

Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## Thinking Customer

ISEGI-UNL

Fernando Lucas Bação

[bacao@isegi.unl.pt](mailto:bacao@isegi.unl.pt)

<http://www.isegi.unl.pt/ensino/docentes/fbacao/index.html>

UNIVERSIDADE  
NOVA  
ISEGI Estatística e Gestão de Informação

Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## Visão Académica

- Eu sou um académico...
  - “...ah isso é uma questão puramente académica”
  - “...isso são tudo teorias”
- O que é que um académico pode fazer em 30’?
- O meu objectivo:
  - Lançar mais algumas achas para a fogueira

31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 2

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

# O enquadramento SAS

**Demographic Profile**  
**Product Portfolio**  
**Historical Behaviour:**  
- Transactions  
- Channel Usage / Preference  
- Contacts and communications  
**Segment History & Migration**  
**Profitability**

**Purchase & Response Propensity**  
**Next Best Offer**  
**Attrition Risk**  
**Credit & Claims Risk**  
**Life Time Value**

**Campaign Design Process Control**  
**Dynamic Scoring & Targeting**  
**Personalisation & Content**  
**Stages & Waves**  
**Channel & Response Integration**  
**Event Detection**  
**Real Time Dynamic Interaction**  
**Dark Room Automation**

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      3

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

# Agenda

- Thinking Customer
  - A parte e o todo (know)
    - O cliente é uma entidade complexa e multifacetada
    - Brain Teaser: Grandes mapas de clientes
  - A imagem e o filme (predict)
    - As relações baseiam-se nas experiências do passado
    - Brain Teaser: Lifelines
  - A forma e a função (engage)
    - A sua organização está centrada no cliente?
    - Brain Teaser: “...e se por um momento nos puséssemos na posição dos nossos clientes?”

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      4

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

# A parte e o todo...

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      5

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

# A parte e o todo...

Muitos dados...



31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      6

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A parte e o todo...

...para construir o retrato do cliente



31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 7

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A parte e o todo...

Mas é muito mais difícil que nos puzzles normais.

- Muitas peças irrelevantes
- Peças importantes que faltam
- Nem sempre somos capazes de compreender se o nosso puzzle está completo e devidamente montado
- Ausência de um contexto apropriado

31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 8

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A parte e o todo...

### Desafios

- Enorme dimensionalidade das bases de dados
  - Qual o grupo mínimo de variáveis que nos permitirá caracterizar apropriadamente os nossos clientes?
    - Experiência de negócio é fundamental
    - Boas práticas de pré-processamento e selecção de variáveis
    - Ligação aos objectivos e indicadores de negócio
  - Construir o puzzle que nos sirva de base à grande maioria das análises.

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      9

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A parte e o todo...

### Grandes mapas de clientes

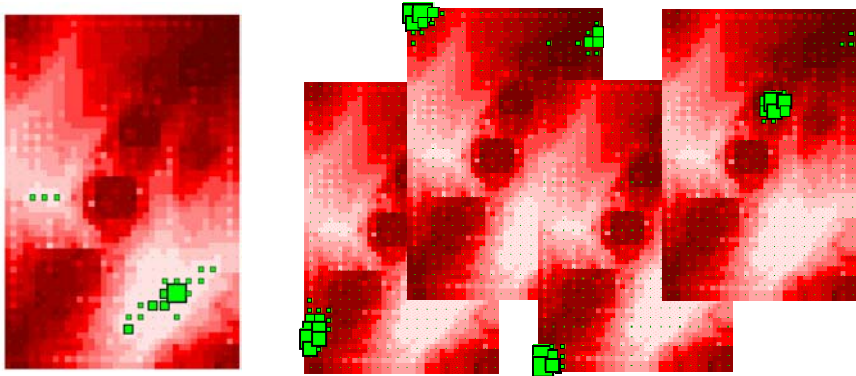
Attrition Model  
NBO Model  
Life Time Value  
Demog. Profile  
Prod. Portfolio  
Risk Model  
Etc.

