

Sistema de Informações Sobre Clientes Como Instrumento de Gestão Estratégica

Maria Naiula Monteiro Pessoa

Resumo:

A gestão de informações sobre clientes demanda tempo e dedicação por parte das empresas, contudo os custos gerados pela manutenção de sistema deste tipo, são amplamente compensados pelos benefícios. Componente da Gestão Estratégica de Custos, a gestão de informações sobre clientes, deve ser apoiada pela utilização de ferramentas adequadas. O Sistema de Informações sobre Clientes representa este apoio, na construção de conhecimento relevante, coletado a partir de dados registrados no processo da compra. Deste sistema podem ser extraídas informações sobre prováveis comportamentos do cliente e também, identificar a relação custo-benefício gerada por este relacionamento, as quais poderão reformular completamente, estratégias desenvolvidas pelas empresas.

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

TRABALHO 7.281 RESUMO

A gestão de informações sobre clientes demanda tempo e dedicação por parte das empresas, contudo os custos gerados pela manutenção de sistema deste tipo, são amplamente compensados pelos benefícios. Componente da Gestão Estratégica de Custos, a gestão de informações sobre clientes, deve ser apoiada pela utilização de ferramentas adequadas. O Sistema de Informações sobre Clientes representa este apoio, na construção de conhecimento relevante, coletado a partir de dados registrados no processo da compra. Deste sistema podem ser extraídas informações sobre prováveis comportamentos do cliente e também, identificar a relação custo-benefício gerada por este relacionamento, as quais poderão reformular completamente, estratégias desenvolvidas pelas empresas.

Palavras-chave: Custos; Sistema de Informação; Gestão

Área Temática: Gestão de Custos e Sistemas de Informação

SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

1. Introdução

O subsistema de informações sobre clientes constitui-se na base para análise de custos dos consumidores e, faz parte de tema recente dentro da contabilidade gerencial, contudo de importância vital para o gestor de custos, denominado análise da rentabilidade do cliente. O objetivo é examinar como clientes individuais ou grupos de clientes, bem como clientes externos e internos diferem quanto à rentabilidade. Considerando-se que os clientes contribuem significativamente para a rentabilidade da empresa. Sistemas que produzam relatórios de rentabilidade dos clientes, ajudam os gestores na tarefa de dar a estes, atenção compatível com esta contribuição. Ao determinar o percentual de participação do cliente ou grupos de clientes na receita total da empresa, é possível redimensionar a política de descontos praticada. A análise das receitas dos clientes, bem como dos custos das atividades que esses clientes utilizam podem ser importantes para determinar as diferenças de rentabilidades entre clientes e/ou consumidores. Neste estudo será enfatizado o sistema de informação que propicia mencionada análise.

2. Gestão Estratégica

Gestão estratégica é o processo que objetiva assegurar a continuidade da empresa, com vantagem, em relação aos concorrentes e ocorrendo em cenário pré-estabelecido. Caracteriza-se pela busca de vantagens competitivas de forma contínua e não por um único produto final, formal, pronto e acabado, segundo Rocha (1999:34).

Ressalte-se que, os objetivos do planejamento estratégico correspondem às primeiras providências a serem adotadas pela gestão estratégica. Esta, busca explorar as relações, na cadeia de valor, melhor que os concorrentes; explorar, ainda, as deficiências e enfrentar as potencialidades dos concorrentes, melhor do que estes em relação à da empresa; gerar as variáveis determinantes do valor do produto – utilidade do custo – melhor que os concorrentes, etc, objetivando conceber e implementar ações que assegurem vantagens competitivas.

Decisões estratégicas são tomadas sobre eventos, ou seja, sobre as ocorrências da vida das organizações. A natureza de tais eventos sobre as quais as decisões são tomadas, é o que distingue o processo de gestão estratégica dos demais processos.

Podem-se citar como principais características dos eventos, em referência, de acordo com Rocha (1999:47):

- Envolver e influenciar entidades ambientais, muito mais do que as internas à empresa;
- Maior complexidade que os considerados no cotidiano da empresa tais como, compra, produção, manutenção, estocagem e venda, entre outros.;
- Impactos econômicos mais relevantes e duradouros que aqueles que fazem parte do cotidiano da empresa;

- Ocorrência com relativa eventualidade.

