

# CRM ROI Review

Otimizando o Retorno em Estratégias Centradas no Cliente

Cliente Apresentado:

Perdigão

Identificando o Retorno Sobre o Investimento das Soluções mySAP CRM

volume dois número 7 nov 2003

## Redefinindo Canais para Alcançar o Retorno

Perdigão obtém taxa interna de retorno de 52% utilizando mySAP CRM

**N**ascida como um pequeno negócio de secos e molhados há 69 anos, fundada por imigrantes italianos, a Perdigão é hoje uma empresa líder em bens de consumo no Brasil e uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Produtora reconhecida nacional e internacionalmente por seus produtos refrigerados e congelados, a Perdigão tem em média entre 25% e 35% dos mercados em que atua. Em 2002, mesmo com a volatilidade da economia global, a Perdigão obteve vendas brutas de R\$ 3,3 bilhões, um incremento de mais de 19% em relação a 2001.

Sempre inovadora, a Perdigão vem lançando entre 20 e 40 novos produtos anualmente durante os últimos oito anos, muitos deles pioneiros no mercado doméstico brasileiro. Sua rede de distribuição, com 20 centros de distribuição próprios e 10 terceirizados, tem se mostrado eficaz para a manutenção de sua posição de mercado. Mesmo com tudo isso, a Perdigão sabia que para crescer em longo prazo, teria de incrementar sua participação de mercado em categorias de produtos críticas. A participação de mercado da Perdigão está diretamente relacionada a sua capacidade de distribuição. Dessa forma, o primeiro passo seria identificar as principais regiões onde a rede de distribuição da Perdigão era menos eficaz que a de seu principal concorrente.

Durante uma reunião anual de planejamento estratégico em 2001, o time executivo da Perdigão

### ROI EM RESUMO

Nos últimos dois anos, a participação de mercado da Perdigão em São Paulo cresceu de 14,5 % para 22%.

decidiu que a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) era a resposta. A alta gestão definiu uma estratégia de clientes projetada para otimizar sua rede de distribuição. Ao desenvolver relacionamentos mais profundos com clientes individuais, esses clientes mais fiéis poderiam gerar mais negócios através de toda a rede de distribuição. Ao longo do tempo, essa dinâmica de gerar negócios a partir dos clientes deve melhorar a estratégia tradicional de vender mais através

dos novos produtos. Ou, no jargão do marketing, uma estratégia de “pull” e “push” (puxar e empurrar). Os resultados: uma rede de distribuição mais fortalecida, incremento de participação de mercado e uma clara e efetiva vantagem competitiva.

São Paulo foi o ponto inicial para o lançamento do projeto, uma vez que era a região com a maior oportunidade de crescimento de participação de mercado em clientes B2B. A Perdigão esperava dobrar sua base de clientes em dois anos. A primeira fase da implementação do mySAP CRM teve início em junho de 2002, complementando sua infra-estrutura de ERP SAP R/3. Os primeiros passos incluíram os módulos *Customer Interaction Center (CIC)* e *Inbound and Outbound Sales* que oferecem funcionalidade para centros de interação com clientes e vendas ativas e receptivas.

De acordo com o Peppers & Rogers Group, a Perdigão obterá uma Taxa Interna de Retorno de 52% ao fim de 2004, como resultado de incremento de receitas e redução de custos, atribuídos ao mySAP CRM. Nos últimos dois anos, a participação de mercado da Perdigão em São Paulo cresceu de 14,5% para 22% e, desse crescimento, uma parcela significativa é diretamente atribuível à estratégia de CRM da Perdigão e à tecnologia escolhida, o mySAP CRM. Reforçada por esses resultados, a Perdigão planeja realizar a implantação do mySAP CRM em todo o Brasil.



PERDIGÃO

## Conteúdo

Visão Geral da Perdigão	2
Mapeando a Visão Estratégica	3
O Modelo de Negócios Push - Pull	4
O Panorama da Tecnologia SAP	5
Obtendo Resultados	6
Gerir Dados é Gerir Mudança	7
A Promessa do RFID	8
O ROI do CRM	9
O Futuro da Experiência do Cliente	10
ROI em Oito Pontos	11

O CRM ROI Review é uma publicação do Peppers & Rogers Group  
Rua Ferreira de Araújo, 202 – 10º andar  
CEP: 05428-000 – São Paulo – SP

Para mais informações  
ligue para 0800 165 065 ou visite  
[www.sap.com.br/casosdesucesso](http://www.sap.com.br/casosdesucesso)

## Visão Geral da Perdigão

O principal negócio da Perdigão são produtos refrigerados e congelados, produzindo aves, suínos, massas prontas para o consumo e vegetais congelados. A Perdigão mantém 13 centros de produção em todo o Brasil e exporta produtos para todo o mundo, com maior concentração na Europa e na Ásia. Em 2002 a Perdigão liderou o mercado brasileiro pelo terceiro ano consecutivo, no segmento de carnes especiais, com 25,2% de participação de mercado. Na categoria de carne congelada, a Perdigão teve um crescimento de participação de mercado, alcançando 33,4%. A participação de mercado de massa congelada foi de 37,8%. No mesmo ano, a Perdigão lançou as pizzas doces e as tortas folheadas.

A Perdigão utiliza tanto os canais de distribuição Business-to-Business (B2B) quanto os Business-to-Consumer (B2C), e considera os clientes empresariais e os consumidores finais de seus produtos como grupos de clientes. Na arena do B2B, os clientes primários da Perdigão incluem supermercados (64,9%), pequenas lojas de varejo (17,0%), distribuidores atacadistas (10,1%) e institucionais (8,0%). Com o objetivo de aprofundar e valorizar seus relacionamentos com esses grupos de clientes, a Perdigão

**O desenvolvimento, produção e distribuição de itens congelados e refrigerados é o cerne do modelo de inovação de produtos da Perdigão.**

investe continuamente na otimização de sua rede de distribuição. Os esforços incluem a recente instalação de receptores GPS (Global Positioning System, o sistema de posicionamento global via satélites) em sua frota de distribuição, para garantir que os produtos chegarão até os clientes em condições ideais e no prazo. O CRM é uma extensão da iniciativa para aperfeiçoar o posicionamento dos canais na rede de distribuição.



