

ENCONTRANDO DIAMANTES POR DATA MINING NA HARRAH'S

ELSEVIER

O problema empresarial

A Harrah's Entertainment (*harrahs.com*) é uma cadeia de cassinos muito lucrativa. Com 26 cassinos em 13 estados americanos, ela tinha US\$4 bilhões de vendas em 2002 e uma entrada líquida de US\$235 milhões. O problema empresarial do Harrah's é muito simples: como atrair visitantes para gastarem dinheiro no seu cassino, e fazer isso várias vezes.

A maioria dos operadores de cassino utiliza a intuição para planejar incentivos para clientes. Quase todos têm cartões de lealdade, oferecem quartos de graça para clientes que visitam com frequência, oferecem shows grátis e mais. O problema é que há muito pouca diferença entre os cassinos. Os cassinos acreditam que precisam dar esses incentivos para sobreviver, mas será que os incentivos ajudam os cassinos a se superando a tecnologia da informação.

A solução proporcionada pela TI

A estratégia do Harrah's é baseada no gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) oferecido pela TI e o uso do marketing de banco de dados do cliente para testar promoções. Essa combinação permite que a empresa ajuste os esforços de marketing e as estratégias de remessa de serviço que mantêm os clientes voltando ao cassino. Observando que 82,7% de sua receita vem de máquinas caça-níqueis, o Harrah's começou a dar a cada apostador um cartão de lealdade. Uma leitora de smart-card em cada máquina caça-níqueis em todos os seus 26 cassinos registra as atividades de cada cliente. (Leitoras também estão disponíveis nos restaurantes do Harrah's, lojas de presentes etc. para registrar quaisquer gastos.)

Registrando as atividades dos apostadores, o Harrah's oferece créditos, como em outros programas de lealdade, que podem ser usados para quartos de hotel gratuitos, jantares e assim por diante. Tais programas são executados pela maioria dos concorrentes, mas o Harrah's vai um passo adiante: ele usa um data warehouse de 300 gigabytes para analisar os dados registrados pelas leitoras de cartão. Acompanhando milhões de transações individuais, os sistemas da TI do Harrah's montam uma grande quantidade de dados sobre hábitos e preferências do cliente. Esses dados alimentam o data warehouse empresarial, que contém não apenas milhões de pontos de dados transacionais sobre clientes (como nome, endereço, idade, sexo), mas também detalhes sobre seus hábitos de jogos, gastos e preferências.

Esse data warehouse tornou-se um repositório muito rico de informações do cliente, e é minerado para apoio à decisão. Por exemplo, a análise descobriu que os melhores clientes da empresa eram adultos de meia-idade e idosos, com horário e renda discricionários, que gostavam de jogar em máquinas caça-níqueis. Esses clientes normalmente não permaneciam em um hotel, mas visitavam um cassino no caminho do trabalho para casa ou em uma noite do fim de semana. Esses clientes responderam melhor a uma oferta de US\$60 em fichas de cassino do que a um quarto grátis, duas refeições de bife e US\$30 de batatas fritas, pois gostavam da antecipação e entusiasmo do próprio jogo (em vez de verem a viagem como uma saída de férias). Como em outros cassinos com programas de lealdade, o Harrah's segrega apostadores em três camadas, e os maiores gastadores recebem prioridades nas filas de espera e nas recompensas. Cada experiência nos cassinos do Harrah's foi reformulada para o benefício de clientes que desejam adquirir um cartão de nível mais alto.

Essa estratégia ofereceu um meio de diferenciar a marca do Harrah's. Entender o valor do tempo de vida dos clientes tornou-se crítico para a estratégia de marketing da empresa. A empresa começou a focalizar nos gastos totais dos clientes por um longo tempo. E, coletando informações cada vez mais específicas sobre

preferências do cliente, executando experimentos e análises sobre os dados recém-coletados, e determinando meios de atrair os interesses dos apostadores, a empresa foi capaz de aumentar a quantidade de dinheiro que os clientes gastavam, apelando para suas preferências individuais. Por exemplo, o cassino sabe quais clientes específicos estão jogando em determinadas máquinas caça-níqueis e em que hora. Usando técnicas de data mining, o Harrah's pode descobrir que máquinas específicas atraíram determinados clientes. Esse conhecimento permitiu que o Harrah's configurasse o salão do cassino com uma mistura de máquinas caça-níqueis que beneficiaram tanto os clientes quanto a empresa.

Além disso, medindo o desempenho do funcionário e analisando esses resultados com data mining, a empresa é capaz de oferecer a seus clientes melhores experiências, além de ganhar mais dinheiro para os funcionários. O Harrah's implementou um plano de bônus para recompensar os trabalhadores que trabalham por hora com um dinheiro extra por conseguir melhorar o índice de satisfação dos clientes. (Bônus totalizando US\$43 milhões foram pagos no decorrer de três anos.) O programa de bônus funcionou porque a recompensa depende do desempenho de cada um. O gerente-geral de uma propriedade de baixa pontuação poderia visitar um colega em um cassino de pontuação superior para descobrir o que poderia fazer para melhorar a pontuação do seu cassino.

Os resultados

A experiência do Harrah's mostrou que, quanto melhor a experiência que um convidado tem e quanto mais atento o cassino for para ele ou ela, mais dinheiro o cassino ganhará. Para o Harrah's, um bom atendimento ao cliente é uma rotina diária. O Harrah's continua a melhorar os benefícios ao seu programa Total Rewards, melhora a lealdade do cliente por meio de atendimento ao cliente com suporte de data mining e, naturalmente, ganha muito dinheiro.

Fontes: Compilado de M. Levinson, "Jackpot! Harrah's Entertainment", CIO, 1º de fevereiro de 2001; e G. Loveman, "Diamonds in the Data", *Harvard Business Review*, maio de 2003.

O que aprendemos com este caso

O caso de abertura sobre o Harrah's ilustra a importância dos dados para uma grande empresa de entretenimento. Ele mostra que é necessário coletar grandes quantidades de dados, organizar e armazenar os itens de dados devidamente em um local e depois analisar os dados e usar os resultados para tomar melhores decisões de marketing e outras decisões corporativas. O caso nos mostra que novos dados passam por um processo em estágios: dados são coletados, processados e armazenados em um data warehouse. Depois, os dados são processados por ferramentas analíticas como data mining e modelagem da decisão. As descobertas das análises de dados direcionam decisões promocionais e outras. Finalmente, a coleta e a análise contínuas de dados novos oferecem à gerência o feedback relativo ao sucesso das estratégias gerenciais. Além disso, a análise desse feedback agrega valor às informações de uma empresa. Esse processo produz conhecimento, que é informação em ação e em um contexto.

Neste capítulo, explicamos como esse processo é executado com a ajuda da TI. Também lidaremos com alguns tópicos adicionais que geralmente suplementam o processo de gerenciamento de dados. O capítulo termina com uma visão da gestão do conhecimento e como ela é apoiada pela TI.