

IBM Institute for Business Value

O valor de conhecer o seu cliente

Impulsionando a geração de valor ao introduzir ciência à arte do marketing



IBM Institute for Business Value

O IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve para os executivos seniores, insights estratégicos baseados em fatos relacionados às questões dos setores públicos e privados. Esse relatório executivo é baseado em um estudo detalhado feito pela equipe de pesquisa do Institute for Business Value. Faz parte de um compromisso contínuo do IBM Global Business Services fornecer análises e opiniões que ajudem as empresas a obter valor de negócios. Você pode entrar em contato com os autores ou enviar um email para iibv@us.ibm.com para mais informações. Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em ibm.com/iibv

Por Dr. Marc Teerlink e Dr. Michael Haydock

As empresas atuais possuem uma infinidade de dados de clientes disponíveis através de um número cada vez maior de fontes. Embora a maioria das organizações, certamente, aprecie os potenciais benefícios que esses dados podem trazer, muitas delas enfrentam dificuldades ao transformar efetivamente as informações em insights úteis. Porém, uma estratégia eficaz de análise de cliente pode ajudar a impulsionar o aumento da renda, evitar despesas desnecessárias e elevar a satisfação do cliente. Para ajudar as organizações em sua busca por insights mais detalhados de cliente, identificamos quatro estágios de habilidades organizacionais e de estratégias da análise de cliente associadas a elas.

Todos os dias, os consumidores e as empresas criam 2,5 quintilhões de bytes de dados. Na verdade, 90% dos dados do mundo atual foram criados nos últimos dois anos.¹ Esses dados vêm de todos os lugares: de sensores utilizados para reunir informações climáticas, posts em sites de mídia social, vídeos e fotos digitais postados online, dados de pontos de venda (PDV), registros de transações de compras online, conteúdo de emails e sinais de GPS de telefones celulares – para citar apenas alguns. Graças a serviços de nuvem e dispositivos habilitados para a Internet cada vez mais baratos, o mundo passou de conectado a extremamente conectado, gerando mais dados relacionados ao cliente do que nunca antes e fazendo isso em intervalos de tempo cada vez mais curtos.²

Atualmente, a maioria dos executivos de negócios entende o valor de coletar dados relacionados ao cliente. No entanto, muitos deles lutam contra os desafios de utilizar os insights desses dados para criar caminhos inteligentes, relevantes e proativos, voltados ao cliente. Eles estão inseguros sobre como utilizar, efetivamente, os dados do cliente para tomar

decisões que transformem insights em aumento de vendas. A análise de negócios faz uso extensivo de dados, análise quantitativa e estatística, modelagem explanatória e preditiva e gerenciamento baseado em fatos para motivar a tomada de decisões mais inteligentes nos complexos ambientes atuais.³

Nesta perspectiva do IBM Institute for Business Value, combinamos o conhecimento obtido em anos de experiência com casos referência e pesquisas quantificadas para fornecer nosso ponto de vista sobre algumas das mais eficazes estratégias da análise de cliente. As organizações podem implementar essas estratégias como um diferencial competitivo e como um mecanismo para aumentar as vendas.

Para esta perspectiva, utilizamos uma estrutura conceitual que descreve quatro estágios de habilidades organizacionais e como elas são habilitadas por quatro estratégias de análise de cliente (consulte a barra lateral: Navegando pelos estágios da estrutura de análise).

Navegando pelos estágios da estrutura de análise

Para criar um caminho para o crescimento por meio da estrutura, as empresas precisarão navegar pelos diferentes estágios (consulte Figura 1). A experiência nos ensinou que – geralmente – os líderes e os inovadores compreendem, intuitivamente, que não devem “dar um passo maior que a perna”.

A partir de uma posição inicial no quadrante esquerdo inferior (1), a maioria das organizações opta por motivar transformações e mudanças estratégicas, fazendo um movimento em direção ao quadrante inferior direito (2) ou ao quadrante superior esquerdo (3). Não observamos nenhuma empresa dominar com sucesso ambas as habilidades e estratégias de análise com um movimento do quadrante inferior esquerdo (1) rumo ao superior direito (4). Aparentemente, a complexidade e a mudança de cultura necessária exigem demais.

