

## PARTE 3

essa classificação. Se um cliente é identificado como oportunista, o painel pode exibir números mostrando que ele efetua pedidos, mas não apresenta muitas requisições e pode apresentar problemas com a consistência desses pedidos. Um cliente que esgota o serviço de atendimento pode ter um perfil mostrando seus pedidos, mas um grande número de devoluções. O painel também pode exibir, para cada representante, um mapa visual de vendas que mostra a distribuição de todos os seus clientes — quantos são principais, oportunistas, marginais ou service drain — para ajudar seus representantes a alocar seu tempo e seus recursos.

O SAP Customer Value Intelligence é baseado no Hana, plataforma de computação em memória da SAP, que acelera drasticamente o processo de análise de grandes conjuntos de dados (ver Capítulo

6). Quando os vendedores da Graybar receberam os dados de estratificação do cliente durante a fase de teste do projeto, quase todos eles queriam rapidamente os clientes estratificados em seus mercados de suas regiões geográficas específicas, bem como queriam fazer outras análises em tempo real. O SAP Hana possibilitou à Graybar realizar esse trabalho utilizando grandes volumes de dados transacionais, assim como permitiu lidar com os dados do cliente em um nível muito mais detalhado do que antes.

Fontes: "Strategic Customer Stratification at Graybar: Powered by SAP HANA", Disponível em: <www.sap.com>, acesso em: 11 mar. 2013; Graybar, "Graybar Opening Branches in Three Additional Locations", 25 mar. 2013, disponível em: <www.supplychainbrain.com>, acesso em: 12 mar. 2013; e David Hannon, "Graybar Sharpens Its Focus on Profitability", SAPInsiderProfiles, out.-dez. 2012.

### PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

1. Qual o problema da Graybar descrito nesse caso? Como esse problema afetava seu desempenho dos negócios?
2. Quais questões humanas, organizacionais e tecnológicas tiveram que ser consideradas pela empresa a fim de desenvolver uma solução para a análise de clientes?
3. Como o CRM analítico mudou a maneira da Graybar conduzir seu negócio? Compare a maneira com que ela tratava seus relacionamentos com os clientes antes e depois da implementação do CRM analítico.
4. Dê exemplos de três decisões que foram melhoradas pelo novo sistema de análise de clientes.

## PARTE 1

### SEÇÃO INTERATIVA: ORGANIZAÇÕES

### GRAYBAR DECIDE REALIZAR ANÁLISE DE CLIENTES

A Graybar, uma empresa que consta na lista *Fortune 500*, com sede em St. Louis, Missouri, é uma das maiores companhias norte-americanas dentre as empresas cujos proprietários são os próprios empregados. Ela é líder na distribuição de produtos elétricos, de comunicações e de rede de alta qualidade. A empresa também fornece a gestão da cadeia de suprimento relacionada a seus produtos e serviços

de logística. Com uma receita de mais de US\$ 5,4 bilhões, a Graybar compra, armazena e entrega aproximadamente um milhão de produtos a partir de 4.100 fabricantes aos 117 mil clientes. Ela tem 7.400 funcionários e mais de 240 centros de distribuição nos Estados Unidos, Canadá e Porto Rico. A Graybar é um distribuidor atacadista e não vende diretamente para clientes de varejo.



Apesar de muitos anos de sucesso, a empresa poderia melhorar. Ela não estava, por exemplo, seguindo as melhores práticas para a análise e conhecimento de seus clientes. Essas práticas foram se tornando essenciais para distribuidores atacadistas, bem como para as empresas de varejo. Tradicionalmente, os distribuidores agiam como intermediários nas suas cadeias de suprimentos, mas estão começando a enfrentar a pressão de preços por parte dos clientes. Estes esperam prazos de entrega reduzidos e melhores serviços, mas, ao mesmo tempo, recusam-se a pagar pelos serviços adicionais. Como resultado, as margens de lucro dos distribuidores estão sendo arroxadas.

