos parceiros a clientes antes mesmo do término do período contratual mínimo.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

As vendas indiretas estavam a menos de 80% da quota, tendendo a piorar. Havia um grande desconhecimento dos produtos e serviços do fabricante pelos vendedores e técnicos das revendas. A comunicação das revendas com o mercado não seguia os padrões corporativos estabelecidos.

**KPIs AFETADOS:** Atingimento das quotas de Vendas Indiretas e Receita per Capita Venda Indireta.

#### CAUSA PRINCIPAL:

Embora houvesse uma orientação clara e periodicamente atualizada da empresa (guidelines) sobre como e onde empregar a verba de marketing cooperado de maneira eficaz na capacitação do pessoal e na geração de novos negócios, não havia uma forma sistemática de planejar e controlar a utilização da mesma pelas revendas.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi desenvolvido um banco de dados, onde eram provisionadas e registradas as entradas e saídas da verba de marketing cooperado, e uma ferramenta analítica para o gerenciamento da utilização da mesma. Foi implantado um processo periódico de planejamento e controle do uso da verba de marketing cooperado, onde a aderência à orientação feita pela empresa era verificada. Foi desenvolvida uma campanha de certificação de vendedores e analistas do Canal e criadas, em conjunto com a área de Comunicação de Marketing e com um fornecedor externo, campanhas de incentivo desenhadas especificamente para o canal indireto de vendas. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios foram ministrados treinamentos para todos os participantes do processo, internos e externos.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Com os benefícios trazidos pela correta utilização da verba de Marketing Cooperado, a produtividade da força indireta de Vendas aumentou em 30% e a quota foi atingida durante vários trimestres consecutivos. Pelos resultados obtidos, a área de Canais do Brasil recebeu o título de melhor operação de Canais da América Latina.

## MARKETING: ANÁLISE DO MARKET SHARE



### SITUAÇÃO:

As vendas na região latino-americana estavam expandindo-se rapidamente e a corporação julgou estratégico aplicar recursos adicionais para acelerar esse crescimento.

Entretanto, para conseguir a aprovação desses investimentos, era necessário que os executivos da região preenchessem vários gabaritos (templates) enviados pela corporação, mapeando detalhadamente o mercado e o posicionamento competitivo dos produtos e serviços da empresa no mesmo. A região, entretanto não dispunha dessas informações.

### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Sem o fornecimento dessas informações no formato solicitado nos templates seria praticamente impossível aproveitar a oportunidade de investimento.

**KPIs AFETADOS:** Percentual de aprovação de investimento.

### CAUSA PRINCIPAL:

A empresa estava organizada numa forma diferente da apresentada nos estudos de mercado existentes (IDC, Gartner Group, etc.), o que impossibilitava a realização da análise comparativa solicitada.

### SOLUÇÃO ADOTADA:

Um banco de dados foi construído e no mesmo carregados os estudos de mercado e os dados históricos de Vendas de todos os países da região. Tabelas de conversão foram montadas para permitir a análise da empresa sob a ótica do mercado e vice-versa. Uma ferramenta analítica foi desenvolvida para agrupar os dados nos vários formatos requeridos nos templates.

### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Além de preparar as análises solicitadas nos templates enviados pela corporação dentro do prazo requerido, ainda foi possível utilizar os dados obtidos para fazer análises das vendas nos últimos cinco anos na região e desenvolver matrizes [BCG](#) (crescimento do mercado x crescimento da empresa), com segmentação por produto/geografia/setor/faixa de valor, que apoiaram de maneira importante o processo de planejamento nos anos seguintes. O investimento na região latino-americana foi aprovado na íntegra e a sua utilização gerou os resultados de crescimento previstos. O executivo brasileiro que liderou o projeto foi promovido a uma função de nível global na empresa.

### MARKETING: HISTÓRICO DE VENDAS A CLIENTES



#### SITUAÇÃO:

O processo de planejamento anual da empresa, uma grande multinacional do setor de Tecnologia, havia mudado passando a priorizar as oportunidades de vendas cruzadas (cross-selling) e de aumento de participação nas vendas na base instalada (share of wallet). A região de Vendas, entretanto não dispunha de um histórico de vendas a Clientes no nível de detalhe requerido pelo novo planejamento.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Sem essa informação, os executivos de Vendas e Marketing da região encontrariam muita dificuldade para justificar e aprovar os investimentos que estavam sendo propostos para o exercício seguinte.