Na Figura 1, as estratégias para redução de custos são caracterizadas pelas setas a e b. As empresas líderes buscam se movimentar além das fronteiras do único quadrante, aprimorando sua eficiência, conforme caracterizado pelas setas c e d. As empresas, então, devem determinar se “permanecerão” onde estão, como sua melhor posição na estrutura, ou definir quais benefícios adicionais obterão com a mudança para o quadrante superior direito. Algumas empresas então, se posicionarão para passar para o quadrante superior direito, conforme caracterizado pelas setas e e f. Novamente, não acreditamos ser possível passar do quadrante da eficiência operacional (1) diretamente para o quadrante da integração da cadeia de demanda (4).

Pull baseado em exceções motivado por dados externos e internos combinados



Fonte: Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Pesquisas contínuas em cooperação com as faculdades de Administração de Empresas líderes dos EUA e Europa. 1995-2011.

Figura 1: Estratégias de análise que permitiram, com sucesso, a percepção das habilidades organizacionais que motivam o crescimento.



As habilidades de obter insight a partir da “explosão” de informações e de desenvolver uma compreensão mais aprofundada do cliente

Até recentemente, a maioria das empresas focava sua habilidade de análise na obtenção de insights sobre a redução de custos e a eficiência de navegação na web. Isso significava que elas não estavam, necessariamente, voltadas à motivação do crescimento através da análise; pelo contrário, concentravam-se em iniciativas como a redução da elaboração de relatórios redundantes, a simplificação de dados, a consolidação de bancos de dados, e outros esforços voltados à criação de plataformas de informação mais enxutas. Nesses casos, os esforços para tornar o website de uma empresa mais eficiente não são direcionados à personalização do consumidor, e sim à eliminação de páginas em uma tentativa de simplificar a navegação do autoatendimento e a redundância. Essas organizações estão aplicando *uma estratégia de análise de cliente para obter a redução dos custos de informação*.

Nesse primeiro estágio da estrutura, as organizações de marketing focam em táticas para melhor direcionar correspondências endereçáveis, como catálogos e mala direta, reduzindo assim, custos de correio e ao mesmo tempo realizando aumentos incrementais na renda. Para aqueles que seguem uma estratégia de análise de redução dos custos de informação, a maior parte dos esforços de marketing tem como foco a eficiência da segmentação, como o aumento da conversão de um grupo selecionado de clientes por redução e remoção de mensagens (por exemplo, evitando a entrega de catálogos idênticos a vários membros de um mesmo domicílio), reduzindo assim o custo da comunicação. Essas táticas reduzem os custos através de um direcionamento otimizado. Pesquisas do autor revelam índices médios de conversão variando entre 0,2% e 2,9% para marketing de saída em massa e promoção tradicional de comércio.⁴

Apesar da aprimorada eficiência em custos que essa primeira etapa oferece, muitos executivos de negócios podem ficar decepcionados com o aumento real da renda que a análise proporciona. Muito provavelmente, eles lentamente acabarão por perceber que o valor da análise é criado pela capacidade de coletar dados relacionados ao cliente, processá-los e compreendê-los e, só então, compartilhar esses insights e traduzi-los em atividades não realizadas anteriormente por uma organização. Isso exige que uma organização se torne mais habilidosa ao processar e utilizar os dados do cliente e menos sobrecarregada pelo enorme volume de dados. Mesmo assim, aprimorar a sofisticação de análise requer também disposição para mudar processos internos e adotar uma cultura de *marketing baseado nos fatos*. É fundamental que as organizações reconheçam a necessidade de uma base sólida de informações para passar para a etapa dois ou para a etapa três da estrutura.

Organizações que aumentam sua maturidade de análise até mesmo em um único nível estão aptas a compreender melhor os clientes e a envolvê-los de forma mais personalizada. Pesquisas do autor indicam que essas firmas podem começar a experimentar índices cumulativos médios de conversão de vendas entre 1,9 e 4,8% em áreas como identificação de fidelidade, direcionamento focalizado e gerenciamento de campanha motivado pela análise.⁵ Um estudo comparativo recente da IBM concluiu que, para cada aumento na maturidade de análise, as organizações podem ter um aumento potencial de até 9% na retenção do cliente, obter uma porcentagem de lucros 2% maior e converter os 3% adicionais dos contatos de entrada em um evento de venda cruzada, ao mesmo tempo que, transfere um acréscimo de 4% dos seus pedidos de vendas para canais mais econômicos. Esses retornos são percebidos independentemente do tamanho da organização de marketing.⁶

Organizações que se encontram no primeiro estágio da estrutura de análise concentram-se na redução de custos.



