

Ebooks

BI para Vendas

O Guia Definitivo de Analytics
para **Equipes Comerciais**





Sumário

Introdução	05
O que é Analytics e Business Intelligence?	05
Por que ABI?	06
Por onde começar?	08
Estratégia	09
Governança	11
KPIs	13
Como está a saúde do seu negócio?	13
O que não é um KPI?	15
Como ler um KPI?	16



Análises e Relatórios	19
O que é uma Análise?	19
O que é um Relatório?	20
Pessoas e Processos	22
Plataforma	24
Conclusão	27
Materiais Extras	28



Caro leitor

Em tempos de incertezas políticas e econômicas como o que estamos vivendo agora, a tarefa de gerenciar torna-se ainda mais desafiadora. Já não basta mais olhar para fatores internos da organização ou monitorar as ações da concorrência; a gestão no período pós-pandemia exige atenção contínua às tendências de mercado, adequação aos novos modelos de trabalho e planejamento antecipado das estratégias da empresa.

Para a área Comercial, responsável pelas receitas da empresa, essas novas tarefas corporativas representam verdadeiros desafios de gestão. Se as somamos às outras atividades do dia a dia, como acompanhamento de metas ou capacitação de colaboradores, o volume de trabalho se torna tão grande que é bastante possível que surjam gargalos de eficiência e de oportunidade nos processos de vendas, ocasionando perda de competitividade e baixo desempenho.

A implementação de uma ferramenta de analytics aliada à estratégia comercial e aos processos da empresa é a chave para

contornar esses obstáculos e garantir o sucesso econômico da organização mesmo nos cenários mais incertos. Preparamos este guia para que você, leitor, tenha um método rápido e prático para operar a área comercial a partir de análises e decisões baseadas em dados. Boa leitura!



Guilherme Fernandes
Gerente de Marketing
na **TARGIT Brasil**



Introdução

O que é Analytics e Business Intelligence?

First things first (primeiro, as primeiras coisas), como já diz a expressão em inglês. Antes de mais nada, é preciso compreender o que é Analytics and Business Intelligence. Como usaremos bastante essa expressão ao longo do ebook, muitas vezes iremos recorrer ao seu acrônimo, ABI, ou simplesmente BI, para simplificar a sua leitura.

De acordo com o glossário do Gartner, ABI é:

“Analytics e inteligência de negócios (ABI) é um termo guarda-chuva que inclui os aplicativos, a infraestrutura e as ferramentas, e as melhores práticas que permitem o acesso e a análise de informações para melhorar e otimizar decisões e desempenho”

Em outras palavras, ABI é tudo aquilo que a sua empresa faz para fornecer dados aos colaboradores, possibilitando que cada um possa desempenhar melhor em suas atividades.





Por que ABI?

A partir de agora, para facilitar o entendimento ao longo do ebook, vamos tomar como exemplo o dia a dia do Carlos.

Carlos é o diretor comercial da Silva & Silva Farmacêutica Ltda., empresa distribuidora de medicamentos com sede no estado de São Paulo. A companhia iniciou suas atividades em 2002, na cidade de Santos, a partir da iniciativa de dois irmãos, João e Maria Silva. A operação começou pequena, a partir da representação de uma grande indústria farmacêutica no litoral de São Paulo. Com o sucesso da empreitada, os irmãos expandiram o negócio e, hoje, a empresa conta com 3 grandes centros de distribuição, localizados em Santos (SP), Vinhedo (SP) e Extrema (MG).

Com mais de 20 anos de operação, cobrem todo o estado de São Paulo, o sul de Minas e parte do litoral do Rio de Janeiro, atendendo a mais de 2000 clientes, entre hospitais, clínicas e farmácias. O portfólio de produtos cresceu e já não são mais representantes de uma única indústria; a Silva & Silva Farmacêutica distribui mais de 20 marcas e para isso conta com uma equipe de 60 vendedores externos e televendas.

Durante toda a existência da empresa, foi Maria quem ficou à frente da operação comercial. Entretanto, com tamanha expansão do negócio, ficou difícil tomar conta de tudo e ainda se dedicar às obrigações de sócia-administradora. É aí que entrou o Carlos, profissional com mais de 30 anos de experiência em vendas,

tendo trabalhado tanto no Varejo quanto na Indústria, sempre no ramo farmacêutico. Tamanho currículo





permitiu a ele ser contratado para uma das posições mais estratégicas e bem remuneradas da Silva & Silva e ser responsável por um de seus planos mais ambiciosos: Carlos assumiu o projeto “10 em 10”, cujo objetivo é multiplicar o faturamento da empresa, hoje de aproximadamente 100 milhões de reais ao ano, em 10 vezes em até 10 anos.