Torna-se necessário a elaboração de relação de eventos característicos de gestão estratégica por referir-se à incidência sobre os elos relevantes da cadeia de relacionamento. São, portanto, objetos de decisão que dizem respeito à empresa, clientes e fornecedores.

3. Sistemas de Informação

3.1 Generalidades

Para elaborar a relação de eventos, a empresa deverá ter o modelo de sistema de informação e caracterizar o modelo de decisão. Para tanto, formula-se a teoria contábil, tendo em vista o sistema de informação por gestão, o que requer clara definição do modelo de decisão ao qual esta dará suporte.

Guerreiro (1989:324) afirma: “a informação deve atender o modelo de decisão dos diversos gestores”.

A definição do modelo conceitual de decisão aplicado a eventos de natureza estratégica depende, antes, da caracterização do que é estratégico, para a organização.

De acordo com Rocha (1999:53) o cerne do processo de gestão estratégica, é a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas; logo, dado o conjunto de alternativas, deve-se dar preferência àquela que melhor se traduza nessa vantagem.

Concluiu-se que modelos de decisão são aplicáveis a eventos de natureza estratégica e devem caracterizar-se pela escolha de alternativa de ação que apresente o melhor resultado estratégico, no sentido de criar vantagem competitiva.

Observe-se, entretanto, que quanto mais estratégica a decisão, menos estruturado é o processo decisório e, conseqüentemente a caracterização do modelo de decisão. Deve-se levar em consideração que decisões estratégicas, são tomadas para resolver problemas não estruturados. Portanto, os eventos dessa natureza, não fazem parte do cotidiano da empresa e nem tampouco são repetitivos.

Pode-se afirmar o quanto é difícil mensurar o resultado econômico de muitas decisões estratégicas. Entretanto é possível monitorar variáveis estratégicas, relacionadas às vantagens competitivas e relativas aos eventos das organizações.

3.2 Sistema de Informação de Gestão Empresarial

Deve-se esclarecer a importância das informações sobre os indicadores a serem elaborados com base nas ocorrências incidentes sobre todos os elos relevantes da cadeia de relacionamento, relativos à estrutura e aos produtos e serviços da organização. Entretanto, Rocha (1999:65), tem como principal foco do Sistema de Informação de Gestão Estratégica, o monitoramento não apenas das variáveis existentes na literatura, mas também, de outras variáveis em relação às entidades do ambiente próximo com que a empresa se relaciona: clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores, e a comparação permanente com os da empresa.

O que distingue o Sistema de Informação de Gestão Estratégica dos sistemas tradicionais é o foco nas entidades e variáveis do ambiente próximo.

Com base na conceituação de gestão estratégica e de tarefas do processo de gestão, listadas por Schendel & Hofer, citadas por Rocha (1999:71), identifica-se o conjunto de fases que a caracterizam, como a seguir:

- Análise do ambiente;
- Concepção de estratégias;
- Avaliação ex-ante;
- Desenvolvimento das estratégias aprovadas;
- Implementação das estratégias;
- Avaliação ex-post;
- Feedback.

Para que se projeta sistema de informação eficaz, objetivando lhes dar apoio adequado, é de fundamental importância compreender as etapas relacionadas a este processo.

O objetivo do Sistema de Informação de Gestão Estratégica é dar suporte às decisões e ações que ocorrem em todas essas etapas listadas.

A obtenção de resultados econômicos positivos e a criação de valor para os acionistas e para os demais stakeholders (clientes, funcionários, sócios, proprietários e comunidade) são condições de sobrevivência das empresas. A obtenção de vantagem competitiva é necessária para manter a empresa à frente dos concorrentes (Atkinson et alii, 1999).

Entende-se que os processos de gestão econômica e o de gestão estratégica são interdependentes e complementares; juntos, formam um todo coerente, garantindo que a organização cumpra a missão e garanta a continuidade.

