

Banco virtual

Em uma época de acirrada competição e de mutações significativas nas atitudes dos clientes, os bancos se lançam em uma frenética corrida em busca de inovação de produtos e serviços, bem como de novos meios para levá-los aos clientes. Nesse contexto, o banco virtual se destaca como novo e promissor canal de distribuição de serviços bancários. Aliando tecnologia, segmentação de clientes e uma estrutura organizacional inovadora, esse canal permite redução de custos, aumento de resultado e fidelização de clientes.

por **Marcos Bader** USP

Quando pensamos em banco, é provável que a primeira imagem que nos venha à mente seja a das agências bancárias. De fato, hoje tais agências constituem o principal canal de distribuição dos serviços bancários. No entanto, transformações importantes no perfil da concorrência vêm pressionando os bancos no sentido de desenvolverem no-

vas soluções para atender a um consumidor cada vez mais exigente.

Uma das principais tendências no setor é a ampliação na oferta de canais de distribuição de seus serviços. O objetivo é que esses novos canais reconfigurem a logística de distribuição dos bancos e sejam capazes de responder

às novas exigências tecnológicas e comportamentais envolvidas em seu negócio.

Recentemente, uma solução que tem se destacado é a do banco virtual. Simplificando ao máximo, é o chamado banco sem agências, cuja operação ocorre remotamente via tecnologias de informação, sem, portanto, a necessidade de deslocamento físico dos clientes. Neste artigo analisamos essa nova solução em serviços bancários. Em particular, analisamos sua influência sobre o relacionamento com o cliente, o modo como a estrutura do banco virtual pode ser mais bem organizada e alguns de seus principais valores.

Relacionamento. No banco virtual, como em qualquer outro canal bancário, a gestão ativa do relacionamento com o cliente é fundamental. Seu propósito é funcionar como um mecanismo de reconhecimento do tipo de preferência que o cliente dedica ao banco. Com base nisso, o banco pode elaborar estratégias de atração, retenção e fidelização do cliente.

A alternativa de abordagem de mercado apresentada pelo banco virtual resulta em uma proposta inédita de segmentação lógica que se ampara na solução virtual de distribuição para viabilizar a customização de tratamento de segmentos de mercado.

Em termos de relacionamento, o formato do banco virtual possibilita algumas vantagens importantes, à semelhança do que ocorre em outros ambientes de negócio, como, por exemplo, com as administradoras de cartão de crédito. Em primeiro lugar, ele permite ao banco uma apuração individualizada da relação cliente-banco e, conseqüentemente, facilita um enfoque personalizado no cliente, direcionando produtos e serviços que melhor correspondam a suas necessidades e desejos.

Em segundo lugar, o banco pode adotar uma estratégia de quantificação do relacionamento estabelecido com o cliente. Na prática, o banco pode definir eventos e dar-lhes uma pontuação – à medida que o cliente usa os serviços ou produtos, ele recebe uma determinada pontuação cujo acúmulo, com o passar do tempo, lhe dá acesso a alguns benefícios. Esse programa de fidelidade certamente aumenta a probabilidade de um relacionamento contínuo e fidelizado com o cliente, que é acompanhado de forma personalizada, ou seja, possibilita viabilizar o *marketing one-to-one*.

Adicionalmente, um registro detalhado dessas pontuações permite ao banco criar uma base de dados para assessorá-lo na criação de abordagens mercadológicas sob medida. Outra vantagem dessa estratégia é permitir o desenvolvimento modular e customizado dos serviços financeiros do banco virtual. Essa flexibilidade na concepção do serviço permite à instituição maior rapidez e adequação às condições de mercado.

Segmentação. A alternativa de abordagem de mercado apresentada pelo banco virtual resulta em uma proposta inédita de segmentação lógica que se ampara na solução virtual de distribuição para viabilizar a customização de tratamento de segmentos de mercado, para os quais o modelo convencional de segmentação não pode oferecer uma solução economicamente justificável.

Em razão de sua plataforma tecnológica, o banco virtual está capacitado a oferecer uma solução de segmentação de mercado inovadora no ambiente virtual. Pelo fato de seus gerentes poderem receber treinamento diferenciado, é possível que eles atendam, de forma potencialmente ilimitada, clientes pertencentes a diversos nichos de mercado.