**KPIs AFETADOS:** Percentual de aprovação de investimento.

#### CAUSA PRINCIPAL:

As informações sobre Vendas a Clientes encontravam-se espalhadas por vários sistemas corporativos de ordens, onde os Clientes não possuíam um identificador único.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi desenvolvido um data mart, onde as informações de Vendas da empresa na América Latina, extraídas dos vários sistemas corporativos de ordens, eram consolidadas, formando um histórico de seis anos. Foi implantado um identificador único de Cliente e um processo mensal de inclusão e atualização de novos registros. Com base no histórico de compras, foram implantados atributos individuais de Recência, Frequência e Valor (RFV) e a classificação ABCD dos Clientes, calculada com base na ponderação dos mesmos. Foi desenvolvida e disponibilizada na Intranet da empresa uma ferramenta analítica, que permitia aos gerentes, analistas e usuários avançados obterem os dados de vendas históricas agregados por Geografia, Classificação ABCD, Produto, Segmento de cliente, Ano, Mês, etc. para utilização no planejamento de campanhas e de iniciativas de Marketing e de Vendas. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios, foram desenvolvidas sessões de treinamento, presenciais e via webcast, para grupos homogêneos de usuários com a utilização de exemplos relacionados ao dia-a-dia.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Em função da qualidade das análises e justificativas apresentadas, investimentos da ordem de 50 milhões de dólares foram aprovados para aumentar as vendas da empresa na base instalada. Os dados do novo data mart passaram a ser amplamente utilizados nos planos de gerenciamento de contas (AMP) e de canais (CHAMP), eliminando o "achismo" do processo decisório. Por essa realização, o gerente da área recebeu da o prêmio de colaborador-chave (Key Contributor) da região latino-americana.

## CASOS DE SUCESSO

### FINANÇAS: DATAMART FINANCEIRO



#### SITUAÇÃO:

Todos os meses os analistas financeiros da empresa, uma grande multinacional do setor de Tecnologia, dedicavam três dias de trabalho árduo à preparação de várias planilhas para disponibilizarem os resultados financeiros do mês anterior e do acumulado no trimestre para os executivos da região latino-americana.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Em função da demora e da imprecisão na geração dessas informações, o processo decisório era bastante prejudicado. Versões inconsistentes dos dados financeiros eram encontradas com facilidade. Embora muita energia fosse despendida na fase de preparação, as informações geradas não obtinham a credibilidade necessária por parte dos executivos da região. Todos sentiam que as perdas eram altas, embora difíceis de serem quantificadas.

**KPIs AFETADOS:** Tempo de preparação de informações financeiras.

#### CAUSA PRINCIPAL:

Os dados utilizados na preparação dos relatórios financeiros residiam em vários sistemas na França, no México e nos Estados Unidos, em bases de dados Oracle e SQL Server. Após a sua extração dos sistemas corporativos, esses dados eram consolidados *manualmente* por vários analistas financeiros.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi construído em Miami um data mart alimentado através de um processo automatizado de extração, transformação e carga desenvolvido especialmente para a região latino-americana. Com isso, os dados passaram a ser extraídos automaticamente da França, do México e dos Estados Unidos. Para garantir a consistência das informações, as regras de negócio utilizadas anteriormente pelos analistas financeiros na preparação das planilhas e dos relatórios foram levantadas, codificadas e implantadas na fase de transformação do processo, sendo controladas através de meta dados. Uma ferramenta analítica conectada diretamente a esse data mart foi desenvolvida e disponibilizada para gerentes, analistas e usuários avançados. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios, foram ministradas sessões de treinamento, presenciais e via webcast, para grupos homogêneos de usuários com a utilização de exemplos relacionados ao dia-a-dia.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

O tempo anteriormente dedicado pelos analistas financeiros à preparação de dados foi convertido na análise detalhada das informações e na definição de ações para melhorar os resultados. Os executivos da região passaram a acreditar nos dados disponíveis, uma vez que não havia intervenção manual na preparação dos mesmos. Os resultados financeiros passaram a ser atingidos regularmente.