A capacidade de compartilhar informações internamente e em toda a cadeia de valor

Os clientes do século XXI esperam interagir com os negócios utilizando quaisquer canais e dispositivos digitais que escolherem e quantas vezes for conveniente para eles. Os “explosivos” índices de crescimento dos smartphones e tablets servem como indicadores de como os consumidores estão se preparando para esta preferência de compras e comunicação. Esses dispositivos estão definindo os próximos níveis de expectativa de interação e compartilhando experiências entre os clientes.

Para acompanhar esse ritmo, as organizações que se encontram na segunda etapa da estrutura precisam ter uma clara estratégia de análise de cliente que permita o *compartilhamento de informações*. Para o consumidor, faz sentido navegar e reunir informações em um canal ou ponto de contato (p. ex., na loja ou via tablet, catálogo ou Internet), comprar em um canal completamente diferente (p. ex., central de atendimento ou Internet) e selecionar mercadorias em um terceiro canal (p. ex., local de varejo). Consumidores que demonstram este padrão estão transmitindo uma clara preferência pela facilidade de uso, velocidade e conveniência.

As organizações que se encontram no segundo estágio da estrutura de análise de cliente criam uma experiência consistente de cliente em vários canais e se beneficiam dos seguintes fatores:⁷

- Maior fidelidade
- Melhores vendas cruzadas, vendas adicionais e participação nos lucros
- Melhoria do Net Promoter Score
- Maior índice de conversão de vendas
- Melhor valor monetário, regência e frequência.

Além do que observamos através de nossas próprias experiências, encontramos vários casos nos quais os compradores de três canais diferentes gastaram, em média, duas vezes e meia a mais do que os compradores de um único canal.⁸ Em diversos casos, vimos esses números aumentarem quando a navegação e a satisfação do cliente se expandiram para além dos estabelecimentos varejistas, incluindo canais parceiros e de fornecimento e sendo especialmente eficazes ao utilizar as recomendações e avaliações de outros clientes. Mesmo assim, apenas algumas empresas estão confiantes de que podem executar com eficácia uma impecável estratégia multicanal.⁹

Pesquisas do autor revelam que os índices de conversão para marketing integrado multicanal aumentaram em média 6,2% a 18,7% em comparação ao estágio anterior.¹⁰ Outras pesquisas indicam que o mesmo desempenho pode ser observado em relacionamentos business-to-business, nos quais a utilização de métodos de marketing multicanal e do gerenciamento de promoção de comércio colaborativo levam a um aumento de 3 a 5% nas vendas e a uma redução de 1% a 5% nos gastos excessivos dos fundos de promoção de comércio por meio de um gerenciamento eficaz da alocação desses recursos.¹¹

As mais sofisticadas organizações de marketing, que se encontram no segundo estágio, aplicam a análise na otimização de eventos de marketing, uma abordagem que alavanca a análise como uma “torre de controle horizontal” para otimizar os diversos eventos de marketing direto de uma organização durante determinado período através de vários canais.¹² Modelos de pontuação de análise, de fato, detectam “padrões” de compra demonstrados pelo cliente no passado e depois, simulam a leitura do cliente para cada promoção planejada, uma promoção de cada vez. Em essência, esses modelos tentam imitar os padrões de comportamento do cliente como se ele estivesse em uma maratona de compras, uma promoção de cada vez, até que todas as promoções tenham sido lidas e estudadas pelo cliente “computacional”. Os modelos julgam qual pode ser a reação para cada promoção e atribuem uma estatística “adequada”ⁱ. Essa estatística descreve o quanto aquela determinada promoção atendeu às necessidades do cliente quanto à mercadoria oferecida, a estação (ou período) que está sendo representada e o tipo de promoção (ou linha de negócios) que está sendo apresentada.

