

Construindo Indicadores *de Resultado*

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

CENTRAIS DE ATENDIMENTO DE TELEVENDAS • COBRANÇA • SAC
DELIVERY • HOSPITAIS • LABORATÓRIOS • TI • LOGÍSTICA • SERVIÇOS EM GERAL

“O que não pode ser medido não pode ser gerenciado”

Você já deve ter ouvido esta frase, considerada uma das verdades absolutas que trazem empreendedores e gestores para a realidade dos negócios. Foi proferida por Peter Drucker, conhecido como o “pai da Administração”. O fato é que não é possível saber o desempenho de um negócio se não existem métodos claros e determinados para avaliar os resultados obtidos.

Mas não se trata apenas de avaliar o desempenho financeiro, mas entender que esta não é a única coisa a ser mensurada quando falamos de performance de um negócio.

Você sabe se o seu negócio é lucrativo? Se a capacidade da sua equipe está sendo devidamente aproveitada? Se os seus clientes e funcionários estão satisfeitos? Como você sabe que o negócio está crescendo?

Além disso, o cuidado no atendimento ao cliente passou a ser o maior diferencial de um negócio, principalmente nos canais digitais onde está representado. O controle dos custos, tempo, desempenho e qualidade dos produtos ou

serviços prestados reflete no desempenho e traz fortes indicativos de competitividade e boa gestão.

Para tornar isso gerenciável é preciso definir de forma quantificável (em números) uma comparação desde o início até o fim de cada processo de gestão. Para estes números damos o nome de indicadores de performance (*KPI's*).

Os *KPI's* não são exclusivos das centrais de atendimento de call centers e suporte de TI. Na verdade, qualquer negócio que tenha como foco a melhoria da sua performance deve utilizar um grupo de indicadores para controlar o que está ocorrendo, permitindo a reação ou potencialização em função dos resultados. Os negócios que melhor definem e acompanham seus resultados são os mais bem-sucedidos em seus mercados ou segmentos.

Este e-book foi elaborado para ajudá-lo a entender o que são, para que servem, como classificá-los, como escolhê-los, como atrelá-los às metas e monitorá-los, trazendo também metodologia para estrutura-los e demonstrá-los de forma gerencial.

O material é válido tanto para quem está iniciando um novo negócio ou abrindo novos canais de atendimento em sua operação. **Então, aproveite e boa leitura!**

Os objetivos da mensuração de resultados servem para entender o passado, reagir ao presente e planejar o futuro. Acompanhar a evolução do seu negócio permite ver o futuro com base em dados confiáveis. Veja algumas das vantagens e benefícios de medir os seus resultados:

DETECTAR FALHAS

Os indicadores relacionados aos processos auxiliam na identificação de falhas que podem comprometer a eficiência e a satisfação do seu cliente. Por isso é de extrema importância monitorar os pontos de controle de processos críticos. Na sequência e identificada a falha, será possível desenvolver um plano de ação para resolver os problemas.

MELHORIA DE PROCESSOS

Processos ágeis e eficientes são exigidos onde antes se via morosidade e burocracia. Em favor da produtividade é preciso definir que é o responsável, que os acompanhe e os melhore. Ao definir indicadores como o tempo médio de atendimento, a quantidade de leads contatados por dia ou o número de notas fiscais lançadas no sistema contábil, você poderá otimizar os seus processos. Para alguns desses exemplos pode-se contar com a tecnologia e as ferramentas de automação, porém, é preciso que estejam definidos e a equipe treinada. A aceleração de processos através da tecnologia, seja em que área for, ajudará a ganhar tempo e reduzir custos.

OTIMIZAÇÃO DO USO DE RECURSOS

Já a otimização do uso de recursos atinge desde matéria prima, maquinários até sistemas de apoio como marketing e logística, por exemplo, possibilitando a redução do número de equipes dedicadas, custos etc. E se você está sozinho no empreendedorismo, lembro que a economia de recursos pode favorecer a expansão dos seus negócios.

IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Ganha mercado ou sai na frente aqueles que estão atentos às tendências de mercado, que percebem mudanças no comportamento dos consumidores e aproveitam isso para desenvolver soluções inéditas.

Novas oportunidades de negócio podem ser identificadas através do acompanhamento de indicadores como: produtos mais vendidos, taxa de rejeição de uma marca, reclamações feitas por consumidores ou atraso nas entregas, por exemplo.

Se de repente seu cliente começa a pedir novos canais de atendimento como whatsapp, aplicativos para celulares ou entrega em outras cidades e bairros, é possível pensar na expansão dos negócios, na implementação de um e-commerce ou na contratação de representantes regionais, visando ampliar as vendas com base numa demanda já consolidada.

INCREMENTAR RESULTADOS

Se você acompanhar seus indicadores será possível incrementar seus resultados, seja através da melhoria do seu produto ou serviço ou no alcance de um novo segmento. Inovar nem sempre é sair do zero. Uma adaptação nos processos de atendimento ou logística de entrega de produto ou serviço já criará um diferencial no seu segmento.

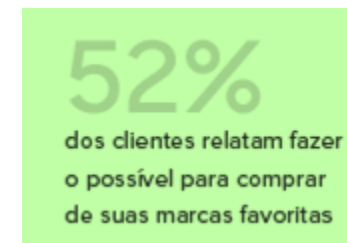
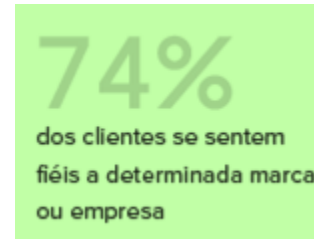
Quem sai na frente tem garantia de faturamento no médio prazo e tem sua marca consolidada no mercado. Novos competidores virão e por isso é preciso manter o ciclo em movimento para que você tenha garantido seu market share (participação no mercado).

A fidelidade do cliente talvez seja o maior sonho de qualquer empresa do século XXI. Num momento onde há bastante equivalência na qualidade dos produtos e serviços já é significativo manter-se no mercado e cada vez mais os diferenciais competitivos exigidos.

Alcançar a fidelidade passa por muitas questões: marca, preço, qualidade do produto ou serviço, atendimento, suporte e etc.

Manter o cliente fiel, portanto, passa pela monitoração de muitos aspectos e não apenas àquilo que uma área de atendimento é capaz de garantir sozinha. Todos são responsáveis.

