

Construindo relacionamentos sustentáveis com os clientes

PREPARADO PARA A PEGA

MAIO DE 2021



Introdução

Na Austrália e no mundo, as instituições financeiras costumam ter as mesmas prioridades: adquirir, engajar e reter clientes com produtos e experiências envolventes que resolvam suas necessidades. Essa é a missão das instituições financeiras, aplicável a todos os segmentos, verticais de produtos e regiões. O que pode mudar com o tempo é a ênfase nessas prioridades e o sucesso de cada instituição na conquista de seus objetivos. Em certas épocas, as instituições tendem a se concentrar mais nas aquisições, o que traz boas ofertas no mercado para novos clientes e um posicionamento institucional que prioriza os clientes que ainda não foram conquistados, em detrimento dos já integrados.

Depois, o pêndulo volta a favorecer os clientes existentes, com a tendência de mais foco na experiência, no engajamento e nos resultados de retenção. A busca pelo equilíbrio das prioridades cria pontos de tensão internos e externos nas instituições, acompanhando as realocações de recursos e foco. Sempre que prevalece a atitude aquisitiva, os clientes existentes podem se sentir desvalorizados. Aliado às boas ofertas de outros fornecedores, isso gera maior rotatividade de clientes. Na verdade, o que acontece é uma troca de clientes entre as instituições: altas quantias são gastas no marketing de campanhas tradicionais, mas elas não conseguem criar e valorizar relacionamentos de longo prazo com os clientes através de um engajamento proativo, tempestivo e personalizado. O retorno sobre o investimento pode ser questionado.

As instituições que dão maior atenção aos clientes existentes podem ter um crescimento mais sustentável, aumentando sua participação nos gastos e a lucratividade do ciclo de vida do cliente. Na prática, o foco em clientes existentes significa um alinhamento da organização com o cliente, criando produtos e experiências para todos os canais que sejam fáceis de usar, resolvam os problemas dos clientes e sejam valorizados por eles. Para isso, é preciso engajar os clientes de forma proativa, para que eles se sintam desejados, suas expectativas sejam superadas e sua fidelidade recompensada. Isso pode ser complicado quando a pressão dos custos aumenta, as plataformas antigas são insuficientes, as expectativas dos clientes continuam a evoluir e eles esperam cada vez mais dos provedores. Não há dúvidas, no entanto, de que existe uma imensa vantagem para as instituições que fazem a coisa certa.

Em 2021, a Pega contratou a RFI para explorar essas questões em detalhes. Neste relatório, a RFI se concentra no engajamento entre instituições financeiras e seus atuais clientes, bem como nos desafios e oportunidades desse relacionamento. O momento é ideal, considerando o aumento da competitividade e elevação das expectativas dos clientes, mas também pela evolução das soluções tecnológicas que possibilitam melhorar as experiências.

Para criar o relatório, a RFI aproveitou suas várias pesquisas realizadas com clientes australianos. Todo ano, a RFI entrevista mais de 150.000 clientes sobre necessidades, preferências e comportamentos em serviços financeiros.

Resumo executivo

As instituições financeiras chegaram a 2021 fortes, mas cautelosas. O nível de satisfação, apoio e confiança dos clientes, que já vinha aumentando, foi ainda mais favorecido pela resposta das instituições financeiras à pandemia.

Um olhar atento, porém, ainda revela desafios e oportunidades nas questões de engajamento e retenção de clientes. Clientes existentes costumam se sentir desvalorizados, em parte por causa do foco das instituições financeiras nas aquisições, mas também porque suas expectativas continuam crescendo, o que aumenta a rotatividade de clientes. Essa rotatividade aumenta ainda mais porque as instituições têm muita dificuldade para aproveitar totalmente os dados capturados sobre clientes para melhorar o engajamento e atender às suas necessidades. Isso contribui para experiências negativas.

Quando isso ocorre, as interações com os clientes podem acontecer somente quando eles informam sobre uma necessidade ou intenção. Muitos clientes têm experiências que prejudicam a retenção. As instituições financeiras deixam de interagir de modo frequente e proativo com seus clientes e, quando o fazem, erram o momento e usam abordagens genéricas ou, no máximo, segmentadas.

As interações e experiências costumam ser desconectadas entre os canais, e os clientes sentem dificuldade para trocar de canal. Essa é uma questão cada vez mais importante, já que os clientes interagem com canais digitais e humanos e esperam receber experiências e funcionalidades cada vez melhores e mais uniformes.

Os clientes anseiam por produtos e experiências hiperpersonalizados e esperam que as instituições financeiras aproveitem ao máximo as informações que possuem e os comportamentos que observam para atingir esse objetivo. Para as instituições, isso significa usar dados e sinais de intenção em tempo real, e não somente dados antigos, para oferecer as experiências ideais.

É preciso que as instituições financeiras demonstrem mais claramente ter uma melhor compreensão dos clientes. Quando as interações são personalizadas, o cliente sente que suas necessidades e prioridades são compreendidas, e isso é o mais importante para eles. Assim, é possível cultivar relacionamentos mais profundos.



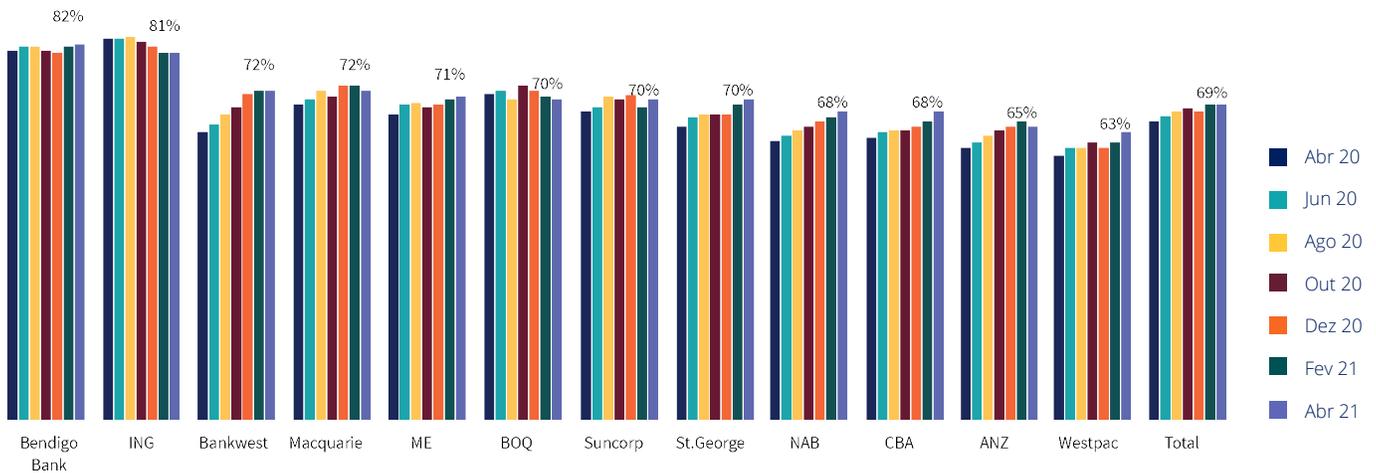
As instituições financeiras percebem aumento da satisfação, apoio e confiança do cliente

Mais do que em qualquer outro momento, 2020 foi o ano em que as instituições financeiras precisaram demonstrar que apoiariam seus clientes. As opiniões atuais dos clientes sugerem que o objetivo foi atingido. No mercado como um todo, os números de satisfação e defesa melhoraram ao longo do ano e continuam melhorando com o desenrolar de 2021. O nível de confiança também vem crescendo.