Vamos recapitular o contexto da organização? Carlos conta com uma equipe de 60 vendedores externos + televendas, 3 centros de distribuição, 2000 clientes, 20 fornecedores e a meta de atingir 1 bilhão de reais de faturamento em até 10 anos. É um contexto diferente daquele de 2002, em que o negócio era composto por dois irmãos e um sonho.

O cenário externo também é desafiador. Fatores políticos e econômicos

desestabilizam a cadeia de suprimentos, gerando desabastecimento e inflação. O desemprego está em alta no Brasil e no mundo e o poder de consumo das famílias está em tendência de queda. O governo está com a popularidade em baixa e, embora políticas assistencialistas estejam em trâmite no Congresso, o déficit primário tem crescido ano após ano e a pressão sobre a equipe econômica é grande.

A questão que se coloca para Carlos, diferentemente do contexto da sua contratação, é simples: como gerenciar uma organização tão grande em meio a um cenário tão complexo? Afinal, é preciso compreender produto a produto, vendedor a vendedor, como estão indo as vendas. Também é necessário antever o comportamento do consumidor final e garantir o correto

abastecimento dos estoques. Negociar com fornecedores, gerenciar verbas e regular prazos médios são algumas outras tarefas imprescindíveis para o sucesso do seu trabalho. Tamanho volume e complexidade de atividades se traduzem em um volume igualmente grande e complexo de dados, internos e externos, gerados diariamente pela operação e armazenados nos mais variados sistemas, do ERP ao e-commerce. É aí que entra o ABI.

Com a devida implementação de uma ferramenta de ABI, Carlos poderá abandonar as dezenas de planilhas da gestão de Maria, junto com os erros e a demora para consolidação da informação, e ter à sua disposição dados em tempo real, podendo assim tomar as decisões mais assertivas para o sucesso da sua operação comercial.



Por onde começar?

Agora que o conceito de ABI está bem explicado e exemplificado, fica fácil compreender que sua organização precisa ter um sistema de analytics e BI. Entretanto, muitos gestores costumam se equivocar no que seria o próximo passo, depois de entenderem a sua importância.

Aqueles que já contam com um BI em sua organização acham que o assunto já está resolvido. Aqueles que ainda trabalham com as famigeradas planilhas correm para contratar um software do tipo o quanto antes.

Entretanto, ABI não é (somente) o sistema. Se voltarmos à definição do Gartner, veremos que, embora ele seja uma engrenagem-chave, outros elementos integram uma implementação de sucesso e são tão importantes quanto. Trouxemos aqui, separados em 5 seções, tudo em que você precisa pensar antes de contratar uma solução de BI. Confira!





Estratégia

Tudo começa na definição da estratégia, isto é, o plano que a empresa irá traçar para atingir seus objetivos.

Especificamente quando falamos da área comercial, a estratégia pode estar assentada em um dos três pilares básicos a seguir:

Volume

Uma estratégia de volume é aquela que projeta o crescimento da receita a partir do crescimento no volume de vendas.

Esse plano pode ser alcançado a partir de ações táticas como expandir a operação territorialmente ou aumentar a base instalada / carteira de clientes.

Portfólio

Outro pilar básico é a estratégia de portfólio. É possível crescer em vendas oferecendo um mix maior de produtos aos seus clientes. Quanto maior o seu sortimento, maiores as possibilidades de cross-selling e consequentemente maior o ticket médio da sua operação comercial.

Preço

Por fim, também é possível adotar uma estratégia de preço. Trabalhando a percepção de valor do seu produto junto aos seus clientes, é possível cobrar mais ou oferecer menos descontos para fechar uma venda, resultando em ticket médio maior e

aumento na receita. Entretanto, lembre-se: em quase todos os mercados, o cliente sempre irá procurar pagar menos, então é vital trabalhar o branding da sua empresa para obter sucesso com essa estratégia.

Talvez, você leitor, esteja se perguntando: **“Mas o que isso tem a ver com BI?”** A resposta não poderia ser outra: tudo!

