

ORGANIZAÇÕES EM DESTAQUE

O Banco de Crédito do Peru ganha pontos com seu novo data warehouse

O Banco de Crédito do Peru (BCP) é o mais antigo banco do país, com mais de 6 bilhões de dólares americanos em ativos, 210 agências ao redor do mundo (incluindo uma em Miami, Flórida) e mais de 2 milhões de clientes. Responde por cerca de 25 por cento de todos os empréstimos do sistema bancário peruano, 48 por cento do mercado bancário corporativo do país e entre 35 e 38 por cento do mercado bancário de varejo.

Quando a economia peruana se abriu para os bancos estrangeiros, o BCP teve dificuldades em manter os clientes antigos e atrair novos. Para reagir a esse desafio, depositou todas as fichas nos serviços ao cliente. Primeiro, implantou serviços bancários eletrônicos, para que os clientes pudessem realizar mais transações nos caixas automáticos ou em sua própria casa. Depois, estabeleceu links de Internet com seus clientes corporativos, além de aumentar o número de funcionários em todas as agências em 40 por cento e investir em programas adicionais de treinamento.

Embora pagar o salário de um funcionário custe mais do que manter um caixa eletrônico, a administração do banco achava um bom investimento ter mais funcionários para interagir com os clientes. De acordo com Guillermo Bustamante, *chief information officer* do BCP, cada vez que um cliente vai a uma agência bancária e fala com um funcionário, isso representa uma oportunidade de lhe vender outros produtos e serviços financeiros.

Quando o cliente entra na agência, os funcionários do BCP precisam dispor do maior número de informações possível a respeito dele, pois só assim poderão abordá-lo de maneira inteligente. Muitos anos atrás, essa informação não estava disponível. O banco tinha um data warehouse com informações sobre todos os clientes, mas o sistema era ineficiente e não podia ser ajustado para administrar a cada vez maior base de clientes. Segmentar o público era uma tarefa extremamente laboriosa. Era tão demorado analisar os dados dos clientes que, no momento em que os resultados eram tabulados, já não refletiam a situação real. O banco de dados armazenava informações sobre os resultados de campanhas de marketing específicas, mas não havia como correlacionar esses resultados a segmentos de clientes, para descobrir em quais grupos de clientes a campanha havia causado maior impacto. Em outras palavras, os dados eram essencialmente inúteis.

Comprar um novo hardware não era problema, porque os equipamentos haviam se tornado uma *commodity* e eram relativamente baratos. A administração poderia ter decidido fazer um upgrade no software de gerenciamento de banco de dados para o data warehouse já em uso, mas os custos seriam consideráveis (3 milhões de dólares) porque o software de banco de dados era caro e demandava atualização e manutenção constantes.

Em vez disso, a administração preferiu migrar para um data warehouse baseado no software DBMS da Oracle. Implantar essas ferramentas de gerenciamento de dados

custaria a metade do preço do upgrade no software de gerenciamento de banco de dados existente, e os custos anuais subsequentes para manter o software também custariam a metade do preço da outra opção.

Além de reduzir os custos com sistemas de informação, o novo data warehouse da Oracle mudou a maneira como o banco analisava e segmentava os dados dos clientes. O data warehouse inclui informações sobre quais produtos os clientes usam, a natureza de seu relacionamento com o banco e a frequência em que eles interagem com o banco. Com essas informações, o BCP pode criar perfis para cada cliente, identificando segmentos de clientes e oferecendo-lhes produtos de maneira mais precisa.

O marketing do BCP agora pode medir o impacto de novas campanhas imediatamente, bem como monitorar os resultados de campanhas antigas. Por exemplo, se o banco divulga um novo produto de cartão de crédito, agora pode monitorar os resultados da campanha de marketing ao longo de toda a vida daquele cartão de crédito e, assim, descobrir portadores lucrativos e portadores inadimplentes. Posteriormente, esses resultados ajudam o banco a projetar novas campanhas de marketing de maneira mais inteligente.

Outro benefício: o novo data warehouse permite ao BCP lançar mais campanhas de marketing com menos funcionários. Antes da migração para o data warehouse da Oracle, eram necessários de cinco a dez funcionários para lançar 20 novas campanhas de marketing a cada ano. Hoje, três funcionários podem criar e operar mais de 200 campanhas anualmente.

O BCP também usa o data warehouse para descobrir novas oportunidades de negócios. Por exemplo, informações pinçadas do warehouse alertaram a gerência de que seria possível gerar receita cobrando pelo uso dos cartões de débito. Depois de analisar outros produtos pagos no data warehouse, a administração descobriu que os clientes não se incomodariam se o banco cobrasse um dólar mensal pelo serviço. Sozinha, essa iniciativa levanta mais de 12 milhões de dólares por ano.

Fontes: Karen J. Bannan, "Customer credit", Oracle Profit Special Edition for Financial Services, acessado em 23 maio 2005; "Banco de Credito expects to save US \$1 million each year with Oracle data warehouse", <http://www.oracle.com>, acessado em 23 maio 2005; e Lucien Chauvin, "Surviving the storm: Peru's largest bank rises and falls with country's economy-but remains independent", <http://www.looksmart.com>, acessado em 23 maio 2005.

Para pensar:

Quais os problemas enfrentados pelo Banco de Crédito do Peru? Como esses problemas afetam a estratégia e o desempenho do banco? Como a administração decidiu solucioná-los? Analise as dimensões humanas, organizacionais e tecnológicas da solução. De quais alternativas a administração dispunha? Você acha que a alternativa escolhida foi a melhor? Explique sua resposta.