Em abril de 2021, quase 70% dos consumidores se consideram muito satisfeitos com sua instituição financeira principal. Em abril de 2020, o número era de 66%. Os bancos Bankwest e St. George foram grandes destaques. O desempenho das instituições CBA, ANZ e NAB é bem uniforme e melhorou ao longo do ano. Por outro lado, não houve muita variação na linha de tendência do Westpac, provavelmente por causa do prejuízo que a marca sofreu com a investigação AUSTRAC e seus resultados, embora haja uma tendência de melhora nos últimos meses.

No geral, você está satisfeito com sua principal instituição financeira?

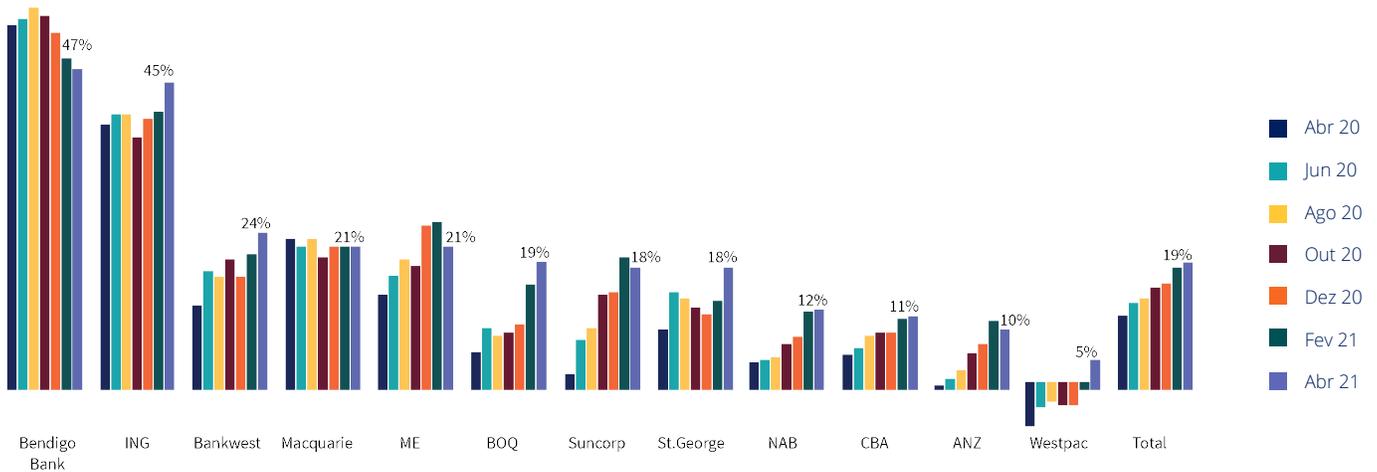
Tendência média dos últimos 6 meses — proporção de muito satisfeitos (8-10 de 10)



O NPS (Net Promoter Score) do mercado em abril de 2021 está na marca de 19, o que é uma evolução da nota 10 do início de 2020 e da mínima de 7 atingida em junho de 2018, após os resultados da investigação da Comissão Real. **Mais uma vez, algumas instituições tiveram uma melhora mais acentuada nos últimos 12 meses**, principalmente Macquarie, Bankwest e St. George. As melhoras de NAB, CBA e ANZ também se mantiveram.

Defesa da instituição principal — tendência média dos últimos 6 meses

NPS — por instituição financeira principal

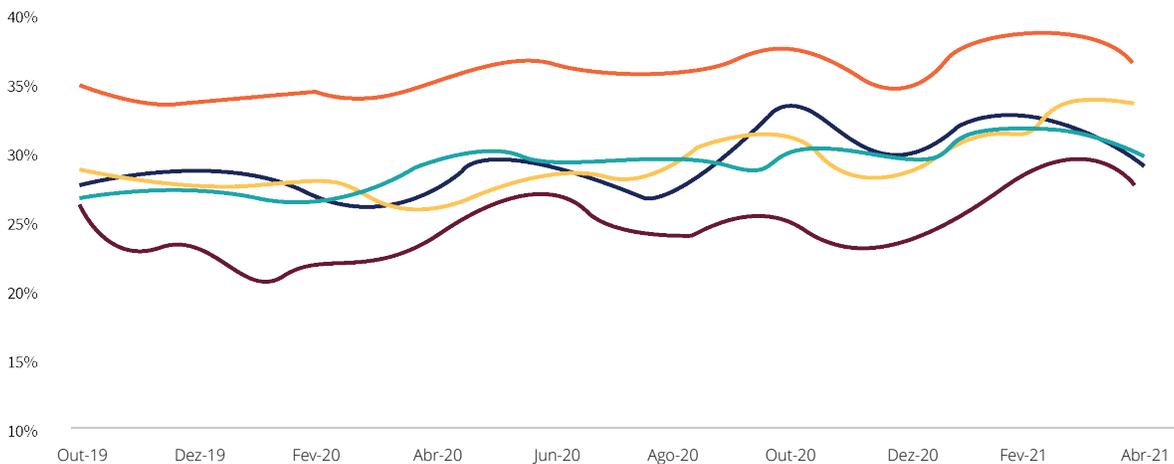


Quase 40% dos consumidores hoje concordam plenamente (9-10 de 10) que sua instituição financeira principal é honesta, confiável e justa com os clientes. A proporção era de 34% em janeiro de 2020. O número é importante porque receber tratamento justo das instituições financeiras é uma das principais expectativas declaradas pelos clientes.

Proporção de clientes da instituição financeira principal que concordam plenamente (9+/10) com a afirmação:

“Esta instituição é honesta, confiável e justa com seus clientes”

■ ANZ ■ CBA ■ NAB ■ Westpac ■ Total



s métricas ainda não refletem melhora na retenção

No papel, era de se esperar que o aumento da satisfação, defesa e confiança do cliente estivesse se convertendo em aumento nos níveis de retenção. Mas não é isso que os dados mostram. Parte dessa desconexão talvez seja explicada pelo fato de que os números podem ser somente uma recuperação pós-pandemia na percepção de desempenho, voltando ao normal com o tempo. Também é possível que o comportamento e as expectativas dos consumidores tenham mudado tanto que as métricas de satisfação e apoio já não tenham o mesmo valor para a previsão de comportamentos.

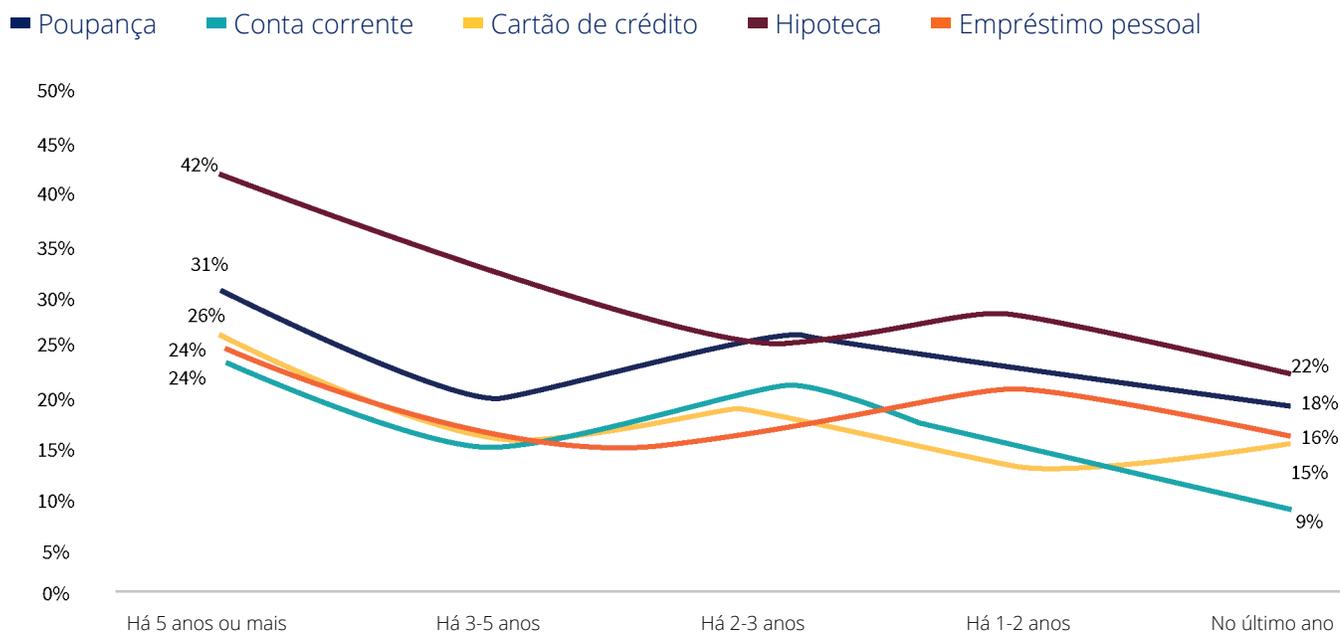
Mudanças de comportamento e expectativa são visíveis em muitas áreas, como o relacionamento existente, que hoje parece muito menos importante para o consumidor. Os dados da RFI indicam que cada vez mais consumidores estão dispostos a considerar provedores diferentes ao avaliar novos produtos. Ao responder por que escolheram seus provedores para diferentes