## PERDIGÃO EM RESUMO

**Ano da fundação:** 1934

**Matriz:** São Paulo, Brasil

**Soluções SAP Instaladas:** SAP R/3, mySAP CRM, SAP Business Warehouse, SAP Business Workflow

**Empregados:** 24.163 (2002)

**Vendas em 2002:**

Receita Bruta: R\$ 3,3 bilhões

Receita Líquida: R\$ 2,9 bilhões

Lucro Líquido: R\$ 8,2 milhões

**Operações:** A Perdigão utiliza 30 centros de distribuição: 20 centros próprios e 10 centros terceirizados. Além disso, possui 12 pontos de armazenamento. A Perdigão exporta para mais de 70 países.

**Produtos e serviços:** A Perdigão é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e um dos principais processadores de carne no mundo. Seu principal negócio são produtos refrigerados e congelados, massas prontas e vegetais congelados.



**PERDIGÃO**

**Principais executivos entrevistados na Perdigão:**

Wang Wei Chang, *Vice-Presidente de Finanças, Administração e Relação com Investidores*

Luiz Carlos Campagnola, *Diretor Nacional de Vendas*

Antonio Zambelli, *Diretor de Marketing*

Adhemar Hisashi Hirotsawa, *Gerente Geral de TI*

Antonio César Teixeira, *Gerente de Vendas da Filial São Paulo*

**Outros Executivos da Perdigão Entrevistados:**

Evandro Franco Corrêa, *Gerente de Administração Comercial*

Claudio Kliemann, *Gerente de Serviços de Marketing*

Elaine Beraldo, *Gerente do Centro de Serviços ao Consumidor*

Daniel Carrara, *Administrador de Sistemas de TI*

Antonio Carlos Zanella, *Gerente de Planejamento*

# Apontando os Desafios, Mapeando a Visão Estratégica

**D**urante seus 69 anos de história, a Perdigão tornou-se um forte competidor na indústria brasileira de bens de consumo. Com seus 30 centros de distribuição, a Perdigão tem mantido uma posição de mercado que otimiza a força de seus produtos pioneiros e sua estrutura operacional. Entretanto, antes de sua iniciativa de CRM, a aspiração de alcançar a liderança incontestada de mercado na indústria brasileira de bens de consumo ainda não havia se concretizado, como mostrava sua participação de mercado. Antonio Zambelli, Diretor de Marketing da Perdigão, explica: “Nosso principal competidor tinha uma rede de distribuição muito melhor que a nossa e, como resultado, uma maior participação de mercado em algumas categorias. Como uma empresa de bens de consumo, nossa participação de mercado está diretamente ligada à capacidade de nossa rede de distribuição. Nós

nos preparamos para mexer com a concorrência, e até mesmo superá-la”.

Antes do CRM, a Perdigão começou a enfrentar o desafio de aumentar sua participação de mercado por meio de várias iniciativas para a força de vendas. Em 1999 e 2000, a empresa equipou os vendedores com perfis de seus clientes B2B em PDAs (Assistentes Pessoais Digitais), que incluíam tabelas de preço, históricos transacionais de clientes, limites de crédito de clientes e metas de vendas para contas individuais.

## ROI EM RESUMO

Até 2004, a Perdigão alcançará aumento de receita de R\$ 2.240.000 em função do mySAP CRM.

A integração entre as rotas e os CEPs dos clientes também ajudou os vendedores a tornarem-se mais produtivos, sendo capazes de localizar facilmente os clientes e maximizando a receita durante as visitas de venda.

De qualquer forma, tornou-se evidente em 2001 que essas iniciativas não seriam suficientes para alcançar a participação de mercado e as receitas desejadas. Por meio de uma comparação detalhada das visitas de venda aos clientes B2B e dos resultados dessas visitas, a equipe de gerência de vendas da Perdigão calculou que as visitas de venda sem sucesso (sem venda realizada em função do cliente estar ocupado ou indisponível) realizadas pelos vendedores de campo representavam aproximadamente 10% da base de clientes da sua área. Uma avaliação complementar revelou que essas visitas sem sucesso, em conjunto com produtos devolvidos e a indisponibilidade de produtos para atender às necessidades imediatas de clientes, eram as principais razões para a perda de vendas e conseqüentemente de impacto na participação de mercado.

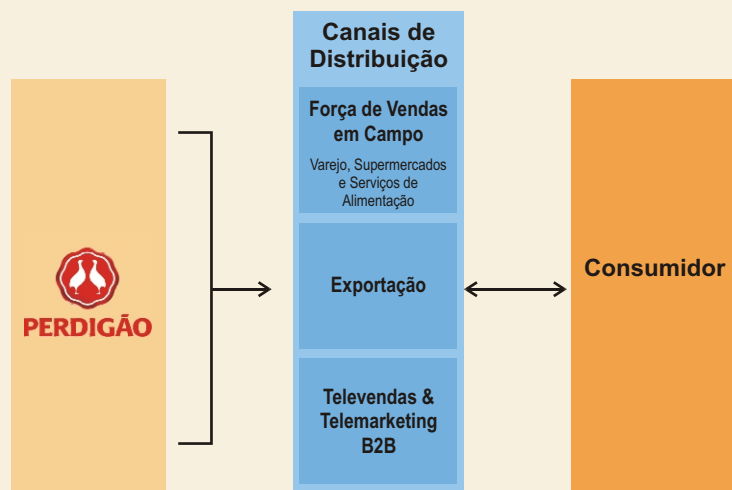
A Perdigão analisou suas interações com os consumidores finais, buscando estratégias rentáveis para criar relacionamentos mais objetivos. Nessa época, o contato com o consumidor final consistia de chamadas passivas ao call center para obter informações sobre produtos, para registrar reclamações ou feedbacks. O vendedor no campo, responsável pela conta, era então notificado, e passava a ter a responsabilidade pela solução do problema. Como resultado, ressalta Zambelli, “a conexão entre a Perdigão e seus clientes B2B era feita exclusivamente pela atenção pessoal dos vendedores. Não tínhamos uma forma de desenvolver um relacionamento direto”. Além disso, o sistema legado não era integrado ao sistema SAP R/3 da Perdigão, tornando difícil o acompanhamento de resultados e o apoio ao negócio da empresa”.