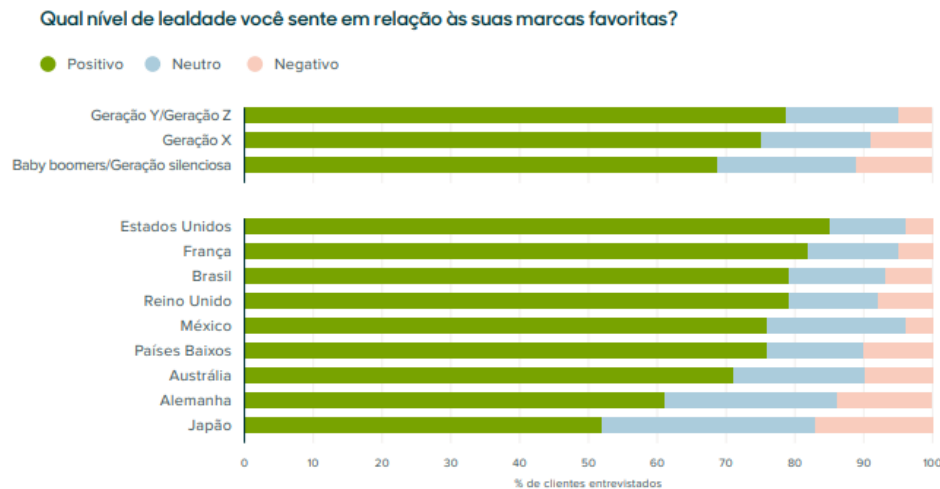
A importância de mapear os processos mais importantes (primários) que se conectam com o cliente antes e depois da compra, criando pontos de controle para reagir rapidamente a qualquer baixa de satisfação, é de extrema relevância e o único caminho para o sucesso de um negócio.



Fonte: Zendesk

Os indicadores acima foram levantados numa pesquisa mundial de benchmark pela Zendesk (empresa premiada em software de central de suporte) com 45 mil clientes em 140 países. É preciso ler os indicadores gerados por uma operação, mas principalmente entender o movimento e o comportamento de um cliente cada vez mais exigente.

Num mundo cada vez mais digital é preciso reconhecer os comportamentos das gerações de clientes e construir linguagem e embalagens que atendam a todos os públicos, seja lá em que segmento você estiver.



Fonte: Zendesk



Fonte: Zendesk

Se de um lado é importante entender o que ele quer, do outro é importante saber o que o frustra e interrompe o ciclo contínuo de fidelidade.

No final deste material você tem o link para a pesquisa completa. Acesse.



A tradução da sigla em inglês *Key Performance Indicator (KPI)* quer dizer Indicadores-chave de performance.

É muito utilizado por empreendedores e gestores que desejam controlar seu crescimento. Eles são referências para a análise de 4 principais critérios:

tempo, custo, capacidade e qualidade.

TEMPO – apura principalmente a duração de determinado processo ou atendimento, e pode estar associado ao resultado de uma operação inteira (taxa de abandono de ligações), operador individual (tempo de atendimento) ou campanha sazonal (Dia das Mães, Dia dos Namorados ou Natal) de algum serviço.

CUSTO – este é utilizado para medir os valores gastos para a realização de um serviço, que são fundamentais para a análise do lucro do seu negócio.

CAPACIDADE ou PERFORMANCE – é usado para acompanhar a relação entre o potencial de atendimento em relação a demanda trazida pelos clientes.

QUALIDADE – mede o nível de atingimento de obrigações legais (o SAC tem regras legais para o atendimento ao cliente), satisfação dos clientes, nível de serviço (em relação a prática de alguns processos como solução do problema ou troca do produto no tempo), fidelização etc.

É utilizado para medir o desempenho dos processos de uma empresa e, com essas informações, colaborar para que alcance seus objetivos

Métrica é outra nomenclatura utilizada para a definição de metas, portanto, é preciso fazer uma boa distinção entre ela e KPIs.

Enquanto os KPIs estão diretamente associados com a **atividade-fim do processo ou serviço**, as métricas são **indicadores gerais da empresa como um todo**.

Para exemplificar, um KPI de tele vendas poderia ser o **número de vendas convertidas por operador**, enquanto uma métrica poderia ser o **custo com telefonia da empresa de forma geral**.

MÉTRICA X KPIs

Existem diversas métricas e KPIs utilizados pelos negócios e outros tantos que podem ser criados a partir das particularidades de cada segmento.

É muito importante entender quais são os **processos primários** do seu negócio para escolher os KPIs definitivos para cada tipo de operação.

Alguns outros são situacionais e servirão como referência em alguma campanha promocional que você queira fazer, por exemplo.

***Métricas de Vaidade** – coletar e acompanhar dados que não ajudam a tomar decisões estratégicas ou relevantes de nada contribuem para o crescimento do seu negócio. Nem sempre quantidade reverte positivamente nos resultados.*

É importante entender que para construir um sistema de gestão de indicadores de desempenho eficiente duas funções são imprescindíveis: planejar e controlar o destino da organização.

Para isso os planejamentos **estratégico, tático e operacional** devem determinar o que se espera para o futuro do seu negócio e na sequência, monitorar os dados para ver se ela continua no caminho certo.

Pense numa viagem, por exemplo. Você sabe onde está e onde quer chegar. Com estes dois pontos definidos é preciso determinar como chegar lá (trajetória).

Mas é preciso cuidar de outras questões como: meio de deslocamento, alimentação, hospedagem. Para chegar ao destino também dimensionamos um tempo, levando em conta algumas variáveis que podem impactar no deslocamento por exemplo: você pode ir de carro, avião, ônibus.

Cada um fala de tempos diferentes e conseqüente o custo vai variar. É assim que definimos os indicadores estratégicos, táticos e operacionais do seu negócio, ou seja, em função dos seus recursos os caminhos podem ser vários.

Confira como usar cada um desses tipos de indicadores além de exemplos de indicadores estratégicos, táticos e operacionais

Estratégicos

- Estão diretamente ligados ao planejamento estratégico da empresa. Estão relacionados à missão, propósito e à visão estabelecidos para a organização, normalmente a médio ou longo prazo.

Precisam ser pautados em análises que envolvem o cenário interno da empresa e seus objetivos, assim como o externo: concorrentes, mercado, economia.

Esses indicadores costumam derivar de análises realizadas por meio de ferramentas e metodologias como Análise SWOT e BSC (Balanced Scorecard). E normalmente estão ligados aos cargos mais altos de gestão na companhia.