Essa vantagem competitiva confere ao banco virtual a capacidade de atuar em um número praticamente ilimitado de segmentos, tirando proveito da economia de escala característica de sua sistemática de operação. Trata-se de

uma maneira inédita de se alcançar a customização combinada com uma redução de custos em função da escala do processo, fato que resulta em uma combinação poderosa a ser explorada mercadologicamente.

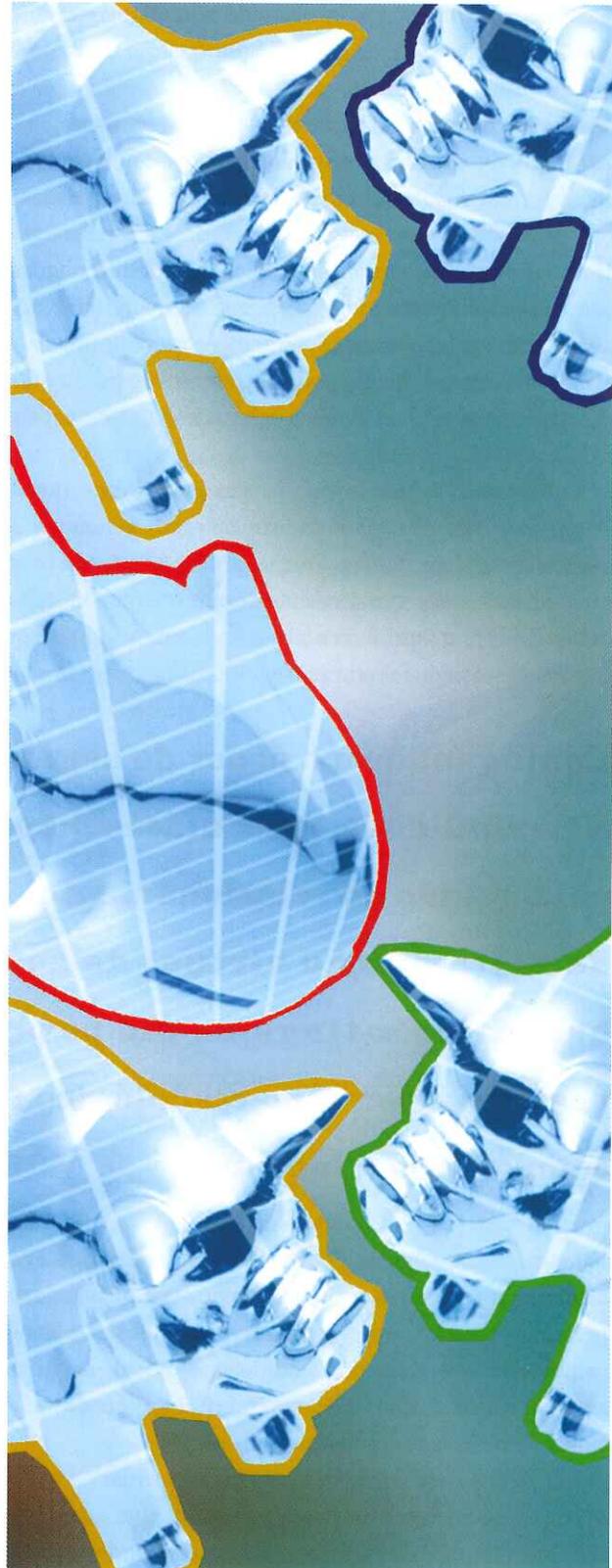
Estrutura organizacional. Em termos de estrutura, o banco virtual deve operar como um tipo de agência independente, possuindo contabilidade distinta das outras agências convencionais e reforçando sua característica de complementaridade na busca de novos clientes, minimizando conflitos de interesse com a base existente do banco.

Uma estrutura comercial adequada deve dividir-se em dois grandes grupos de gerências: a operacional e a de negócios. A função principal do gerente de operações é a de manter-se focado no processo de abertura de novas contas correntes. Diferentemente do que ocorre em uma agência tradicional, onde o gerente de operações cuida também da manutenção das contas existentes, no banco virtual a estratégia é de especialização por função.

