

Visa Consulting & Analytics

Segmentação e aquisições digitais no novo normal

VISA onde você
quiser estar



Um dos legados definitivos da pandemia de Covid-19 é, sem dúvida, a **adoção do digital**.

Que a digitalização já ocupava um lugar de destaque na agenda de muitas empresas antes da chegada da pandemia não é nenhuma novidade. Mas o súbito aumento de novos comportamentos que surgiram durante a pandemia por força da necessidade será um poderoso catalisador da digitalização no ecossistema de pagamento.

A Visa acredita que a pandemia acelerará a transformação digital em vários anos. Nos primeiros meses críticos da Covid-19, tirando os gastos de viagem, os gastos no *eCommerce* cresceram 30%¹ em relação ao ano anterior e, de lá para cá, têm se mantido próximos desse nível. Os analistas do setor são da mesma opinião. Segundo a *McKinsey & Company*, a pandemia acelerou a adoção digital em cinco anos,² enquanto a *Bain & Company* acredita que a aceleração foi de três anos.³

Quando refletimos sobre isso, vemos que as mudanças foram profundas. Em todas as partes do mundo, os supermercados tiveram de abraçar as vendas *on-line* e o *delivery* como seu principal negócio. Escolas e universidades tiveram de recorrer ao ensino *on-line*. Médicos tiveram de atender pacientes por telemedicina. Em todos os setores, profissionais que trabalham em escritórios fizeram a transição para o *home-office*. Já no mundo dos serviços financeiros, um estudo da *Fidelity National Information Services* identificou que o número de registros em bancos móveis dobrou e que os volumes nesse canal cresceram mais de 50%.⁴

Para muitos bancos, a ênfase inicial talvez tenha sido melhorar a habilitação e facilitar os pagamentos digitais. Mas as considerações vão muito além dos pagamentos e abrangem todo o ciclo de vida do cliente, podendo afetar todas as interações – especialmente em um momento em que as agências bancárias ainda podem estar fechadas e o *marketing* digital ficou muito mais competitivo.



Neste documento, falaremos sobre aquisições e *onboarding* digital.

Esta fase da jornada do cliente é crucialmente importante e determina o tom de tudo o que vem a seguir; portanto, acertar no digital pode trazer ganhos de eficiência e habilitar uma experiência verdadeiramente fluida e sem inconvenientes para o usuário. Claro que falar é mais fácil do que fazer:

- A atual batalha no *marketing* digital pode aumentar os custos rapidamente, especialmente nas áreas de *marketing* de busca e de redes sociais.
- Com *fintechs* e grandes empresas de tecnologia elevando a qualidade da experiência do usuário, as expectativas do consumidor estão incrivelmente.
- Muitos bancos tradicionais se veem oprimidos por tecnologias legadas e práticas de trabalho isoladas, de modo que agilidade e integração podem ser um problema.
- Muitas propostas tradicionais têm ficado temporariamente irrelevantes devido aos *lockdowns*, o que cria uma necessidade premente de mudar de direção.
- Com as realidades da pandemia pesando em outros aspectos do negócio, como a gestão do risco de crédito e o suporte ao cliente realizado remotamente, nem sempre é fácil conseguir apoio para uma iniciativa de digitalização.

1. Anúncio dos resultados financeiros da Visa para o Q3.

2. *The COVID-19 recovery will be digital*, McKinsey & Company, maio de 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

3. *Bain & Company, Covid-19 Boosts the Trajectory of B2B Digital Payments*, setembro de 2020, <https://www.bain.com/insights/covid-19-boosts-the-trajectory-of-b2b-digital-payments-infographic/>

4. Estudo *Fidelity National Information Services*, 27 de maio de 2020, <https://www.cnbc.com/2020/05/27/coronavirus-crisis-mobile-banking-surge-is-a-shift-likely-to-stick.html>

Tendo em vista esse cenário, *Visa Consulting & Analytics (VCA)* quis conhecer a perspectiva de nossa equipe global de consultores especializados no digital. A equipe usou sua experiência coletiva trabalhando com dezenas dos principais bancos para elaborar sete perguntas fundamentais que todo banco precisa se fazer ao abraçar a oportunidade representada pela aquisição e o *onboarding* digital.



Pergunta 1

Em que ponto da jornada digital vamos começar?

Em nossa experiência, muitos bancos se concentram demais nos estágios iniciais das aquisições digitais e subestimam muito do valor que pode ser criado mais adiante no funil.

Normalmente, os bancos enfatizam a divulgação digital (seja conscientizando o público ou gerando leads). Eles entendem as técnicas que são críticas no topo do funil – como SEO (otimização de mecanismos de busca), SEM (*marketing* para mecanismos de busca), *marketing* de redes sociais, propaganda boca a boca, indicações e outras. Quando um *prospect* (cliente em potencial) acessa seu site ou aplicativo, eles sabem quais ferramentas usar para transformar esse interesse em ação (como vídeos com demonstrações, comparativos de produtos, avaliações de usuários e disciplinas de otimização do índice de conversão).