- Exemplo: Implementar 3 Canais de Atendimento ao Cliente em até 2 anos

Táticos

- Neles são apontadas as métricas para determinar se as ações traçadas por cada área estão contribuindo para que objetivos maiores sejam alcançados. Via de regra estão atrelados a metas gerenciais e de médio prazo.

Os planos táticos nada mais são do que planos de ação que cada área elabora para traçar as ações e projetos que devem realizar para contribuir com o plano estratégico da empresa.

A partir dessas ações são estipuladas metas e os indicadores táticos para medi-las.

- Exemplo: Reduzir em 50% o retrabalho da equipe de atendimento

Operacionais

- Aqueles, na maioria, de curto prazo e que são ligados a processos operacionais da empresa. Costumam envolver colaboradores de todos os níveis da companhia, engajando cada indivíduo que pode contribuir com os objetivos estratégicos da organização.

Se seu objetivo é reduzir despesas, aumentar a produtividade ou aumentar as vendas.

- Exemplo: Quantidade de ligações atendidas X Operador

Para definir seus indicadores é preciso entender que para medir desempenho ou resultado, temos sete grupos nesta categoria. Cada um corresponde à um aspecto da gestão do negócio. Veja:

Capacidade - Dizem respeito à capacidade produtiva da empresa: Exemplos: **tempo de ociosidade de analistas e equipamentos**; **capacidade total de atendimento da equipe** (quantos atendimentos ou peças podem ser feitos com funcionamento pleno).

Produtividade - Indicam como está o aproveitamento do tempo da equipe ou de uma linha de produção. Exemplos: **quantidade de itens produzidos por hora**, **quantidade de atendimentos realizados por dia**.

Qualidade - Revelam como está a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Exemplos: **número produtos com defeito**; **quantidade de correções** no produto ou serviço; **índice de reclamações dos clientes**.

Rentabilidade e Lucratividade - Extraem a relação entre investimento realizado e receita obtida. Exemplos: **retorno sobre o investimento** ($\text{receita} - \text{investimento} / \text{investimento}$); **margem bruta** ($\text{lucro bruto} / \text{vendas líquidas}$); **margem líquida** ($\text{lucro líquido} / \text{vendas líquidas}$); **margem operacional** ($\text{lucro operacional} / \text{vendas líquidas}$); **retorno sobre o patrimônio** ($\text{lucro líquido} / \text{patrimônio líquido}$); **giro do ativo** ($\text{vendas líquidas} / \text{ativo}$).

Competitividade - Relação da empresa com a concorrência. O market share pode ser usado para isso.

Eficiência - São aqueles que cruzam recursos utilizados e resultados obtidos. Exemplos: **quantidade de matéria prima** utilizada por **produto fabricado**.

Valor - Relação entre o **valor percebido ao se receber algo** (um produto ou serviço, por exemplo) e o **valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu**.

Quando reunimos dados históricos e buscamos projetar resultados futuros, estamos nos preparando para a análise de tendências. Uma linha de tendência está sempre associada a uma série de dados, mas não representa os dados dessa série. É usada para representar tendências em dados existentes ou previsões de dados no futuro.

É importante extrapolar o conceito da linha de tendência para o entendimento de que existem KPIs que tem curva desejada de baixa e de alta. Eles não são necessariamente ruins em si. É preciso que você avalie a curva de tendência considerando que alguns devem crescer e outros reduzir. As linhas ajudarão a perceber se a direção está no caminho certo, ajudando-o a potencializar ou reagir ao que está acontecendo. Veja alguns exemplos:

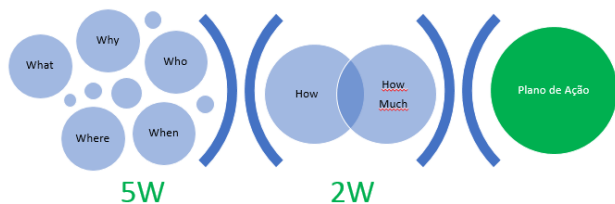
PARA QUE SERVEM AS LINHAS DE TENDÊNCIA DOS SEUS INDICADORES?



DE BAIXA – é esperado que os resultados sejam cada vez menores. Exemplos: **DESPESAS, CUSTOS, PERDAS ETC**

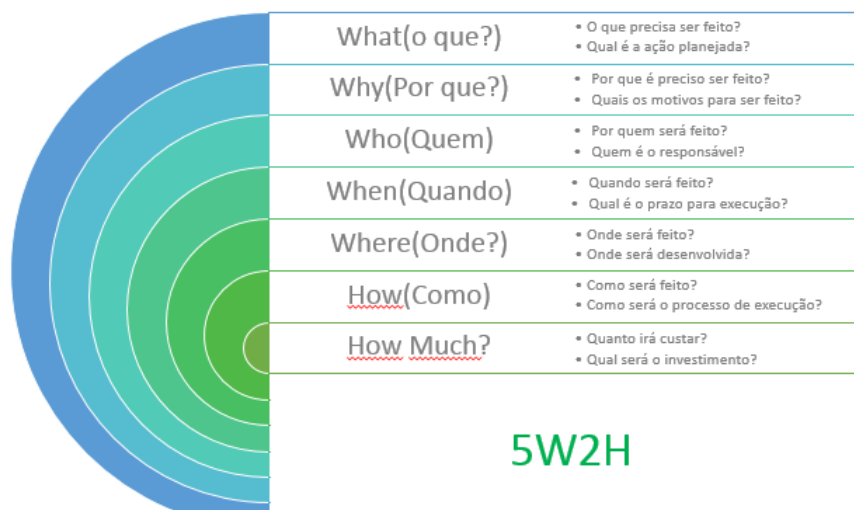
DE ALTA - é esperado que os resultados sejam cada vez maiores. Exemplos: **VENDAS, RENTABILIDADE, FATURAMENTO, MARGEM ETC**

As linhas que acompanham um indicador NO TEMPO refletirão se eles confirmam aquilo que é esperado ou não permitindo sua reação para potencializar ou contornar o resultado.



Se definir indicadores é importante, reagir a eles é essencial. Com base no que você observar na linha de tendência dos seus indicadores será preciso construir Planos de Ação para reagir a ela.