Referimo-nos a esse método como “marketing horizontal”, que transfere a ênfase de um fluxo estável de eventos promocionais cuidadosamente planejados para um relacionamento otimizado com o cliente. Uma abordagem de marketing horizontal defende um fluxo de comunicação mais equilibrado e, portanto, parte da premissa que relacionamentos personalizados, do tipo individual, podem ser desenvolvidos ao longo do tempo entre um indivíduo e um negócio, em todos os canais. Esse procedimento de análise avalia todas as combinações viáveis de promoções e clientes e otimiza o fluxo de contato sob o ponto de vista do cliente. Este equilíbrio perfeito é uma combinação de fluxos de comunicação que investe a menor quantidade de dinheiro e recursos no conjunto previsto de promoções em vários canais para otimizar os resultados financeiros a partir do cliente.¹³

A estratégia de análise de cliente de compartilhamento de informações e a abordagem de marketing horizontal alinham melhor o foco de uma empresa comercial às necessidades de seus clientes. Atualmente, muitos comerciantes focam na otimização da lucratividade de uma promoção específica, por exemplo, “Precisamos de 14% de ROI e um mínimo de US\$12 milhões em vendas através do catálogo geral de mercadorias de outono”. O marketing horizontal transfere esse foco para o que pode ser feito para melhor atender a um cliente ao longo do tempo, por exemplo, “precisamos oferecer mais oportunidades externas para o conjunto de clientes 23 através de um formato especializado”. Este foco no cliente pode servir também como uma ponte natural entre o marketing e a comercialização quando as empresas planejam suas estratégias de oferta e promoção.

As organizações precisam ter a capacidade de compartilhar informações internamente e em toda a cadeia de valor para utilizar uma abordagem de marketing horizontal.

Caso de referência

Um grande varejista multicanal dos EUA utiliza a análise para otimizar “a oferta certa, no momento certo, no canal certo”.

Situação: O número de contatos de marketing com os clientes aumentou em proporções incomensuráveis, com alguns deles chegando a receber 60 malas-diretas de catálogos por ano. Além disso, a quantidade de dados de cliente armazenados disparou. Os lucros e a satisfação do cliente estavam em risco com os níveis de saturação atingindo nada menos que 60%. O aumento nas vendas não ocorreu como resultado do aumento das malas-diretas.

Ação: A organização aplicou um orçamento de marketing de cliente individual e fez uma transferência do marketing vertical (eventos planejados no total) para o marketing horizontal (gerenciamento de fluxo de eventos mais direcionados). A mentalidade mudou de “encontrar clientes para os meus produtos” para “encontrar os produtos certos para os meus clientes”.

Impacto: Como resultado da otimização dos eventos de marketing, o varejista registrou um aumento de US\$ 3,5 milhões nos lucros, uma redução de mais de 7% das malas-diretas e um acentuado crescimento na satisfação da experiência de cliente. Os clientes responderam a uma comunicação menor, porém mais relevante.

3 A capacidade de passar da reação à previsão

Organizações de análise avançada sabem que a flexibilidade e a agilidade são as chaves para manter e expandir sua posição no mercado. Essas organizações estão mudando suas táticas visando maior agilidade e mais ações preditivas, ambas necessárias para interpretar e responder ao fluxo de sentimentos e diálogos entre os consumidores. A próxima estratégia de análise de cliente dentro da estrutura é uma mudança direta para permitir a *responsividade da informação*.

Ao contrário de passar o tempo padronizando dados para fins específicos, organizações sofisticadas utilizam a tecnologia para analisar dados “brutos” quando estes fluem das opiniões públicas dos clientes, alterações constantes de humor ou transações de vendas e de PDV. Para evitar uma verdadeira inundação de dados, essas organizações concentram-se em identificar as perguntas que – se respondidas – terão o maior impacto em seus negócios. Isso funciona como um filtro sobre a coleta de dados e ajuda uma organização a evitar a tarefa de coletar todas as informações disponíveis, e então, decidir o que fazer com elas após a interminável espera para padronizá-las e analisá-las.

