

CASO

DO MUNDO REAL

1 eCourier, Cablecom e Bryan Cave: como agregar valor por meio da inteligência de negócios

Os visitantes do site da eCourier são recebidos com a seguinte proposta: "O quanto você é feliz? Faça o Teste de Felicidade eCourier hoje!" No divertido site púrpura, essa proposta representa o foco da empresa na satisfação do cliente, e a chave para a empresa alcançar a felicidade é por seu foco em inteligência operacional de negócios.

A inteligência de negócios está saindo da torre de marfim de analistas especializados e movendo-se em direção à linha de frente. No caso da eCourier, cujos mensageiros transportam 2 mil pacotes em toda a cidade de Londres a cada dia, a inteligência operacional de negócios permite à empresa manter em tempo real o foco na satisfação do cliente. "Este é um diferencial fundamental no competitivo mercado de malotes para entregas no mesmo dia em Londres, onde os clientes estão muito mais propensos a trocar de fornecedor do que em relatar um problema para sua empresa atual", diz Jay Bregman, diretor-chefe de tecnologia e cofundador da empresa.

Apenas o serviço virtual de classificados London On-line mostra cerca de 350 anúncios de serviços de entregas.

Antes da implementação da inteligência operacional de negócios, a eCourier tratou de definir a TI como um diferencial decisivo. Bregman e Tom Allason, também cofundador e CEO e da eCourier, abandonaram a ideia de atendentes de telefone e, em vez disso, forneceram a seus mensageiros dispositivos portáteis com GPS, de modo que eles pudessem ser rastreados e os pedidos fossem comunicados por via eletrônica. Eles também investiram em aplicativos de fácil utilização: Os clientes podem rastrear pela internet o local exato onde está seu pacote, eliminando as dúvidas sobre a entrega da encomenda.

Atualmente, 95% das entregas são encomendadas pela internet, o que significa que a eCourier precisa de uma equipe bastante reduzida para monitorar, rastrear e despachar os pedidos, o que, por sua vez, torna a empresa mais expansível. Bregman afirma que isso é significativo em um mercado em que a maioria das empresas se vale de atendimento por telefone e não pode informar com certeza a localização dos mensageiros. A automação dos pedidos e do rastreamento, embora seja uma inovação, não é

tudo para a satisfação do cliente. Sem inteligência de negócios de ponta, os gerentes de conta poderiam enfrentar os mesmos problemas de outros serviços de entregas: atrasos, mensageiros mal treinados, ou ainda um aumento inesperado de entregas. "Dependemos apenas de uma entrega antes que alguém possa decidir usar uma outra empresa", afirma Bregman.

Por isso, a eCourier começou a utilizar a *software* de uma empresa chamada SeeWhy na tentativa de gerar com mais rapidez dados sobre os clientes. "O diferencial da SeeWhy," diz Bregman, "é a capacidade de informar o que está acontecendo com os clientes instantaneamente". Quando um novo pedido entra na base de dados da eCourier, a informação é duplicada e salva em um repositório da SeeWhy. Em seguida, o *software* interpreta os dados por meio de comparações com as informações e tendências anteriores; se alguma anomalia for detectada, o programa entrará em ação. Se um cliente costuma fazer um pedido para a eCourier toda quinta-feira entre 9h30 e 10h e não houver contato naquele horário, a equipe de gestão de relacionamento com o cliente receberá um alerta logo após as 10 horas em que estará incluído o histórico do cliente e a quantidade de pedido que ele costuma fazer por dia. Segundo Bregman, há uma quantidade razoável de ajustes para se conseguir a medida correta. Por exemplo, a empresa teve de ajustar o sistema para reconhecer mudanças esperadas em atividade e assim evitar o envio de uma série de avisos, uma vez que a queda nos negócios após o Natal costuma ocorrer. Obter o equilíbrio perfeito do período de envio de alertas e do melhor meio de otimizar o sistema é um processo contínuo, diz ele.

