

CAPTAÇÃO DE CLIENTES

UEHARA, Irineu. Captação de clientes: o foco da tecnologia. BANCO HOJE, v. 121, p.42-5, Abr, 1999..

RESUMO: Já se foram os tempos em que a tecnologia era um insumo destinado tao somente a municiar a retaguarda operacional das instituições financeiras. Em tempos de renhida competição, a informatização tornou-se estratégica sobretudo na ponta de atendimento, propiciando a consolidação do conceito de conveniência no relacionamento com os clientes, que tem de ser dia a dia cativados e fidelizados. Essas foram algumas das constatações dos especialistas reunidos em debate patrocinado por BANCO HOJE.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação Tecnológica - Bancos - Marketing Digital.

HENRIQUE COSTABILE

Conselheiro da Sucesu/SP

Muitos ano atrás, a área de marketing considerava os bancos como instituições em torno das quais havia uma porção de clientes. Por muito tempo se pensou dessa forma e o setor de tecnologia estava longe de atuar em marketing, pois desenvolvia sistemas de retaguarda voltadas apenas para os funcionários e não para os clientes. Os técnicos não punha a barriga no balcão, não sabiam nem quem eram os clientes.

O tempo foi passando e as áreas de tecnologia e de marketing começaram a se integrar para alavancar os negócios. Percebeu-se que era o cliente que tinha um monte de bancos em volta dele , isto é , o cliente é que era o centro das atenções. Isso acarretou uma grande mudança na forma como se prestam serviços ou se fazem negócios. Tem de se fazer o que o cliente quer, definindo-se a partir daí as necessidades e os projetos mais gerais.

Surge então a palavra-chave, que é conveniência. Ou seja, os bancos têm que fazer o que é conveniente à clientela, oferecendo serviços práticos e de qualidade. O cliente não tem dono: muda de um banco para outro, na medida em que um oferece algo mais do que o outro.

Outro ponto é que antigamente quem trabalhava em banco achava que o patrão era o acionista. Hoje, o patrão é o cliente, é ele quem paga a conta. Se ele não estiver satisfeito, nenhum esforço terá valor. Para se aferir se a tecnologia e os canais de distribuição são bons ou adequados, é preciso ver a ponta do cliente. Na hora de se montar um sistema via Internet, por exemplo, é necessário checar quantas pessoas se conectam, se a navegação é fácil, se a tecnologia é utilizada por todos, etc.

Além do mais, devido às mudanças e à conjuntura nova do mercado, a primeira preocupação é a eficiência de custos. Não se trata simplesmente de reduzir custos, mas sim de verificar se estamos obtendo resultados onde estamos empreendendo custos. Não adianta cortar por cortar e continuar fazendo o que se vinha fazendo. É preciso verificar se a receita auferida diante do custo tem algum benefício para o banco.

ADILSON HERRERO

Diretor da Realplan

Pesquisas feitas no ano passado com os bancos mostravam que o perfil das agências bancárias no Brasil estava se modificando em face de uma série de circunstâncias: o momento econômico, as realidades do mercado, a comodidade e facilidade para os clientes na utilização de produtos. Não se falava naquela época, como não se fala agora, de redução do número de agências, mas sim de uma modificação de seu papel.

Especificamente com relação ao novo grupo financeiro no qual trabalho, ele é formado por cinco empresas: Banco Real de Investimento, Real Corretora, Real Financeira, Real Leasing e a seguradora que estamos montando agora. Esse novo grupo vai operar com clientes pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande porte, além de pessoas físicas de rendas média e alta. Vamos atuar basicamente com lojas e equipes de gerentes nas principais cidades do país. Nosso desafio está sendo montar a tecnologia para essa operação. É um desafio porque viemos de um banco de varejo e agora temos de erigir uma arquitetura complementemente diferente da que usávamos antes.