O segundo grupo que compõe a equipe comercial do banco virtual é o de gerente de negócios, a quem cabe o atendimento e a administração dos clientes existentes. O interessante dessa estrutura é que o gerente comercial não precisa ficar lotado em uma agência convencional, pois o cliente não entra em contato direto com ele. A sede do banco virtual, pelo fato de não ter visibilidade para o cliente, não é o diferencial competitivo desse tipo de negócio.

Em termos de recursos humanos, o gerente de negócios deve ter um sólido treinamento, tanto em termos técnicos quanto comerciais, pois, na ausência de uma agência física, cabe a ele o contato e a fidelização do cliente. Se, de um lado, a ausência de contato físico é vantajosa do ponto de vista da estrutura do banco virtual, por outro essa mesma situação exige mais do gerente de negócios em termos de capacidade de relacionamento, negociação e sensibilidade para captar as dificuldades ou necessidades de seus clientes.

Em acréscimo, o gerente de negócios, em função de não conhecer pessoalmente o cliente, depende também do desenvolvimento de uma ferramenta que procure complementar dados a respeito do cliente para ampará-lo no mo-



mento do atendimento, considerando-se ainda a agravante de que o cliente pode ser atendido por qualquer gerente.

Valores centrais. Vimos que, entre as vantagens competitivas do banco virtual, incluem-se sua elevada flexibilidade no atendimento ao cliente; sua segmentação de mercado altamente customizada, na qual são selecionados nichos específicos de clientes e desenhadas estratégias adequadas de atração, retenção e fidelização; sua formação humana e técnica que, apoiada por instrumentos tecnológicos, pode atender a vários clientes de diferentes nichos com igual grau de eficiência e modulação.

Em termos de estrutura organizacional, vimos que o ponto mais crítico é a sólida formação dos gerentes e a especialização por tarefas. Contudo, cabe-nos agora uma interrogação sobre quais valores devem orientar as atividades do banco virtual. Em nosso modo de ver, existem três valores-chave a serem perseguidos.

Conjugando-se o poder de segmentação com a flexibilidade e modulação disponibilizadas pela gestão do relacionamento e o potencial de distribuição virtual de serviços bancários, atinge-se um patamar de posicionamento mercadológico fortemente competitivo e inovador.

Valores mercadológicos. O banco virtual visa expandir os negócios do banco por meio de uma nova abordagem que permita o crescimento de sua base de clientes. A idéia é complementar o mercado atendido pela rede de agências atual do banco, disponibilizando produtos e serviços adicionais e altamente competitivos.

O público-alvo desejado pelo banco virtual é formado por pessoas que valorizam atividades que economizam seu tempo. Pelas características das grandes metrô-

poles, como dificuldade de locomoção e riscos à segurança pessoal, aliadas a transformações comportamentais como desejo por conforto, comodidade e serviços feitos na própria residência, a tendência é que esse grupo de pessoas cresça. Como conseqüência, os bancos são pressionados a desenvolver serviços e produtos compatíveis com suas novas necessidades. Veja-se, por exemplo, a questão da comodidade e da economia de tempo.

Enquanto a agência tradicional funciona, na maior parte das praças, das 10 às 16 horas, isto é, durante seis horas, nos dias úteis, o banco virtual pode operar, com atendimento personalizado, de forma ininterrupta. Essa diferenciação no horário de atendimento personalizado representa um diferencial de disponibilidade e conveniência.

Valores econômico-financeiros. Em segundo lugar, o banco virtual busca oferecer uma alternativa de distribuição de serviços bancários, na qual se experimenta um significativo potencial de economia de escala.

É interessante frisar que a redução de custo de transação por mídia está negativamente correlacionada com o incremento do conteúdo tecnológico de cada canal. Isso porque o cliente passa a se auto-servir cada vez mais para realizar suas transações bancárias.

As ferramentas tecnológicas desenvolvidas no banco virtual permitem ampliar a economia do negócio, seja em termos de economia com transações como também eco-

nomia associada à infra-estrutura necessária para a realização do negócio. Obviamente, a conseqüência é um aumento no resultado geral do banco.

Talvez resida aqui o argumento econômico-financeiro mais sedutor para o desenvolvimento do banco virtual. Quando simulamos seu custo de operação em função do aumento de clientes atendidos pela mesma infra-estrutura, notamos uma clara economia de escala graças ao uso da alternativa virtual de distribuição.