A B  
C  
D  
E

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      10

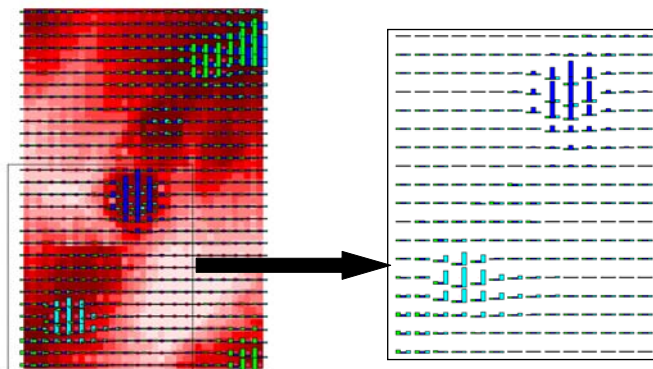
# A parte e o todo...

Grandes mapas de clientes



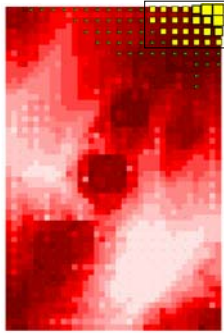
# A parte e o todo...

Grandes mapas de clientes



# A parte e o todo...

## Grandes mapas de clientes

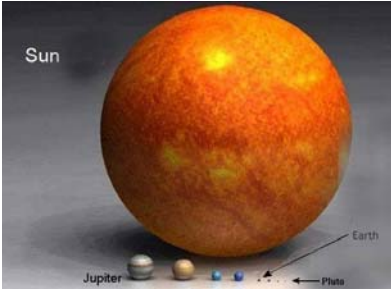


481	18.0	29.0	1.91	643.80	1.96	7.40	367.86	4.07	8
482	18.0	28.0	5.19	1367.99	6.08	13.88	1513.62	7.24	17
483	18.0	27.0	15.32	2752.26	21.88	33.13	4088.84	14.63	26
484	18.0	26.0	4.42	1271.71	5.05	5.98	1348.04	5.45	19
485	18.0	25.0	8.94	4966.15	15.64	14.75	2280.05	8.74	27
486	18.0	24.0	22.28	11229.30	32.21	24.61	7963.93	13.69	41
511	17.0	29.0	5.36	1911.41	4.91	5.84	820.76	2.23	24
512	17.0	28.0	17.61	5984.47	16.46	19.12	2794.86	6.61	30
513	17.0	27.0	49.80	20363.00	51.51	26.37	5620.31	18.27	36
589	19.0	29.0	2.22	868.88	2.28	2.72	493.81	1.10	31
592	13.0	20.0	1.60	1340.10	3.10	5.45	630.93	3.30	41
694	18.0	26.0	64.68	16328.90	52.72	48.52	7617.82	23.95	38
698	18.0	26.0	86.37	24842.40	79.84	38.26	51244.21	17.14	28
514	17.0	26.0	101.17	27793.40	86.63	54.10	8228.13	28.67	19
544	19.0	26.0	170.04	48653.40	96.90	32.52	12687.90	37.19	34
514	18.0	26.0	105.42	45919.30	82.47	39.07	12776.90	37.04	35
1	0.0	29.0	2.62	412.81	0.90	0.83	1238.88	4.54	6
2	0.0	28.0	3.57	645.54	1.20	1.50	893.59	2.92	33
3	0.0	27.0	2.77	489.54	1.20	3.30	484.53	1.50	13
4	0.0	26.0	2.89	377.56	0.94	2.19	325.31	0.97	1
5	0.0	25.0	0.94	127.53	0.43	1.36	184.26	0.73	1
6	0.0	24.0	0.67	87.62	0.28	0.78	76.91	0.30	1
7	0.0	23.0	0.37	95.26	0.18	0.70	78.42	0.28	0.1
8	0.0	22.0	0.20	47.48	0.11	0.61	56.42	0.23	0
9	0.0	21.0	0.14	20.72	0.07	0.21	25.28	0.09	0
10	0.0	20.0	0.10	10.29	0.04	0.21	23.89	0.10	0
11	0.0	19.0	0.09	12.19	0.04	0.13	13.96	0.04	0
12	0.0	18.0	0.10	14.26	0.05	0.11	14.48	0.07	0
13	0.0	17.0	0.08	12.80	0.05	0.08	13.86	0.03	0
14	0.0	16.0	0.09	11.90	0.05	0.11	14.23	0.06	0
15	0.0	15.0	0.09	11.90	0.05	0.09	13.84	0.04	0
16	0.0	14.0	0.11	14.64	0.05	0.07	9.23	0.04	0
17	0.0	13.0	0.14	19.02	0.07	0.11	16.33	0.09	0
18	0.0	12.0	0.11	24.17	0.06	0.24	33.64	0.10	0
19	0.0	11.0	0.30	44.80	0.15	0.39	45.40	0.20	0
20	0.0	10.0	0.40	86.44	0.30	0.54	68.81	0.26	0.1
21	0.0	9.0	0.41	141.48	0.44	0.65	70.94	0.34	0