produtos, o relacionamento com a instituição financeira principal está perdendo importância como motivo de escolha. No setor de hipotecas, somente 22% dos que obtiveram um empréstimo nos últimos 12 meses dizem que o motivo foi ter um relacionamento prévio com a instituição. Esse número era de 42% entre os clientes que fizeram empréstimos há mais de cinco anos.

O comportamento dos mais jovens também é muito diferente. Eles têm relacionamentos bancários com cada vez mais instituições: em média, o cliente com menos de 35 anos hoje tem produtos de 3,3 instituições (em outubro de 2018, eram 2,3). Para comprar novos produtos, eles também estão considerando muito mais instituições. Tomadores de empréstimos hipotecários com menos de 35 anos revelaram ter considerado 4,1 bancos antes de fazer sua escolha. Na faixa etária a partir de 55 anos, foram consideradas somente 2,9 instituições.

Proporção de clientes que compraram cada produto no banco escolhido porque era sua instituição financeira principal.

Por tempo de posse do produto

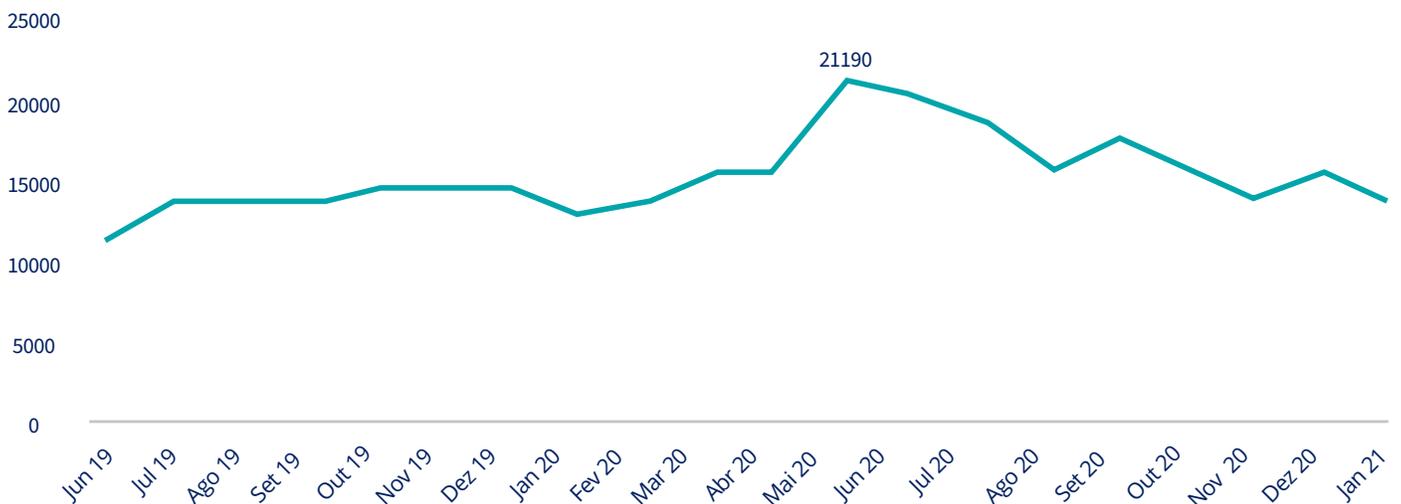


O aumento da satisfação e apoio do cliente ainda não se converteu em redução na rotatividade

O nível de rotatividade nos principais produtos bancários, como hipotecas, cartões de crédito, contas correntes e poupanças, também não foi afetado ou até aumentou.

Cerca de 20% dos proprietários pretendem refinarçar sua hipoteca nos próximos 12 meses, um número que se manteve estável nos últimos dois anos, depois de atingir 15% logo após o anúncio dos resultados da Comissão Real no início de 2018. Dados do ABS indicam que a pandemia trouxe um aumento nos refinanciamentos. O pico aconteceu na metade de 2020, com muitos proprietários buscando reiniciar os empréstimos hipotecários em virtude de redução nas taxas, instabilidade financeira e pessimismo.

Refinanciamento externo — novos empréstimos imobiliários



(Data from ABS, 2021)

15% dos titulares de cartões de crédito pretendem cancelar seu cartão mais usado nos próximos 12 meses, um número que se manteve constante pelos últimos dois anos. Um percentual similar pretende trocar o cartão mais usado por algum de outro fornecedor. Dados do RBA indicam redução rápida e contínua no total de contas de cartão de crédito. Hoje, são 13,7 milhões. O pico, no início de 2017, foi de 15,8 milhões.

24% dos consumidores pretendem trocar sua conta corrente principal nos próximos 12 meses. Em março de 2018, eram menos de 14%. A intenção de troca atinge 41% dos consumidores de 18 a 24 anos e 39% na faixa etária de 25 a 34.

29% dos consumidores pretendem trocar sua conta poupança principal nos próximos 12 meses. Em março de 2018, eram 18%. A faixa etária de 35 a 44 é líder em intenção de troca, com 50%. Entre os clientes de 35 a 44 anos, 34% dizem ser extremamente provável que troquem sua conta principal para outro provedor nos próximos 12 meses

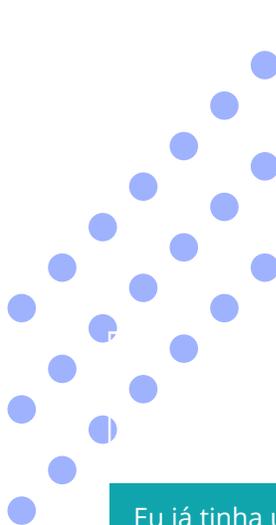


Muitos motivos ajudam a explicar esses níveis de rotatividade de clientes, como:

Incertezas devidas à pandemia e à reação dos clientes a mudanças em suas vidas pessoais, como desemprego, redução na renda, etc. Os dados da RFI mostram aumento na intenção de refinanciamento entre proprietários cuja renda foi reduzida com a pandemia. Em junho de 2020, 41% dos proprietários que declararam redução de renda causada pela pandemia também disseram que pretendiam refinarciar nos próximos 12 meses.

