

Bancos de relacionamento

Pesquisa mostra tendência de implementação de estratégias de aproximação dos clientes nos EUA e na Europa, para contra-atacar a “desintermediação”

Por William Gregor, Kevin Boyle e Bertrand Lavayssière

“Desintermediação” é o termo da moda. Designa o fenômeno de eliminação de intermediários – leia-se bancos, no caso do setor financeiro – e, nos EUA, assumiu a forma de milhões de poupadores retirando seu dinheiro da conta corrente e investindo em, por exemplo, fundos mútuos de corretoras de valores. Embora a “desintermediação” ainda não tenha atingido proporções epidêmicas, bancos de todo o mundo admitiram em uma pesquisa que precisam mudar rapidamente. Acabou-se o tempo em que tinham sucesso adotando uma política do tipo guarda-chuva para praticamente todas as categorias de produto. A única forma de mudar é aprofundar o relacionamento com os clientes, dizem os autores deste artigo, executivos da Gemini Consulting. Eles propõem um sistema de aproximação do cliente em quatro etapas e com seis dimensões distintas, a começar pela segmentação. Segundo os consultores, os bancos devem aproveitar os dois grandes trunfos de que dispõem, confiabilidade e capacidade de distribuição, e aprender a utilizar a informática para realmente conhecer seus consumidores.

Existirá hoje um banco que não anseie por um relacionamento mais íntimo com seus clientes de varejo? Haverá algum cliente que não prefira concentrar os assuntos financeiros de sua família em uma ou, no máximo, duas instituições financeiras? A resposta é não para ambas as questões. Por isso mesmo, pode-se imaginar a vantagem mercadológica de um banco que, na época da declaração do imposto de renda, por exemplo, ofereça a seus clientes um demonstrativo único, abrangendo desde a movimentação em contas correntes até os investimentos em fundos mútuos.

Uma pesquisa realizada em 1993 mostrou que 42% dos bancos europeus acreditam que seu maior desafio até 2005 seja melhorar o relacionamento com os clientes. Segundo esses bancos, tal tarefa é mais vital do que a necessidade de reduzir custos (40%) ou de melhorar a qualidade de serviços (37%).

Recentemente, outro estudo procurou saber até que ponto bancos de varejo dos EUA e da Europa se

■ *William Gregor* é vice-presidente da unidade de Morristown, Nova Jersey, EUA, da firma Gemini Consulting, que tem 30 escritórios em todo o mundo, inclusive um em São Paulo.

■ *Kevin Boyle* é vice-presidente da firma Gemini Consulting em Morristown, Nova Jersey, EUA.

■ *Bertrand Lavayssière* é vice-presidente da Gemini Consulting em Paris, França.



Image Bank/AndyCaulfield

julgavam bem-sucedidos no desenvolvimento de estratégias de relacionamento. Patrocinado pela European Financial Management Association (Associação Européia de Gestão Financeira) e pela American Bankers' Association (Associação Norte-Americana de Bancos), o estudo chegou a resultados reveladores.

Os dados obtidos demonstram que, embora o relacionamento com os clientes seja visto como um Santo Graal por bancos de varejo dos dois lados do Atlântico, apenas um entre cada dez pesquisados afirmou já ter concluído a implementação de suas estratégias nesse sentido. Um quinto dos bancos acreditava ter um esquema adequado quase em funcionamento. Mais de dois terços dos pesquisados, entretanto, haviam implementado estratégias de relacionamento apenas parcialmente ou estavam começando a desenvolver um relacionamento com seus clientes.

Os objetivos da pesquisa eram avaliar o atual estado das práticas referentes a relacionamento, desco-

Embora o relacionamento com os clientes seja visto como um Santo Graal por bancos de varejo dos dois lados do Atlântico, apenas um entre cada dez pesquisados afirmou já ter implementado estratégias nesse sentido

brir por que os bancos estavam aderindo às estratégias de relacionamento e identificar os obstáculos e os passos fundamentais de implementação delas.