“Para a Perdigão, o CRM foi o melhor instrumento para aumentar o valor agregado de nossa rede de distribuição e nosso relacionamento com clientes.”

Antonio Zambelli  
Diretor de Marketing

## O MODELO DE NEGÓCIOS PUSH-PULL



A Perdigão implementou estratégia de CRM e tecnologia SAP para reformar sua rede de distribuição. O objetivo é construir relacionamentos mais ricos com os clientes para gerar mais demanda na rede ('pull', na linguagem de marketing), melhorando o modelo tradicional orientado à oferta de produtos ('push').

### A dinâmica de 'push' e 'pull'

A equipe de gestão da Perdigão viu que o CRM era a solução para tornar as aspirações de receita e participação de mercado uma realidade. “Para a Perdigão”, explica Zambelli, “o CRM foi o melhor instrumento para incrementar o valor agregado de nossa rede de distribuição e nosso relacionamento com clientes”. A chave: Aprofundar relacionamentos para gerar demanda. Isso faz com que os produtos escoem pela rede de distribuição, melhorando o modelo de vendas através da oferta de produtos inovadores.

### A decisão de tecnologia

Desde o início, o grupo de TI da Perdigão abraçou a visão de clientes. “Naturalmente, uma empresa de bens de consumo deve continuar a desenvolver novos produtos nas quantidades adequadas e a preços justos para continuar competindo no mercado”, diz o Gerente Geral de TI

Adhemar Hisashi Hirosawa. “Além disso chega um momento onde você tem de dar um passo adiante para, de fato, crescer. Alcançar os objetivos de receita e participação de mercado significa tornar-nos mais próximos do cliente e fortalecer a rede de distribuição”. Assim, Hirosawa sabia que a tecnologia deveria estar alinhada à estratégia da empresa de orientação ao cliente para alcançar o sucesso. “Fomos cuidadosos desde o início, ao planejar a implementação do mySAP CRM sob a perspectiva estratégica”, diz ele. “A cada passo, garantimos que a funcionalidade implementada estava ligada aos objetivos globais da empresa”.

Antes do mySAP CRM, as principais aplicações de negócio da Perdigão incluíam o SAP R/3 e seu sistema legado de call center. Mas essas aplicações não estavam integradas, tornando difícil cruzar os feedbacks dos clientes e consumidores em processos críticos, como o desenvolvimento de produtos. Hirosawa comenta que “não era possível fazer o negócio crescer sem

sistemas integrados, especialmente porque estávamos embarcando em uma estratégia orientada ao cliente. Por exemplo, o sistema legado era nosso principal canal para interagir com os consumidores finais, mas não éramos capazes de conectar aquela informação aos processos de negócio de nossa empresa”.

### Selecionando o parceiro adequado

Depois de definir o alcance de seu projeto de CRM, a Perdigão considerou soluções da Peoplesoft, SAP e Oracle. Os fatores de decisão incluíam a capacidade de apoio da tecnologia à estratégia de call center e ao novo departamento de Tele vendas e Telemarketing, projetado para apoiar os esforços da força de vendas em campo. “Precisávamos da tecnologia para apoiar com sucesso esse processo crítico, potencializar as vendas e ajudar a alcançar os resultados”, relembra Hirosawa.

Um último fator foi a capacidade de se integrar facilmente ao SAP R/3. “A ferramenta de CRM não veio apenas para



“A ferramenta de CRM não veio apenas para apoiar as atividades operacionais da área. Ela veio para integrar os canais em toda a empresa”.

Adhemar Hisashi Hirose, Gerente Geral de TI

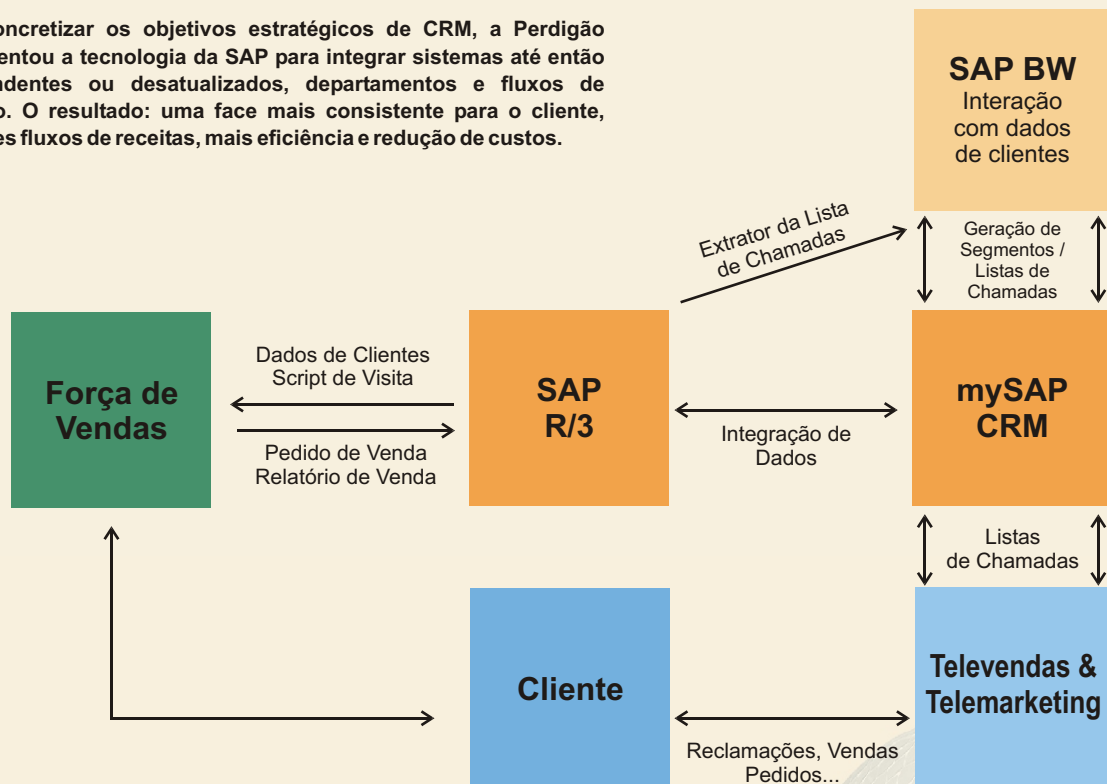
apoiar as atividades operacionais da área. Ela veio para integrar os canais em toda a empresa”, diz Hirose. “O retorno para a empresa era esperado em termos de otimização das operações, trazendo também um incremento ao acesso e uso das informações relevantes de clientes B2B pelo pessoal de atendimento”. Depois de uma análise criteriosa, a Perdigão escolheu o mySAP CRM com base em seu núcleo de funcionalidade e sua capacidade de integrar-se à retaguarda do R/3. As interações com os clientes B2B e consumidores finais poderiam ser ligadas