Um estudo, conduzido pelos pesquisadores da Universidade A&M do Texas, sobre o problema de preços do distribuidor, recomenda que os distribuidores como a Graybar adotem uma estratégia de estratificação do cliente, que consiste em medir quantos negócios um cliente realiza com a empresa (vendas), a lucratividade bruta do cliente, o quão fiel ele é em relação à empresa e o custo de atendimento a esse cliente. Utilizando essas dimensões, o estudo identificou quatro tipos de clientes: principal, oportunista, marginal e o service drain. Os clientes principais são clientes lucrativos que realizam transações de alto volume em uma base regular. Clientes oportunistas tendem a comprar raramente, apenas quando seus estoques estão baixos e, por isso, são menos lucrativos. Clientes marginais compram raramente, com transações de baixo volume de vendas e exigem preços baixos ou altos níveis de qualidade de serviço, de modo que servi-los pode representar perda de dinheiro. Clientes service drain são clientes que realizam transações de alto volume e que constantemente necessitam de níveis mais elevados de atendimento, enquanto exigem preços baixos e, muitas vezes, apresentam um alto volume de devoluções. Uma estratégia diferente para a implantação de equipe de vendas, estabelecimento de preços, marketing e compensação da força de vendas é necessária para lidar com cada um desses segmentos de clientes.

Como muitas outras empresas do setor, os representantes de venda da Graybar haviam concentrado suas atenções principalmente sobre os clientes que gastavam mais dinheiro. O negócio da Graybar é muito transacional, processando 21 mil pedidos com 90 mil itens de linha por dia. Aproximadamente 97% dos seus 117 mil clientes fecham negócios menores do que 25 mil dólares anualmente. A empresa tinha focado principalmente sobre uma pequena percentagem de clientes com grandes contas. Isso deixou a maior parte de seus clientes sem atenção. A Graybar precisava encontrar uma maneira de determinar com quais desses clientes deveria cultivar o relacionamento e quais deveriam ser ignorados.

Os representantes deveriam ser capazes de identificar quais clientes necessitavam de maior atenção para determinar se eles poderiam ser transformados de um cliente service drain para clientes mais lucrativos. A empresa precisava descobrir se uma estratégia geográfica ou de linha de produto para alocar clientes à força de vendas era adequada porque essas abordagens poderiam atribuir uma parcela desproporcional aos representantes de venda de clientes mais lucrativos ou não lucrativos. A Graybar coletava uma grande quantidade de dados sobre os clientes, mas alguns deles foram perdidos, e ela não possuía as ferramentas analíticas para segmentar os clientes de acordo com as linhas de recomendações.

Em julho de 2011, o vice-presidente de desenvolvimento de negócios da Graybar iniciou um projeto para criar um modelo de estratificação dos clientes, baseado em seus dados, que incorporaria as melhores práticas e aumentaria a lucratividade. Ele reuniu uma equipe multifuncional com membros que representavam marketing, operações, finanças e sistemas de informação. Os membros da equipe de operações de campo ajudaram a garantir que o projeto prestasse a devida atenção às necessidades dos clientes de campo.

A equipe passou o ano seguinte analisando as melhores práticas da pesquisa do setor e adaptando-as aos negócios da Graybar. Ela identificou os campos de dados do sistema ERP existente na empresa que seriam necessários para a estratificação dos clientes e escreveu as consultas para extrair os dados do data warehouse SAP Netweaver. Os fatores específicos que foram mais importantes para a análise do cliente da Graybar, tais como a receita, o poder de compra do cliente e a penetração das linhas de produto, tiveram que receber atribuições de ponderações baseadas em suas necessidades de negócios. A Graybar já mantinha 95% dos dados sobre o cliente de que precisava.

Inicialmente, a aplicação de estratificação do cliente da Graybar foi baseada em uma planilha com muitas linhas de dados, atribuindo letras como classificação dos resultados finais e das recomendações. A equipe de projeto da empresa queria que a informação fosse fornecida de uma forma mais visual, com formato compreensível, e criou um painel com o software BusinessObjects Dashboards da SAP. A Graybar reforçou ainda mais a aplicação por meio da parceria com a SAP no desenvolvimento de um novo produto de software analítico chamado SAP Customer Value Intelligence. Esse software faz parte da suíte do SAP Customer Analytics e fornece recomendações para melhorar o valor do cliente. Ele usa os dados em tempo real sobre a receita, margens e comportamento dos clientes para estratificá-los em cada uma das quatro categorias descritas anteriormente. Ele pode mostrar a categoria à qual cada cliente da Graybar pertence e fornece informações sobre as transações do cliente com a empresa para explicar por que ele recebeu