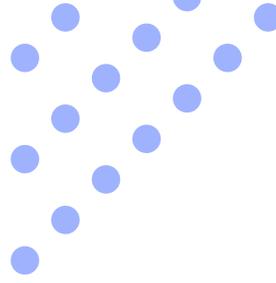
Alguns estão optando por adiar os pagamentos da hipoteca e depois consolidar esses pagamentos em um novo empréstimo. Existem evidências anedóticas desse comportamento, principalmente entre investidores com empréstimos sujeitos somente a juros.

A força das ofertas de aquisição e a influência dos corretores fica mais clara no setor de hipotecas. Já não é difícil encontrar ofertas de refinanciamento a partir de US\$ 3.000 para atrair novos clientes. Quase 20% dos mutuários que fizeram empréstimos nos últimos 12 meses disseram ter sido influenciados por um incentivo inicial. Entre os que fizeram seus empréstimos há 5 anos ou mais, somente 5% diziam isso. Além disso, praticamente metade dos novos empréstimos está sendo vendida por corretores. Os corretores acabam igualando as condições para instituições pequenas e grandes, abrindo também oportunidades para instituições que ainda não têm um relacionamento com o cliente ou que não seriam consideradas em outra situação.



	Há mais de 5 anos	De 3 a 5 anos atrás	De 2 a 3 anos atrás	De 1 a 2 anos atrás	No último ano	Mudanças com o tempo
Eu já tinha um relacionamento bancário com a instituição	48%	42%	37%	36%	33%	v
Taxa de juros competitiva	26%	33%	32%	37%	33%	^
Recomendação do meu corretor	22%	27%	30%	33%	33%	^
Estabilidade financeira da instituição	19%	16%	19%	18%	16%	v
Marca/reputação da instituição	18%	15%	20%	13%	13%	v
Oferta de conta consignada	16%	16%	14%	16%	21%	^
Maior probabilidade de aprovação	14%	13%	16%	13%	20%	^
Pré-aprovação rápida	12%	12%	16%	18%	17%	^
Outros produtos oferecidos eram bons	13%	10%	12%	17%	15%	^
Estrutura de tarifas ideal	11%	12%	12%	15%	10%	v
Recomendação de amigo/parente	12%	9%	11%	11%	10%	v
Oferta de empréstimo adequado à minha situação específica	10%	10%	14%	9%	14%	^
A instituição ofereceu um incentivo inicial	5%	9%	13%	12%	19%	^
A avaliação de meu imóvel foi boa	6%	5%	12%	11%	10%	v





As baixas taxas estão estimulando tomadores de empréstimos e poupadores a prestar mais atenção às taxas e procurar as melhores opções do mercado. Em setembro de 2020, a proporção de poupadores que sabiam da taxa de sua poupança principal atingiu a máxima de 64%. Em setembro de 2018, eram somente 53%. Na mesma linha, a proporção de poupadores que confere mensalmente as taxas de juros dos concorrentes passou de 25% a 35% nesse período.

A expansão das alternativas, principalmente na área de crédito, se deve às opções de parcelamento (buy now, pay later) que revolucionaram o mercado. Os dados da RFI revelam que mais de 30% dos consumidores já usaram essa opção. Cerca de metade deles diz que costuma usar o serviço mensalmente. O parcelamento pode ser considerado o produto certo na hora certa. Incontáveis fatores estimularam esse segmento, como a digitalização dos pagamentos, a demanda por gratificação instantânea sem o “peso” dos produtos de crédito tradicionais, a proposta de valor bem articulada entre consumidores e comerciantes e a sofisticação dos modelos operacionais dos principais fornecedores de parcelamento.

Também se pode dizer que os clientes estão cada vez mais condicionados pela mídia e por influenciadores do setor a analisar o mercado sempre que decidem comprar um novo produto. Todos esses fatores, além da pouca dedicação à retenção de clientes, explicam as dificuldades que as instituições estão enfrentando.

Em conjunto, essas tendências sugerem várias coisas:

De agora em diante, será mais difícil reter do que adquirir clientes. Sabemos disso porque o efeito de satisfação pós-pandemia, que melhorou a percepção dos consumidores sobre instituições financeiras, deve passar. A influência dos relacionamentos existentes sobre o comportamento do consumidor também continuará diminuindo. Será preciso ter mais proatividade na criação de produtos e experiências hiperpersonalizadas com foco em retenção. Interagir com os clientes com empatia, principalmente em momentos difíceis, também será importante. Não fazer isso compromete objetivos importantes, como a criação de uma cultura de priorização do cliente e o desenvolvimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo.

A lucratividade dos principais produtos bancários oferecidos pelos fornecedores atuais continuará sendo desgastada pelo surgimento de novos produtos e estabelecimentos como fintechs, neobancos e bancos exclusivamente digitais. É preciso que as instituições sejam mais sofisticadas e econômicas, mas que mantenham o foco nos clientes para melhorar seu desempenho financeiro. Os canais digitais estarão no centro desse esforço, já que são mais rápidos e personalizáveis.

Falta algo no modelo típico de interação com o cliente. Ele não está dando motivos convincentes para que o cliente permaneça no estabelecimento atual. Mesmo quando o cliente decide ficar, o motivo costuma ser a crença de que uma troca de instituição vai ser muito difícil ou demorada. A fidelidade vem mais da inércia do que de uma atitude ou experiência positiva.

As instituições financeiras precisam melhorar a interação em diferentes canais

Para enfrentar os desafios de engajamento e retenção, as instituições precisam reconhecer que falas e atitudes podem ter um efeito direto e imediato na fidelidade dos clientes. O objetivo mínimo deve ser atender às expectativas do cliente. Afinal de contas, o impacto negativo de uma experiência ruim pode ser muito maior do que o impacto positivo de uma boa experiência. Considere quantos clientes respondem a reclamações resolvidas a seu favor e quantos respondem às que são recusadas. No primeiro caso, o cliente considera que a instituição não fez nada mais do que a obrigação. Já o segundo pode ser considerado uma falha imperdoável de atendimento.

A ironia é que uma das melhores formas de criar apoiadores da marca é corrigir dificuldades que foram criadas pelas próprias instituições — problemas e experiências que nunca aconteceriam se elas tivessem sido mais proativas na gestão das necessidades dos clientes. Também há outros fatores importantes. A experiência nos canais, a transparência nas interações com clientes e o alinhamento das comunicações também afetam a fidelidade de maneira positiva ou negativa.

Portanto, a fidelização precisa ser o foco de toda a instituição, em equipes de operações, canais, produtos e marketing, entre outros setores. A gestão de cada cliente também precisa ser centralizada para garantir a prioridade da fidelização sobre metas de vendas ou serviços.

Quais das situações a seguir mais afetariam, de forma negativa ou positiva, sua fidelidade à sua instituição financeira principal?