Transição

O fato de o setor financeiro estar em transição dificulta a busca de uma relação mais próxima com os clientes. Os bancos estão sendo ameaçados pelas forças do mercado, pelo surgimento de novas tecnologias e por problemas organizacionais. Além

disso, sofrem pressões para reduzir custos, vêem o “canibalismo” de produtos aumentar e assistem à chegada de concorrentes de fora do segmento bancário, como a AT&T, fruto da desregulamentação. Como se não bastasse, os clientes estão lhes exigindo mais comodidades, flexibilidade e benefícios (*veja quadro na página 102*).

A violenta fuga dos capitais investidos em aplicações de baixo rendimento, como poupanças e certificados de depósito, é um exemplo da pressão a que os bancos estão sub-

metidos. Nos EUA, em um recente intervalo de quatro anos, os equivalentes dos CDBs despencaram de mais de U\$ 1 trilhão para menos de U\$ 800 milhões. No mesmo período, os ativos em fundos mútuos deram salto superior a 200%, chegando a mais de US\$ 2 trilhões. O êxodo das poupanças e certificados de depósito bancário em direção aos fundos mútuos significou o rompimento de uma importante barreira imaginária para muitos correntistas – eles cruzaram a fronteira e tornaram-se investidores com títulos e ações.

“Desintermediação” (*disintermediation*) é o termo da moda que designa esse fenômeno de eliminação de intermediários (os bancos, no caso). Embora ela ainda não tenha atingido proporções epidêmicas, bancos de todo o mundo já sabem que precisam mudar. Acabou-se o tempo em que tinham sucesso adotando uma política do tipo guarda-chuva para praticamente todas as categorias de produto.

Retenção

Por que um “banco de relacionamento”? “É quase impossível perder um cliente se você vendeu vários produtos para ele”, resume um banqueiro europeu. “O desenvolvimento de relacionamentos é a melhor forma de aumentar o volume de negócios”, afirma um alto executivo de um banco norte-americano. Mais de um terço dos entrevistados citou a necessidade de reter clientes como a principal razão para se adotar uma estratégia de relacionamento.

Parece haver pouco consenso entre os profissionais da área a respeito do que é necessário para fortalecer as relações com clientes, mas o leque de opções é bastante amplo, com variações em torno dos três níveis a seguir:

AS PRESSÕES

Pressão por receita

Baixas taxas de juros
Canibalismo de produtos
Desregulamentação

Novos concorrentes

Instituições financeiras
“não-bancárias”

Pressão sobre custos

Agência/instalações
Processos ineficientes
Excesso de custos operacionais

Necessidade de transformação

Questões organizacionais

Feudos funcionais
Funcionários pouco capacitados
Sistemas de medição falhos

Exigências da clientela

Comodidade
Flexibilidade
Benefícios financeiros

Novas tecnologias

Acesso dos clientes
Processamento das transações
Gerenciamento de informações

■ **Nível mínimo.** O banco deve fazer vendas cruzadas dos produtos básicos e oferecer um negócio mais vantajoso em termos de preço e serviço para os clientes.

■ **Nível médio.** O banco deve compreender e satisfazer a maioria das necessidades financeiras dos clientes, dando ênfase aos laços mais lucrativos.

■ **Nível máximo.** O cliente acha que possui uma espécie de “banqueiro particular” e vê a instituição como um conselheiro sábio e respeitado.

Talvez seja mais fácil definir um relacionamento íntimo a partir do que ele não é. Não se trata, por exemplo, de o banco tentar ser tudo para todos, ou apenas voltado para seus produtos, ou ainda de aumentar o número de produtos ou contas por cliente. E é claro que um banco não pode esperar construir relacionamentos sólidos se privilegiar apenas a captação de novos clientes.

A questão é que, para serem eficazes, todas as estratégias de relacionamento devem ser definidas a partir do ponto de vista do consumidor. Só se formam laços quando os bancos proporcionam benefícios para segmentos específicos da base de clientes.

É justamente aí que os bancos dispõem de dois grandes trunfos: confiabilidade e capacidade de distribuição. Os clientes acreditam que os bancos são mais seguros e confiáveis que, por exemplo, corretoras de valores e de seguros. E, com suas agências, caixas eletrônicos e serviços telefônicos já em operação, os bancos possuem um sistema de distribuição que deixa seus novos concorrentes em posição de flagrante inferioridade. O que espanta é a demora dos bancos em explorar essas vantagens.