Nakagawa (1987:48) afirma que o sistema de informações é constituído de vários subsistemas e que estes geralmente podem ser classificados em dois grupos: sistema de apoio às operações e sistema de apoio a gestão.

O Sistema de Informação de Gestão Estratégica deve ser composto por conjunto adequado de subsistemas que capturem os aspectos mais relevantes do processo estratégico.

As organizações são diferentes e demandam diferentes informações para o processo de gestão estratégica, entretanto, existe núcleo comum a todos, o qual compreende informações sobre as variáveis ambientais, como a seguir:

- Macroeconomia;
- Política;
- Sociedade, cultura e demografia;
- Ciência e tecnologia;

- Legislação e regulamentação, etc. Rocha (1999:98).

Como já enfocado, anteriormente, as variáveis e entidades do ambiente remoto são as determinantes estruturais e que influenciam o comportamento das entidades e variáveis do ambiente próximo (fornecedores, clientes, consumidores, etc). Portanto, as informações sobre estas são absolutamente imprescindíveis para o processo de gestão estratégica.

Rocha (1999:102) citando James Brian Quinn, afirma que a essência do processo de gestão estratégica se caracteriza por decisões relativas ao mais importante ambiente próximo, cujas principais entidades são os clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores.

3.3 Subsistema de Informações sobre Clientes

3.3.1 Clientes

No início do novo milênio, as empresas enfrentam ambientes complexos e variáveis, os quais são definidos pelos clientes, proprietários e pela comunidade na qual estão operando.

Existem grupos de pessoas ou instituições que têm o direito legítimo de ter os objetivos da empresa refletindo as necessidades dos mesmos. Referidos grupos, segundo Atkinson et alii (1999:566) são denominados *stakeholders*. São clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e comunidade que definem o sucesso da empresa ou afetam a habilidade para alcançar os objetivos.

O desafio para empresa residirá na habilidade em definir e administrar as relações com cada um desses grupos. Será, portanto, o papel do planejamento estratégico definir a relação que a empresa desenvolverá com estes.

Os cinco tipos de *stakeholders* da empresa podem ser divididos, ainda segundo Atkinson et alii (1999:568), em dois grupos definidos pelo:

- ambiente; e
- processo.

O grupo definido pelo ambiente inclui clientes, proprietários e comunidade, e têm o papel de definir o ambiente externo onde a empresa opera. O grupo definido pelo processo inclui funcionários e fornecedores e trabalham dentro do método definido e criado pelo ambiente do grupo para projetar, produzir e entregar os bens da empresa e prestar serviços aos clientes.

Os clientes definem o que a empresa deve fazer para continuarem comprando os produtos. Proprietários definem os objetivos primários da empresa que, freqüentemente, refletem considerações de riqueza, mas podem refletir metas socialmente relacionadas. Os proprietários requerem garantia de que a estratégia de escolha do cliente alcance o conjunto dos objetivos primários da empresa. A comunidade define as leis e as convenções sociais que a empresa deve interagir com os clientes, funcionários, os fornecedores, os proprietários e a própria comunidade.

Enfocar-se-á a contribuição do grupo de clientes na definição de objetivos primários e secundários da empresa.

Objetivos primários são objetivos especificados pelos proprietários. Os objetivos definidos pela relação da empresa com os clientes, funcionários, fornecedores e comunidade, que são propósitos que visam a melhoria de desempenho dos objetivos primários da empresa, denominam-se de objetivos secundários.

O enfoque primário do planejamento é identificar o modo coerente e possível para a empresa interagir com os clientes. Portanto, a empresa decidirá que produtos fabricar para vender aos clientes, e para cada produto, deverá oferecer preços justos, projetar novos produtos, de forma continuada. Deverá ter por objetivo satisfazer as exigências especificadas pelos clientes.

As empresas são constituídas por grupos de pessoas, por equipamentos e capital. Existem de todas as formas e tamanhos e das mais diversas atividades, tais como, instituições governamentais; indústria, comércio e serviços, em geral; grupos religiosos, culturais, artísticos e de interesses especiais; sociedades estudantis; instituições sem fins lucrativos, entre outros.