Estamos substituindo nossos aplicativos, nossas plataformas de processamento e nossas redes de telecomunicações para construir uma grande rede integrada de produtos e serviços. Com este objetivo, escolhemos inicialmente um parceiro estratégico, que é a Microsoft, que está nos ajudando a identificar as soluções que vão ser utilizadas nas aplicações. Pelo porte que pretendemos ter e pela agilidade necessária a este tipo de negócio, vamos trabalhar com pacotes de aplicativos. Não pretendemos ter equipes enormes de desenvolvimento de sistemas porque esse não é o negócio desse novo grupo.

Sentimos na carne o impacto da alta do dólar. Todos os orçamentos que fizemos lá atrás, imaginando um plano de investimentos, já foram complementemente atrasados. Gostaria de deixar registrado aqui que estamos encontrando fornecedores brasileiros de tecnologia, que disponibilizam exclusivamente produtos e serviços nacionais, que estão tentando também atrelar os seus preços ao dólar, para tirar alguma vantagem do momento econômico.

JORGE SALLES

Diretor do Mercado de Soluções da Microsoft

O que vemos como tendência inexorável é uma convergência de indústrias para um mundo digital. Plataformas heterogêneas, mídias e canais distintos convergem para uma coisa só: um grande canal eletrônico com padrões de Internet, ou de Internet 2 quando chegar seu tempo. Então estamos oferecendo produtos, plataformas e maneiras de construir aplicações sem esquecer a integração com o legado. A tendência é se ter plataforma única de desenvolvimento, com um modelo de três camadas baseado em componentes, que dão ao cliente autonomia para prestar serviços em qualquer canal de *delivery* que ele escolher.

Outro fenômeno é que essa convergência de canais eletrônicos está causando uma convergência de players no atendimento aos clientes, o que deverá provocar uma queda de braço entre os bancos, principalmente os de varejo, o comércio e as empresas de mídia, sobretudo a televisão, que vão competir para deter a propriedade do canal eletrônico com o cliente. O padrão vai ser o mesmo, de Internet. Nesse sentido, achamos que deverá existir um maior número de pontos de atendimento e não necessariamente de agências. Esses pontos oferecem uma oportunidade imensas de se criar uma sinergia entre banco e varejo.

Acho que hoje o planejamento dos bancos tem de começar pelos protocolos, em cima dos padrões de mercado, e não tanto pelos processos. Pois, quando se fala em pontos de atendimento e em sinergia com o comércio, precisamos perceber que existem poucos pontos em que há grande densidade de visitas. Se esses pontos estiverem trabalhando com

sistemas digitais de mesmo protocolo, há pelo menos teoricamente uma oportunidade enorme de se ter integração de serviços. Através da mídia televisiva, por exemplo, com o protocolo Internet, é possível integrar serviços, o mesmo valendo para um supermercado automatizado com uma saída para a Internet, conectando check-outs inteligentes. A diferenciação vai se dar pela criatividade e pela capacidade de investimento no intangível, na visão do que vem mais à frente.

CARLOS E. CORREA DA FONSECA
Conselho de Administração da Itaútec

Nós defendemos desde 1979 uma arquitetura three tier para sistemas de bancos. Além disso, sempre batalhamos para que fosse implementada uma mesma arquitetura para todos os serviços: ATMs, Internet, fax, etc. Um grupo de empresas com Itaútec, Procomp e Digirede já caminhavam no passado na direção correta. A evolução hoje aponta para essa integração.

Recursos como Internet, convergência de telecomunicações, telefones digitais com Internet acoplada, tudo isso vai ter uma dimensão fantástica nos próximos anos. O vencedor será aquele que souber usar tudo isso da maneira mais simples possível, eliminando as complexidades tecnológicas do caminho. Vencerá quem pensar nas necessidades do banco, automatizando cada um dos processos. Trata-se aqui de primeiro definir os processos para depois definir a tecnologia. Ou seja, uma área de banco deve poder desenvolver seus aplicativos independentemente de plataforma, com flexibilidade.