Obstáculos

Não se pode negar que exista um grande número de barreiras ao desenvolvimento de relacionamento com os clientes. A maior delas, apontada por um entre cada dois bancos ouvidos na pesquisa, está nos lastimáveis sistemas de informação sobre o cliente. “Sabemos o que queremos fazer, mas não temos dados sobre os clientes para poder gerenciar os relacionamentos conforme desejamos”, diz um gerente de banco da Espanha. Muitos bancos trabalham com programas capazes de lidar com apenas um produto – depósitos à vista ou financiamentos, por exemplo. Outros utilizam um verdadeiro festival de equipamentos de informática rodando programas incompatíveis ou estão sob o controle de gerentes mais interessados em defender seu império hierárquico do que em desenvolver um sistema integrado para fortalecer o relacionamento com os clientes.

O ápice da relação ocorre quando o cliente acha que possui uma espécie de “banqueiro particular” e vê o banco como um conselheiro sábio

Com o escritório central ditando as normas sobre produtos e sistemas de fornecimento, muitos gerentes de agência se sentem como párocos a quem se ordena repentinamente mudar de credo e abandonar o rebanho

Outro problema enfrentado pelos bancos é o fato de a alta gerência relutar em descartar os computadores, que representam ativos depreciados. Os novos concorrentes – as montadoras de automóveis que oferecem financiamento e cartões de crédito, por exemplo – não são prejudicados por sistemas de informática arcaicos ou pela tarefa de substituí-los. “A resistência organizacional à mudança dos sistemas de informação é imensa”, diz um executivo. “Gerentes de produto e de agências não se deixam convencer facilmente.”

Mas, embora seja difícil implementar uma nova estratégia de serviços ao consumidor, as recom-pensas podem ser enormes. Vejam-se, por exemplo, os resultados que um

banco dos EUA pretendia conseguir com uma estratégia de relacionamento. Em apenas quatro anos, essa instituição esperava aumentar seus lucros em mais de US\$ 200 milhões. Até agora, passados dois anos da fase de implementação, os lucros já cresceram mais de US\$ 90 milhões. É verdade que cerca de 35% do ganho esperado deverá vir da redução de despesas; contudo, mais de 55% terá origem no aprofundamento das relações com os clientes, nas taxas mais altas de retenção de clientes e nos novos preços de produtos.

Uma política flexível de preços pode gerar lucros astronômicos. Na falta de sistemas mais sofisticados de informação, os bancos vêm-se forçados a adotar uma política de

preço único. Quando ampliarem seus conhecimentos sobre os hábitos dos clientes – quem usa caixas eletrônicas, quem vai ao guichê e quem prefere o telefone, por exemplo –, poderão personalizar as tarifas para refletir o custo dos serviços de maneira mais exata. E isso ajudará a impulsionar a receita e as taxas de retenção.

Processo em quatro etapas

Em geral, os esforços para melhorar o relacionamento com os clientes incluem basicamente quatro etapas: **1.** Os bancos, na maioria, iniciam sua trajetória como vendedores de produtos, oferecendo uma pequena variedade de serviços padronizados, pensados para agradar a todo mundo. **2.** Na segunda etapa, quando conseguem focalizar melhor os clientes, iniciam a segmentação do mercado, mas ainda em nível muito rudimentar. **3.** A segmentação sofisticada-se na terceira etapa, quando se propõem benefícios para atrair segmentos com limites mais marcados. Todos os bancos que pretendam competir a sério devem avançar pelo menos até a terceira etapa – nela começam a construir sua reputação como prestadores de ampla gama de serviços personalizados. **4.** Tanto quanto se possa prever, nem

Proteus e a Odisséia

No início da década de 90, executivos do grupo britânico de serviços financeiros Alliance & Leicester (A&L) preparavam-se para fazer integrar dois ramos diferentes da instituição: uma *building society* (instituição de poupança) e um *girobank* (sistema de transferência de créditos), ambos adquiridos havia pouco do governo britânico.

Tendo optado por uma estratégia de relacionamento em vez de uma de produto, lançaram-se em um programa de transformação cujo intuito era fazer da A&L uma firma com diversificada linha de produtos de serviços financeiros pessoais.