diretamente a resultados; e dados atualizados, em vez de intuição, passariam a ser a base dos processos de negócio.

Em junho de 2002, a Perdigão lançou a primeira fase de seus esforços de CRM em São Paulo, com a implementação do mySAP CRM. A iniciativa começou pela implantação das soluções de centro de interação com clientes e de vendas ativas e passivas. Em cada caso, a Perdigão conscientemente apoiou cada aplicação pela funcionalidade de workflow para ganhar produtividade, aumentar a eficiência e abrir novas oportunidades de receitas.

## O PANORAMA DA TECNOLOGIA SAP

Para concretizar os objetivos estratégicos de CRM, a Perdigão implementou a tecnologia da SAP para integrar sistemas até então independentes ou desatualizados, departamentos e fluxos de trabalho. O resultado: uma face mais consistente para o cliente, melhores fluxos de receitas, mais eficiência e redução de custos.



## Obtendo Resultados: Vendas e Atendimento ao Cliente

### VENDAS

#### Potencializando as receitas de forma mais eficiente

A implementação dos departamentos de Televendas e Telemarketing na Perdigão contribuiu com R\$ 2.240.000 para o retorno financeiro total sobre o investimento. Os principais itens de retorno são as vendas recuperadas resultantes dos esforços de contato com os clientes individuais. Benefícios adicionais são provenientes de recomendações de produtos relevantes nos momentos adequados a clientes que não compraram durante uma visita de vendas inicial.

A iniciativa de criação do departamento de Televendas e Telemarketing foi planejada para apoiar a força de vendas de São Paulo. A Perdigão emprega um total de 800 vendedores, dos quais 130 estão em São Paulo. Esse time atende milhares de varejistas, distribuidores e atacadistas, fazendo 36.000 visitas a clientes por mês. Luiz Carlos Campagnola, Diretor Nacional de Vendas da Perdigão, explica as responsabilidades dos vendedores: “Cada um deles tem uma carteira de clientes e é responsável pelo desenvolvimento desses clientes com base em objetivos pré-definidos”. Continua Campagnola: “Esses objetivos variam de acordo com o segmento, que pode ser, por exemplo, supermercados ou pizzarias”.

Antes da implementação da solução mySAP CRM na Perdigão, os vendedores de São Paulo tinham várias dificuldades para completar suas rotas de vendas e alcançar seus objetivos. Em primeiro lugar, muitos clientes não estavam disponíveis quando o vendedor os visitava. Conseqüentemente, uma parte das vendas era perdida até que o vendedor pudesse agendar uma visita de retorno. Em segundo lugar, não havia um processo sistemático para acompanhar os clientes, entender e registrar as razões para devoluções de produtos. Em terceiro lugar, se não havia estoque de determinado produto, não se oferecia aos clientes um produto alternativo para atender suas necessidades, resultando em uma oportunidade perdida para realizar a venda potencial. Combinados, esses fatores contribuíam para um número significativo de vendas perdidas.

#### ROI EM RESUMO

Os vendedores de São Paulo atendem agora até 37,2% mais clientes por mês que a média geral da empresa.

#### Uma nova resposta

Para solucionar esses problemas, a Perdigão criou um novo departamento de Televendas e Telemarketing em São Paulo, com suas funções apoiadas pelo mySAP CRM. Os gestores da Perdigão deixaram claro para os vendedores que esses novos canais não competiriam com a força de vendas, e que foram criados para melhorar a eficiência operacional e recuperar vendas perdidas. “Essas estruturas e recursos que foram adicionados foram pensados para suplementar e apoiar a força de vendas a tirar pedidos e solucionar questões de clientes”, explica Antonio Teixeira, Gerente de Vendas da Filial São Paulo. “O objetivo é recuperar vendas perdidas e incrementar a receita, mas no fim das contas ajudará a força de vendas a gastar mais tempo conquistando e mantendo clientes”.

Hoje, o departamento de Televendas e Telemarketing apóia os vendedores da Perdigão, tirando pedidos de clientes e gerindo as informações sobre seus contatos. O departamento atua como uma equipe de vendas interna, recebendo pedidos diretamente dos clientes e respondendo suas dúvidas referentes a devoluções, situação de pedidos e itens não disponíveis. Também ajuda os vendedores, caso eles não sejam capazes de completar sua rota de visitas.

#### A informação do cliente leva a melhores decisões

O departamento de Televendas e Telemarketing está ajudando a Perdigão a solucionar três diferentes problemas que contribuem para a perda de vendas: devoluções, visitas de venda sem sucesso e indisponibilidade de produtos.