# A imagem e o filme...

# A imagem e o filme...

As imagens têm potencial informativo



# A imagem e o filme...

As imagens podem permitir antever o futuro...





## A imagem e o filme...

No entanto todos sabemos que as imagens podem ser  
“enganadoras”



31-05-2007

Thinking Customer: know, predict, engage

17

## A imagem e o filme...

Uma segmentação ou um score são apenas imagens

- Nas relações existe “*um deve e haver*”
- As nossas avaliações e reacções são baseadas na interacção actual mas também na experiência passada
- Dois clientes podem ter hoje um perfil semelhante mas passados muito diferentes
- Dois clientes podem ter hoje um perfil semelhante mas futuros muito diferentes

31-05-2007

Thinking Customer: know, predict, engage

18

## A imagem e o filme...

Uma segmentação ou um score são apenas imagens

- A posição onde nos encontramos é importante mas mais importante é o caminho percorrido
- É a observação do movimento que nos dá condições de prever o futuro
- Saber que um cliente tem uma elevada propensão a sair é importante
- Mas compreender as migrações dos clientes que chegam a uma elevada propensão à saída é mais informativo

## A imagem e o filme...

Juntando imagens podemos compreender a evolução e começar a produzir movimento



Dubai 1991 vs 2005

# A imagem e o filme...

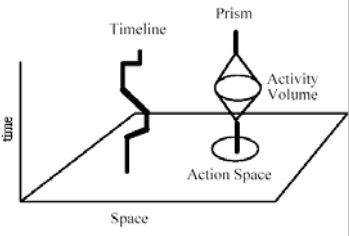
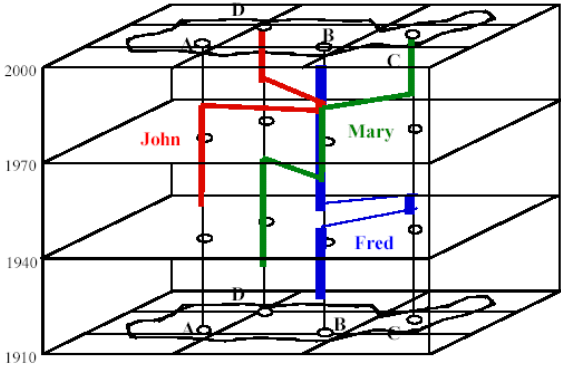
E se pudéssemos observar os movimentos dos nossos clientes...