O programa, batizado de Proteus,

começou com uma intensa fase de mobilização, que durou seis semanas. Nesse período, articulou-se a nova estrutura organizacional, que incluía duas empresas independentes (uma companhia de serviços financeiros pessoais e uma firma de transações corporativas); fez-se a reengenharia da gerência de produtos, da distribuição e dos processos de venda; e desenvolveu-se uma nova estratégia de informática.

Além de melhorar o treinamento da equipe, gerar mais vendas cruzadas e criar uma nova conta corrente que atraiu mais clientes, o Proteus também ajudou a A&L a aumentar seus lucros operacionais em 150

milhões de libras esterlinas, o que representou um aumento de mais de 250% em quatro anos.

Os bancos em fase de mudanças podem tirar muitas lições do êxito da A&L, entre elas, a necessidade de consenso sobre a estratégia, o papel-chave da comunicação, a importância de se preparar para tomar decisões de peso que deverão ser implementadas em bom tempo e o imperativo de envolver os executivos seniores no processo de mudanças.

Apesar disso, o que ficou gravado na memória dos funcionários da A&L durante a operação Proteus foi o total alinhamento da estratégia adotada com os valores e comportamentos da companhia e o fato de isso ter envolvido todo mundo, dos



Um banco de varejo só pode segmentar a clientela com sucesso se a conhecer bem. É preciso compreender as preferências dos consumidores quanto a distribuição, produtos e sua disposição de pagar por serviços

mais altos aos mais baixos níveis organizacionais.

Huntington Bancshares

Para a Huntington Bancshares, com sede em Columbus, Ohio, EUA, e mais de 350 escritórios espalhados em sete estados do Meio-Oeste norte-americano e na Flórida, a adesão à estratégia de relacionamentos foi uma odisséia de oito anos, nos quais a segmentação da clientela e o fornecimento de serviços por via eletrônica substituíram o *personal banking* (atendimento personalizado).

A princípio, a Huntington (US\$ 17,5 bilhões em ativos) tentou designar um funcionário pessoal para cada cliente e lançou um sistema de recompensas para os caixas que cumprimentavam os clientes chamam-

do-os pelo nome e também para os gerentes que se levantavam de suas cadeiras para apertar a mão dos clientes. O uso do nome dos clientes saltou de 18% para 90% praticamente da noite para o dia.

Mas, como a Huntington notou, serviços desse tipo são caros e nem sempre bem-recebidos. Entrou em cena, então, a segmentação de clientela e a empresa continuou oferecendo o *personal banking*, mas criou serviços com tecnologia de ponta para reduzir a dependência dos clientes em relação às agências. Hoje oferece, por exemplo, o Huntington Access Banking, um sistema multidimensional que inclui serviços bancários por telefone, ATMs com verificação eletrônica de cheques e possibilidade de videocon-

todos os bancos vão se empenhar em atingir a quarta e última etapa, em que as marcas se tornam mais diferenciadas e bem-posicionadas.

As seis dimensões da intimidade com o cliente

Passar de uma etapa a outra requer habilidade, e é justamente aí que muitos bancos acabam se confundindo. Prosseguir rápido demais em uma só direção pode fazer os mais bem-arquitetados planos desmoronar. Destreza, paciência e bom ritmo, além de dirigentes empenhados, são requisitos essenciais.

Tudo indica que o sucesso só pode ser alcançado de forma consistente se o banco evoluir em seis dimensões diferentes ao mesmo tempo:

1. Segmentação
2. Oferta de produtos
3. Distribuição
4. Sistema de informação sobre o cliente
5. Organização
6. Mensuração

É importante que todas as seis dimensões sejam atacadas simultaneamente para que progridam de forma coordenada. Por exemplo, é improvável que haja melhora no relacionamento com clientes se o banco mudar sua estratégia de

ferência de mão dupla. Essa iniciativa atendeu tanto às necessidades dos clientes que privilegiam relacionamentos como àquelas dos que buscam transações eficientes.