A metodologia 5W2H vem apoiar a construção de planos e define o passo a passo para que ele seja efetivo. Veja a que perguntas você precisará responder:

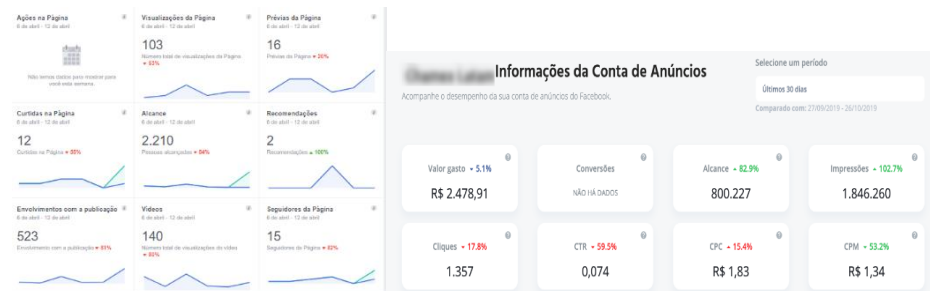


No final deste material você encontrará o link para o Instituto Montanari onde você encontrará planilhas pré-formatadas.

Indicadores para gestão do seu negócio devem ser identificados para cada canal que você queira atuar. Devem ser significativos e ter monitoramento constante, mas dependem do perfil do negócio e dos objetivos que você deseja alcançar. Por isso cuidado com a quantidade.

As soluções tecnológicas atuais são capazes de contribuir com ferramentas gerenciais completas (relatórios e gráficos, online e históricos, de agentes e de campanhas etc).

As campanhas de redes sociais, por exemplo, já falam do perfil do cliente (idade, gênero etc), qual o comportamento dele diante do seu anúncio: clicou no anúncio, reagiu, engajou etc.



Sistemas de telefonia, URAs e CRM's



Sistemas de comunicação



APPs delivery de comida e mercado



Lojas Ecommerce e Redes Sociais

Se você busca aumentar o número de visitantes, gerar mais leads e vender mais, as mídias sociais são excelentes canais para o desenvolvimento das estratégias de Marketing Digital. Nas referências ao final deste material sugiro acessar o canal da Epicentro Digital sobre suas escolhas.

Mas você sabe quais são as principais métricas? Quais faz sentido acompanhar? Mais a frente vamos trazer algumas sugestões para alguns segmentos.

As métricas são formas de mensuração e permitem saber se suas estratégias estão alcançando os resultados esperados.



Enquanto você se preocupa com as “atividades do curto prazo” e, de vez em quando pensa no que deveria fazer para ter uma empresa melhor e mais forte no futuro, a concorrência cresce.



É compreensível que você se preocupe com as atividades da semana, pois elas chegam. Você tem muitas coisas para fazer: emails para responder, relatórios para elaborar, líderes e equipes para orientar, processos para revisar e tudo o mais. Todos têm a compreensão de que é isso que traz os resultados que a empresa precisa alcançar.

Mas por causa dessa correria, você fica ocupado com as tarefas do presente (depois com as da semana e depois do mês), e esquece que **a empresa precisa existir e crescer daqui a 3, 5 ou 10 anos**, e que isso precisa ser planejado. Sabe a Missão, Visão e Valores? O que você estabeleceu como Visão? Onde quer chegar?

O BSC nasceu para garantir que haja conexão dos objetivos da empresa no longo prazo com os resultados e projetos que levam você até o resultado.

Com ele, é possível gerenciar os objetivos de longo prazo, mantendo o foco ao que contribui para a realização da visão e monitorando por meio de indicadores se os planos traçados pela empresa estão ou não saindo do papel.

O BSC é um método voltado para gerir a estratégia das empresas. Seu objetivo é garantir que todos trabalhem pensando no futuro (longo prazo), atuando para concretizar ações ou projetos que alcancem um crescimento sólido do seu negócio.

“ No Balanced Scorecard a comunicação se dá por meio de uma estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas, possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Mais que uma ferramenta de mensuração de desempenho, o Balanced Scorecard é um tradutor da estratégia e comunicador de desempenho

(Norton e Kaplan)

O BSC surgiu na década de 90, criado pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton. Já naquela época, eles identificaram que guiar as empresas apenas por indicadores financeiros não era suficiente para **mantê-las competitivas e inovadoras por longos períodos de tempo**.

Kaplan e Norton propuseram então que os indicadores fossem analisados sobre quatro perspectivas: Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.



Cabe então você pensar nos seus objetivos estratégicos e em KPIs que possibilitem a monitoração destas quatro perspectivas. Veja a seguir alguns exemplos de KPI's por perspectiva estratégica:

FINANCEIRA	
<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alcançar um retorno de 20% sobre o capital investido ● Aumentar as fontes de receita ● Estabilizar o fluxo de caixa, reduzindo o tempo de fechamento 	<p>KPI's Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Faturamento: (todas as receitas obtidas com vendas = faturamento do período) ● Lucratividade: (lucro líquido / receita bruta) x 100 ● Ponto de Equilíbrio: [custo fixo / (receita – custo variável) / receita total]] x 100 ● Fluxo de Caixa: R\$ realizados/ R\$ planejados
CLIENTES	
<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar os resultados dos clientes em 20% ▪ Ter 90% de aceitação sobre o produto ▪ Aumentar o índice de satisfação do cliente 	<p>KPI's Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Taxa de Conversão: (número total de clientes /total de leads) ● Custo de Aquisição do Cliente: (gastos em Marketing e Vendas/ total clientes conquistados no período) ● Evasão de Clientes (churn rate): (número de clientes perdidos/ total de clientes no final do período anterior) ● Crescimento das vendas(%): (valor atual de vendas - valor de vendas no mês anterior)/ Valor de vendas no mês anterior x 100%
PROCESSOS INTERNOS	
<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver novos produtos ▪ Tornar o atendimento ao cliente mais ágil (pós-venda) ▪ Reduzir o ciclo de produção do produto X 	<p>KPI's Processos Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entregas cumpridas (%): (quantidade. de pedidos atendidos no prazo / quantidade total de pedidos realizados) x 100 ● Retrabalho (quantidade): (quantidade de produtos ou horas retrabalhadas / quantidade de produtos ou horas produzidas) x 100 - calcular por produto, família e geral ● Satisfação de clientes/ NPS (Score): (pontos obtidos (questionário)/ pontos possíveis (questionário)) x 100
CRESCIMENTO E APRENDIZADO (Inovação e Pessoas)	
<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar os colaboradores em uma língua estrangeira ▪ Centralizar e refinar as informações de clientes ▪ Incorporar a Cultura da Qualidade à rotina dos colaboradores 	<p>KPI's Crescimento e Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Engajamento dos funcionários ou E-NPS (Score): (total de colaboradores promotores - total de colaboradores detratores/ total de respondentes) x 100 ● Turn Over de funcionários (%): ativos x 100 cálculo por área e geral (Soma dos desligamentos)/ (nº de funcionários ativos) x 100 cálculo por área e geral ● Treinamento por colaborador (horas): (total de horas de treinamento/ N º de colaboradores

Para facilitar, veja a seguir alguns KPIs que você pode implementar para seu segmento. São sugestões. Não estão todos aí, mas já ajuda a pensar em quais são mais adequados para você:

Centrais de Atendimento

(Televendas, Cobranças, Serviços, SAC, TI)

É importante entender que qualquer negócio que tenha um canal de atendimento precisa controlar seus indicadores.