De acordo com a natureza econômica e diversidade dos inúmeros tipos de atividades empresariais, pode-se afirmar que não têm muito em comum, entretanto, existe algo comum, entre estas: os clientes.

O desempenho das atividades empresariais fornece bens e serviços, e produtos para os clientes, não importando se a empresa tem ou não fins lucrativos, se é empresa comercial, manufatureira ou de serviços. Todas têm clientes e qualquer delas não sobreviverá se fracassar no atendimento e na satisfação de necessidades dos clientes.

Torna-se, portanto, importante e fundamental que as pessoas que administram e operam processos empresariais, entendam tanto das atividades, quanto dos clientes.

Para melhor entendimento, pode-se pensar a empresa como uma seqüência de atividades cujo resultado será um bem ou serviço.

Pode-se definir uma empresa pela forma como se organiza e gerencia a seqüência de atividades. Referida seqüência cria o bem ou serviço e representa a cadeia de valores desde que, cada elo, possa agregar ao produto, algo que o cliente valorize.

A cadeia de valores enfoca o fornecimento do produto ao cliente, portanto, faz sentido que tanto as atividades operacionais como as administrativas sejam avaliadas sob a perspectiva do cliente. Assim, se o cliente se encontra no último elo da cadeia de valores, cada elo da cadeia é o cliente do elo anterior. Se cada elo na cadeia de valores focalizar o atendimento das necessidades do cliente, a empresa terá condições de entregar o produto que o cliente final deseja, satisfazendo, assim, as necessidades destes.

Entretanto, a empresa não poderá centralizar exclusivamente os clientes. Deverá, portanto, o enfoque da cadeia de valores nos clientes, ser moderado pelos objetivos da empresa, que deverão ser definidos pelos proprietários, nos estatutos ou contratos sociais, e moderados por grupos de pessoas ou instituições que têm direito legítimo de ter os objetivos da empresa refletindo as necessidades destes mesmos grupos.

De acordo com Atkinson et alii (1999:581), a atividade de estimar o desempenho da cadeia de valores a partir da perspectiva dos objetivos da empresa é chamada controle organizacional. Controle do processo é a atividade de avaliar o desempenho operacional, de determinado processo ou de toda a cadeia de valores, na satisfação das exigências dos clientes.

Clientes como consumidores finais do produto da empresa, fornecem foco e propósito únicos para as atividades organizacionais ou cadeia de valores. As empresas buscam descobrir o que os clientes querem.

Os clientes da empresa representam papel central nos negócios. Os proprietários definem o que a empresa quer, ou seja, os objetivos primários, enquanto os clientes querem produtos que satisfaçam às exigências relativas a todas as dimensões de experiências em relação à empresa e ao produto.

Para atingir os objetivos primários, a empresa terá que monitorar a habilidade para atender às exigências dos clientes, que se pode afirmar, se relaciona ao custo, à qualidade e ao serviço do produto. Referidas exigências farão parte do conjunto dos objetivos secundários.

Os clientes analisam preços mais baixos, melhor qualidade e melhores serviços. A empresa, portanto, tem que fazer escolhas, tomando decisões importantes sobre estas exigências.

Atender às exigências dos clientes no que se refere a melhorar qualidade, serviço e desempenho de custos envolve investimentos, recursos e tempo. Torna-se necessário, portanto, que a empresa analise os custos e os benefícios com a melhoria de desempenho, exigida pelos clientes, para tomar as decisões viáveis e rentáveis.

Pode-se dizer que a empresa usa indicadores críticos de desempenho, para medir o desempenho dos fatores considerados críticos de sucessos. Portanto, os elementos de desempenho exigidos para o sucesso da empresa, na visão dos clientes, são serviço, qualidade e custo.

Se os clientes valorizam o desempenho do serviço, da qualidade e do custo, a empresa deve calcular estes atributos usando indicadores críticos de desempenho. São importantes medidas de desempenho que fazem parte do processo de administrar a corrente de valores que a empresa tem projetado e operado para distribuir produtos a clientes.