As 10 mais

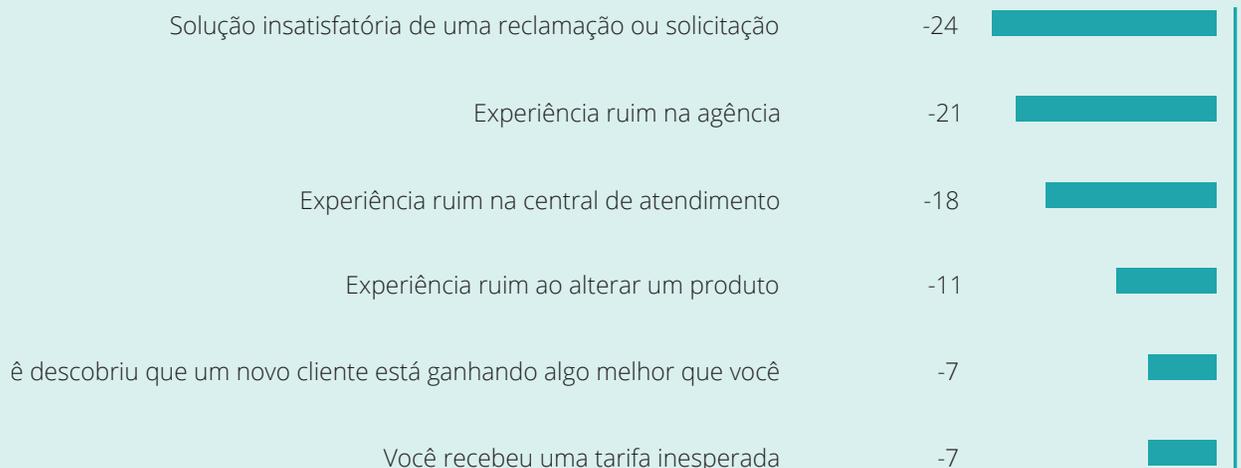
NEGATIVE	
Incurring a fee that you were not expecting or that is higher than you were expecting	1
Unsatisfactory resolution to a complaint or request	2
Identifying newer customers are receiving something better than you	3
Being penalised for something you have done/ not done	4
A poor experience in a branch	5
Identifying you could be paying less/ could have better or more suited product your provider did not tell you about	6
Lack of support in a time of need	7
Failire to reflect changes in interest rates in the rates you pay/receive on products	8
A poor experience with a call centre	9
An unreliable mobile banking app or internet banking service	10

POSITIVE	
Waiving a fee that you would otherwise have to pay	1
A good experience in a branch	2
Receiving something that newer customers are not eligible for	3
Passing on the changes in interest rates in the rates you pay/receive on products quickly and in full	4
A reliable mobile banking app or internet banking service	5
Adequately supported me in a time of need	6
Satisfactory resolution to a complaint or request	7
Contacting you to tell you how you could be paying less for a product using a better or more suited product	8
A mobile banking app/internet banking service that is well designed/easy to use	9
A good experience with a call centre	10

O impacto dessas experiências no apoio do cliente também é significativo. A mais prejudicial é a solução insatisfatória de uma reclamação ou solicitação. Clientes que passaram por isso no relacionamento com sua instituição principal nos últimos 12 meses têm um NPS 24 pontos abaixo, em média, do que os clientes que não tiveram essa experiência. Da mesma forma, clientes com uma experiência negativa na agência da instituição principal nos últimos 12 meses declaram um NPS 21 pontos abaixo dos outros clientes, em média. Uma experiência negativa com a central de atendimento reduz o NPS em 18 pontos; dificuldade para alterar um produto, 11 pontos.

Experiências que mais afetam negativamente a defesa do cliente

Reduction in NPS versus customers who have not had stated experience



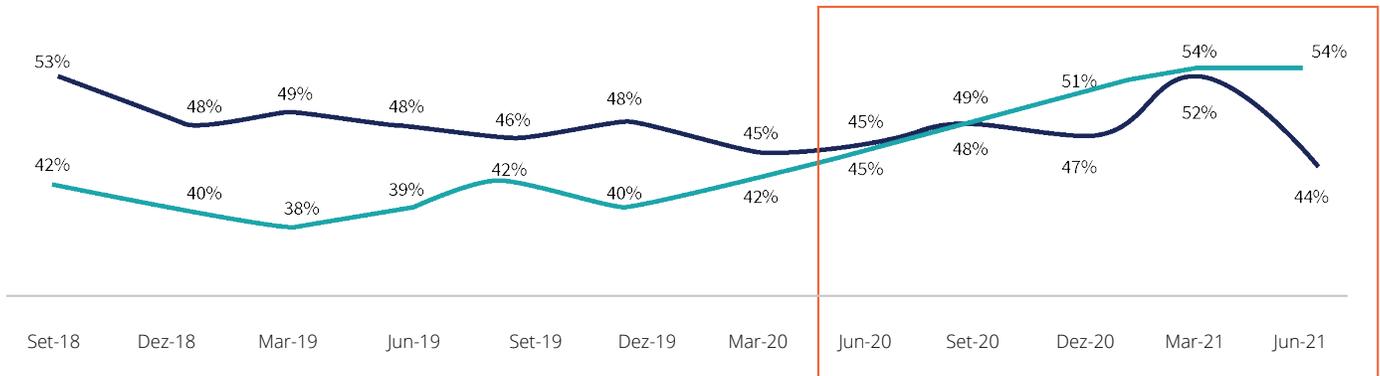
As instituições financeiras precisam reagir às mudanças no comportamento e nas expectativas dos clientes

Não há melhor demonstração das mudanças no comportamento do que o caminho típico de um cliente pelos canais. Antes da pandemia, a migração para os canais digitais já era visível. A pandemia apenas acelerou a tendência, estimulando adoção e a frequência de uso de canais digitais. Os dados da RFI indicam que 51% dos consumidores já usam um aplicativo bancário móvel. Em março de 2020, eram 42%. Não houve alteração na proporção de consumidores que usam internet banking no período.

Percentual de adultos na Austrália que usam sistemas bancários digitais pelo menos uma vez por semana

■ % que usa online banking semanalmente

■ % que usa aplicativo móvel semanalmente



Os clientes esperam mais em termos de capacidade e experiência digital

Os clientes também esperam funções digitais completas e uma experiência ideal. Na prática, isso significa que eles querem poder realizar as tarefas desejadas no momento e no canal escolhidos, seja ele digital ou não, com facilidade e conveniência. No mundo de hoje, onde as necessidades do cliente mudam a cada segundo, as organizações não podem oferecer nada menos que hiperpersonalização e pontualidade perfeitas. Os clientes precisam de autoatendimento e compatibilidade entre os canais. A realidade atual é que ainda há gargalos no autoatendimento que, além de forçar os clientes a usarem canais com custo mais alto, reduzem a qualidade da experiência.

Os exemplos são diversos. Cada vez mais clientes (32% em dezembro de 2018, 38% em dezembro de 2020) dizem que aceitariam solicitar uma hipoteca online. Mas só 13% declaram ter feito isso. Muitos deles conseguem iniciar o pedido online, mas acabam precisando apelar para outros canais para finalizar o

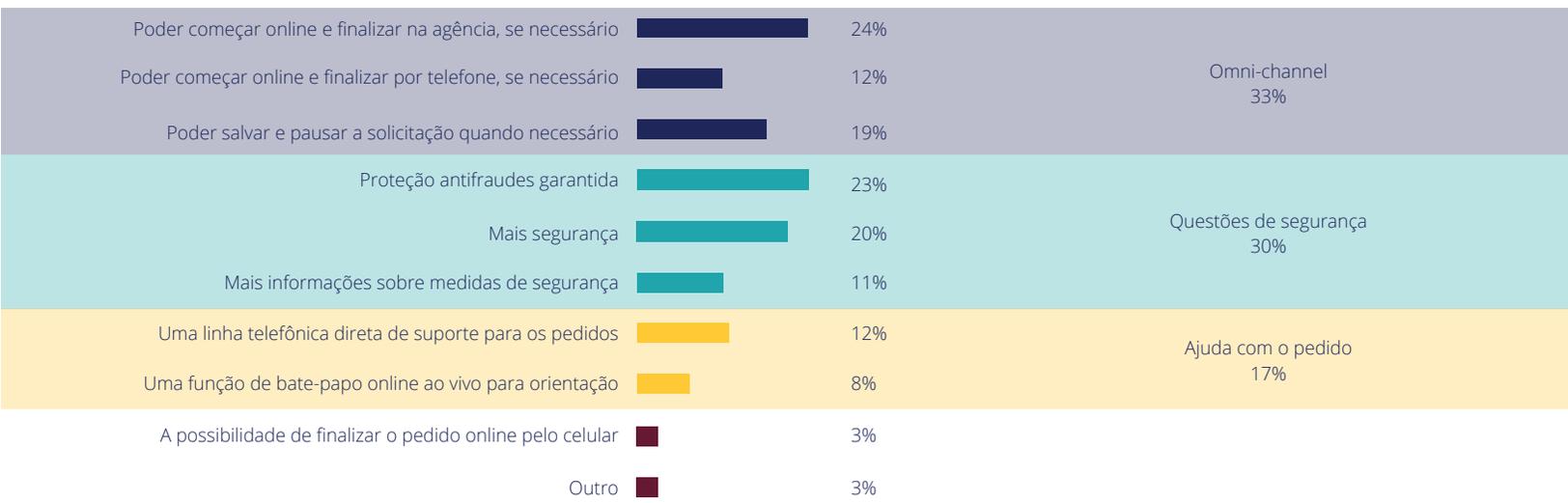
processo. As instituições financeiras têm investido no digital isoladamente, em canais ou linhas de negócios específicas. Assim, embora superficialmente os objetivos pareçam ter sido alcançados, os ganhos costumam ser poucos, contribuindo para a falta de agilidade e flexibilidade na força de trabalho e novas e consideráveis dificuldades operacionais.