### FINANÇAS: OTIMIZAÇÃO DO CONTAS A RECEBER



#### SITUAÇÃO:

O Contas a Receber vencido há mais de 60 dias (over60) da empresa, uma grande multinacional do setor de Tecnologia, já representava 15% do total, tendendo a aumentar. Entretanto, para manter a saúde financeira, a empresa fixava em 7% o percentual máximo para o Over60 nas suas normas corporativas.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

A análise de crédito a Clientes, que antes era feita com autonomia e agilidade no país, passou a ser feita pela controladoria da empresa nos Estados Unidos. Essa intervenção gerou um gargalo no processo de análise de crédito e uma redução no volume de Vendas do trimestre de aproximadamente 10%. *Enquanto essa situação não fosse resolvida, a quota de Vendas do trimestre estaria comprometida.*

**KPIs AFETADOS:** % Over 60, % Over 90 e Tempo para Concessão de Crédito.

#### CAUSA PRINCIPAL:

Não havia uma forma sistemática de extrair os dados do sistema de Contas a Receber e agregá-los pelo Aging, Segmentos de Clientes, Geografia e Faixa de Valor, fornecendo as informações que os analistas de crédito necessitavam para reduzir o Over60 e o Over90. O processo de preparação desses dados era manual, lento e sujeito a muitos erros, pois se baseava em planilhas que demoravam vários dias para serem preparadas.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

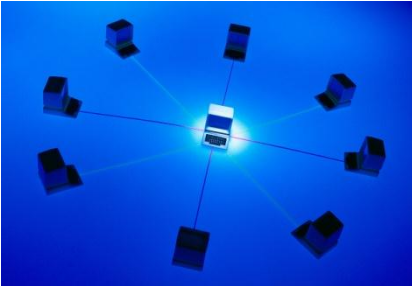
Foi desenvolvido para o departamento de Contas a Receber um banco de dados, um portal na Intranet da empresa e várias ferramentas analíticas conectadas à base de dados. As regras de negócio utilizadas pelos analistas de crédito na preparação das planilhas foram levantadas e implantadas na fase de transformação dos dados. As informações extraídas dos sistemas corporativos passaram a ficar disponíveis para os gerentes e analistas Financeiros e de Vendas com atualização diária e agregação por segmento, cliente, aging, gerente de Vendas, vendedor, etc. Com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios, foram desenvolvidas sessões de treinamento para grupos homogêneos de usuários com a utilização de exemplos relacionados ao dia-a-dia.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

O tempo empregado anteriormente pelos analistas, supervisores e gerentes na preparação de planilhas foi convertido no planejamento e na execução de ações que visavam melhorar o perfil do Contas a Receber. Em 90 dias o Over60 foi reduzido de **15% para 6%** do total, ficando desde então controlado. Todas as quotas de Vendas foram atingidas no trimestre seguinte. A área de Contas a Receber do Brasil recebeu uma classificação "Com louvor" na auditoria corporativa que se seguiu.

## CASOS DE SUCESSO

### SERVIÇOS: PRODUTIVIDADE TÉCNICA



#### SITUAÇÃO:

A empresa, grande fornecedora de hardware e software no Brasil, contava na sua área de Serviços com 240 profissionais cuja eficiência (horas produtivas/horas pagas) era *menor que 70%*.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

Devido ao alto custo da operação, os preços dos contratos de manutenção eram pouco competitivos e a evasão de Clientes aumentava ano após ano. Com a insatisfação crescente dos Clientes com os serviços oferecidos pela empresa havia dificuldade em cumprir as metas de vendas estabelecidas.

**KPIs AFETADOS:** Índice de produtividade técnica, taxa de retrabalho (rework), % de chamados resolvidos na primeira visita (First Time Fill Rate), Tempo de Resposta a Chamados (Response Time), Tempo de Reparo (Repair Time) de Campo e de Laboratório, Taxa de Reincidência de Chamados (Rerepair), TAT (Turn Around Time) e Meses de Estoque (Months of Supply).

