

A melhor gestão de dados ajuda o The Globe and Mail de Toronto a satisfazer seus clientes

Você já recebeu alguma vez uma nova oferta de assinatura de um jornal ou de uma revista da qual você já é assinante? Além de ser um incômodo, enviar ofertas desnecessárias aos clientes aumenta os custos de marketing. Por que isso acontece, então? É bem provável que seja por causa de uma gestão de dados ineficiente. É quase certo que o jornal fosse incapaz de confrontar sua lista de assinantes atuais, que é mantida em um determinado lugar, com outro arquivo contendo a sua lista de marketing de clientes potenciais.

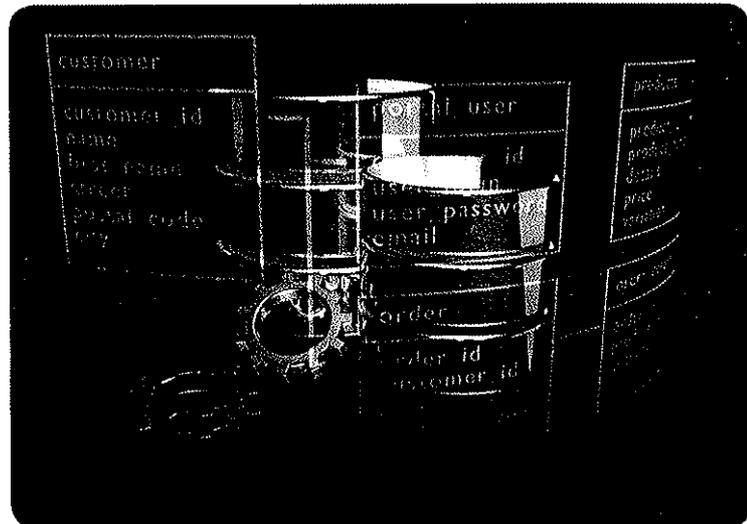
O The Globe and Mail, sediado em Toronto, no Canadá, foi uma das publicações que vivenciou tal situação. Impresso há 167 anos, é o maior jornal do país, com um público de aproximadamente 3,3 milhões de leitores, tendo em conta os seis dias por semana em que é veiculado. O jornal tem um programa de marketing muito ambicioso, no qual considera cada família canadense que ainda não é assinante como um futuro cliente potencial. No entanto, teve problemas na armazenagem e na gestão dos dados referentes a esses clientes potenciais.

Administrar a publicação de um jornal de grande circulação requer a gestão de enormes quantidades de dados, incluindo os de circulação, os de receitas de publicidade, os para fins de marketing, tanto de futuros clientes potenciais como de clientes que não querem ser importunados, e os dados sobre logística e distribuição. Isso sem contar os dados necessários para administrar qualquer negócio, incluindo os dados financeiros e os de recursos humanos.

Durante muitos anos, o The Globe and Mail armazenou grande parte de seus dados em um sistema de mainframe no qual os dados não eram facilmente acessados e analisados. Se os usuários necessitassem de qualquer informação, eles tinham que extraí-la do mainframe e transferi-la a um dentre vários bancos de dados locais para análise, incluindo aqueles mantidos no Microsoft Access, Foxbase Pro e Microsoft Excel. Essa prática criou inúmeros repositórios mantidos em bancos de dados separados para fins específicos, mas nenhum repositório central onde os dados mais atualizados pudessem ser acessados em um único lugar. Com os dados espalhados em tantos sistemas diferentes por toda a empresa, era muito difícil efetuar uma referência cruzada entre os assinantes e os futuros clientes potenciais ao se desenvolver a mala direta para uma campanha de marketing. Havia também questões de segurança: o The Globe and Mail coleta e armazena as informações de pagamento dos clientes, e a armazenagem desses dados confidenciais em vários repositórios dificulta ainda mais a tarefa de garantir que controles adequados de segurança estejam em vigor.

Em 2002, o jornal começou a resolver esses problemas com a implementação de um sistema integrado SAP com um *data warehouse* (sistema de armazenagem de dados) SAP NetWeaver BW, que conteria em um único local todos os dados da empresa provenientes de várias fontes, onde os dados pudessem ser facilmente acessados e analisados pelos usuários corporativos.

Os primeiros dados a serem armazenados no data warehouse foram os de vendas de publicidade, que é uma das principais fontes de receita. Em 2007, The Globe and Mail acrescentou ao data warehouse dados de circulação, incluindo detalhes sobre distribuição, tais como quanto tempo resta na assinatura de um cliente e as perspectivas de marketing a partir de fontes de terceiros. Os dados sobre os futuros clientes potenciais também foram adicionados ao data warehouse.



Com todos esses dados armazenados em um único repositório, o jornal pode facilmente confrontar os dados dos atuais clientes com os dos futuros clientes potenciais para evitar a oferta de promoções de assinaturas aos clientes atuais. Também pode confrontar os dados daqueles que não querem ser importunados com os da área de entrega para verificar se um jornal pode ser entregue ou se um cliente deve ser alvo de uma promoção de assinatura digital.

Apesar dos benefícios óbvios do novo data warehouse, nem todos os usuários corporativos do The Globe and Mail migraram imediatamente para o novo sistema. As pessoas que estavam acostumadas a extrair os dados do mainframe e manipulá-los em seus próprios bancos de dados ou arquivos locais continuaram a trabalhar da mesma forma depois que o data warehouse foi ativado. Eles não entenderam o conceito de um data warehouse ou a necessidade de trabalhar a favor da gestão de dados em toda a empresa. A administração do The Globe and Mail decidiu enfrentar esse novo problema educando seus usuários, especialmente seus profissionais de marketing, para que compreendessem o valor de ter todos os dados da organização em um data warehouse e as ferramentas disponíveis para acessá-los e analisá-los.

Os novos recursos de análise de dados do The Globe and Mail produziram economias a partir dos ganhos de eficiências e dos processos simplificados que, em um ano, pagaram todo o investimento realizado. As campanhas de marketing que anteriormente demoravam duas semanas para serem concluídas passaram a demorar só um dia. O jornal pode determinar suas taxas de saturação em uma determinada área para orientar seus planos de marketing. E há um menor número de queixas de assinantes e futuros assinantes potenciais quanto a serem contatados desnecessariamente.

Fontes: <www.theglobeandmail.com>, acesso em: 1 mar. 2013 e David Hannon, "Spread the News", SAP Insider Profiles, out.-dez. 2012.

A experiência do The Globe and Mail ilustra a importância da gestão de dados. O desempenho dos negócios depende do que a empresa consegue ou não fazer com seus dados. O The Globe and Mail era um negócio grande e próspero, mas tanto a eficiência operacional quanto a tomada de decisão gerencial foram prejudicadas pelas informações fragmentadas, armazenadas em diferentes sistemas nos quais não eram facilmente acessadas. A forma como as empresas armazenam, organizam e gerenciam suas informações causa um enorme impacto sobre a eficácia organizacional.

O diagrama de abertura do capítulo chama a atenção para pontos importantes levantados por esse caso. Os usuários corporativos do The Globe and Mail estavam mantendo os seus próprios bancos de dados locais, porque era muito difícil acessar os dados da empresa no sistema tradicional de mainframe do jornal. As campanhas de marketing duravam muito mais tempo do que era preciso porque era muito demorado reunir todas as informações necessárias. A solução foi consolidar os dados organizacionais em um data warehouse para toda a empresa que provesse uma única fonte de informações para elaboração de relatórios e análise. O jornal teve que reorganizar seus dados em um formato padrão para toda a empresa, estabelecer regras, responsabilidades e procedimentos de acesso e utilização das