Voltemos ao exemplo do Carlos. Como diretor comercial, ele deverá traçar um plano para bater a meta de faturamento de 1 bilhão de reais em até dez anos. Suponhamos que ele escolha adotar a estratégia de volume. Para saber se está no caminho certo, Carlos sabe que é importante monitorar mês a mês



as vendas e analisar se a estratégia escolhida está entregando os resultados esperados. Um dos indicadores que deverão ser acompanhados, por exemplo, é o [volume de vendas](#).

Tendo definida a estratégia, o próximo passo é desdobrá-la no plano tático. Para crescer as vendas, Carlos deverá decidir, por exemplo, se irá expandir a cobertura territorial da sua operação, ou se irá explorar o potencial de mercado da região atual. Caso escolha seguir trabalhando e reafirmando seu posicionamento no Sudeste, Carlos irá necessitar de análises que indiquem a positividade por vendedor e a captação de novos clientes.

Por fim, a última etapa é comunicar à equipe comercial o plano tático e definir metas e premiações. Oferecer aos vendedores um relatório diário de

performance de vendas, que contemple não só o valor vendido, mas também a positividade e o volume vendido, é um ótimo caminho para conectar o dia a dia do colaborador à estratégia.

Indicador de volume vendido, análise de positividade por vendedor, relatório de performance de vendas... São todas informações que podem ser parametrizadas em seu sistema de BI para oferecer agilidade e assertividade na hora de acompanhar o plano de ação implementado. Para ficar ainda mais claro, suponhamos que na verdade tivesse sido escolhida a estratégia de preço.

Acompanhar o volume vendido já não seria mais tão relevante, podendo inclusive causar uma interpretação equivocada do sucesso da estratégia: preços mais elevados geralmente

ocasionam uma diminuição no volume de vendas.

Em uma estratégia de preço, seria mais assertivo monitorar, por exemplo, o indicador de percentual de descontos,

desenvolver uma análise de margem por produto e entregar para os vendedores um relatório focado nos preços praticados e não exatamente no volume vendido.

O BI deve refletir a sua estratégia comercial e por isso que é justamente aqui que tudo começa.

Uma implementação desconectada da estratégia pode não entregar a economia de tempo esperada de um BI e ainda sair mais cara do que o necessário.





Governança

Agora que você tem definida sua estratégia comercial, você tem um plano de ação para atingir as metas e uma relação do que precisa ser monitorado. O próximo passo é desenhar o plano de governança dos usuários.

Carlos não está sozinho na execução do projeto “10 em 10”. Como comentamos anteriormente, ele conta com 60 vendedores externos e um time de televendas. Integram ainda a equipe comercial 3 gerentes, 7 supervisores e 2 analistas comerciais.

Carlos conta também com Maria, que, embora esteja mais focada em suas atribuições como sócia-administradora, compartilha sua experiência de mais

de 20 anos na Silva & Silva e faz acompanhamentos periódicos com ele.

Toda essa equipe trabalha em conjunto para assegurar o sucesso do projeto “10 em 10” e bater meta. Entretanto, cada membro do time tem suas próprias tarefas dentro do processo comercial e, portanto, não devem consumir as mesmas informações. A Maria, por exemplo, não está mais à frente da estratégia comercial e não conhece em detalhe as táticas elaboradas por Carlos.

Além disso, seu tempo é escasso e ela não pode dedicá-lo integralmente a assuntos comerciais. Desse modo, as informações devem chegar a ela da forma mais sintetizada possível, caso





contrário ela não conseguirá ser assertiva em suas análises.

O Manuel, por outro lado, mais novo contratado da Silva & Silva, é um vendedor que conhece pouco a sua carteira e o portfólio de produtos da empresa. Um relatório detalhado, que recapitule os clientes atendidos, os clientes a atender, a campanha do mês e outros assuntos pertinentes à sua performance, é o melhor informativo para que Manuel bata suas metas.

Independentemente da sua função dentro do processo, todos os colaboradores da organização podem usufruir de dados para melhorar sua performance e tomar

decisões mais assertivas. Entretanto, os usuários não devem consumir informação da mesma forma. Definir quem acessa o quê, como, quando e com que nível de permissão e segurança é definir o plano de governança dos usuários, fundamental para o sucesso da sua solução de BI.