Sistemas eficientes de avaliação do desempenho operacional contêm indicadores críticos de desempenho que:

- Consideram cada atividade e a própria empresa sob a perspectiva do cliente;
- Avaliam cada atividade usando medidas de desempenho validadas pelo cliente;
- Consideram todas as facetas do desempenho da atividade que afetam os clientes e que, portanto, são abrangentes; e
- Fornecem feedback para ajudar os membros da empresa a identificarem problemas e oportunidades para melhoria. Atkinson et alii (1999:597)

As medidas de desempenho devem ter por objetivo comunicar e resumir o que são fatores críticos para o sucesso da empresa em satisfazer as necessidades e solicitações de

clientes. Muitas empresas falham ao medir, embora sistematicamente, o que os clientes valorizam, embora isso pareça extremamente básico.

As medidas de desempenho centradas no cliente ajudam a empresa a administrar o processo da corrente de valores por meio da concentração da atenção em melhorar o que interessa ao cliente.

As exigências dos clientes são relevantes para a empresa porque ajudam-na a alcançar os objetivos primários. Os clientes esperam receber algo em troca da contribuição para a empresa. Se o cliente percebe que está recebendo menos da empresa em relação ao que contribui, deixará de contribuir. Os clientes deixarão de comprar os produtos da empresa, portanto.

Em síntese, as empresas deverão desenvolver a compreensão clara do que espera dos clientes para alcançar os objetivos primários. Por conseguinte, os clientes esperam retorno da empresa por esta contribuição (Figura 1).

Contribuições e exigências dos clientes da empresa		
Grupo	Contribuição	Exigência
Clientes	Lealdade nas compras	Serviço, qualidade e valor

Figura 1 – Contribuições e Exigências dos Clientes

As estratégias relacionadas ao cliente que a empresa escolhe devem ser possíveis no sentido que satisfaçam às exigências de todos os *stakeholders* que a empresa confia para ajudá-la na realização dessas estratégias.

3.3.2 Subsistema de informações sobre clientes

Antes de se abordar o Subsistema de Informações sobre Clientes tornou-se necessário esclarecer o que se entende por clientes.

Rocha (1999:103), entende por clientes, as entidades, sejam pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, que primeiro adquirem os produtos e serviços da empresa. São, portanto, distribuidores, atacadistas ou consumidores finais, isso eventualmente, quando as vendas sejam feitas diretamente a estes.

O Sistema de Informação de Gestão Estratégica proposto por Rocha (1999:105) constitui-se dos seguintes módulos:

- Clientes;
- Fornecedores;

- Concorrentes
- Valor dos produtos;
- Produtos e serviços complementares;
- Custo-alvo da cadeia de valor.

As informações geradas em cada subsistema devem proporcionar adequado suporte às diferentes fases do processo de gestão estratégica, apoiando os gestores nas decisões sobre eventos característicos do processo estratégico.

Para cada subsistema o modelo deve contemplar a seguinte estrutura:

- Escopo;
- Fundamento;
- Dados e informações.

O escopo deste subsistema de informação é otimizar a relação empresa-cliente, e refere-se à coleta de dados e geração de informações sobre o desempenho operacional, econômico, financeiro e patrimonial dos principais clientes.

Quanto ao fundamento deve-se observar que a otimização do grau de eficácia das organizações depende toda a cadeia de valores, do qual os clientes são considerados elos importantes.

Será necessário conjunto básico de informações cuja natureza é comum aos subsistemas de clientes fornecedores e concorrentes. Tal núcleo compreende a coleta de dados e a geração de informações qualitativas e quantitativas, como a seguir:

- dados de informações descritivos e qualitativos;
- dados de informações quantitativas não monetários;
- dados de informações monetários; e
- índices, quocientes e todas as demais evidências obtidas de análise e interpretação sistemáticas de demonstrações contábeis.

A forma como se processa o acompanhamento do desempenho operacional, econômico, financeiro e patrimonial dos clientes, depende da natureza do relacionamento empresa-cliente e do grau de transparência das informações trocados, entre ambos.