Agora, quando um cliente devolve um produto, o armazém da Perdigão atribui um código ao produto retornado no mySAP CRM e o dado é registrado no perfil do cliente. Se um produto é devolvido em função de um problema no produto ou se ninguém estava presente para receber a entrega, o cliente vai para uma “lista de chamadas” para acompanhamento. Com acesso aos perfis completos dos clientes, os vendedores também são notificados sobre a devolução de produtos quando elas ocorrem. Conseqüentemente, os vendedores são imediatamente avisados sobre os problemas potenciais e podem pró-ativamente atender necessidades de clientes. Esse processo ajudará a Perdigão a aumentar a satisfação dos clientes ao longo do tempo.



**“Acreditamos que praticamente toda a venda incremental que obtivemos é atribuível ao mySAP CRM e à nossa estratégia definida para São Paulo”.**

**Luiz Carlos Campagnola, Diretor Nacional de Vendas**

Após uma análise criteriosa das razões para devolução de produtos registradas nos perfis de clientes pelo grupo de Televendas e Telemarketing, a Perdigão pode agora, de forma mais inteligente, alocar seus recursos de vendas. Um dos pontos mais importantes sobre as informações, diz respeito aos níveis de estoque dos clientes. É claro que, quando os clientes têm muito estoque, têm muito menos predisposição a fazer pedidos.

Informações sobre os clientes que não puderam ser visitados, assim como de clientes que receberam uma visita, mas não compraram, agora são levantadas, consolidadas, priorizadas com base no valor do cliente para a Perdigão e enviadas para Televendas e Telemarketing para acompanhamento. Com o mySAP CRM, vendas realizadas por Televendas e Telemarketing podem ser enxergadas pelos vendedores em seus PDAs. Isso permite que a equipe de vendas em campo evite visitas desnecessárias a clientes que já compraram e que eles tenham acesso à informação mais atualizada sobre a situação comercial de cada um de seus clientes.

Se um cliente pede um produto que não está disponível no momento, o Televendas e o Telemarketing imediatamente notificarão o cliente sobre a data em que aquele produto estará disponível ou oferecerão um produto similar em seu lugar. A Perdigão então substitui o produto ou planeja um novo cronograma de entrega que atenda as necessidades do cliente. Por meio de códigos específicos no perfil do cliente, a Perdigão pode registrar a solução adequada oferecida ao cliente no mySAP CRM. Se um produto está esgotado e a Perdigão sabe que não terá o produto por um longo período, o cliente vai para uma lista de chamadas priorizada.

## **Participação de mercado, a produtividade dá um salto**

A estratégia da Perdigão de construir relacionamentos com clientes para gerar demanda e movimentar o negócio através da cadeia de distribuição está trazendo resultados. Nos últimos dois anos, a participação de mercado da Perdigão em São Paulo cresceu de 14,5% para 22%. Uma parcela significativa desse crescimento pode ser atribuída diretamente à estratégia e tecnologia de CRM da Perdigão. Desde a instalação do mySAP CRM, os vendedores em São Paulo atendem até 37,2% mais clientes por mês que a média mensal geral da empresa. Além disso, o número de padarias para as quais a Perdigão vende mais que dobrou no mesmo período. “Acreditamos que praticamente toda a venda incremental que obtivemos é atribuível ao mySAP CRM e à nossa estratégia definida para São Paulo”, diz Campagnola.

## **ATENDIMENTO AO CLIENTE**

### **O acesso aos dados aumenta a eficiência, reduzindo custos**

A implementação do Centro de Interação com Clientes é responsável por R\$ 173.000 da Taxa Interna de Retorno. A eliminação de custos associada ao sistema legado de call center e ao desenvolvimento de novos processos são os principais fatores. Todo feedback do Brasil vem por meio do Centro de Interação com Clientes da Perdigão. De acordo com Cláudio Kliemann, Gerente de Serviços de Marketing, “Aproximadamente 12.000 pessoas – consumidores finais e clientes B2B – contatam a Perdigão a cada mês”.

## **Gerir Dados é Gerir Mudança**

Um esforço de CRM frequentemente envolve toda a empresa, preparando terreno para que a empresa tome um novo rumo. Isso geralmente demanda uma mudança significativa na forma de pensar, nos processos e na tecnologia. Se uma organização espera ter sucesso com um redesenho tão abrangente, ela deve ter um plano bem desenvolvido de gerência da mudança que suplemente sua iniciativa de CRM.

Isso exige que os empregados orientem seus hábitos de trabalho em função do cliente, uma lição que a Perdigão compreende bem. De acordo com Antônio Teixeira, Gerente de Vendas da Filial São Paulo, “Planejamos integrar completamente nossa estratégia orientada ao cliente e o mySAP CRM em toda a empresa. Por exemplo, informações de clientes deveriam ser compartilhadas com nossas 13 unidades produtivas para mostrar aos colaboradores dessas áreas o que está acontecendo com nossos clientes e consumidores”.

Enquanto as iniciativas de CRM geralmente começam nos departamentos de vendas, marketing e atendimento, o maior nível de sucesso vem da adoção em toda a empresa. “A cultura e o conhecimento em torno dessa estratégia e ferramenta de CRM devem ser disseminadas em toda a Perdigão para alcançar o verdadeiro êxito e obter resultados”, diz Teixeira. “Partindo do presidente e passando por todos os níveis hierárquicos, devemos compreender o conceito e falar a língua da orientação ao cliente”.

O sistema anterior não era eficaz. Em primeiro lugar, não havia um método confiável para solucionar problemas de clientes, resultando em trabalhos duplicados e tempo ocioso da equipe de atendimento. Elaine Beraldo, Gerente do Centro de Interação com Clientes aponta, “Tínhamos uma redundância significativa. Uma vez registrada uma chamada, tínhamos de digitá-la outra vez para compartilhar a informação com o departamento apropriado”. Em segundo lugar, o sistema não estava integrado ao SAP R/3, tornando difícil rastrear as reclamações e apoiar com fatos as melhorias de produtos e processos.