#### CAUSA PRINCIPAL:

Havia muito retrabalho (30%) na operação de atendimento aos 7.000 chamados mensais de clientes, cujas causas não eram conhecidas.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi implantado um novo modelo de relatório de Serviços, que permitia aos técnicos de campo e de laboratório definirem com exatidão a causa do retrabalho em cada atendimento. Foi criado um sistema onde esses relatórios de Serviços eram registrados e uma ferramenta analítica, que permitia a tabulação do retrabalho por Cliente, Geografia, Técnico, Produto, Data e Causa. Foram implantadas métricas que eram mensalmente comparadas a padrões internacionais através de benchmarking. A partir da análise dos dados, pôde ser identificada a principal causa do retrabalho: a baixa qualidade do diagnóstico feito no campo e nos laboratórios de reparos. Com isso, várias facilidades para aumentar a qualidade do diagnóstico foram adotadas, entre elas, a implantação de centros regionais de triagem, a aquisição de novos softwares de diagnóstico e de testadores automáticos de cabos e redes, a revisão dos manuais e dos guias de troubleshooting, etc. Os programas de treinamento também passaram por uma reformulação para que o ensino de ações preventivas no atendimento a Clientes fosse priorizado. As métricas de avaliação individual de desempenho também foram modificadas passando a incluir o retrabalho.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Através da redução do retrabalho, foi obtido um aumento de 10% na eficiência da área de Serviços, o que permitiu à empresa crescer as suas vendas em 20% no ano seguinte sem contratar nenhum técnico e ainda melhorar substancialmente a qualidade do atendimento a Clientes. Os preços dos contratos puderam ser reduzidos e adequados à realidade do mercado. O investimento de US\$1M feito no projeto teve retorno antes mesmo do tempo previsto. As metas de crescimento de Vendas passaram a ser atingidas ano após ano. A alta qualidade do atendimento a Clientes permitiu à empresa conquistar uma participação de 60% do mercado brasileiro de servidores.

### SERVIÇOS: IMPORTAÇÃO DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO



#### SITUAÇÃO:

Nosso Cliente, uma grande multinacional da área de Tecnologia, estava iniciando as suas atividades no Brasil e a qualidade do suporte a Clientes era fundamental para que atingisse o forte crescimento projetado para o país. Entretanto, o tempo de importação de peças de reposição da empresa era *superior a 60 dias*.

#### IMPACTO NOS NEGÓCIOS:

O volume de reclamações da rede de revendas era cada vez maior, pois esse tempo elevado de importação de peças do fornecedor levava-os a ter que trabalhar com níveis muito altos de estoque para manter a qualidade do atendimento aos clientes, o que reduzia substancialmente o lucro de suas operações.

**KPIs AFETADOS:** Meses de Estoque (Months of Supply), Tempo de Importação, TAT (Turn Around Time) e Qtde. de Reclamações de Revendas.

#### CAUSA PRINCIPAL:

As informações necessárias ao gerenciamento e otimização da importação de peças de reposição encontravam-se dispersas em vários sistemas, internos e externos, não permitindo uma visão integrada do processo. O fato de várias etapas do processo de importação de partes e peças serem terceirizadas agravava ainda mais o problema de falta de informação.

#### SOLUÇÃO ADOTADA:

Foi desenvolvida uma solução sob-medida, onde as informações extraídas dos vários sistemas envolvidos no processo de importação de partes e peças eram integradas e consolidadas em São Paulo. Uma ferramenta analítica com métricas e detalhes operacionais foi desenvolvida. Todas as pessoas que participavam do processo de importação, funcionários e terceiros, foram treinadas com base na metodologia de Simulação de Situações Reais de Negócios.

#### RESULTADOS E BENEFÍCIOS:

Através da análise gráfica e intuitiva fornecida pelo novo sistema e pela nova ferramenta, vários gargalos do processo de importação puderam ser identificados e eliminados. O tempo de importação de peças do Texas para São Paulo foi reduzido de 60 para *15 dias*. Os objetivos de crescimento da empresa no Brasil foram plenamente atingidos.

### CONCLUSÃO:

Como todos sabemos, o principal desafio da gestão de uma empresa é garantir que os seus principais indicadores de desempenho estejam *controlados (sem grandes variações de mês para mês) e balanceados!* Como vimos recentemente com as vendas no comércio eletrônico, entregar o que foi vendido através de uma logística eficaz é tão importante quanto vender mais que os concorrentes, para garantir a continuidade nos negócios. Ao gestor cabe a habilidade de um maestro, que aciona cada ação de melhoria na área certa e no tempo certo, garantindo com isso o sucesso continuado da organização!

Espero que tenham gostado!

Os seus feedbacks são desde já bem-vindos!



**BI Tools**  
Jorge S. Couto  
Sócio-Consultor  
(11) 8327-4360