Sem ele, você pode correr o risco de ter informações sensíveis compartilhadas de forma indevida e, mais uma vez, gastar tempo e recurso desenvolvendo análises e relatórios equivocados.





KPIs

Como já dizia Edwards Deming, “Não se gerencia o que não se mede (...) e não há sucesso onde não se gerencia”. Antes de pôr em prática a estratégia desenhada, é preciso definir maneiras de medir se estamos indo no caminho certo ou não, e é essa a principal função de um KPI.

Você se impressionaria com a quantidade de pessoas que vemos por aí se confundindo ao utilizar esse termo, até mesmo profissionais que atuam de alguma forma com análise de dados. Basicamente, KPI, do inglês, “Key Performance Indicator”, é a sigla para Indicador-Chave de Performance (ou Desempenho), e, segundo o Gartner, significa:

”Um indicador chave de desempenho (KPI) é uma medida de alto nível da saída do sistema, tráfego ou outro uso, simplificado para coleta e revisão semanal, mensal ou trimestral”

Para simplificar, imagine que você foi fazer um exame de sangue. Componentes como o nível de glicose vão indicar se você não é diabético (até 99 mg/dl), é pré-diabético

(de 100 a 125 mg/dl), ou é de fato diabético (acima de 125 mg/dl). Outros componentes te indicarão outros problemas, se você é anêmico, se tem falta de alguma vitamina, se tem imunidade baixa etc.

Como está a saúde do seu negócio?

O indicador é o primeiro passo para analisar a saúde da empresa, assim como os componentes no exame de sangue são o primeiro estágio para o médico diagnosticar a saúde física do paciente.

Quando o médico vê algo de suspeito, ele imediatamente pede outros exames para se aprofundar e refinar o diagnóstico. Já no mundo dos negócios, quando o gestor vê um indicador em baixa, como o volume de vendas, logo se aprofundará buscando o desempenho por equipe,



por loja e por produto para entender o motivo da queda. Isso é o que chamamos de análise. Mas é claro, há centenas de indicadores para serem compilados e analisados, da mesma forma que há outras centenas de componentes que podem ser estudados no seu corpo.

Por questões de objetividade e clareza, tanto o médico quanto você devem priorizar as métricas que mais importam naquele momento.

Se você reclama de cansaço para seu médico, talvez ele peça um exame de sangue rotineiro.

Sabendo que você tem um histórico de diabetes na família, o médico poderá se atentar especificamente nos seus níveis de glicose, esse sim seria o Indicador-Chave de Performance, enquanto outros

componentes, como colesterol, não façam sentido dentro do contexto, se tornando só mais um indicador.

Logo, nem todo o indicador disponível é relevante para a sua análise, tudo depende do seu objetivo, é exatamente isso que vai tornar seu indicador comum em um Indicador-Chave.

Se você for monitorar as vendas, por exemplo, há indicadores bem úteis e usuais no mercado que te ajudarão na sua análise, da mesma forma para outras áreas, como logística, compras, estoque etc.

Resumidamente, KPIs são números que medem o impacto das ações operacionais e estratégicas da empresa, indicando se as atividades do setor estão sendo executadas com qualidade e eficiência.





O que não é um KPI?

Para evitar confusão, é bom falarmos também o que não é um indicador-chave de performance

1. KPIs não são nomes ou símbolos.

KPIs são sempre, sem exceção, números mensuráveis e comparáveis. Qualquer coisa além disso não é um KPI. Se você se pergunta “qual é o volume de vendas da sua equipe nesse mês?” e a resposta for “10 mil produtos vendidos”, isso é um KPI. Mas, se você se pergunta “qual RCA vendeu mais esse mês?” e a resposta for “Carlinhos”, isso não é um KPI!

2. KPIs não são irrelevantes.

Como dito antes, um KPI tem que ser relevante no contexto que é inserido, do contrário será somente um indicador.

3. KPIs não são análises.

Quando falamos em análises, nos referimos à leitura aprofundada de uma métrica ou processo. Se você investigar o porquê o seu faturamento está em declínio,

por exemplo, você terá que ver os detalhes das vendas por região, por filial, por produto, cruzar informações de diferentes sistemas e assim por diante. Isso seria uma análise de faturamento e, dentro dela, haveria vários indicadores e KPIs.



**Guia completo de KPIs
para Distribuidor Atacadista**

[Clique Aqui](#)



Como ler um KPI?