Ao lado você verifica alguns comuns entre eles e outros exclusivos para outros.

KPI's	Centrais de Atendimento (Televendas, Cobrança, SAC e TI)						
	Operação Ativa	Operação Receptiva	Ativa e Receptiva	Cobrança	Tele vendas	SAC	TI
Absenteísmo			✓	✓	✓	✓	✓
Aderência à Escala			✓	✓	✓	✓	✓
Agent Utilization			✓	✓	✓	✓	✓
Agent Workload	✓			✓	✓		
Best Time to Call (BTC)	✓			✓	✓		
Consumo do Mailing	✓			✓	✓		
Chamadas Desistentes			✓			✓	✓
Chamadas X Agente X Hora			✓	✓	✓	✓	✓
Contato com a Pessoa Certa (CPC)	✓			✓	✓	✓	
Custo de Aquisição por Cliente			✓	✓	✓	✓	
Custo por Canal de atendimento			✓	✓	✓	✓	✓
Custo por Chamada			✓	✓	✓	✓	✓
Eficácia dos Treinamentos			✓	✓	✓	✓	✓
First Call Resolution (FCR)		✓				✓	✓
Forecast			✓	✓	✓	✓	
Hold Time			✓	✓	✓	✓	✓
Live Call	✓			✓	✓		
Montante de Valores Recuperados	✓			✓			
Nível de metas batidas X operador			✓	✓	✓		✓
Nível de Serviço			✓			✓	✓
Positivização					✓		
Satisfação dos Agentes			✓	✓	✓	✓	✓
Satisfação dos Clientes			✓	✓	✓	✓	✓
Talk Time			✓	✓	✓	✓	✓
Taxa de Abandono			✓	✓	✓	✓	✓
Taxa de Conversão	✓			✓	✓		
Taxa de Ocupação			✓	✓	✓	✓	✓
Taxa de Perda do Cliente (Churn Rate)			✓	✓	✓	✓	
Taxa de Transferência (Transfer Rate)		✓				✓	✓
Tempo de Espera (Wait Time)			✓	✓	✓	✓	✓
Tempo Médio de Espera		✓				✓	✓
Tempo de Pausas			✓	✓	✓	✓	✓
Tempo de Pós-Atendimento			✓	✓	✓	✓	✓
Tempo Médio de Atendimento(TMA)			✓	✓	✓	✓	✓
Tempo Médio de Retenção na URA			✓	✓		✓	✓
Ticket Médio de Vendas	✓				✓		
Turnover			✓	✓	✓	✓	✓

KPI's por Segmento de Negócios - Sugestões

KPI's	Deliveries, Ecommerce, Hospitais, Laboratórios (atendimento e Coleta Domiciliar)								
	Restaurantes	Bares	Lanchonetes	Mercados, Hortifrutos	Supermercados	Lojas Ecommerce em Geral	Hospitais (Presencial) ou telefonico	Laboratórios (Presencial ou telefonico)	Coleta Domiciliar (lab)
Amostras Solicitadas e Não coletadas							✓	✓	✓
Churn						✓			
Custo Aquisição do cliente						✓		✓	✓
Custo de Entrega	✓		✓	✓	✓	✓			✓
Custo do Exame	✓			✓		✓	✓	✓	
CPC (custo por clique)						✓			
Custo Transacional (Meios de pagamento)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Erros na Abertura de Cadastro						✓	✓	✓	✓
Estoque Médio							✓	✓	
Exames liberados no prazo(%)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Falhas na coleta ou recoleta				✓	✓		✓	✓	✓
Faturamento por canal	✓		✓	✓	✓				
Fluxo de Caixa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Índice de Ocorrências (falhas)						✓	✓	✓	✓
Laudos retificados(%)							✓	✓	✓
Life Time Value (Tempo de Vida do Cliente)		✓	✓	✓	✓	✓			
Logística Reversa				✓	✓	✓			
OTD (On Time Delivery)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
OCT (Order Cycle Time)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
OTIF (On Time In Full)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
POR (Perfect Order Rate)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Satisfação do Cliente com Canais Atendimento (%)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TAC (Taxa de Abandono do Carrinho)			✓	✓	✓	✓			
TAE (Tempo de Atraso nas Entregas)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Taxa de Rejeição do Site				✓	✓	✓			
Taxa de Conversão							✓	✓	
Tempo Ciclo do Pedido				✓	✓	✓			
TMA (Tempo Médio Atendimento)				✓	✓	✓			
TME(Tempo Médio de Espera)			✓		✓	✓	✓		
TME (Tempo Médio de Entrega)	✓		✓		✓	✓			
TRP (Tempo para Realização de Exames							✓	✓	✓
TVP (Transação por venda)	✓		✓	✓	✓	✓			
Visitas Pagas no Site				✓	✓	✓			
Visitas Orgânicas no Site				✓	✓	✓			

Delivery, e-commerce, hospitais e laboratórios

(Hortifrutis, restaurantes, mercados, lojas virtuais, exames, coletas domiciliares)

Nunca a logística de retirada e entregas foi tão importante quanto agora. Nessa tabulação buscamos concentrar considerando este aspecto.

Ao lado você verifica alguns comuns entre eles e outros exclusivos para outros.