## Novo sistema, novos resultados

O mySAP CRM agora automatiza, acompanha e simplifica o processo de solução de problemas. Hoje o CIC é centralizado, atendendo os clientes, os consumidores e os agentes logísticos. O atendente entra com o dado da reclamação, que é enviado diretamente ao vendedor, e ele registra a ação ou solução tomada.

### ROI EM RESUMO

Com a utilização do mySAP CRM para substituir o sistema legado de Call Center, a Perdigão alcançará R\$ 173.000 em redução de custos até o fim de 2004.

Se uma solução não foi registrada em três dias, a reclamação é escalada para os gestores para acompanhamento. Hoje, os gerentes podem analisar o nível de serviço recebido e realizar os ajustes necessários.

Os benefícios têm sido extraordinários. A Perdigão experimentou uma melhora de 30 dias em média no tempo de resposta às reclamações de consumidores e clientes. “Não temos de ligar para o vendedor o tempo todo para verificar se uma reclamação foi atendida e solucionada”, diz Zambelli. Com o tempo, clientes mais satisfeitos tornam-se mais fiéis. Isso tem um impacto direto no plano da Perdigão de gerar demanda no canal de distribuição. A funcionalidade de workflow do mySAP CRM também melhorou a capacidade de geração de relatórios. Elaine aponta que “Relatórios específicos que são enviados ao presidente – detalhando o volume e natureza das reclamações e problemas que mereçam sua atenção – levavam muito tempo e recursos para serem gerados”. Por meio da integração do Business Warehouse da SAP (BW) e da solução mySAP CRM, explica Elaine, “ele pode rapidamente focar-se em problemas críticos que necessitem de atenção e estimular as melhorias em processos e produtos”.

## A Promessa do RFID

A identificação por radiofrequência (RFID) está se tornando uma parte da vida cotidiana dos fabricantes e, da mesma forma, os varejistas têm apressado seus fornecedores a implementar o RFID em suas caixas e pallets em suas cadeias de suprimento. O RFID consiste em chips eletromagnéticos sem fio, embutidos em pacotes, permitindo que os fabricantes acompanhem insumos e produtos em todo o ciclo da cadeia de suprimento e possivelmente além do ponto de vendas. Muitos varejistas têm anunciado planos de seguir na direção do RFID para ganhar eficiência ao longo de suas redes de suprimento e redes de lojas.

Os objetivos do RFID são melhorar a gerência de estoques, abastecer continuamente prateleiras das lojas, reduzir roubos e ganhar visibilidade na cadeia de suprimento.

O mais importante é a integração das informações de clientes e suas preferências em todos os processos da cadeia de suprimentos, cruzando os produtos etiquetados com o RFID com as escolhas dos clientes armazenadas em um banco de dados central. Os benefícios são substanciais já que os fornecedores podem reduzir contagens de estoque e completar os relatórios de fechamento mais rapidamente e com maior precisão. Eles também terão menos problemas de perdas no transporte ou cargas danificadas. O RFID está definitivamente nos planos estratégicos da Perdigão.

Antonio Zambelli, Diretor de Marketing da Perdigão, diz que, “antevemos o RFID como uma tecnologia que será importante e crítica para o nosso negócio em um futuro relativamente próximo”.

**“Antevemos o RFID como uma tecnologia que será importante e crítica para o nosso negócio em um futuro relativamente próximo”.**

Antonio Zambelli  
Diretor de Marketing

## O ROI DO CRM \*

O Peppers & Rogers Group calcula que a Perdigão obterá uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 52% em seu investimento no mySAP CRM.\*  
(em reais)

	2002	2003	2004
<b>Investimentos Diretos (R\$)</b>	-1.158.407	-196.854	-196.854
<b>Benefícios Atribuíveis (R\$)</b>	155.307	1.066.791	1.191.129
<b>Incremento Líquido no Fluxo de Caixa Após o CRM (R\$)</b>	-1.003.099	869.937	994.275
<b>Cálculo do ROI: TIR 3 Anos Pós-Implementação</b>		<b>52% até 2004</b>	

\* Veja a metodologia de ROI na página 12.

Nota: Economias calculadas em comparação direta de custos.

# O ROI do CRM

A estratégia da Perdigão de aumentar sua participação de mercado utilizando-se do CRM para gerar demanda na rede de distribuição já demonstrou um impacto mensurável. O ROI Review calcula uma taxa interna de retorno (TIR) de 52% até 2004. A TIR baseia-se em um benefício operacional líquido de R\$ 2,4 milhões sobre um investimento de aproximadamente R\$ 1,6 milhões. O montante do investimento da Perdigão no mySAP CRM inclui software, hardware, infra-estrutura para estabelecer as funções de Televendas e Telemarketing, serviços de consultoria e treinamento.

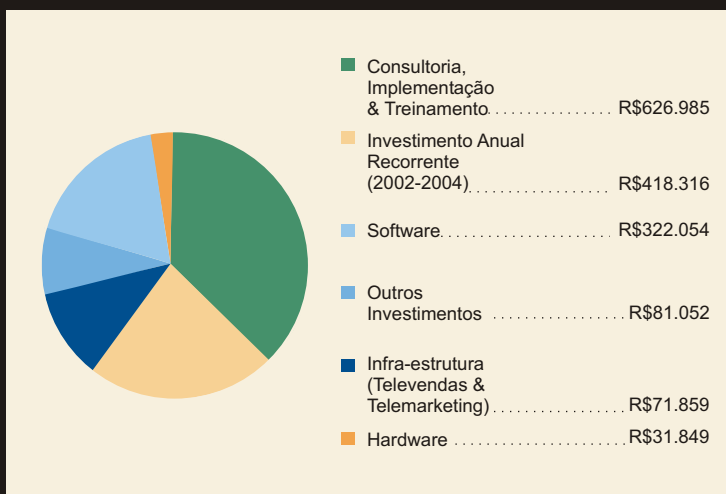
## Aumentando as receitas de vendas

As novas áreas de Televendas e Telemarketing da Perdigão no escritório de São Paulo apóiam os vendedores em suas atividades diárias de venda, tais como tirar pedidos e solucionar problemas, permitindo que os vendedores tenham mais foco na aquisição e retenção de clientes B2B. Utilizando o mySAP CRM, essas unidades de apoio a vendas fazem recomendações de produtos aos clientes B2B com o objetivo de recuperar vendas perdidas decorrentes de produtos devolvidos, indisponibilidade de produtos e visitas de venda sem sucesso. Ao fim de 2003 a Perdigão já gerou R\$ 1,13 milhões a partir desses esforços. Em 2004, o benefício quase dobra para R\$ 2,24 milhões.