A impressão é que eles estão exclusivamente focados em persuadir o cliente a clicar no botão “solicitar agora”. É após o clique que normalmente aparece uma desconexão, pois muitos bancos usam uma versão *on-line* dos formulários e processos de solicitação de cartão implementados anos ou até décadas atrás.

Na Visa, acreditamos que a digitalização deve ocorrer de forma fluida das aquisições até o *onboarding* e as demais etapas, incorporando técnicas para otimizar a conversão da solicitação até o envio, decisões instantâneas de aprovação de crédito, provisionamento instantâneo de credenciais digitais e assim por diante.

Adotando uma visão mais holística, o banco consegue maximizar o potencial de um *prospect* interessado efetivamente se tornar um cliente, maximizando ainda o potencial desse *prospect* se tornar um cliente ativo e engajado.

Também existe a oportunidade de fazer parceria com alguns estabelecimentos comerciais *on-line* importantes que conhecem profundamente o digital e provavelmente têm *insights* sobre as necessidades e circunstâncias de seus próprios clientes, além de uma forte razão estratégica para trabalharem com um parceiro de serviços financeiros e de pagamento.



Pergunta 2

Qual é o nível de desconexão existente em seus processos?

Muitos bancos, de muitos países, têm um *onboarding* que está longe de ser perfeito.

Pode-se dizer que isso resulta de uma experiência de cliente precária na indústria de pagamento – muitas vezes os *prospects* precisam preencher um questionário interminável, passar por verificações rigorosas para garantir o cumprimento de normas KYC (“Conheça Seu Cliente”), encontrar formas de comprovar sua renda e assim por diante. Depois, precisam aguardar a chegada do cartão físico e ativá-lo antes do primeiro uso. Só então eles deixam de ser um *prospect* interessado e se tornam um cliente ativo.

A situação já não é ideal quando a venda é realizada a um cliente da instituição ou a novos clientes, mas quando o cliente tem pouco ou nenhum histórico bancário, o processo de decisão e *onboarding* pode ser uma barreira ainda maior.

Esse pode ser um desafio difícil de superar, especialmente em países com regulamentos onerosos e/ou para quem não tem meios digitais de fazer as verificações KYC e a pontuação de crédito. Mas, para a maioria dos bancos, na maioria dos mercados, a digitalização é, em nossa opinião, uma oportunidade de repensar e reinventar todo esse processo e transformar uma dor em uma surpresa agradável.

A seguir, algumas perguntas que recomendamos que você considere ao digitalizar seu processo:

Pergunte-se até que ponto você adotou o *mobile first* e implementou os *layouts* de tela mais nítidos e curtos que isso requer.

- O processo de solicitação de cartão pode ser mais automatizado?
- É possível habilitar tomadas de decisão instantâneas?
- A biometria pode ajudar na autenticação?
- Você está aproveitando ao máximo as verificações digitais para fins de KYC?
- O *onboarding* pode ser integrado ao seu aplicativo móvel?
- O processo de ativação do cartão pode ser digitalizado?
- Além disso, é possível deixar os processos de *onboarding* de diferentes produtos (hipotecas, contas de poupança, empréstimos pessoais, etc.) mais integrados e menos isolados?

A digitalização inicial pode ajudar a impulsionar a ativação e o engajamento do cliente, especialmente em programas *co-branded* que, tradicionalmente, sempre sofreram com baixos níveis de engajamento. E o provisionamento instantâneo de credenciais e a colocação instantânea do novo cartão nas carteiras móveis podem ajudar a impulsionar a jornada.



Pergunta 3

Como é o cliente de seus sonhos?

Na aquisição digital, é importante ser específico. Quanto mais específico você for a respeito de seu alvo e de sua oferta, mais bem-sucedido e eficaz você pode ser.

Uma técnica útil é começar entendendo seus melhores clientes, compreendendo suas principais características e obtendo informações detalhadas sobre o porquê de usarem seus produtos e o que apreciam em sua marca – *insights* que podem ajudar a informar toda sua estratégia de digitalização.

De posse desses *insights*, você pode usar grupos similares a seu público-alvo para atingir novos clientes usando o *marketing* de redes sociais de forma mais assertiva; trabalhar o SEO e otimizar a atividade de mídia social usando termos de busca bem específicos; restringir suas campanhas boca a boca aos microinfluenciadores ou aos nanoinfluenciadores mais confiáveis; dinamizar seus programas de indicação; incluir no site as mensagens mais relevantes para o tipo de pessoa que você mais quer ter como cliente; e reiterar e reforçar os pontos-chave de cada etapa do processo de *onboarding*.

Além disso, esse nível de especificidade e foco no cliente permite que você identifique melhor todo o potencial oculto em seu negócio. É uma oportunidade para enfatizar exatamente o que torna você diferente.