As aplicações variam entre as empresas de serviços e bens de consumo destinadas ao cliente. Algumas empresas, como a Pepsico, utilizam a análise em uma de suas marcas (Gatorade) para monitorar de forma mais detalhada, os padrões de conduta do consumidor.¹⁴ Outras empresas ouvem a opinião virtual externa do cliente ao mesmo tempo, as dos clientes de seus concorrentes para gerar insights proativos, ambos protegem seu valor de marca e motivam o crescimento por meio da transmissão desses insights em suas promoções e campanhas.¹⁵ Pesquisas do autor revelam que empresas capazes de executar a análise de dados externos em tempo real, combinada à ações baseadas em regras, experimentaram índices médios de conversão entre 16,9 e 38,2%.¹⁶

Caso de referência

Análises de mídias sociais ajudam um fabricante líder de calçados esportivos “a marcar gols” na Copa do Mundo

Situação: Campanhas de patrocínio para um fabricante de calçados esportivos eram preparadas por agências externas de publicidade meses antes dos grandes eventos.. No momento em que o impacto atingia os relatórios de vendas, geralmente era tarde demais para reajustar ou reclassificar anúncios e, assim, oportunidades de campanha que valeriam milhões de dólares eram perdidas.

Ação: A empresa implementou uma transferência do marketing reativo para o marketing preditivo, baseada na forma como os consumidores reagiam aos produtos e interagiam com eles. Começando pela Copa do Mundo de 2010, o fabricante de calçados planejou e executou o lançamento de um novo calçado incrementado pela análise das mídias sociais. A empresa analisou mensagens publicadas, em tempo real, em mais de 1.200 quadros de mensagens específicas sobre futebol, blogs e sites de notícias, resultando em mais de 1,5 milhão de documentos analisados. O esforço rendeu mais de 4 milhões de informações que rastreavam atletas, times, produtos e slogans de campanhas em 17 mercados de diversos idiomas e monitoravam 300 opiniões praticamente em tempo real.

Impacto: Analisando mensagens em tempo real, a empresa foi capaz de acompanhar como os históricos evoluíam ao longo do tempo e compreender melhor o humor do público. Obtendo um insight detalhado das opiniões dos consumidores e dos principais motivadores “do burburinho”, a equipe de marketing foi capaz de adaptar suas atividades de patrocínio de hora em hora, e de reclassificar, dinamicamente, temas de anúncios de TV e estratégias de lançamentos de produtos.

“De acordo com a minha experiência, quando você, como empresa, consegue combinar vários pontos de dados como a opinião pública, a experiência do cliente ou os insights de NPS (Net Promoter Score), a probabilidade de criar campanhas de marketing bem-sucedidas que gerem retornos acima da média, torna-se bem maior. Se os funcionários de uma empresa puderem utilizar esses pontos de dados enquanto desenvolvem produtos e soluções, seus produtos tornam-se mais fortes, mais atraentes para os clientes e podem ser mais lucrativos, ao mesmo tempo que, cumprem a promessa da marca de uma empresa”.

Suhail Khan, Vice-Presidente, Chefe de Experiência de Cliente (NPS) e Inovações Motivadas pelo Mercado, Philips

4 A capacidade de adaptar modelos de negócios que permitem a criação mais rápida de valor

No quarto estágio da estrutura de análise de cliente, as mais bem-sucedidas organizações de marketing executam uma estratégia que habilita a *informação sob demanda* e uma abordagem orientada pela análise, chamada segunda melhor ação multicanal (Multichannel Next-Best Action ou MNBA). Esta abordagem combina todas as habilidades desenvolvidas nos estágios anteriores com abordagens detalhadas de segmentação e trabalhos inovadores em monitoramento de clientes de multicanais e recomendação de ações em tempo real. Esta é uma abordagem avançada nos estágios que cria um diálogo mútuo entre uma empresa e o consumidor. Essa interação colaborativa pode melhorar a relevância da comunicação e ainda ajudar a inspirar a fidelidade à marca.

Essa abordagem permite que a empresa e o cliente se comuniquem online e em tempo real, utilizando o canal de preferência do cliente, proporcionando uma experiência de venda orientada e personalizada ou de atendimento orientado. Utilizando a análise preditiva, as organizações conseguem se envolver com o cliente em todo o ciclo de compra – da identificação do ponto de necessidades, passando pela fase de exploração e descoberta, até o ciclo de compra.

Por exemplo, com esta abordagem, uma empresa é capaz de detectar e intervir enquanto um cliente navega pelo website da empresa. Utilizando algoritmos integrados no site para detectar o destino do cliente e o estágio do ciclo de vendas, a empresa responde com um “tratamento” que atende as necessidades do cliente naquele momento. Por exemplo, o procedimento de navegação pode direcionar o cliente a solicitar uma tabela de comparação para reduzir a confirmação de preços, ou se um cliente estiver navegando em busca de endereços das lojas, poderá visualizar uma oferta/descontos. Além disso, os aplicativos para celular oferecem a oportunidade de promoções direcionadas, via sms e com base na localidade, para consumidores que navegam pelos sites ou visitam as lojas.