## Redução de custos com mais eficiência no Centro de Interação com Clientes

Utilizando a funcionalidade do mySAP CRM para substituir o sistema legado de call center, a Perdigão é capaz de integrar e otimizar os fluxos de interações dos clientes. Somente as economias de custos representarão R\$ 173.000 até o fim de 2004.

## INVESTIMENTO EM DETALHE



## O Futuro: Transformando a Experiência do Cliente

**A** Perdigão tem experimentado mudanças extraordinárias desde sua implementação do mySAP CRM, mas o futuro traz uma perspectiva ainda melhor. Até agora, 52% de TIR foram obtidos por meio de mais autonomia da força de vendas e iniciativas de atendimento. À medida que o CRM continue a ser implementado em toda a empresa, benefícios em diversas áreas e retornos ainda mais altos virão.

A Perdigão já possui planos definidos de estratégia e de processos. Atualmente, não há ligação sistêmica entre a informação de vendas, atendimento ao cliente e marketing para criar uma visão única do cliente B2B e do consumidor. À medida que a Perdigão continua a criar novos processos de negócio e a ampliar a funcionalidade do mySAP CRM, a integração completa entre o cliente B2B e o consumidor final será a base para fortalecer as iniciativas estratégicas de clientes.

Do ponto de vista de marketing, o plano futuro é aumentar a

relevância e a frequência das campanhas de marketing para clientes B2B e consumidores finais, logo que um banco de dados integrado de perfis de clientes e consumidores estiver completamente estabelecido. “Com o avanço do nosso plano de CRM, desenvolveremos a capacidade de gerar campanhas regionais e criar relacionamentos tanto com nossos clientes de médio porte quanto com nossas contas nacionais”, diz Evandro Corrêa, Gerente de Administração Comercial. “O mySAP CRM tornará fácil a unificação de nossas campanhas em todo o país e a expansão de nossa marca”.

Os próximos passos são a implementação do mySAP CRM no Rio de Janeiro e a expansão da área de Televendas e Telemarketing por todo o Brasil. O objetivo da Perdigão é estabelecer o foco no cliente em toda a empresa. “A empresa está mudando sua cultura”, diz o Diretor de Marketing Zambelli. “Atendimento ao cliente não é a função de apenas um departamento, mas de toda a empresa. Todas as áreas têm de pensar no cliente em primeiro lugar”.

## Conclusão

**P**or meio do fortalecimento dos relacionamentos e do melhor atendimento às necessidades dos clientes B2B e consumidores finais, a Perdigão mostra como uma empresa pode gerar um impacto significativo em seu resultado. Desde o aumento de vendas à otimização do atendimento a clientes, a Perdigão está se diferenciando como uma empresa orientada a clientes em um segmento e um mercado tradicionalmente orientados a produtos. Criando relacionamentos diretos com seus clientes B2B e usuários finais de seus produtos, a Perdigão está gerando uma forte demanda em toda sua rede de distribuição.

O resultado é uma rede de distribuição reconfigurada, capaz de maximizar o modelo tradicional de venda de produtos com a geração de demanda adicional centrada em clientes fiéis e satisfeitos na rede de distribuição. Apoiada por uma implementação eficiente e lucrativa do mySAP CRM, a estratégia



da Perdigão de compromisso com os clientes alcançou seus objetivos de participação no mercado e abriu o campo para um crescimento continuado. ■

# ROI em Oito Pontos

## 1. Reinventar para liderar

Como uma empresa de bens de consumo, mover produtos inovadores através da rede de distribuição foi a força da Perdigão por muitos anos. Buscando diferenciar ainda mais a empresa, a equipe de gestão utilizou o CRM para gerar demanda, incrementando vendas na cadeia de distribuição. O resultado: Um aumento de 7,5% em participação de mercado apenas em São Paulo e uma taxa interna de retorno projetada de 52% até o fim de 2004.

## 2. Gerar eficiência em serviços, buscando resultados

Criar eficiências, complementando o incremento em receitas, contribui para um investimento rentável. Por meio da integração de seu CIC ao R/3 e otimizando o fluxo de informações, a Perdigão já experimentou uma redução de 30 dias em média no tempo de resposta às reclamações de clientes e consumidores.

## 3. A informação traz oportunidades

Para incrementar suas vendas, a equipe de vendas da Perdigão e o departamento de Televendas e Telemarketing trabalham em torno de uma mesma base de dados de clientes. O mySAP CRM permitiu que isso acontecesse combinando as informações provenientes do campo às informações sobre produtos devolvidos e levantamentos de atendimento. Agora cada elemento pode reconhecer e rapidamente agir sobre as oportunidades de valor.

## 4. Esteja próximo aos clientes

Com o mySAP CRM, a Perdigão agora pode rapidamente gerar relatórios que destaquem os principais problemas que os clientes e consumidores estão comunicando à empresa. Esses relatórios vão direto para o presidente, permitindo que ele possa facilmente focar-se nos pontos onde possa estimular as melhorias adequadas em produtos ou processos.

## 5. Disseminar o foco no cliente em toda a empresa

Implementar CRM para a força de vendas, marketing e atendimento ao cliente de forma isolada não garante que toda a empresa já tenha foco no cliente. A Perdigão planeja engajar todos os departamentos mostrando a cada grupo os benefícios relevantes com a adoção do CRM e os benefícios do foco no cliente.