Gargalos nas operações digitais forçam os clientes a trocar de canal

Também vemos que cada vez mais consumidores (33% em setembro de 2020) usam uma calculadora online antes de enviar um pedido de empréstimo. Essas ferramentas geralmente deixam o cliente mais bem informado sobre os produtos adequados, seus preços, etc., mas as informações fornecidas não permitem uma tomada de ação imediata. Então, o consumidor precisa apelar para outro canal e falar com algum funcionário para conseguir ajustar e prosseguir com o pedido de empréstimo. As informações inseridas na calculadora, no entanto, não são disponibilizadas ao funcionário, de forma que o cliente precisa repetir tudo o que já fez.

Geralmente, há muito atrito quando o cliente troca de canal, seja por escolha ou por exigência do processo. Depois de iniciar uma atividade no aplicativo móvel, o cliente que precisa ligar para a central de atendimento ou ir à agência pode ter que repetir todo o processo. Na realidade, um dos fatores que impedem os clientes de usar mais os canais digitais é acreditarem que não vão conseguir concluir tarefas ou trocar de canal facilmente quando necessário. Com o aumento da digitalização, é importante que as instituições deixem de separar processos e interações com clientes por canal. Se o plano é colocar o cliente no centro de todas as interações, o engajamento e a orquestração de processos precisam ser transformados de dentro para fora.

O que faria com que você comprasse produtos bancários online?



As instituições precisam pensar primeiro no digital para otimizar a experiência do cliente

Conforme a experiência digital passa a ser priorizada pelos consumidores, essas interações se tornam os melhores indicadores da opinião dos clientes sobre os fornecedores e preveem melhor seu comportamento. Portanto, é indispensável que a priorização do digital fique clara nos projetos de otimização da experiência do cliente. As instituições que não priorizarem o digital terão dificuldade para atingir metas de retenção e fidelização.

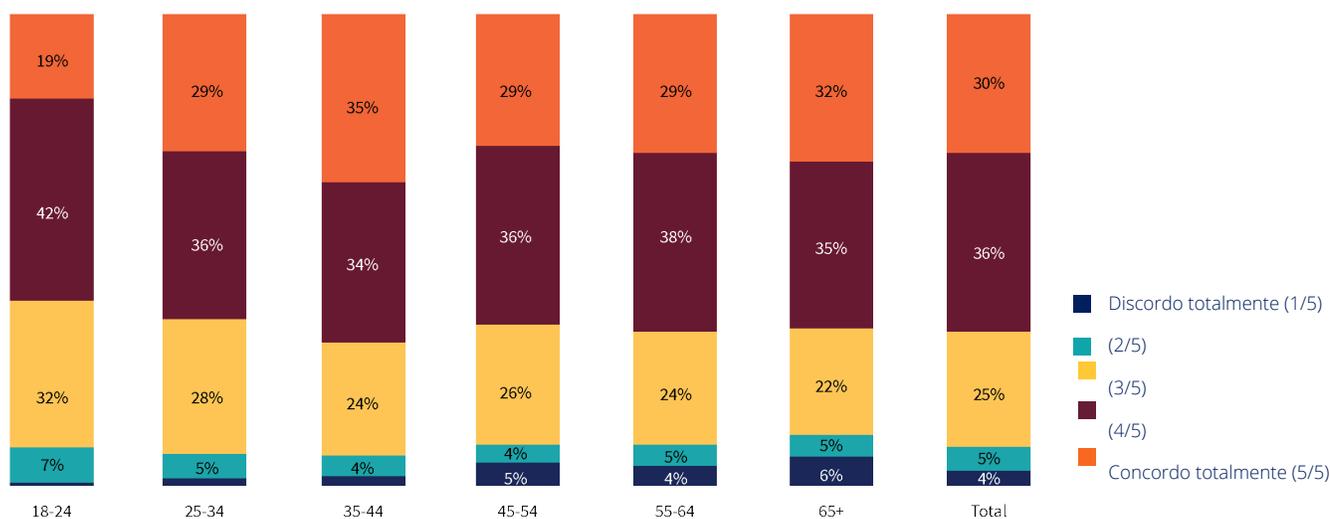
- 84% dos clientes altamente satisfeitos com o aplicativo móvel de seu banco também estão satisfeitos com a instituição, e 56% recomendariam o banco. Somente 14% dizem que muito provavelmente trocariam de banco.
- Um consumidor altamente satisfeito com os canais digitais de seu banco principal tem em média 2,9 produtos da instituição, enquanto os outros têm em média 2,6 produtos.
- O consumidor altamente satisfeito com os canais digitais tem muito mais probabilidade de considerar fácil ser cliente de seu banco — 88% dos consumidores que consideram muito fácil usar sua principal instituição financeira também estão satisfeitos com os canais digitais. Entre os insatisfeitos, somente 5% têm a mesma opinião.

Cientes que se sentem desvalorizados não aceitam vendas cruzadas

A pesquisa em andamento da Rfi tem deixado cada vez mais claro que os clientes estão se sentindo desvalorizados por seus bancos. Isso está atrapalhando os projetos de estreitamento de relacionamentos e contribui para o aumento na rotatividade de clientes. Não surpreende os clientes considerarem importante que sua fidelidade seja reconhecida e recompensada: mais de dois terços dos clientes dizem que esperam isso de seus bancos.

Qual é a importância da sua fidelidade ser reconhecida e recompensada por sua instituição financeira principal?

