

A necessidade e os desafios para a implementação de um processo robusto de CRM analítico em instituições financeiras.

Cláudio Paiva & Fausto Novaes

Desde a vigência das novas regras sugeridas no Novo Acordo de Capital, estabelecido pelo Comitê da Basileia em 2004 e conhecido como Basileia II, instituições financeiras se viram envoltas em uma série de desafios conceituais e tecnológicos inéditos no setor financeiro. Contudo, tendo em vista a extensão e amplitude da crise financeira mundial deflagrada em 2007 e as diversas regulamentações que se seguiram, em especial o conjunto de propostas denominado de Basileia III (publicado em 12/2010), esperam-se pressões renovadas sobre o modelo tradicional do negócio bancário.

Esses fatos têm conseqüências as mais variadas para as instituições financeiras, desde a necessidade de possuírem “*funding*” estável até a importância renovada do crescimento orgânico como forma de buscar os resultados necessários demandados pelo negócio.

Nesse cenário, os clientes passam a ter uma relevância bem maior do que as instituições financeiras estão acostumadas, o que acarretará uma aceleração na mudança do conceito de negócio com foco no produto (*product-centric*) para o negócio com foco no cliente (*customer-centric*). Como consequência, será necessária uma atitude mais pró-ativa por parte delas em buscar e reter os bons clientes, que são aqueles que podem trazer a rentabilidade esperada e fornecer boa parte do *funding* estável requerido para a sustentação de seus negócios.

Essa mudança conceitual traz à tona a necessidade de revisão do processo de gerenciamento do relacionamento com os clientes e, em sintonia com diversas tendências recentes, a demanda para o uso intensivo de técnicas analíticas robustas em uma imensa variedade de dados, desde dados sócio-demográficos e comportamentais até dados geo-espaciais e de risco de crédito. O uso de “*Analytics*” em CRM é feito no âmbito de “CRM Analítico”, que deve ser visto como um processo para a aplicação de modelos de conhecimento de clientes extraídos pelo uso de técnicas estatísticas analíticas e de “mineração de dados”.

Isso, por sua vez, pode significar, para um grande número destas organizações, uma necessidade de mudanças estruturais de sistemas e processos internos bastante relevantes. Uma boa notícia é que existe uma sinergia de grande parte das mudanças necessárias com os requerimentos já existentes de Basileia II para a adoção de modelos internos avançados de risco de crédito. A convergência de conceito de negócio centrado no cliente, processo de CRM e gestão de riscos pode resultar em ganhos de eficiência significativos, dos quais destacamos:

1. Melhor ponderação sobre o perfil dos clientes: ao desenvolver uma visão única do cliente, a instituição alavanca um conjunto amplo de informações para simultaneamente avaliar riscos de crédito (e.g., *credit score* e probabilidade de *default*), apreçamento de produtos de crédito, probabilidade de abandono e propensão;
2. Programas de fidelização: a integração da informação sobre o comportamento de clientes, valor agregado potencial e a visão global de sua exposição com a instituição permite a formulação de estratégias sólidas de fidelização dos clientes relevantes da instituição;

3. Sinergias internas: a utilização de técnicas analíticas por instituições financeiras é tendência irreversível e as instituições menores precisam investir nessa direção para proteger seus nichos de atuação.

Com isso, surgem diversos desafios tecnológicos e operacionais, pois o cliente passa a ser o ponto focal de todas as considerações, desbancando a visão centrada em produtos. Mas como consolidar o volume e a diversidade de dados necessários nesse novo ambiente de negócios de modo a manter a estabilidade e a eficiência dos processos operacionais da instituição?

Antes de mais nada, é preciso compreender que a visão tradicional de suficiência da adoção de ferramentas de software de cunho computacional (usualmente denominadas de “calculadoras”) atreladas a base de dados tradicionais, como datamarts, não deverá produzir resultados positivos suficientes para fornecer uma ambiente analítico eficiente para o processamento de diversos tipos de cálculos matemáticos e estatísticos em grandes quantidades de dados de diversos tipos e espalhados em inúmeros sistemas dispersos por toda a instituição.

Dada a complexidade das arquiteturas presentes nas instituições bancárias, reunir com precisão todas as informações necessárias, e com a granularidade requerida, tendo em vista a obtenção de uma visão única do cliente, acaba se tornando um desafio expressivo. Apesar de que este impacto possa ser menor em diversas instituições de pequeno e médio porte, ele deve ser mais significativo devido aos desafios regulatórios, a demanda por *funding* estável e a competição com instituições investindo consistentemente no aprimoramento do relacionamento com seus clientes.

Experiências de mercado provam que ambientes analíticos proporcionados por *data warehouses* corporativos são mais indicados para estes fins, muito em função de não se limitarem simplesmente ao acúmulo, sumarização e envio de dados. Tais ferramentas ajudam a elevar o grau de confiabilidade dos sistemas bancários e favorecem a implementação de processos eficazes para o gerenciamento do relacionamento com seus clientes e de sua competitividade.

*Cláudio Paiva é sócio-diretor da Analitix Soluções em Finanças
Fausto Novaes é consultor de negócios da Teradata*