## 6. Vendas: Otimizar para ter sucesso

Apoiados pelo novo departamento de Televendas e Telemarketing, os vendedores de São Paulo agora atendem até 37,2% mais clientes por mês que a média global da empresa. A Perdigão praticamente dobrou o número de padarias atendidas.

## 7. Conecte os produtos e os clientes

Compreender as necessidades dos clientes tem sido uma fonte valiosa para desenvolver produtos relevantes. Por meio da criação de relacionamentos diretos com seus clientes B2B e usuários finais, a Perdigão será capaz de coletar, analisar e utilizar o feedback dos clientes para o desenvolvimento de produtos.

## 8. Faça um business case

A Perdigão começou sua jornada de CRM em São Paulo como um esforço para aumentar sua participação de mercado e revitalizar sua rede de distribuição. Com base em seu sucesso, a Perdigão planeja implementar o mySAP CRM em todo o Brasil para alcançar uma vantagem competitiva inigualável na indústria.



“A cultura e o conhecimento em torno dessa estratégia e ferramenta de CRM devem ser disseminadas em toda a Perdigão para alcançar o verdadeiro êxito e obter resultados.”

Antonio César Teixeira  
Gerente de Vendas  
da Filial São Paulo

## Sobre o Estudo ROI Review

O ROI Review, publicado pelo Peppers & Rogers Group, é um relatório periódico detalhando a implementação de aplicações cliente-servidor em empresas, especificamente da solução centrada no cliente, mySAP CRM.

### A Metodologia de ROI

Para avaliar o impacto financeiro total da implementação do mySAP CRM, o Peppers & Rogers Group utilizou duas importantes metodologias:

Primeiro, o ValueMap®, uma ferramenta proprietária do Peppers & Rogers Group que foi utilizada para apontar o impacto financeiro da implementação de práticas específicas de CRM em determinados segmentos de clientes e formas de tratamento. O ValueMap® tem uma abordagem *bottom-up* para determinar resultados atuais e prospectivos.

A metodologia do ValueMap® busca identificar segmentos de clientes e pontos de contato afetados pelo projeto mySAP CRM e seus objetivos financeiros correlatos. A partir daí são identificados os benefícios provenientes das funcionalidades específicas assim como as medidas principais decorrentes de cada melhora.

Nesse ponto, são avaliados os níveis de medidas pós-implementação e é modelado o impacto positivo das mudanças em termos de redução de custos ou incremento de receitas. Então, são calculados os ganhos totais atribuíveis, somados aos custos diretos de investimentos e mudanças em outras despesas indiretas (pessoal, serviços contratados e outras). O cálculo do Retorno Sobre o Investimento (ROI) inclui o custo interno e externo da implementação, assim como o hardware adicional.

Segundo, somando-se aos cálculos do ValueMap®, a Taxa Interna de Retorno (TIR) foi utilizada para determinar o ROI final da implementação. A TIR foi escolhida para a metodologia de ROI porque representa a abordagem mais conservadora e explícita. Além disso, ela não depende da estimativa de uma taxa complexa (taxa de desconto ou custo de oportunidade) para ser aplicada.

A metodologia da TIR foi aplicada aos fluxos de caixa líquidos gerados em um horizonte de tempo relevante, medido de acordo com o Retorno Sobre o Investimento em Fluxos de Caixa (CFROI). Esta metodologia tem a vantagem de eliminar o impacto de circunstâncias específicas de políticas e taxação, assim como condições específicas de taxação corporativa nos diversos países onde os estudos ROI Review foram realizados.

## O Peppers & Rogers Group

O Peppers & Rogers Group é a empresa de consultoria reconhecida como autoridade máxima no desenvolvimento e na implementação de estratégias de negócio orientadas ao cliente. Através de sua metodologia Marketing 1to1®, a empresa desenvolve e implementa projetos que permitem ampliar e aprofundar o conhecimento dos clientes de cada empresa e, através de ações específicas, otimizar os investimentos na ampliação e manutenção dessa base de clientes. O Peppers & Rogers Group atua há 10 anos no mercado, é sediado em Norwalk, Connecticut, Estados Unidos, e tem presença nos cinco continentes. O escritório brasileiro é a sede da empresa para toda a América Latina, Portugal e Espanha. O Peppers & Rogers Group é uma empresa do Carlson Marketing Group.

### Autores

**Paulo Araujo** é consultor sênior do Peppers & Rogers Group, responsável por projetos envolvendo o desenvolvimento, implementação e gerência de estratégias orientadas ao cliente. Paulo tem uma extensa experiência trabalhando com clientes no Brasil e América Latina, especialmente em empresas multinacionais nas áreas farmacêutica, de bens de consumo e tecnologia.

Paulo tem um MBA executivo em marketing pela FAAP Fundação Armando Álvares Penteado com extensão na American University em Washington, D.C., e é graduado em Ciência da Computação pela PUC-MG (Universidade Católica de Minas Gerais).

Como Editor Executivo de Marketing e Projetos para Clientes, **Christopher Helm** tem trabalhado nos últimos três anos para levar a liderança de pensamento do Peppers & Rogers Group aos leitores ao redor do mundo. Chris é graduado em Ciência Política pela John Carrol University, com mestrado em História pela Youngstown State University, e é candidato a doutorado pela Graduate School and University Center da City University of New York.

Como Escritora de Negócios Sênior do Peppers & Rogers Group, a autora **Laura Cococcia** tem mais de oito anos de experiência como profissional de comunicação de marketing tanto em empresas quanto em negócios sem fins lucrativos. Antes de seu trabalho editorial, Laura trabalhou com muitas das 500 principais empresas da Fortune como consultora no desenvolvimento e implementação de estratégias de CRM. Laura é graduada em Inglês pelo The College of the Holy Cross e está cursando o Mestrado em Gestão Estratégica no Manhattanville College.

Para mais informações sobre o ROI Review

contate 0800 165 065

ou visite [www.sap.com.br/casosdesucesso](http://www.sap.com.br/casosdesucesso)