O *software* da SeeWhy é projetado para estabelecer um padrão "normal" de encomendas do cliente a partir da primeira utilização, o que depende de cada pedido posterior. Queda acentuada dos pedidos, aumento de pedidos ou mudança na atividade de uma conta inativa geram alertas enviados ao gerente de conta do cliente, que usa a oportunidade para resolver o problema ou, no caso de aumento de atividade, atualizar o tipo de serviço para, por exemplo, serviços noturnos ou internacionais. "Esses recursos renderam um grande lucro", afirma Bregman. Ele também acredita que o sistema gera economia para sua empresa, evitando a contratação de pessoal para monitorar "quem está feliz e quem não está". Segundo Bregman, "estamos em condições de fazer muito mais para nossos clientes com muito menos".

Há, contudo, outras abordagens para avaliar a falta de satisfação dos clientes. A Cablecom, uma empresa de telecomunicação da Suíça, utilizava o *software* estatístico da SPSS para obter dados de clientes, principalmente a partir da identificação de problemas – como a duração média de um problema ou quantos pedidos de solução de problemas foram feitos por um cliente ao longo de um período específico – e assim construir um modelo que indicasse o alto risco de um cliente abandonar o serviço. "Mas o modelo comprovou ter apenas 70% de exatidão", informa Federico Cesconi, diretor de retenção do cliente.

Desse modo, Cesconi utilizou o *software* de pesquisa de opinião Dimensions da SPSS para criar uma pesquisa *on-line* do cliente, a partir da qual ele foi capaz de determinar que a insatisfação do cliente começa por volta do nono mês de serviço, com a maior parte das perdas de clientes acontecendo entre os meses 12 e 14. Cesconi, em seguida, criou outra pesquisa que agora é oferecida aos clientes no sétimo mês de serviço e



Fonte: © Digital Vision/Alamy.

FIGURA 1.1 Acesso a informações de qualidade sobre clientes auxiliam as empresas a ter êxito em valorizar as partes interessadas.

Continua →

inclui um campo no qual eles podem informar tipos de queixas e problemas específicos. "A Cablecom entrou em contato com os clientes 24 horas após o término da pesquisa", diz Cesconi. "As duas abordagens juntas forneceram o melhor panorama do clientes prontos a abandonar o serviço, bem como o melhor modo de fazer com que ficassem."

Em 2002, o escritório mundial de advocacia Bryan Cave ficou diante da pergunta de um milhão de dólares: "Como obter o máximo lucro com seus recursos e, ao mesmo tempo, fornecer o mais alto valor do cliente?". O problema era urgente. Os clientes da Bryan Cave, que atualmente conta com 800 advogados em 15 escritórios no mundo todo, exigiam alternativas à tradicional estrutura de honorários. Eles queriam novos modelos, como um preço fixo e ajuste de valores durante um projeto.

Mas obter lucro a partir dessas novas estratégias de cobrança exigia um delicado equilíbrio entre recursos humanos e preços.

Projetos que demandassem demasiada dedicação de um sócio seriam caros (para o escritório de advocacia) e teriam menor chance de dar lucro e dedicar pouco tempo dos sócios faria com que os clientes se sentissem pouco valorizados. Otimizar o lucro e valor percebido era algo a ser atingido por meio da difusão do tempo dos sócios ao longo de vários casos e da divisão proporcional dos recursos necessários restantes para casos com honorários mais baratos de sócios e técnicos jurídicos. "É mais provável que os clientes permaneçam com você se houver o equilíbrio exato", afirma John Alber, diretor de informática da Bryan Cave.

O método tradicional do escritório de advocacia para análise de honorários recebidos e lucro utilizava uma planilha complicada e que demandava tempo demais para consulta. "As planilhas fornecem detalhes cujo nível pode ser valioso para analistas", diz Alber, "mas as informações que contêm podem ser confusas e de difícil manuseio". Alber diz que decidiu que era melhor construir uma interface fácil de entender utilizando ferramentas de inteligência de negócios; embora a empresa não divulgue números específicos, Alber diz que, desde que a empresa implementou a sua primeira ferramenta de inteligência de negócios em 2004, a rentabilidade e as horas avançadas – as horas trabalhadas por todos os sócios participantes e todos os demais assalariados da empresa – aumentaram substancialmente.