Os clientes utilizam halls eletrônicos 24-horas para falar pelo vídeo com funcionários do banco e abrir contas, conseguir financiamentos ou aconselhamento financeiro. Não são muitos os clientes que usam o serviço às 2 horas da manhã, mas há intenso movimento antes e depois do horário bancário normal e durante todo o fim de semana. No passado, qualidade e serviço personalizado eram importantes para os consumidores. Agora eles querem mais comodidade. "Isso quer dizer acesso à informação e ao dinheiro em qualquer lugar e a qualquer hora."



A alta administração deve intervir para apaziguar disputas por impérios hierárquicos entre os departamentos e, se necessário, fazer cabeças rolarem

marketing mas não alterar seus sistemas de informação sobre clientes ou reciclar o treinamento da equipe. Se as ações não forem sincronizadas em todas as dimensões, os problemas não tardarão a aparecer.

O segredo aqui é gerenciar o ritmo e integrar as mudanças. Não tente correr antes de aprender a andar e sinta que tem os pés bem firmes no chão antes de passar a complexas segmentações de clientela. É tentador investir pesadamente em sistemas de informação avançados, mas os bancos que optam por esse caminho geralmente se arrependem. Os funcionários se vêem tentando promover produtos e serviços que o banco não é capaz de fornecer. Como muitos bancos descobriram, o treinamento dos caixas e do pessoal de suporte não pode ser feito em um workshop de apenas dois dias.

Um banco de varejo só pode segmentar sua clientela com sucesso se conhecê-la bem. É preciso compre-

der em profundidade as preferências dos consumidores quanto a canais de distribuição, produtos e sua disposição de pagar por serviços. A segmentação é o carro-chefe que pode levar a uma estratégia integrada, com produtos atraentes sendo oferecidos por canais práticos e lucrativos.

A segmentação não poderá ocorrer, contudo, se o sistema de informação sobre clientes – a quarta dimensão – não estiver bem-azeitado. Na realidade, o banco progressista aciona sua tecnologia de informação para dar suporte à criação de novos canais de distribuição que oferecem serviços mais rápidos e satisfatórios e ao mesmo tempo reduzem custos. O atendimento ao cliente também pode ser aperfeiçoado com um novo sistema de informação que detecte e resolva problemas comuns, tais como endereços errados, lançamentos incorretos e cobrança indevida de taxas.

Mas não há movimento sem atrito. Imagine como os gerentes de

agência se sentem a respeito disso tudo. Com o escritório central ditando as normas sobre produtos e sistemas de fornecimento, a agência deixa de ser o centro do universo do varejo bancário, e o trabalho do gerente pode às vezes parecer pouco mais do que ter de contratar caixas e motivar a equipe de vendas, ou seja, muito menos do que a tradicional posição de autoridade e respeito aos olhos da comunidade. Não é à toa que muitos gerentes se sentem como párocos a quem se ordena repentinamente mudar de credo e abandonar o rebanho.

Alguns executivos relatam que também no escritório central existe atrito. A mentalidade de “panelinha” ainda faz com que os funcionários de certo departamento, por exemplo, cartões de crédito, relutem em dividir seu banco de dados com os colegas da área de investimentos, e vice-versa. Uma solução possível é a intervenção da alta administração para apaziguar disputas por impérios hierárquicos e, se necessário, fazer cabeças rolarem. Outra solução é recompensar os que sabem trabalhar em equipe. As pessoas devem perceber que ganham bônus e promoções os funcionários que dão duro todo dia em prol da transformação do banco.

É nesse ponto que a sexta dimensão, a mensuração, torna-se crítica. Os sistemas de mensuração devem ser projetados para fornecer informações e criar incentivos que apoiem a estratégia do banco. A ênfase recai não sobre agências ou produtos isolados, mas sobre os clientes e segmentos específicos. A equipe é recompensada pela lucratividade dos clientes, por vendas cruzadas e retenção de clientes, e não apenas pelo número de novas contas. O foco são os objetivos do segmento e não a mera medição das vendas.

Evidentemente nem todos podem sair vencedores nessa situação. Muitos banqueiros provavelmente acabarão sentados atrás de suas escrivaninhas, em escritórios ultrapassados, à espera de clientes que não vêm. Antes agir rápido do que acabar às moscas. ♦

© *Transformation/Gemini Consulting*