Um KPI sozinho não diz nada, é preciso compará-lo e contextualizá-lo para que o número faça sentido e realmente indique alguma coisa. Essencialmente, existem três tipos de leitura que permitem ao gestor interpretar um indicador:

1. Comparação de Meta

Digamos que você tenha faturado 1 milhão de reais. Esse número é bom ou é ruim? À primeira vista, sem uma referência, o resultado pode parecer bom, mas caso sua meta seja de 3 milhões, então na verdade é um desempenho bastante ruim.

2. Comparação de Tempo

Outra forma de interpretar um KPI é analisando sua evolução no tempo. Você faturou 1 milhão este mês? Isso representa um crescimento ou uma queda em relação ao mês anterior? E em relação ao mesmo mês do ano passado? De que percentual estamos falando?

3. Comparação de Mercado

De volta ao seu 1 milhão, você pode até estar batendo as suas metas e vendendo mais em comparação aos meses anteriores, porém ao comparar com seus concorrentes você pode descobrir que está perdendo mercado. Você se pergunta: como isso é possível se estou crescendo? Acontece que, ao comparar seus resultados com os dos concorrentes X e Y, você percebe que suas metas estão modestas e o seu ritmo de crescimento não é suficiente. Se não agir a tempo, sua empresa corre sério risco de perder espaço para outros players e se tornar menos relevante no mercado.





KPIs e BI

Tão importante quanto saber o que são e como ler os KPIs é ter uma forma fácil e rápida de monitorá-los. Afinal, se para descobrir o percentual atingido da meta diária de vendas você levar horas, extraindo dados e compilando planilhas, é bastante provável que você só tire alguma conclusão relevante quando o dia já estiver perto de acabar.

É daí que vem a necessidade de conectar seus sistemas (ERP, WMS, CRM, etc.) a uma plataforma de BI e criar um painel de gestão à vista.

É nele que você vai visualizar seus KPIs por departamento, e poder se aprofundar em cada detalhe, gerando diagnósticos e prognósticos de toda a operação da sua empresa.

KPIs para Vendas

Para ajudar na sua jornada de BI, separamos alguns dos principais KPIs para a área Comercial.

Faturamento

Dos indicadores mais usuais, é difícil não falar nele.

Presente em qualquer negócio, trata-se de todos os ganhos obtidos pelas vendas da empresa. Entretanto, é preciso tomar cuidado e analisá-lo apropriadamente. Por exemplo, o gestor pode notar aumento de mais de 10% no faturamento de determinada linha de produto.

Entretanto, em tempos de inflação acelerada, por trás do aparente crescimento pode estar camuflada a alta nos preços e, na verdade, a operação pode estar sofrendo queda em outro KPI muito importante, que é...

Volume

Além de levar em conta qual é o valor vendido, também é importante avaliar volume vendido em determinado período.

Como visto no exemplo acima, você pode ter um maior faturamento, sem necessariamente vender mais, já que os preços variam.

Também olhar o volume de vendas por região, equipe ou RCA mostrará quais são os pontos de destaque na sua operação comercial e onde estão os pontos a melhorar.



Mix

Esse indicador mostra a quantidade de produtos diferentes indicador à vista, o gestor tem uma visão de quais são os produtos que performam mais e quais performam menos para alcançar o sortimento ideal.

Devolução

O indicador de devolução sinaliza o valor e/ou a quantidade da mercadoria devolvida pelo cliente em determinado período. Acompanhar esse KPI de perto é fundamental, porque ele pode impactar na receita líquida e nas comissões apuradas em períodos anteriores.

Margem Bruta

A margem bruta mede o percentual de lucro nas vendas, ou seja, o quão relevante foi a contribuição de cada produto no caixa da empresa. Há produtos, por exemplo, que podem vender muito, mas entregar uma margem baixa. Campanhas e ações promocionais devem ser muito bem planejadas para não prejudicar esse número e provocarem prejuízo econômico.





Análises e Relatórios

Como comentamos na seção 2, uma vez definida a estratégia comercial, você necessitará de mecanismos que permitam acompanhar periodicamente o sucesso ou o fracasso do seu planejamento. Também será necessário ter formas de comunicar a estratégia aos vendedores e de informar clientes e fornecedores.

Voltando ao exemplo do Carlos, imaginemos, por exemplo, que ele receba uma notificação informando que o volume de vendas caiu 5% de um mês para o outro.