As ferramentas também permitem que os advogados acompanhem os orçamentos em tempo real, tornando possível fazer ajustes rapidamente. As ferramentas de inteligência de negócios fornecem um quadro de diversidade, que acompanha a combinação de mulheres e grupos minoritários trabalhando

nos casos da empresa – um recurso que a empresa irá licenciar à Redwood Analytics para venda a outros escritórios de advocacia. A empresa desenvolveu essa ferramenta de diversidade para dar transparência ao processo de informação de diversidade exigido por muitos clientes. Em outras palavras, as ferramentas deram à Bryan Cave um método de padronizar seus honorários e auxiliar seus clientes por meio de um melhor entendimento do que eles recebiam pelo que pagavam.

Como exemplo, Alber aponta o preço sob medida que um advogado informou a um cliente imobiliário. "Desenvolvedores raciocinam em termos de metros quadrados", diz Alber, "e este cliente não conseguia entender por que os honorários legais relativos a uma construção de 400 mil metros quadrados eram os mesmos de outra com 4 mil metros quadrados, uma vez que demandavam o mesmo tempo de trabalho do advogado". Assim, o advogado utilizou as ferramentas de planejamento de preços e recursos humanos, e as ferramentas de análise de histórico para determinar se fazia sentido para o escritório de advocacia cobrar os clientes de acordo com o tamanho dos projetos.

Ele descobriu que, embora houvesse risco de subavaliação de grandes construções, o volume de negócio em edifícios pequenos compensava o risco para o escritório de advocacia. Esse resultado tornou possível o estabelecimento de preços por metro quadrado.

"Pode ser possível que alguém com força de vontade ou recursos humanos suficientes possa fazer isso por meio de análise tradicionais", diz Alber, "mas o advogado disponibilizou a informação para o cliente no mesmo instante". A inteligência de negócios permite que "fiquemos em contato com os clientes e mudemos as coisas de acordo com as solicitações deles", diz Alber. Adotar novos e melhores métodos de gerenciamento de projetos, avaliação e serviços ao cliente exige planejamento, ritmo apropriado e comprometimento do usuário.

"No ambiente atual, você não pode fazer inovação de valor sem entender o modelo econômico de sua empresa, entender onde ganha e onde não ganha dinheiro – e é isso o que as ferramentas de inteligência de negócios fazem", diz Alber. "Nosso objetivo é construir o melhor relacionamento de longo prazo do mundo."

Fonte: Adaptado de Diann Daniel. "Delivering Customer Happiness Through Operational Business Intelligence". *CIO Magazine*, 6 de dezembro de 2007; Diann Daniel. "How a Global Law Firm Used Business Intelligence to Fix Customer Billing Woes". *CIO Magazine*, 8 de janeiro de 2008; e Mary Weier. "Dear Customer: Please Don't Leave". *InformationWeek*. 18 de junho de 2007.

QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

1. Como as tecnologias da informação contribuem para o sucesso dos negócios da empresa estudada no caso? Dê um exemplo de cada empresa e explique como a tecnologia adotada levou a uma melhora do desempenho.
2. No caso do escritório de advocacia Bryan Cave, o uso de tecnologia de inteligência de negócios para aprimorar a disponibilidade, o acesso e a apresentação de informações existentes permitiu o fornecimento de serviços sob medida e inovadores a seus clientes. Que outros profissionais poderiam se beneficiar de um uso semelhante dessas tecnologias? Como isso aconteceria? Desenvolva duas possibilidades diferentes.
3. A Cablecom desenvolveu um modelo de previsão para identificar com mais precisão os riscos que poderiam mudar para outra empresa em um futuro próximo. Além das ações vistas no caso, que outras poderiam ser realizadas se a informação estivesse disponível? Dê alguns exemplos dessas ações. Você pensaria em deixar que alguns clientes abandonassem a empresa? Por quê?

ATIVIDADES DO MUNDO REAL

1. Use a internet para pesquisar as mais recentes ofertas de tecnologias de inteligência de negócios e seu uso pelas empresas. Que diferenças você encontrou em relação às tecnologias vistas no caso? Elabore um relatório para resumir o que encontrou e mostrar usos novos e inovadores dessas tecnologias.
2. Por que algumas companhias de determinada indústria, como a eCourier, adotam e implementam tecnologias inovadoras, ao passo que outras do mesmo tipo de negócio não o fazem? Forme pequenos grupos com seus colegas para discutir quais características das empresas podem influenciar a decisão de inovar com o uso de tecnologias da informação.