<http://www.youtube.com/watch?v=dPv8psZsvIU>

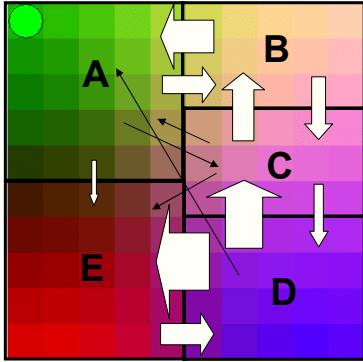
# Lifelines

Movimentos no espaço e no tempo



# Lifelines

## Movimentos no espaço e no tempo

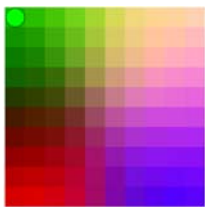


Matriz de Migrações

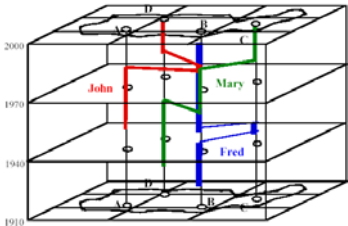
	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

# Lifelines

## Movimentos no espaço e no tempo



+



	t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+6	t+7	t+8	t+9
John										
Mary										
Fred										

O DNA da nossa relação

# A forma e a função...

# A forma e a função...

A organização está desenhada para servir o cliente?




UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A forma e a função...

Desconfio que a maior parte das dificuldades não são tecnológicas nem metodológicas.




Sure, our previous stock market predictions have crashed - but now we've doubled the speed

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      27

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A forma e a função...

O paladino desta visão tem que ter poder

- A mobilização da organização é indispensável
  - Gary Loveman<sup>1</sup>, CEO da Harrah's, identificou os 2 passos críticos na implementação de uma estratégia virada para o cliente:
    - Contratado como director de operações e não como director de marketing
    - Substituiu todo o departamento de marketing

<sup>1</sup>Becker, D. (2003) "Gambling on customers", McKinsey Quarterly

31-05-2007      Thinking Customer: know, predict, engage      28

## A forma e a função...

Sem um apoio comprometido os projectos e a crença no serviço ao cliente, os modelos são inúteis



## A forma e a função...

Sortido de questões

- Agora que temos segmentos... continuamos a gerir produtos ou sucursais?
  - Quem gere segmentos de clientes?
  - Existe um dono de segmento?
  - Ligar a performance dos diferentes segmentos aos KPI?

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A forma e a função...

Sortido de questões

- Integração data mining/market research
  - Atitudes vs comportamentos
  - Integrar os resultados dos estudos com a base de dados
- O que é Attrition?
  - Não perdemos dinheiro a tentar reter clientes que não são rentáveis?
  - Qual a definição de attrition na vossa indústria?

31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 31

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A forma e a função...

Sortido de questões

- Impacto nos resultados
  - Ferramentas para relacionar o investimento no cliente com o retorno
  - Optimizar o mix de investimento
  - Relacionar o percurso do cliente com os investimentos feitos
- Relação entre estratégias de captação e retenção
  - O efeito das campanhas de captação na retenção

31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 32



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A forma e a função...

Sortido de questões

- Incidentes Críticos
  - Incidentes negativos, que desgastam a relação
  - Incidentes oportunisticos, que destroem a relação
  - Incidentes positivos, que ajudam a construir mas não são suficientes
  - Incidentes benevolentes, determinantes no restabelecimento dos níveis de confiança
    - A Mckinsey (*moments of truth*) sugere o treino do frontline em inteligência emocional

<sup>1</sup>Beaujean, M. Davidson, J. Madge, S. (2003) "The 'moment of truth' in customer service", MCKINSEY Quarterly

31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 33

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

ISEGI

## A forma e a função...

Sortido de questões

- Incidentes Críticos
  - Incidentes negativos: ausência de resposta a um pedido de informação
  - Incidentes oportunisticos: as características do produto foram alteradas sem a minha aprovação
  - Incidentes positivos: resposta rápida a um pedido de informação
  - Incidentes benevolentes: a empresa propôs-me um produto com melhor preço do que aquele que pagava anteriormente

31-05-2007 Thinking Customer: know, predict, engage 34

Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA**  
Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação

**ISEGI**

**ISEGI**

**Questões?**

UNIVERSIDADE  
**NOVA**  
ISEGI