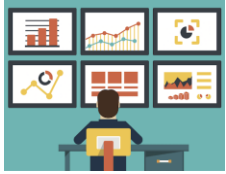
Ferramentas de Comunicação e Redes Sociais

(Whatsapp Business, Facebook, Instagram, LinkedIn, Google Analytics, Pinterest, Youtube e Blogs)

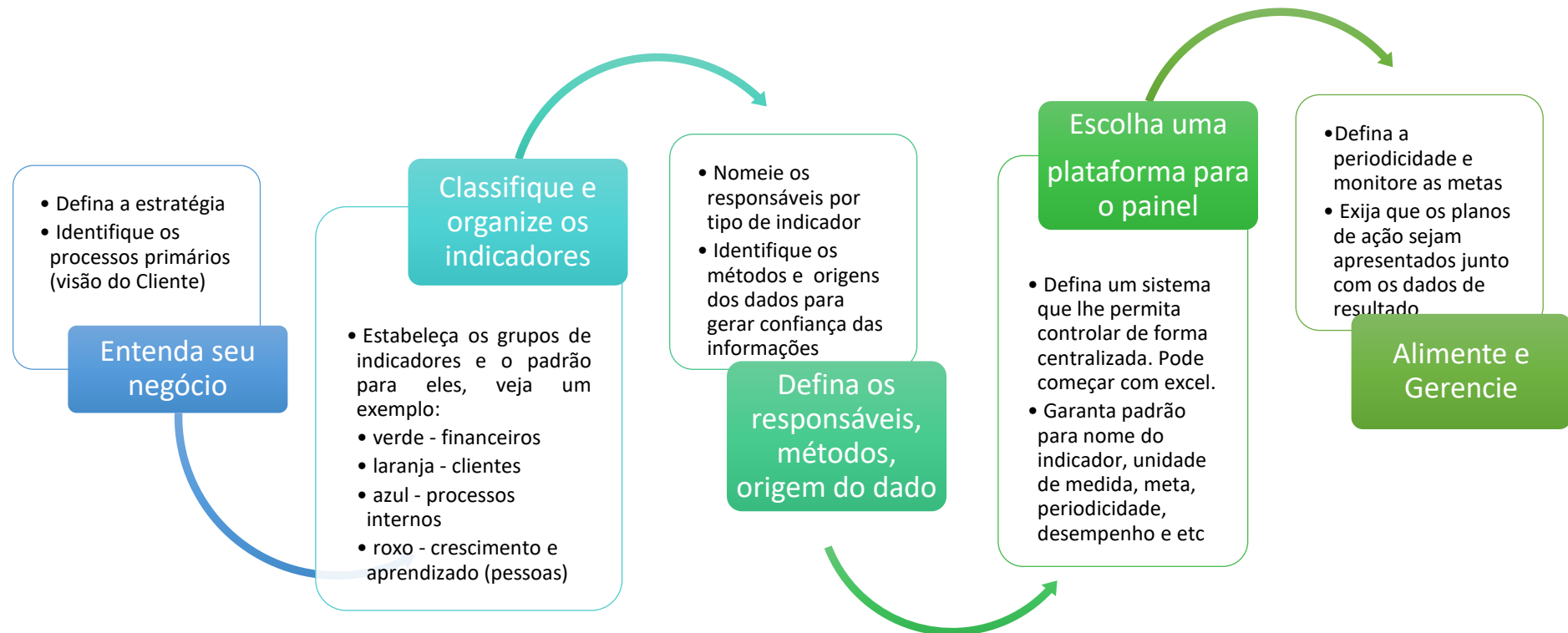
Canais digitais conversam com negócios modernos. A tecnologia de aplicativos traz em backoffice inteligência para monitoração de resultados e apoio para tomada de decisão sobre investimentos e processos.

Ao lado você verifica alguns comuns entre eles e outros exclusivos para outros.

KPI's	Ferramentas de Comunicação e Redes Sociais									
	Whatsapp Business	Facebook Insights	Facebook ADS	Instagram	Instagram Stories	Google Analytics	Linkedin	Pinterest	Youtube	Blog
Alcance	✓	✓	✓	✓						
Atualizações				✓						
Cidades/Países Seguidores		✓		✓						
Cliques -Pin Padrão				✓				✓		
Cliques no Site	✓	✓		✓						
Cliques no link - Vídeos								✓		
Close-ups - Pin Padrão								✓		
Comentários		✓		✓			✓	✓	✓	✓
Compartilhamentos				✓			✓		✓	✓
CTR (Taxa de Cliques)				✓						
Curtidas	✓	✓	✓	✓						
Custo de Aquisição por Cliente			✓	✓	✓					
Custo por Canal de atendimento	✓	✓	✓	✓						
Custo por Resultado				✓						
Dados Demográficos		✓		✓						
Descoberta				✓			✓			
Dias e Horários de atividade dos Seguidores		✓	✓	✓				✓		
Eficácia dos treinamentos					✓					
Exibições/visualizações				✓					✓	
Faixa Etária		✓		✓						
Frequência				✓						
Gênero dos Seguidores				✓						
Gostei/Não Gostei				✓					✓	
Impressões		✓		✓						
Impressões - Pin Padrão				✓				✓		
Interações				✓			✓			
Inscritos				✓					✓	
Pessoas		✓	✓							
Pins salvos - Vídeos								✓		
Pins Salvos - Pin Padrão								✓		
Pontuação de Relevância					✓					
Postagens		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Publicações		✓	✓							
Respostas				✓	✓					
Saídas				✓	✓					
Salvos nestas pastas - Pin Padrão								✓		
Satisfação do Cliente	✓	✓	✓							
Seguidores				✓			✓			
Taxa de Abertura mensagens	✓									
Taxa de Recebimento mensagens	✓									
Taxa de Rejeição mensagens	✓									
Taxa de Rejeição do Site			✓			✓				
Taxa de Resposta mensagens	✓									
Tempo total de visualização - Vídeos								✓		
Tempo médio de visualização = Vídeos								✓		
Toques para avançar					✓		✓			
Toques para voltar					✓		✓			
Visitantes				✓	✓					✓
Visitas ao Perfil		✓		✓						
Visitas pagas no Site						✓				✓
Visitas Orgânicas no Site						✓				✓
Visualização de Status	✓		✓	✓	✓					
Visualizações do vídeo								✓		
Visualizações de 95%								✓		



Painel de indicadores (ou **dashboard**) é um quadro que reúne todos os indicadores que você pretende monitorar. Ele deve oferecer uma visão geral com o status de cada indicador, a meta proposta para ele, o histórico (para comparação), a unidade e medida e o papel que ele tem dentro do todo. Veja o passo a passo sugerido.



Com a escolha dos KPIs finalizada é importante entender que eles podem ser aproveitados por um período e apoiar fases seguintes. Quando você perceber que já não fazem sentido, é hora de descontinuí-los, criando novos à medida que você também ajusta os objetivos do seu negócio.