Pode observar que a empresa transfere para os clientes as suas ineficiências, mediante os custos embutidos nos preços. Pode-se, também, observar que, pode ocorrer que, parcela das ineficiências possa ter sido originada da não otimização dos clientes na execução de algumas operações, concluindo-se, portanto, da necessidade de haver interação operacional.

Analisando-se, do ponto de vista prático, conclui-se que, quanto menor for a proporção de valor adicionado de cliente, em relação à própria receita, será mais relevante a integração. No caso, tanto para o cliente quanto para o fornecedor, a integração representará potencial para otimizar a gestão de custos e resultados.

No tocante à coleta de dados e a geração de informações qualitativas e quantitativas, inerentes ao próprio subsistema, deverá ainda gerar, periodicamente, e com frequência predeterminada, entre outras, informações relativas a cada um dos principais clientes, como a seguir:

- montante total de compras, em valor e volume total em unidades, por período, relativo aos itens que são fornecidos tanto pela empresa como por outros fornecedores; e
- proporção do custo do material adquirido pelo cliente em relação ao custo total do produto fabricado.
- Com os dados constantes na primeira informação, em referência, pode-se calcular a proporção de vendas da empresa, em relação:
 - ao total de compras do cliente; e
 - às compras dos itens fornecidos pela empresa.

Salienta-se que tais informações são estratégicas porque ajudam a avaliar a relevância das vendas da empresa em relação às compras do cliente, grau de dependência do cliente, e até, o poder de negociação.

Quanto a segunda informação, em referência, revela o grau de relevância do custo do material ou do serviço fornecido pela empresa, quando comparado ao do produto fabricado pelo cliente.

As informações produzidas neste subsistema devem ser utilizadas em todas as etapas do processo de gestão estratégica.

Se a relação custo-benefício se justificar, o levantamento de dados e a geração de informações deverão ser ampliadas, objetivando abranger os clientes dos clientes, e assim sucessivamente, chegando-se até ao consumidor final e à própria unidade familiar deste, mensurando-se o custo total de uso e propriedade do bem e/ou serviço fornecido (Figura 2).

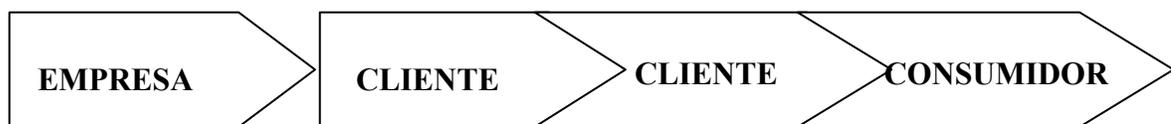


Figura 2 – Processo de Gestão

Fonte: Rocha (1999:106)

4. Conclusão

Diferentes empresas e atividades empresariais ensejam diferentes sistemas de informações sobre clientes. Os recursos tecnológicos, humanos e a cultura organizacional também são determinantes na formação dos mesmos. Sobressai-se o aspecto das ferramentas práticas oferecidas por referido sistema, de forma que não venha a se constituir mero depósito de informações. Entende-se que a finalidade precípua, dentro da filosofia de mercado é conhecer quem são os clientes e quanto estes agregam ao resultado da empresa.

Muitas vezes, o cliente direto não é o cliente final e para tanto é preciso diferenciar os atributos demandados pelo revendedor, pelo distribuidor e pelo próprio consumidor, visando harmonizá-los. Outro aspecto a ser refletido pelo gestor é que o que é vendido pela empresa não é a mesma coisa do que é comprado pelo cliente, ou seja, é preciso dar o que os clientes desejam, considerando o que representa efetivamente valor para estes e ainda assim obter lucro.

5. Bibliografia

ATKINSON, Anthony A . et alli. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George & , Srikant M. *Contabilidade de custos*. 9ª. edição. Rio de Janeiro: LTC Editora,1997.

NAKAGAWA, Masayuki. *Estudo de aspectos da controladoria que contribuem para eficácia empresarial*. Tese de Doutorado pela Universidade de São Paulo: 1987.

ROCHA, Wellington. *Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. São Paulo, 1999. 148p. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo.

SAKURAI,Michiharu. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, Jonh. *O custo focado no cliente*. HSM Management no. 19/2000.