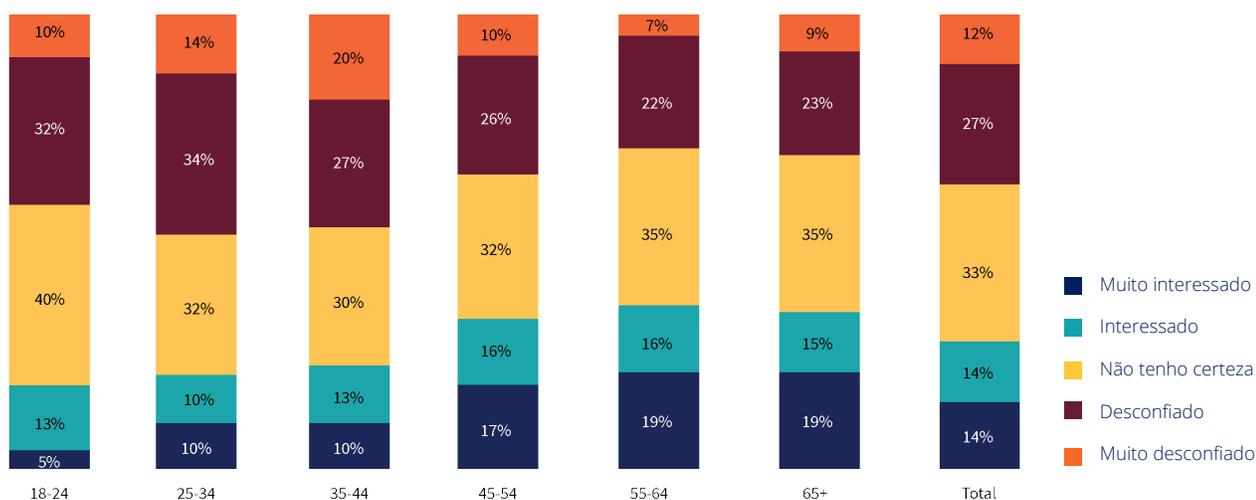
Por idade



Ainda mais interessante é o número muito menor de clientes que se consideram reconhecidos e recompensados: 39%.

Em que grau você concorda que sua instituição principal reconhece e recompensa sua fidelidade?

Por idade

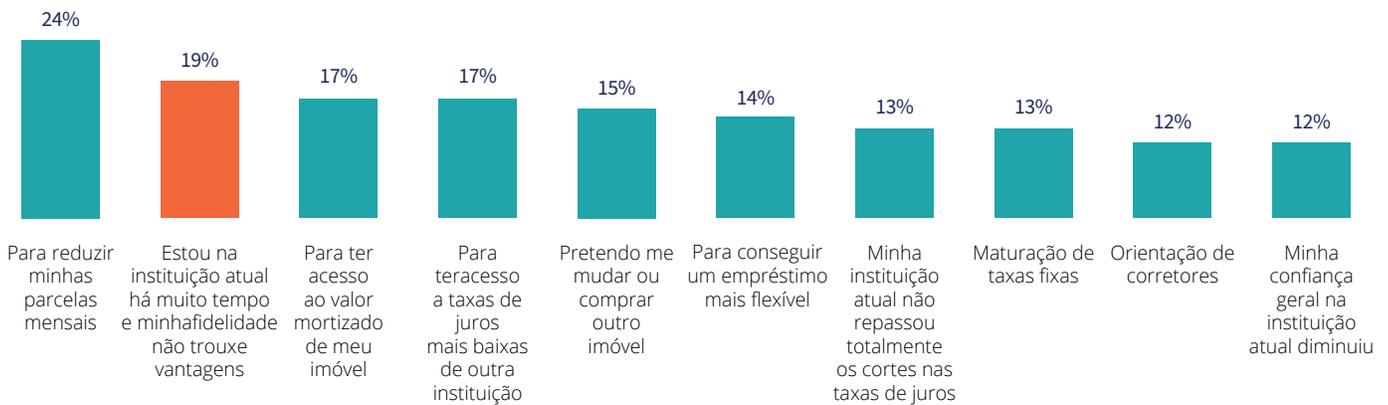


Os clientes que se sentem reconhecidos e recompensados compram mais produtos de sua instituição financeira principal, mantêm relacionamentos mais longos e não pensam tanto em mudar.

Pode-se argumentar que as instituições financeiras estão se dedicando aos clientes mais valiosos e que esses resultados refletem esse foco. Porém, outros números contestam o argumento. Por exemplo: mais de um terço dos clientes de longo prazo, que estão na instituição financeira principal há pelo menos dez anos, também não se consideram reconhecidos e recompensados de forma adequada. No setor de hipotecas, a sensação de falta de reconhecimento pela fidelidade já é o segundo motivo de refinanciamento, atrás do desejo de reduzir as parcelas mensais. E entre os clientes de contas correntes e poupanças, essa sensação está, respectivamente, em primeiro e segundo lugar na lista de motivos para trocar de banco.

Qual é o seu motivo para refinanciar?

Dez principais motivos — mutuários com alta probabilidade (8+/10) de refinanciar



Proatividade, pontualidade e personalização são fundamentais para valorizar o cliente

Como a instituição financeira pode fazer com que o cliente sinta que sua fidelidade é reconhecida e recompensada? É possível ir além de ofertas de taxas de juros melhores ou tarifas mais baixas? Proatividade é essencial: fazer um esforço visível para identificar, compreender e resolver as necessidades dos clientes. Muitas vezes, esse trabalho é reativo e só acontece depois que o cliente manifesta uma necessidade ou intenção. Uma abordagem verdadeiramente proativa exige que as organizações dispensem os tradicionais cronogramas de campanhas e comecem a interagir continuamente com os clientes em “momentos de necessidade” calculados, aplicando o engajamento sempre ativo.

Ofertas e experiências genéricas, incompatíveis com o momento ou as necessidades do cliente, podem ser prejudiciais porque demonstram que o banco não compreende o cliente. Ofertas também não serão bem-sucedidas se forem feitas no contexto, momento ou canal inadequado. As instituições financeiras precisam reconhecer que o objetivo está mais na qualidade do que na quantidade de interações. O objetivo deve ser detectar as intenções e o contexto e iniciar uma interação relevante no canal preferido pelo cliente. Decisões direcionadas individualmente exigem a operacionalização de dados estáticos e em tempo real sobre o cliente a partir de modelos, propensão de rotatividade e compra para decidir quando interagir e qual proposta apresentar. Assim como reconhecer e priorizar a necessidade do cliente, reconhecer o momento é fundamental: responder dentro da janela de oportunidade, no canal relevante e em interação direta com a proposta ou conversa recomendada. A capacidade de reagir em tempo real é a reta de chegada.

As instituições precisam cuidar das necessidades do cliente no momento de urgência e com rapidez, principalmente agora, que o tempo é cada vez mais escasso e que ninguém está disposto a aceitar experiências lentas, inconvenientes e inflexíveis.

Para demonstrar proatividade, pontualidade e personalização, as instituições precisam aproveitar ao máximo as informações do cliente. É muito raro que uma instituição tenha informações insuficientes sobre seus clientes. Mas é comum que elas não aproveitem direito as informações que têm. Ou que solicitem ao cliente que forneça outras, sem demonstrar que as fornecidas até ali renderam algum resultado positivo para ele. Na prática, isso fica claro quando são solicitadas informações que o cliente já forneceu ou que podem ser deduzidas a partir de dados, etapa da vida ou comportamentos anteriores.