Em outros termos, os bancos têm que montar uma arquitetura de desenvolvimento de sistemas de modo que o layer de protocolo seja totalmente independente dos aplicativos. Assim, quando uma empresa cliente tiver de trocar de plataforma, poderá fazê-lo com relativa facilidade. O cliente não pode desenvolver um aplicativo amarrado à realidade atual porque o fornecedor que detém hoje o protocolo pode mudar no decorrer do tempo. Os fornecedores têm uma tendência a dar umas puxadinhas nos protocolos para eles ficarem muito amarrados a suas aplicações.

A flexibilidade reduz custos porque evita um série de trabalhos de reprogramação e reanálise dos sistemas. O caminho, em suma, tem de ser simplificar o máximo os processos sem que se fique amarrado a determinadas soluções tecnológicas que exigem uma mudança a cada instante.

Quanto à questão dos pontos de atendimento, creio que a integração dos bancos com o varejo se dará fundamentalmente no processo de pagamento, constituindo um grande ponto em que ambos vão realizar os seus negócios. A rede de agências, por outro lado, vai cuidar muito mais do relacionamento com o cliente, no qual serão vendidos os outros produtos dos bancos, como fundos de investimento, ações, etc.

CARLOS A. FERREIRA
Diretor de negócios da Procomp

Acredito que estamos chegando a um ponto de maturidade com relação a canais de distribuição, pois o Brasil já assumiu a liderança na tomada de decisões e na implementação

de soluções. A dificuldade, porém, é que cada canal surgiu em momentos tecnológicos distintos, isto é, as soluções de software e de arquitetura demandadas na implementação de cada canal surgiram em momentos diferentes. Desse modo, as instituições implementaram as agências numa plataforma, o auto-desenvolvimento numa segunda, o Internet banking numa terceira, etc. Isso criou um ônus muito elevado não só para os bancos brasileiros mas para os do mundo inteiro, pois o tempo requerido e o custo de lançamento de um novo produto se tornaram muito elevados.

Recentemente, percebemos que a resposta ao desafio das multiplataformas, com redução de custos, foi a arquitetura WDNA da Microsoft, adotada pela Procomp para ser implementada no mercado brasileiro. Trata-se de uma solução única para diversos canais, como home banking, Internet, agências, etc.

A segunda tendência, acelerada pela vindas dos bancos estrangeiros, é a adoção de processos de outsourcing. Está ocorrendo, por exemplo, a terceirização das redes de auto-atendimento, movimento que deverá conhecer uma explosão em seis meses. A Procomp, no ano passado, já considerava que o mercado de auto-atendimento estava num ponto de equilíbrio e que outros canais de delivery talvez registrassem uma grande explosão. Por isso, a Itautec e a Procomp devem aparecer neste ano entre as maiores fabricantes do mundo na área de equipamentos de auto-atendimento. O crescimento da Procomp em relação à base instalada foi de 75%.

LUIZ FELIPE DA ROSA FERLAUTO

Diretor de tecnologia e informática do Banco Bandeirantes

Quando foi adquirido pela Caixa Geral de Depósitos de Portugal, o Banco Bandeirantes apresentava, na área de tecnologia e informática, muitas carências e gaps a serem preenchidos. O foco da Caixa foi investir fortemente no setor, consciente de que tecnologia e informática não representavam apenas uma área de apoio, mas sim estratégica. No atendimento, por exemplo, 80% das nossas transações ainda são feitas com interface humana, ou seja, no caixa. Nosso objetivo é aumentar as operações via auto-atendimento até chegar aos níveis hoje vigentes no mercado. Além de prestar um melhor atendimento aos clientes, queremos reduzir custos, pois uma transação no caixa tradicional custa em média três vezes mais do que nos canais alternativos.

Está em nossos planos para o ano que vem o aumento da rede física de agências em aproximadamente dois terços. Mas o foco neste ano vai ser em automação bancária. Buscamos também concentrar grandes esforços na atualização de toda a infra-estrutura, incluindo telecomunicações, equiparando o Bandeirantes aos demais players do setor. Finalmente, estamos fazendo uma grande revisão do softwares utilizados, buscando um parceiro para erigir uma nova e integrada plataforma de automação. Hoje, temos um sistema diferente para cada canal, o que é altamente ineficiente, não nos permitindo dar respostas rápidas à área de negócios nem criar novos produtos e serviços com a eficiência e rapidez necessárias.

