

Trabalho 05 – Introdução à Sistemas de Informação - Estudo de Caso Graybar Integrantes:

| Aluno | Nº USP |
|--|---------------|
| Marcos Vinicius Reballo | 7576746 |
| Mateus Cardoso Vargas Saracuzza | 13674087 |
| Nicolas Silva Scorza | 17025079 |
| Pedro dos Santos Kemp | 17064431 |
| Arthur Gagliardi Azorli | 16855452 |

Pergunta 1: Qual o problema da Graybar descrito nesse caso? Como esse problema afetava seu desempenho dos negócios?

Problema Principal

A Graybar enfrentava uma *falta de estratégia de análise de clientes* eficiente, não seguindo as melhores práticas para analisar e compreender sua base de clientes. Especificamente:

- *Ausência de estratificação de clientes:* A empresa não classificava adequadamente seus 117.000 clientes;
- *Falta de visibilidade sobre lucratividade:* Não conseguia identificar quais clientes eram realmente lucrativos;
- *Pressão competitiva:* Enfrentava pressão de preços de clientes que esperavam prazos reduzidos e melhores serviços sem pagar pelos serviços adicionais;
- *Margens comprimidas:* As margens de lucro dos distribuidores estavam sendo pressionadas;

Impacto nos Negócios

- *Alocação inadequada de recursos:* Sem saber quais clientes eram mais valiosos, a empresa não podia otimizar seus investimentos em vendas e atendimento;
- *Perda de oportunidades:* Clientes com potencial de crescimento não eram identificados nem priorizados;
- *Custos operacionais elevados:* Clientes "service drain" consumiam recursos desproporcionalmente;
- *Competitividade reduzida:* Sem análise adequada, a empresa tinha dificuldades para

responder às pressões do mercado;

Pergunta 2: Quais questões humanas, organizacionais e tecnológicas tiveram que ser consideradas pela empresa a fim de desenvolver uma solução para a análise de clientes?

Questões Humanas

- *Resistência à mudança*: Necessidade de treinar e convencer funcionários sobre a importância da análise de dados;
- *Capacitação técnica*: Desenvolvimento de competências analíticas na equipe
- *Mudança cultural*: Transição de uma mentalidade baseada em volume para uma focada em valor e lucratividade do cliente;

Questões Organizacionais

- *Alinhamento estratégico*: Garantir que todas as áreas (vendas, marketing, operações) utilizassem os insights da análise de clientes;
- *Processos de tomada de decisão*: Reestruturação dos processos para incorporar dados de cliente nas decisões estratégicas;
- *Coordenação interdepartamental*: Integração entre equipes de TI, vendas, marketing e finanças;
- *Definição de métricas*: Estabelecimento de KPIs claros para medir o sucesso da iniciativa;

Questões Tecnológicas

- *Integração de sistemas*: Necessidade de integrar dados do ERP SAP existente com novas ferramentas de análise;
- *Qualidade dos dados*: Limpeza e padronização da base de dados de clientes
- *Infraestrutura de TI*: Implementação de ferramentas como SAP Customer Value Intelligence e BusinessObjects Dashboards;
- *Escalabilidade*: Sistema capaz de processar dados de 117.000 clientes e milhões de transações;

Pergunta 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.

Antes da Implementação do CRM Analítico

Abordagem Reativa:

- Foco principal em clientes que gastavam mais dinheiro;
- Aproximadamente 97% dos 117.000 clientes realizavam negócios menores que \$25.000 anuais;

- Atenção concentrada em uma pequena porcentagem de clientes sem critério científico;
- Decisões baseadas em intuição e experiência, não em dados;

Problemas Identificados:

- Não conseguia distinguir entre diferentes tipos de clientes;
- Tratamento "um tamanho serve para todos";
- Perda de oportunidades de crescimento;
- Ineficiência na alocação de recursos;

Depois da Implementação do CRM Analítico

Abordagem Estratégica:

- *Estratificação científica de clientes:* Classificação em quatro categorias (Core, Oportunistas, Marginais, Service Drain);
- *Análise multidimensional:* Consideração de volume de vendas, lucratividade bruta, lealdade do cliente e custo de atendimento;
- *Segmentação de mercado:* Capacidade de analisar clientes por categoria de acordo com linhas de recomendações;
- *Dashboards visuais:* Utilização do BusinessObjects Dashboards para visualização de dados;

Mudanças Operacionais:

- *Priorização inteligente:* Foco nos clientes centrais (core) que geram maior valor;
- *Estratégias diferenciadas:* Abordagens específicas para cada tipo de cliente;
- *Otimização de recursos:* Melhor alocação de tempo e esforço da equipe de vendas;
- *Tomada de decisão baseada em dados:* Decisões suportadas por análises quantitativas;

Pergunta 4: Dê exemplos de três decisões que foram melhoradas pelo novo sistema de análise de clientes.

1. Decisão de Alocação de Recursos de Vendas

Antes: A equipe de vendas dedicava tempo igual a todos os clientes, independentemente do seu valor

Depois: Com a estratificação, a Graybar pôde:

- Alocar mais tempo e recursos para clientes "Core" (centrais);
- Desenvolver estratégias específicas para converter clientes "Oportunistas" em "Core";
- Reduzir investimento em clientes "Service Drain" ou negociar melhores termos;

2. Decisão de Precificação e Negociação

Antes: Precificação baseada principalmente em volume, sem considerar custo total de atendimento

Depois:

- Identificação de clientes que exigiam preços baixos mas tinham alto custo de atendimento;
- Capacidade de negociar preços mais altos com clientes "Service Drain";
- Ofertas preferenciais para clientes "Core" para mantê-los leais;

3. Decisão de Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços

Antes: Desenvolvimento baseado em tendências gerais de mercado

Depois:

- Análise das necessidades específicas dos clientes mais lucrativos;
- Desenvolvimento de serviços diferenciados para diferentes segmentos;
- Criação de ofertas personalizadas baseadas no perfil de cada categoria de cliente;
- Investimento em inovações que atendem especificamente aos clientes "Core";

Impacto Geral das Melhorias

- *ROI mensurável:* Melhor retorno sobre investimento em atividades de vendas e marketing;
- *Retenção de clientes:* Maior foco na manutenção de relacionamentos valiosos;
- *Crescimento sustentável:* Identificação de oportunidades de crescimento com base em dados reais;
- *Vantagem competitiva:* Capacidade superior de atender às necessidades específicas de diferentes segmentos de clientes;