Em um terceiro cenário, as centrais de atendimento podem utilizar algoritmos para melhor combinar as características e capacidades de produto dos vendedores com os clientes, antes mesmo que a conversa entre eles se inicie. Na prática, a empresa oferece um comprador pessoal – metade digital, metade humano – para ajudar a assegurar que o consumidor terá uma excelente experiência de compra.

Pesquisas do autor revelam que empresas líderes no uso de análise preditiva e na execução efetiva em múltiplos canais, têm sido capazes de aumentar o faturamento em até cinco vezes mais do que seus concorrentes menos sofisticados. Essas empresas, capazes de aplicar análise preditiva em tempo real enquanto executam a estratégia da segunda melhor ação multicanal, tiveram um índice médio de resposta convertida de 24,1 a 64,3% (resultados cumulativos de todo o trabalho que levou a esta abordagem).¹⁷

Gerenciando mudanças

Aprimorar a sofisticação de análise requer disposição para mudar processos internos e adotar uma cultura de marketing baseada nos fatos. As organizações precisam reconhecer que essa mudança vai além da simples implementação de novas ferramentas.

A transformação motivada pela análise envolve o reprocessamento da conduta e a obtenção de novas habilidades, e não apenas a reestruturação e a alteração de descrições das tarefas. Baseadas em nossa experiência, empresas de sucesso ganham impulso ao focar nas perguntas que precisam ser respondidas, e não nos dados ou na plataforma. Elas motivam as mudanças através de uma abordagem descendente, na qual os gerentes “lideram através do exemplo”. Essas empresas nomeiam líderes que confiam em decisões baseadas nos fatos e que podem encarar os desafios de inserir novas práticas em sistemas antigos, ao mesmo tempo que, eliminam inconsistências. Muitas empresas também nomeiam um acionista-líder defensor que pode ouvir tanto a linha de frente quanto os clientes para descobrir dificuldades, contradições e dilemas inerentes aos esforços de mudança.

Uma transformação motivada pela análise não é jornada de mão única; pelo contrário, é uma jornada permanente com uma série de destinos – sendo que cada um deles é uma preparação para o próximo. Ao longo dessa jornada, muitas perguntas surgirão. As empresas precisam estar preparadas para fazer as inúmeras alterações – tanto nos processos, quanto na cultura corporativa – que serão necessárias.

Preparado para os benefícios?

Sabemos através de outras pesquisas recentes do IBM Institute for Business Value, que empresas com desempenho superior são três vezes mais propensas a sofisticação de dados e análise do que suas concorrentes de desempenho inferior.¹⁸ Ainda assim, outro estudo descobriu que empresas orientadas por decisões conduzidas por dados obtiveram produtividade e resultados mais altos do que o esperado, considerando seus outros investimentos e utilização de tecnologias da informação.¹⁹

De acordo com nossa experiência, um dos atributos mais importantes para o sucesso dessas organizações é a sua mentalidade de diferenciar-se através de uma detalhada compreensão de seus clientes. Essas organizações, geralmente, possuem um forte patrocínio executivo para suas estratégias de análise de cliente, combinado com um comando decrescente para construir as habilidades organizacionais que descrevemos. Essas organizações consideram a informação como um ativo de negócios com gerentes, responsáveis por dados de clientes e comunicação.

Existem várias perguntas fundamentais que você deve fazer ao iniciar – ou continuar – sua jornada em direção ao crescimento impulsionado pela análise de negócios. Desenvolvidas para ajudar você a avaliar suas atuais habilidades organizacionais e compará-las com aquelas descritas neste documento, essas perguntas podem ajudá-lo a definir prioridades, criar estratégias e elaborar um mapa para o sucesso.



Fonte: Teerlink, Marc. "Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond." Pesquisas contínuas em cooperação com as faculdades de Administração de Empresas líderes dos EUA e Europa. 1995-2011.

Figura 2: Lista de verificação de governança para iniciativas de análise de cliente.