REINALDO DE OLIVEIRA OPICE

Diretor de canais e marketing da SiliconGraphics

A Silicon está atuando na área estratégica de bancos, que é a tomada de decisões e planejamento. O que estamos observando tanto lá fora quanto no Brasil é o crescimento da necessidade de ferramentas de tecnologia que permitam aos bancos serem mais

competitivos. O curioso é que esta demanda está sendo mais acelerada do que a verificada na parte da infra-estrutura. Isso abre um novo mercado, que vai impactar fundamentalmente as decisões dos players sobre onde vão investir seu dinheiro, o conhecimento do perfil dos clientes e quais os produtos que devem lançar e os locais onde devem atuar, seja com canais indiretos, seja com os convencionais. Nesse sentido, os bancos brasileiros levam uma vantagem em relação aos do exterior, pois conseguiram coletar uma base de dados e de informações sobre os clientes bastante valiosa, em razão dos tipos de aplicações e de concentração de negócios realizados. Os bancos no exterior estão tendo de buscar dados demográficos para prospectar clientes.

EDSON MACIEL

Country manager da SiliconGraphics

A estabilização da economia brasileira expôs as ineficiências operacionais do setor financeiro. Ao mesmo tempo, a chegada dos bancos estrangeiros mostrou ao setor padrões de eficiência operacional. Assim, os bancos nacionais se viram pressionados por dois vetores, que causaram grandes mudanças no mercado. O papel da Silicon neste quadro é trazer a tecnologia de ponta, em nível de supercomputação e alta capacidade de visualização, para, primeiro, ajudar os bancos a interagirem com seus clientes e, segundo, fazer com que eles consigam reduzir os riscos dos investimentos a serem feitos. A idéia é simular cenários macroeconômicos e de riscos, com tempos de resposta factíveis para se decidirem os rumos dos investimentos, que hoje são diários, pois os próprios fluxos de capitais colocam para os players o desafio de serem ágeis na aplicação de seu capital e o dos correntistas.

CARLOS ROBERTO COSSOLIN

da Origin

Estamos vendo um movimento muito forte de formação de alianças mais qualitativas entre parceiros, com foco muito grande na redução de custos e na atualização tecnológica. O Bradesco, por exemplo, está mudando radicalmente sua relação com fornecedores, num projeto de global sourcing, afetando toda a área de suprimentos. O banco quer começar um processo seletivo de grandes players através do qual ele possa diminuir sua dependência e aumentar a qualidade dos serviços, focando basicamente os custos. Isso surpreende um pouco porque o Bradesco nunca foi de fazer outsourcing muito forte.

PAULO JACINTHO BRAGA

da Cobra

Houve no mercado uma percepção inicial de que os bancos se tornariam cada vez mais virtuais, de que adoção de uma interface não física iria ser bastante rápida. Isso porém não se verificou, pois os bancos começaram de novo a abrir agências. Com relação à questão das altas excessivas de preços por parte das empresas nacionais, aproveitando-se da alta

do dólar, voltamos a uma discussão antiga, referente ao modelo industrial brasileiro. Onde está o corte de conteúdo tecnológico hoje? Ou seja, o que num produto é efetivamente nacional e o que é um agregado nacional? Quanto mais as empresas tenham aprofundado o conteúdo tecnológico nacional, mas elas poderão oferecer vantagens em uma situação como essa.

ROGERIO HUGO FREIRE MOLINARO

Gerente da Divisão de Marketing e Comercialização da Cobra

A Cobra, em seus 25 anos de história, sofreu uma mudança muito grande em seu perfil de atuação. Hoje somos basicamente uma empresa de serviços, bastante voltada, até por força de seu controlador, ao segmento bancário. Estamos abrindo um outro nicho, que é o global sourcing, oferecendo máquinas de auto-atendimento, microfilmagem e impressão.