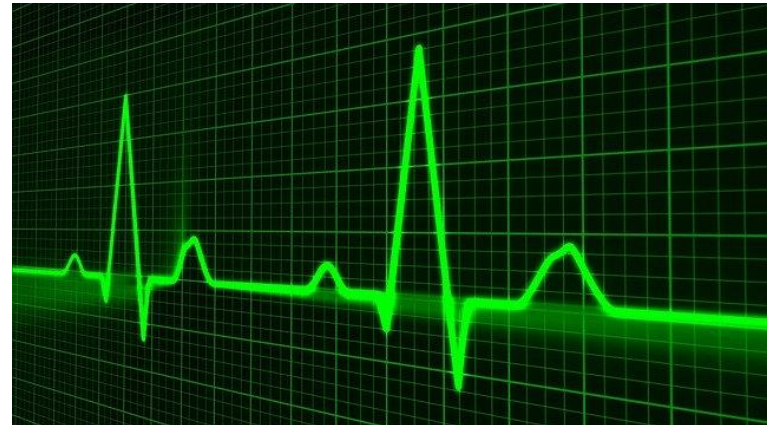
Sempre haverá o que ajustar. Fique atento!

Vamos a um exemplo: digamos que você crie alguns KPIs para o processo de promoção de inauguração de uma nova loja sua. Não tem o porquê continuar acompanhando este dado depois que o período de promoção for encerrado. Por outro lado, num call center ativo de vendas de seguro de vida ou saúde, por exemplo, é possível definir metas e etapas que contemplem a melhoria do atendimento para aumentar as vendas. E este olhar deve ser contínuo.

Pode-se também estabelecer etapas de verificação de efetividade de qualidade de atendimento pós contratação de novos treinamentos; chequem se as campanhas de incentivo para os vendedores converteram em aumento de faturamento e conversão de propagandas em determinados canais de comunicação, como redes sociais, Google Ads etc.

Mais tarde e com o amadurecimento dos processos e das pessoas será possível, para cada uma destas estratégias, **criar KPIs mais específicos** como o número de vendas convertidas na primeira ligação para o cliente ou recebido dele, número de vendas por operador e custo de aquisição de novos clientes.

O resultado destes KPIs, em períodos determinados, **demonstrará se os investimentos** em campanhas de redes sociais **foram assertivos**, se os **processos precisam ser melhorados** ou se **outras medidas precisarão ser tomadas** para que o resultado seja ainda melhor.



Assim como ter os KPIs relevantes ao seu negócio em mãos, é de extrema importância designar **bons profissionais nas diversas atividades do seu negócio**, antecipando adversidades a fim de garantir que os clientes sempre obtenham bons resultados em sua experiência de compra.

Manter-se sempre atualizado e priorizando a resolução de falhas é a garantia da fidelidade do cliente.

O nível de atenção aos processos e o cumprimento das etapas de acompanhamento nos sistemas que suportam o negócio é a garantia que as

informações estejam no banco de dados para que seus indicadores possam ser gerados de forma correta. Se um atendimento foi encerrado e isso não está refletido nos sistemas, seu indicador de SLA do SAC estará errado, prejudicando a criação de um plano de ação eficaz.



Designar alguém com ótima capacidade de comunicação para o seu atendimento telefônico é fundamental.

Mas só isso não é suficiente.

Saber quanto dos seus atendentes tem atingido de TMA (tempo médio de atendimento) e quanto fica em Wait Time (tempo de pausa) são importantes. Qual o impacto da variação do TMA no último mês nos seus custos de folha de pagamento? **Você está trabalhando na sua capacidade máxima?** Quais ações serão tomadas?

O acompanhamento das métricas e gerenciamento da equipe é fundamental para decisões proativas, **portanto cuide das suas equipes**. Elas são a garantia da cadência de acompanhamento dos indicadores, bem como dos planos de ação que permitirão o melhor resultado.

Abaixo sugiro alguns grupos de ferramentas para apoiar sua intenção de construir uma gestão efetiva de seus KPIs. Não sugiro marcas para possibilitar que você pesquise aquela que é mais adequada a sua necessidade e também com a possível limitação de orçamento que possa ter.

Software para gerenciamento de call center (incluindo PABX) com supervisão em tempo real e relatórios.

Apps mobile de mensagens instantâneas. Plataforma intuitiva. Objetiva receber e enviar mensagens em tempo real com controle e histórico.

Sistemas de Inteligência de Dados (BI)

Lojas Virtuais em redes sociais ou sites com funcionalidades de relatórios integradas

Os KPIs ajudam a mensurar dados que nem sempre ficam claros para a gestão, como o investimento em treinamentos especializados para o Call Center, Centros de Suporte de TI e pequenos negócios.

Mas é importante entender que todos precisam ser capacitados.

Se o atendimento se dá diretamente pelos empreendedores muito mais importante o investimento nesta frente.

Após o período de maturação de uma operação pode-se incluir novos KPIs, para apoiar novas estratégias.



É importante que aqueles que iniciam um novo canal ou ingressem no mercado, definam seus indicadores-chave com muito critério e se adaptem gradativamente à cultura do acompanhamento de resultados, fundamental para o sucesso de um negócio cada vez mais competitivo.

Quanto mais relevantes forem os indicadores como um todo, melhor será seu acompanhamento, pois seu histórico terá muito mais valor estratégico para futuras tomadas de decisão.

Nas mídias sociais para alcançar bons resultados, além de conhecer as principais métricas, você precisa realizar um monitoramento constante. Avalie se o investimento realizado está gerando o resultado esperado e entenda qual é a melhor mídia social para desenvolver sua estratégia.



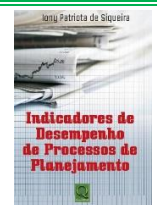
Indicadores de desempenho – Dos Objetivos à Ação - A obra é um lançamento de 2017. Mostra que todo gestor deve contar com a ajuda de uma ferramenta como o KPI para monitorar a performance dentro de uma empresa. Autores: Andresa S. N. Francischini e Paulino Graciano Francischini.



KPI Checklists é um dos melhores livros sobre indicadores de desempenho. Seu foco está em trazer as boas práticas e requisitos para construção de KPIs. São ao todo 50 dicas e modelos práticos para utilizar no dia a dia de trabalho. Autor: Bernie Smith



Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM - Para ter sucesso com o uso de KPIs é essencial ter uma visão mais ampla dos processos do seu negócio. Nele você visitará várias disciplinas e ações referentes ao trabalho de gerenciamento das empresas como um todo. Autores: Roquemar Baldam, Rogerio Valle e Henrique Rozenfeld



Indicadores de Desempenho de Processos de Planejamento - Todos os negócios possuem uma sequência de níveis de atividade, que podem partir desde a produção, passando por vendas, e chegando até a administração dos recursos financeiros. Estudos de casos. Autora: Iony Patriota de Siqueira



Indicadores de desempenho — Estruturação do sistema de indicadores organizacionais - Em 2013, a FNQ — Fundação Nacional da Qualidade abordou todos os conceitos relacionados à estruturação de um bom sistema de indicadores. O trabalho do Comitê Temático de Medição do Desempenho Global foi a base desse novo estudo que se tornou um dos mais importantes e-books nacionais que trabalha bem a temática dos indicadores.