Valores tecnológicos. Em termos tecnológicos, o banco virtual pode funcionar como um laboratório de experimentações. Veja-se, por exemplo, o desafio de integrar as diferentes plataformas bancárias, como a transacional e de negócios. A consolidação dessas plataformas certamente representará uma poderosa vantagem para a organização, pois permitirá uma solução unificada que pode funcionar como um terminal ou como uma plataforma móvel, o chamado “banco móvel”.

Adicionalmente, a sistemática de monitoramento de ligações de clientes que ocorre no banco virtual pode ajudar o banco inteiro a construir um registro contínuo e fidedigno da qualidade do serviço prestado. De posse de um banco de dados estruturado, o banco pode realizar pesquisas sobre pontos fortes e fracos de seu relacionamento com o cliente, acionando medidas corretivas, melhor desenvolvendo seus profissionais ou identificando novas oportunidades de negócios.

Desafios. O desejo de se aumentar o número de segmentos abordados pelas organizações sempre encontrou barreira para o seu desenvolvimento na relação custo-benefício, conforme apresentado na Figura 1. Entretanto, a adequada e oportuna gestão do canal virtual integrada ao uso eficaz do CRM (*Customer Relationship Management*), estratégia de gestão de relacionamento, proporciona o deslocamento para a direita na condição de equilíbrio, viabilizando um número maior de segmentos a serem abordados com eficácia econômico-financeira e mercadológica.

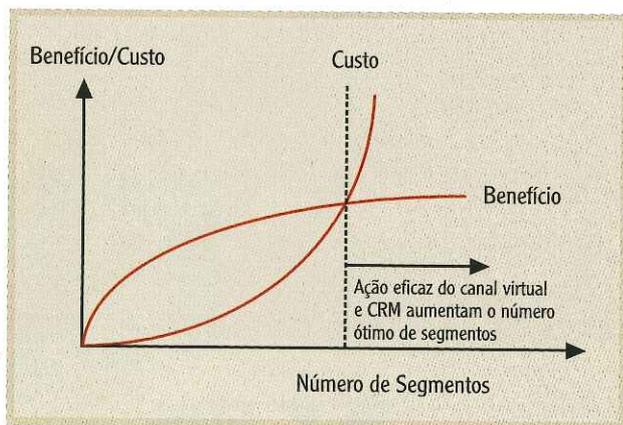


Figura 1 – Revendo a segmentação.

Fonte: Adaptado de *The IT Journal* – HP.

Conjugando-se o poder de segmentação com a flexibilidade e modulação disponibilizadas pela gestão do relacionamento e o potencial de distribuição virtual de serviços bancários, atinge-se um patamar de posicionamento mercadológico fortemente competitivo e inovador. Tal posicionamento se caracteriza como uma segmentação lógica, contrapondo-se ao modelo convencional de segmentação física.

No entanto, para se apresentar como alternativa efetiva para a distribuição dos serviços bancários, o banco virtual tem de superar alguns desafios intrínsecos de seu modelo de negócios. Uma deles é a falta de contato com o cliente. Como discutimos, isso exige em contrapartida gerentes altamente capacitados e sensíveis para captar as necessidades e preferências de seus vários clientes. O segundo é a própria resistência dos clientes ao uso da tecnologia para realização de serviços bancários, ainda que telefônico.

Em acréscimo, de acordo com uma perspectiva econômica e financeira, o movimento de migração de transações convencionais para o “ambiente máquina” produz redução potencial de custos. E a consequência do custo reduzido na operação do banco virtual é a de dotar o banco de uma poderosa e sustentável vantagem competitiva de custos, constituindo-se em uma valiosa arma estratégica para a organização.

A consolidação dessa tendência representará uma natural reconfiguração do canal convencional, que passará então a dispor de mais tempo e recursos para desenvolvimento de negócios, mas deixará, progressivamente, de contar com a presença física dos clientes. Isso pode representar um desafio no caso das relações negociais, quando a presença física do cliente com o gerente for requisitada.

Contudo, superados esses desafios, não restam dúvidas de que o banco virtual realmente se apresenta como alternativa flexível e inovadora, oferecendo o diferencial necessário para atrair, fidelizar e desenvolver relacionamento comercial com o cliente.

Marcos Bader

Doutor em Engenharia da Produção pela Poli-USP
Diretor Departamental do Bradesco
E-mail: marcos.bader@uol.com.br