Como a Silva & Silva está em uma estratégia de volume, essa queda não é aceitável e põe o projeto “10 em 10” em alerta. Carlos irá precisar checar se todos os vendedores tiveram desempenhos inferiores ou se ao contrário o gargalo está concentrado em poucos.

Será necessário compreender também a posituação da carteira e a eficiência das vistas, assim como o ticket médio e o número de itens por nota. Essa atividade se chama análise de dados.

O que é uma análise?

Enquanto os KPIs fornecem a visão macro de um processo – volume de vendas, por exemplo – a análise permite detalhar o processo por trás do número – quem vendeu menos, quanto faltou para a meta, etc.

O objetivo principal de uma análise é fornecer ao usuário os dados necessários para que ele entenda o que está acontecendo e, principalmente, possa tomar decisões a partir dela. Por essa razão, uma boa análise deve apresentar as seguintes características:

Interativa: é preciso cruzar dados, aplicar filtros, realizar comparações, cálculos e detalhamentos. Se uma análise for “engessada”, você não será capaz de se aprofundar no processo e identificar os gargalos e as oportunidades;

Completa: construir análises incompletas, que só reflitam parte do processo ou indicador, levará você a decisões igualmente incompletas. É fundamental que suas análises



tragam todas as perspectivas possíveis sobre o problema e permitam estudá-lo a partir de uma visão 360°.

Acionável: por último, e não menos importante, toda análise precisa ser acionável. Isso significa que não adianta trazer um apanhado de gráficos e tabelas repletos de informação se você não for capaz de interpretá-los e tomar uma ação a partir deles.

Voltando ao exemplo da queda nas vendas, a análise que você fizer deve permitir tomar uma decisão que efetivamente leve a equipe a recuperar a meta no mês seguinte.

Visualmente, uma análise é geralmente apresentada a partir de um painel, também chamado de dashboard, que consiste em um conjunto de tabelas e elementos gráficos ricos em informação pertinente sobre o indicador ou processo.

O que é um relatório?

Comumente confundido com a análise, o relatório é também um documento analítico. A diferença entre os dois está no propósito de cada um: o relatório, diferentemente da

análise, tem um objetivo informativo, isto é, ele busca simplesmente fornecer ao usuário informação relevante sobre um indicador ou processo.

Voltemos ao exemplo do volume de vendas. O Carlos precisa ser capaz de entender cada nota, cliente e RCA por trás da queda na receita e propor ações efetivas para recuperar o número.

Já o Manuel; basta que ele seja informado quais clientes faltou atender, que produtos oferecer e que condições diferenciadas estão disponíveis para aumentar o ticket. Basta um relatório. Perceba as principais diferenças:

Estático: um relatório precisa ser claro, direto e objetivo; você precisa lê-lo e rapidamente capturar a informação de que precisa. Responsividade não é um quesito importante.

Específico: quanto mais amplo for o tema, mais demorada e complexa ficará a leitura do relatório. Selecione somente as informações necessárias para serem comunicadas ao usuário, de acordo com o objetivo do documento.



Acionável: aqui temos um ponto que não muda: o relatório também precisa ser acionável. Não tem valor informar algo a alguém se essa informação não for gatilho para um processo de negócio. Voltando para o exemplo do volume de vendas, enviar o relatório de clientes não positivados dispara a ação de ampliar o número de clientes ativos. Você não teria o mesmo resultado se enviasse um relatório de inadimplência ou posição de estoque para o Manuel. Guarde sempre: BI é sempre sobre tomada de decisão

BÔNUS:

Talvez você ainda esteja um pouco confuso quanto à diferença entre análises e relatórios, ou quanto à importância deles para a sua operação. Outra maneira de entender esses conceitos é olhando para a governança da sua empresa.

Isso mesmo, o quê, como e para quem esses documentos são importantes está diretamente ligado à arquitetura de governança da sua empresa e a como se comunicar dentro da sua organização. Preparamos um vídeo super legal para ajudar a visualizar a relação entre esses conceitos.



Análises, relatórios e o que isso tem a ver com Governança e Comunicação.

[Clique Aqui](#)



Pessoas e Processos

Estratégia, governança, KPI, análises e relatórios. Já temos quase tudo que é preciso antes de implantar ou adequar a sua solução de BI às necessidades da empresa. O último ponto que falta é a definição de pessoas e processos.