Relatório Zendesk de Tendências da Experiência do Cliente para 2020 – Benchmark realizado com 45.000 empresas no mundo que utilizam o Zen Desk para gestão de suas operações. https://zen-marketing-content.s3.amazonaws.com/content/resources/Zendesk_CX%20Trends%20Report%202020_Final_pt-BR.pdf

Sites e Videotecas Recomendadas



Canal NAGI – Dedicado apoiar empresas na inovação e aprimoramento dos seus sistemas de inovação-
<https://www.youtube.com/channel/UC9ZvOIH9InnSqPCMJ2Bn8w>



Canal Vanzolini - Conteúdos sobre as áreas de atuação da Instituição: Educação Continuada, Certificação, Projetos e Consultoria e Gestão de Tecnologias em Educação <https://www.youtube.com/channel/UCt-1eEP299j6-x-v7Mi8Bhw/about>



Instituto Montanari – Conteúdos educativos sobre metodologia BSC, 5W2H e planilhas pré-formatadas para apoiar a construção de indicadores e planos de ação. <https://www.institutomontanari.com.br/materiais-educativos>



Epicentro Digital - Escola de Marketing Digital e Novas Tecnologias para Negócios. Dedicado a educação digital, tecnologia, inovação e novos negócios. <https://www.youtube.com/channel/UC6hklVhs2Nlbgbm-n7zxDpw>

COMO CONSTRUIR INDICADORES ESTRATÉGICOS COM O BALANCED SCORECARD

HISTÓRICO

No início da década de 90, o Instituto Nolan Norton defendeu um projeto para avaliação de uma nova metodologia para leitura do desempenho empresarial, pelo período de 1 ano em 12 empresas. Métodos existentes até então utilizavam apenas indicadores contábeis financeiros, prejudicando a capacidade das empresas em criar valor econômico para seus negócios. Essa metodologia (Balanced Scorecard - BSC) reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectivas interna e externa do desempenho.

QUATRO PERSPECTIVAS

Financeira
Cliente
Interna
Aprendizado e Crescimento

POR QUE UTILIZAR?

- Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de gestão;
- Direcionamento focado em ações;
- Construção de um sistema de gestão que vincula a estratégia com planejamento estratégico e orçamento;
- Alinhamento da Empresa com a estratégia (sinergia organizacional)

COMO FUNCIONA?

Integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos processos internos, estabelecendo objetivos de qualidade(indicadores) por funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento de indicadores corporativos em setores, metas claramente definidos.

MAPA ESTRATÉGICO

Modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Podem ser medidas pelo ROI; valor para os acionistas; rentabilidade; crescimento da receita e custo por unidade, de forma a confirmar o caminho para os objetivos definidos.

Define a proposição de valor para os clientes-alvo. Aquilo que o cliente valoriza será o que norteará as ações. Exemplo: qualidade, prazo, entrega pontual, inovação e alto desempenho

PERSPECTIVA DO CLIENTE

Identifica quais processos críticos contribuem para atender aos objetivos financeiros e sob a perspectiva do cliente dá foco às suas execuções

PERSPECTIVA INTERNA

PERSPECTIVA DE APREND E CRESCIMENTO

Define os ativos intangíveis. Identifica cargos(Capital humano), sistemas (informação) e clima (o capital organizacional), necessários para sustentar os processos internos de criação de valor.

PREMISSAS

- Objetivos somente se conectam através de relações de causa e efeito;
- Resultados financeiros só serão alcançados se os clientes alvo estiverem satisfeitos;
- A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo;
- Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes;
- Os ativos intangíveis, que respaldam os processos internos, sustentam os pilares da estratégia.

PRINCIPAIS GANHOS DA METODOLOGIA BSC NA DEFINIÇÃO DE INDICADORES

O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

www.neilacristinafranco.com.br

Saiba Mais



COMO CONSTRUIR INDICADORES ESTRATÉGICOS COM O BALANCED SCORECARD

COMO MONTAR UM MAPA ESTRATÉGICO NO BSC

Estratégia não é um processo gerencial isolado. É uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados.



Resultados Estratégicos



PERSPECTIVA FINANCEIRA

O desempenho financeiro é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.

O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado, como satisfação, retenção e crescimento de sucesso como os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo.

PERSPECTIVA DO CLIENTE

PERSPECTIVA INTERNA

Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendências de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros. Cumprem dois componentes vitais: (1) Produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) Melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão de produtividade da perspectiva financeira. São 4 agrupamentos:

- Processos de gestão operacional
- Processos de gestão do cliente
- Processos de inovação
- Processos regulatórios e sociais

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro. Pode-se dividir os ativos intangíveis em três categorias:

- Capital Humano
- Capital da Informação
- Capital Organizacional





Espero que você tenha gostado do conteúdo e ele lhe apoie no caminho de ótimos resultados.

Neila Cristina Franco

Pós-graduada em Coaching e Liderança
Graduada em Gestão Empresarial e Tecnologia da Informação
Certificada Coach Comportamental
Certificada Consultora Comportamental DISC
Consultora White Belt pela Falconi em Gestão para Resultados
Consultora de Processos, Indicadores Operacionais, Governança de TI e
Desenvolvimento de Equipes e Líderes
Docente em Competências Técnicas e Comportamentais.

30 anos de experiência corporativa em pequenas, médias e grandes empresas, sustentando todas as áreas da empresa na provisão de serviços e apoio ao negócio.

Potencializa a maturidade dos ambientes, bem como influencia positivamente a transformação dos comportamentos de equipes e líderes, tornando-os, através de ferramentas específicas, altamente críticos, criativos, produtivos e colaborativos.

Apoia pequenas e médias empresas a identificar talentos e reserva de sucessão, estabelecer processos, definir controles operacionais e formar equipes e líderes para a sustentação da operação e crescimento empresarial.

NEILACRISTINAFRANCO



neilacristinafranco.com.br



/neilacristinafrancoconsultoriaecoaching



acejundiai.com.br



/ACEJUNDIAI