Questões fundamentais para avaliar as atuais habilidades organizacionais:

1. Você entende o que motiva o comportamento de compra do seu consumidor-alvo?
2. Você entende em quais áreas seu produto está sendo comercializado?
3. Como você comunica as informações aos seus clientes e como você mede a eficácia de suas comunicações?
4. Qual a sua estratégia para proteger sua(s) marca(s) no mercado?
5. Como você pode integrar canais e parceiros de negócios?
6. De que forma você está equipado para adaptar ou modificar seus modelos de negócios?
7. Você possui um roteiro de análise de cliente?
8. Em cada oportunidade de análise de cliente, você inicia com perguntas, e não com dados?

Uma vez que uma estratégia for implementada, o próximo desafio é executá-la com sucesso. A Figura 2 funciona como uma ferramenta para ajudar as empresas a determinar, de maneira mais confiável, o valor e a prioridade dos projetos relacionados aos dados do cliente, para assim permitir uma execução bem-sucedida. Independentemente do estágio em que você estiver da estrutura, a ferramenta pode fornecer respostas para ajudar a impulsionar ainda mais sua organização no caminho do crescimento, motivado pela análise de cliente.

E lembre-se: nunca é tarde para iniciar sua jornada ou para reajustar seu curso. Na verdade, no que diz respeito a utilizar a análise de cliente para motivar o aumento do faturamento, lembre-se do provérbio: *A melhor época para se plantar uma árvore era há 20 anos. A segunda melhor época é agora!*

Para saber mais sobre este estudo do IBM Institute for Business Value, entre em contato através do email: iibv@us.ibm.com. Para obter um catálogo completo de nossa pesquisa, visite:

ibm.com/iibv

Seja um dos primeiros a receber os mais recentes insights do IBM Institute for Business Value. Assine o IdeaWatch, uma e-newsletter mensal com relatórios executivos que oferece insights estratégicos e recomendações com base em nossa pesquisa:

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

A parceria certa para um mundo em transformação

Na IBM Global Business Services, colaboramos com nossos clientes ao reunirmos insights de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para proporcionar-lhes uma excelente vantagem no cenário atual de mudanças rápidas. Através de nossa abordagem integrada de Estratégia e Transformação, ajudamos a transformar estratégias em ação. E com especializações em 17 áreas e capacidades globais que abrangem 170 países, podemos ajudar os clientes globalmente a anteciparem as mudanças e a aproveitar novas oportunidades.

Autores

O Dr. Marc Teerlink, MBA/MBI, é o Estrategista Global e Especialista em Análise de Negócios e Otimização no IBM Global Center of Competence. Ele possui mais de 25 anos de experiência como administrador de empresas, consultor e analista. Marc é um renomado líder de negócios e visionário com trajetória de sucesso em vendas motivadas por análise e transformação de marketing para clientes, que variam desde firmas líderes em bens de consumo, varejo, eletroeletrônicos para o consumidor, serviços financeiros e segmentos de telecomunicações. Ele leciona em um curso de MBA em marketing avançado de consumidor, publicou inúmeros relatórios e é um palestrante frequentemente requisitado por conselhos administrativos. Marc pode ser contatado através do email: marc.teerlink@nl.ibm.com.

O Dr. Michael Haydock, Cientista Chefe de Análise de Cliente da IBM, trabalhou com clientes industriais nas áreas de varejo através de mala-direta, lojas varejistas, produtos químicos agrícolas, serviços financeiros, seguros, saúde, telecomunicações, aeroespacial e transporte. Ele possui uma patente dos EUA em “Estratégias Eficientes de Contato com o Cliente” e já publicou trabalhos em diversos periódicos, detalhando a aplicação de métodos matemáticos em aprimoramentos e tratamentos eficientes de cliente para otimizar cadeias de fornecimento no serviço desses clientes. O Dr. Haydock possui bacharelado e mestrado em ciências e também é Ph.D. em ciências aplicadas de gerenciamento e decisão com especialização em pesquisa de operações. Ele pode ser contatado através do email: mbaydock@us.ibm.com.