O papel de um gestor é gerenciar recursos – tecnológicos, humanos, e de processos – para atingir um objetivo.

Carlos, por exemplo, deve coordenar ERP, força de vendas, e-commerce, a equipe de vendedores e analistas comerciais, e os processos comerciais típicos de uma distribuidora (visita a clientes, emissão de pedido, aprovação, faturamento, etc) para bater as metas de vendas.

Todos esses atores devem trabalhar juntos na busca pelo resultado. Isso significa que, mais uma vez, não basta unicamente pensarmos nos recursos tecnológicos e esquecermos da importância que os outros dois têm no sucesso de qualquer gestão corporativa.

Imaginemos por exemplo que Carlos não tivesse vendedores capacitados na emissão de pedidos pelo

software de força de vendas. Ou que os funcionários do centro de distribuição não conseguissem seguir de forma minimamente padronizada as etapas de separar, conferir e expedir toda vez que uma nova ordem de serviço fosse lançada no ERP. Situações como essa não permitiram que a empresa obtivesse sucesso em sua estratégia e não tem relação alguma com os softwares utilizados, mas sim com as pessoas e os processos envolvidos.

Por essa razão, antes de implantar a solução de BI na sua empresa, você deve prestar atenção a alguns pontos relativos a pessoas e processos, tais como:

- **Os processos estão bem definidos e implementados no ERP e demais sistemas?**
- **Os processos estão em acordo com a estratégia?**
- **Os colaboradores já possuem o costume de consultar planilhas e relatórios antes de emitirem suas opiniões?**
Se não, qual é o plano para mudar o mindset?



- Os líderes da organização entendem como BI pode facilitar o dia a dia delas?
- A TI tem medo de perder relevância na organização com a implantação do BI?

Se essas e outras questões não forem endereçadas, você pode correr sérios riscos de o projeto de BI encalhar, seja por falta de adoção dos usuários, seja por má qualidade dos dados.



Plataforma

Bom, se você chegou até essa parte do guia é porque:

1. Você já definiu sua estratégia comercial e sabe quais as ações táticas e operacionais serão necessárias para atingir as metas;
2. Você estruturou seu plano de governança e sabe perfeitamente que nível de usabilidade e interação cada usuário deverá ter com as informações;
3. Você sabe que KPIs precisa monitorar;
4. Você sabe que análises precisa fazer para acompanhar a execução da estratégia e sabe também que relatórios entregar para os stakeholders da área comercial;
5. Você treinou a equipe comercial no que é BI e porque isso é importante, assim como desenhou todos os processos comerciais para acompanhar de ponta a ponta a jornada do seu cliente.

Com todos esses pontos resolvidos, agora sim é hora de implementar ou adequar seu sistema de BI.

Levando em consideração todos as questões levantadas nas sessões anteriores, separamos oito critérios a serem avaliados na hora de procurar a solução de Analytics e BI ideal para a sua organização:





Performance

O volume de dados armazenado nos sistemas transacionais das empresas está crescendo exponencialmente, dificultando significativamente o processamento de consultas e muitas vezes impedindo o acesso em tempo real a dados estratégicos.

É essencial que a equipe de TI avalie o back-end da sua solução de BI para garantir que ela possa lidar com o volume de dados atual e futuro. Muitas soluções de BI ainda são construídas no modelo de data warehouse tradicional e de cubos multidimensionais, uma das primeiras arquiteturas de dados implementadas. No entanto, esses sistemas lutam para consultar detalhes de nível transacional e apresentam significativo gap tecnológico. Opte por

ferramentas de BI que já venham com um mecanismo de banco de dados na memória, garantindo menor tempo de processamento e atualização dos dados.

Acessibilidade

Uma solução abrangente de BI não trará nenhum benefício se não for adotada em toda a organização.

É imprescindível que sua solução seja de fácil utilização, tanto por usuários técnicos quanto não-técnicos. Além disso, é fundamental que ela preveja diferentes tipos de consumo da informação: alertas, dashboards, relatórios, notificações push, email, feed... Formatos diferentes para perfis de usuário diferentes permitem rápida adesão pela organização e aceleram o retorno sobre o investimento.

Integrabilidade

Para tomar decisões assertivas, é fundamental que se tenha uma visão 360° de todos os fatores e variáveis envolvidos.