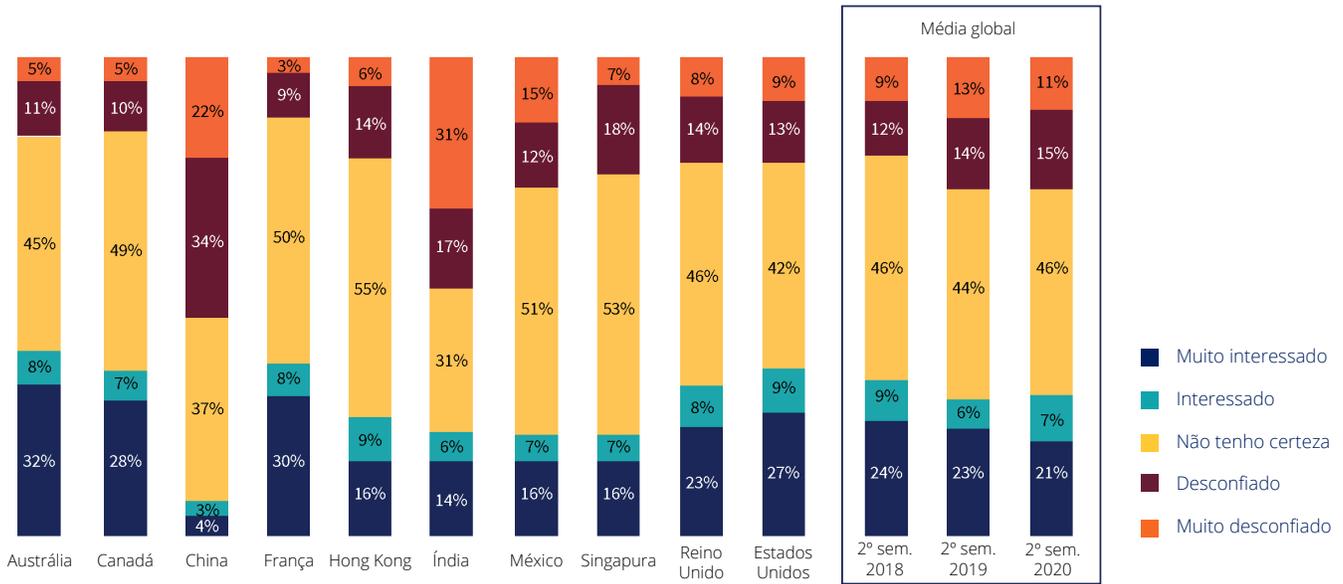
Open Banking: mais poder para os clientes, decisões mais bem informadas para as instituições

O sistema de Open Banking deve transformar as interações entre clientes e instituições financeiras. Por um lado, de posse de seus próprios dados, os consumidores ganham poder e a balança pende em seu favor. Por outro, as instituições financeiras recebem informações mais completas dos clientes, tanto atuais quanto futuros. Fica mais fácil decidir, de maneira bem informada, quais clientes devem ser priorizados e qual será o valor deles. Também fica mais fácil transformar essa compreensão sobre o cliente em ofertas mais relevantes, pontuais e personalizadas.

Os consumidores ainda estão pouco conscientes e informados sobre Open Banking. A RFI constatou que somente 16% já ouviram falar do termo, e menos de 1% conseguem demonstrar que entenderam o sistema e sabem quais são as vantagens. Isso não surpreende, já que não há envolvimento dos consumidores no assunto. As instituições financeiras australianas ainda não apresentaram ao mercado propostas que aproveitem integralmente o potencial do Open Banking. A falta de familiaridade deixa os consumidores preocupados: 86% sentem hesitação ou insegurança para compartilhar dados financeiros em ambiente de Open Banking. A hesitação dos australianos está longe de ser exclusiva; consumidores de outras regiões têm a mesma opinião, inclusive no Reino Unido, onde o sistema foi implementado em 2018. Em todos os mercados, a preocupação mais comum dos consumidores refere-se à segurança e ao controle de acesso aos dados.



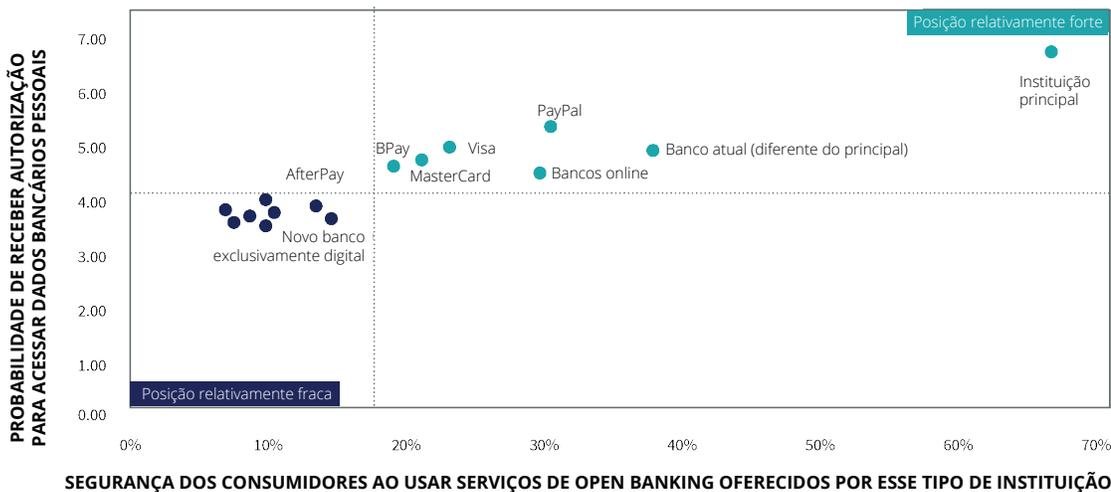
Considerando as possíveis vantagens dessa legislação, como você se sente sobre o compartilhamento de seus dados financeiros pessoais?



No momento, o impacto do Open Banking pode ser insignificante, mas podemos ser otimistas no longo prazo. Mais de um terço dos consumidores já dizem achar a ideia interessante, uma proporção que deve aumentar conforme a familiaridade reduz os questionamentos. Essa proporção chega a mais de 50% na faixa etária até 34 anos, destacando o segmento que deve ser responsável pela maior parte da adoção inicial. Os casos de uso de Open Banking, como consultoria e recomendações personalizadas, agregação de contas e aceleração em pedidos de crédito, são os mais populares: 50% dos consumidores dizem que usariam serviços com essas vantagens.

Além disso, embora possa ser visto como um fator de disrupção competitiva, na realidade, o Open Banking permite que os atuais fornecedores fortaleçam suas posições. Eles têm a vantagem de poder aproveitar as informações que já possuem dos clientes. Os clientes também dizem que prefeririam interagir em casos de uso de Open Banking oferecidos pela instituição principal atual do que com outros bancos.

Probabilidade de obter consentimento X atrativos da instituição que oferece casos de uso para Open Banking



Um futuro brilhante para organizações inovadoras

Este relatório mostrou que há um desequilíbrio entre a forma como as instituições financeiras interagem com o cliente e as possibilidades futuras, caso elas aproveitem melhor as informações disponíveis. Os principais atributos do engajamento são personalização, relevância, pontualidade e proatividade. Todos eles só podem acontecer se as informações que estão disponíveis ou podem ser obtidas forem utilizadas para criar experiências que resolvam as necessidades dos clientes. As maiores oportunidades se apresentam às instituições que inovarem no uso das informações para tomar suas decisões. Isso significa que é preciso manter a mente aberta sobre a natureza das informações usadas para tomar decisões. Também significa que nunca se pode perder a oportunidade de demonstrar ao cliente que suas necessidades e preferências serão compreendidas e resolvidas, criando ofertas, produtos e experiências personalizadas.

O prêmio para as instituições financeiras que acertarem essa receita será considerável. Além da oportunidade de criar diferenciação competitiva, existe uma plataforma para desenvolver relacionamentos mais estreitos. As instituições podem contrabalançar as tendências que estão contribuindo para as atuais dificuldades em fidelidade e retenção, como o aumento de competitividade do mercado e das expectativas dos consumidores. O lado positivo é que elas estão mais bem preparadas do que nunca. A percepção dos clientes melhorou, e a confiança está elevada. A tecnologia permite obter e utilizar informações em tempo real, e as informações vêm de fontes e atividades mais variadas, melhorando a qualidade das decisões. Com a digitalização dos bancos, é possível ver e fazer mais para engajar os clientes. Finalmente, novidades como o lançamento do Open Banking permitem otimizar as experiências dos clientes em um nível inédito. Portanto, está tudo pronto para as instituições financeiras terem sucesso. Para vencer, elas precisam adotar uma abordagem totalmente dedicada ao cliente e manterem-se abertas para novas oportunidades e funções disponíveis.