Colaboradores

Fred Balboni, Líder Global, Análise de Negócios e Otimização, IBM Global Business Services

Susan Cook, Parceira/Vice-Presidente, Análise de Negócios e Otimização: Análise de Finanças/Cliente de Líder Global, IBM Global Business Services

Rebecca Shockley, Líder Global de Análise de Negócios e Otimização, IBM Institute for Business Value

Tobin Cook, Líder Global, Análise de Negócios e Otimização, Análise de Cliente, Marketing e Vendas, IBM Global Business Services

Bibliografia

- 1 “Bringing big data to the enterprise: What is big data?” Website da IBM. 2011. [ibm.com/software/ data/bigdata/](http://ibm.com/software/data/bigdata/)
- 2 Friedman, Thomas L. “A Theory of Everything (Sort of).” *The New York Times*. 14 de agosto de 2011. <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/Friedman-a-theory-of-everything-sort-of.html>
- 3 Shmueli, Galit e Otto Koppius. “Predictive vs. Explanatory Modeling in IS Research.” Trabalho em conjunto, University of Maryland, College Park e Rotterdam School of Management, Erasmus University. <http://www.citi.uconn.edu/cist07/5c.pdf>
- 4 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Pesquisas contínuas em cooperação com as faculdades de Administração de Empresas líderes dos EUA e Europa. 1995-2011.
- 5 Ibid.
- 6 IBM Sales and Marketing Benchmarking Study. 2011. Nota: Os números aplicados estão em ordem decrescente direta, direcional apenas em sua natureza.
- 7 IBM Global Business Services analysis. 2011.
- 8 Sullivan, Ursula Y. e Jacquelyn S. Thomas. “Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels.” University of Illinois at Urbana-Champaign and Northwestern University. 2004. http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf; Rainie, Lee e Aaron Smith. “Recession Dot Net.” Pew Internet & American Life Project. 15 de julho de 2009. <http://pewresearch.org/pubs/1281/internet-source-economic-recession-news-and-advice>
- 9 Análise do IBM Global Business Services baseada em inúmeros e variados estudos de casos. 2011.
- 10 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Pesquisas contínuas em cooperação com as faculdades de Administração de Empresas líderes dos EUA e Europa. 1995-2011.
- 11 IBM Global Business Services analysis; Cecere, Lora. “Trade Promotions: Are You Getting What You Pay For?” *Industry Value Chain Strategies*. Pesquisa AMR. Abril 2009.
- 12 Selby, D.A. “Marketing event optimization.” *IBM Journal of Research and Development*. Maio/Julho 2007.
- 13 Ciriani, Tito et al., eds. *Operational Research in Industry*. Macmillan Press Ltd. 1999; Haydock, Michael P. e Eric Bibelniaks. “Horizontal Marketing: Optimized One-to-One Marketing.” Whitepaper IBM. 1998.
- 14 Bauerlein, Valerie. “Gatorade’s ‘Mission’: Sell more drinks.” *The Wall Street Journal*. 13 de setembro de 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703466704575489673244784924.html>
- 15 Blackshaw, Pete. *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3.000: Running a Business in Today’s Consumer-Driven World*. New York: Doubleday. Julho de 2008.
- 16 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Pesquisas contínuas em cooperação com as faculdades de Administração de Empresas líderes dos EUA e Europa. 1995-2011.
- 17 Ibid.

- 18 LaValle, Steve et al. "Analytics: The new path to value, How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action." IBM Institute for Business Value e MIT Sloan Management Review. [http:// www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html)
- 19 Lohr, Steve. "When There's No Such Thing as Too Much Information." *The New York Times*. 23 de abril de 2011. http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?_r=1



IBM Brasil Ltda

Rua Tutóia, 1157
CEP 04007-900
São Paulo - SP
Brasil

O site da IBM pode ser encontrado em:

ibm.com

IBM, o logotipo da IBM e ibm.com são marcas ou marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, em outros países ou em ambos. Se a primeira ocorrência desses e de outros termos de marcas registradas da IBM for marcada com um símbolo de marca registrada (® ou ™), esses símbolos indicam marcas registradas ou de direito consuetudinário nos Estados Unidos de propriedade da IBM no momento da publicação destas informações. Tais marcas registradas também podem ser registradas ou marcas registradas de direito consuetudinário em outros países. Uma lista atual das marcas registradas da IBM está disponível na web no item "Copyright and trademark information" em:

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas registradas ou marcas de serviço de terceiros.

Referências nesta publicação a produtos e serviços IBM não significam que a IBM pretenda torná-los disponíveis em todos os países nos quais a IBM opera.

© Copyright IBM Corporation 2012



Por favor, recicle