Os dados para analisar o processo em questão podem estar em diferentes sistemas e é por isso que sua solução de ABI deve ser capaz de se conectar às mais variadas fontes de dados, internas ou externas, on premise ou cloud.

Segurança

Sua plataforma de BI deve permitir gerenciar diferentes perfis de acesso e permissões de segurança distintas, de maneira que seus dados não caiam em mão erradas e que nenhuma exigência da LGPD seja descumprida.



Armazenamento

Todos os painéis, relatórios e configurações devem ser armazenados em um único local para fácil gerenciamento e backup.

No mundo hiperconectado de hoje, os usuários devem ter fácil acesso às informações de que precisam em todos os dispositivos de trabalho – desktops, navegadores e dispositivos móveis em smartphones e tablets.

Escalabilidade

BI é, no bom sentido, um “caminho sem volta”. A tendência esperada é de que a usabilidade da ferramenta cresça continuamente, agregando cada vez mais dados de diferentes áreas de negócio e sistemas e ampliando a adoção entre os colaboradores da organização dia após dia.

Por essa razão, sua solução de BI deve suportar o crescimento da organização e, à medida que se integrem mais sistemas e se adicionem mais usuários, não perder desempenho nem ocasionar um aumento nos custos de forma proporcional.

Conhecimento da Indústria

Pensar na implementação/adoção de uma solução de BI focando apenas em critérios técnicos é a receita certa para o fracasso do seu projeto. Como vimos nas seções anteriores, existe uma forte correlação entre business intelligence e negócio, na medida em que o sistema deve refletir a estratégia e os processos da organização.

Dito isso, falando não mais de aspectos de plataforma, mas sim de fornecedores de BI, procure por

um parceiro que conheça do seu negócio. Esse conhecimento das suas regras e processos fará com que a implementação ocorra de forma muito mais rápida e suave, garantindo maior ROI e menor tempo até o breakeven.

Serviços

Por fim, procure um parceiro que seja capaz de fornecer não somente a plataforma de BI, mas também todos os serviços necessários para o sucesso do projeto: suporte local, treinamento, integração e consultoria são fundamentais para que você possa contar com um especialista na jornada de implementação/adequação do seu BI.



Conclusão

O dia a dia da gestão comercial não é fácil. É preciso definir e acompanhar as metas de vendas, treinar continuamente a equipe enquanto se mantém antenado às principais tendências de mercados, negociar com clientes, negociar com fornecedores, prestar contas ao Financeiro e muito mais. Toda essa complexidade se reflete no grande volume de dados que a área comercial precisa processar e analisar diariamente, o que pode ser bastante complicado e oneroso para o time. Um sistema de business intelligence vem para descomplicar a sua operação comercial, garantindo informação precisa e real-time para a tomada de decisão.

Implantar uma solução de BI não é tarefa fácil. Como vimos neste guia, existem várias etapas que devem anteceder a plataforma em si, tais como definir a estratégia comercial, traçar o plano de governança e “educar” os colaboradores no que chamamos de cultura orientada a dado.

Adequar o sistema atual a todos os pontos que levantamos aqui tampouco é menos desafiador. Muitas vezes, as

empresas contam com ferramentas de BI cuja tecnologia hoje já se encontra ultrapassada, e erros e vícios do passado tendem a dificultar a adoção de uma nova solução.

O TARGIT Decision Suite é líder em valor geral e usabilidade geral do produto pelo BARC- The BI & Analytics Survey 22 e oferece uma plataforma inovadora, com soluções específicas por vertical de negócio (Varejo, Manufatura, etc.) e ERP (TOTVS, SAP, etc.), e escritório de projetos especialista em implementações de BI. Confira nos links a seguir uma seleção de conteúdos que separamos para você se aprofundar ainda mais no assunto.





Artigos TARGIT sobre **Distribuição e Supply Chain**



**Como a cultura de dados
apoia a sucessão familiar**

[Clique Aqui](#)



**A solução definitiva para
reduzir custos de logística**

[Clique Aqui](#)



**Como escolher a ferramenta
certa de visualização de
dados**

[Clique Aqui](#)



**O que é Business
Intelligence**

[Clique Aqui](#)



**BI empresarial vs
data discovery**

[Clique Aqui](#)



**Escolhendo uma solução
de Analytics**

[Clique Aqui](#)