Você pode ainda criar uma proposta exclusiva para os consumidores com pouco ou nenhum histórico bancário e usar a digitalização para segmentá-los e pontuá-los de formas mais criativas.

Procure identificar oportunidades de usar as redes sociais e outras fontes de dados não tradicionais em suas aquisições e decisões. Tente minerar métricas digitais, como a idade da conta de *e-mail* de alguém ou a extensão de sua experiência *on-line* prévia. Avalie se seria viável fazer parceria com uma organização cuja base de clientes usa ativamente um aplicativo móvel. Se esse aplicativo puder ser usado como fonte de dados comportamentais, você terá uma nova forma de segmentar, pontuar e pré-aprovar um público tradicionalmente difícil de alcançar e de avaliar.

Sem dúvida, a questão vai além das aquisições e do *onboarding*. Ao ter como objetivo tipos específicos de cliente, você pode fortalecer os produtos, as propostas de valor, os programas de ciclo de vida do cliente e as estratégias de gestão do risco de crédito e prevenção de fraude de sua instituição.

Pergunta 4

Realisticamente falando, o quanto você consegue se aproximar de uma experiência de cliente *digital-only*?

Suponhamos que você não pudesse emitir um cartão físico. Sendo realista, o quanto você consegue se aproximar de um modelo *digital-only*? O que você precisa fazer para chegar lá?

A resposta vai depender das especificidades do ambiente em seu mercado, como o nível de aceitação *on-line*, a maturidade da infraestrutura de aceitação de pagamentos por aproximação, a disponibilidade de “*pays*” e a importância relativa das técnicas de aquisição presencial, entre as quais, eventos e quiosques temporários em shoppings e vendas em agências bancárias.

Também é importante considerar a trajetória futura do mercado e a força de seus ecossistemas. O canal móvel pode ser seu foco atual, mas provavelmente há outros canais digitais a serem considerados, como os pagamentos realizados com relógios, via voz, por mensagem de texto, plataformas sociais e outros.

Normalmente, a adoção de uma estratégia *digital first* permite eliminar a necessidade de contatos presenciais ou as idas às agências e ainda elimina boa parte dos inconvenientes tradicionais. Quando disponíveis, as verificações KYC realizadas digitalmente podem ser particularmente vantajosas e transformadoras.

Da mesma forma, é possível integrar o provisionamento da credencial digital (número do cartão, data de validade e CV2) como parte do processo de *onboarding*. Também é possível permitir que os clientes adicionem o novo cartão a uma carteira digital assim que ele for aprovado; com isso, eles podem começar a gastar imediatamente e a preencher as credenciais CoF para usá-las futuramente. Ainda que os clientes optem por esperar a chegada do cartão físico, uma experiência digital fluida aprimorará a experiência de *onboarding*, enquanto as funcionalidades relacionadas (como mensagens, vídeos e *e-mails*) contribuirão para a ativação inicial e o engajamento.

Lembre-se de que quanto mais digitalizado o processo se tornar, melhores e mais detalhadas serão suas análises. Isso é essencial para compreender a eficácia da jornada do cliente, pois permite que você saiba onde os consumidores hesitam, em que ponto vacilam, quando desistem, o que acham confuso e assim por diante. Usando ferramentas e recursos para capturar esses dados em tempo real, você consegue ajustar corretamente sua experiência de usuário (UX) e as jornadas de pagamento.





Pergunta 5

Quem serão seus referenciais digitais?

Ao planejar sua jornada de digitalização, sempre vale a pena fazer algumas análises competitivas ou comparativas para saber como outras organizações trabalham a aquisição e o *onboarding*.

Qual a melhor fonte de inspiração e *insight*?

A resposta natural é fazer um comparativo com seus pares. Sim, eles sempre serão referenciais importantes, mas saiba que quem definirá as expectativas de seus clientes não serão os outros bancos, mas as empresas digitais mais capazes do mundo.

No caso de aplicativos móveis, a maioria dos consumidores diz esperar que o processo de *onboarding* dure menos de um minuto. Ainda com relação ao processo de *onboarding*, a maioria dos clientes espera receber um ou mais e-mails com informações sobre o produto/serviço e dicas de como aproveitá-lo ao máximo. Além disso, eles querem ter acesso rápido e fácil a vídeos de instruções e animações explicando os principais recursos e benefícios.

Portanto, faça sim um comparativo com seus pares e examine todas as fases do funil; além disso, não deixe de fazer um comparativo com a nova geração de nanobancos ou bancos exclusivamente digitais que tiveram o privilégio de desenhar seu processo de *onboarding* começando do zero. Mas esteja preparado para ir além e conhecer produtos/serviços análogos de diferentes setores, como serviços de *streaming* de música ou aplicativos de comércio eletrônico.





Pergunta 6

Como será a estrutura de seu projeto de digitalização?

Muitos bancos concluem que, para terem uma iniciativa de digitalização bem-sucedida, precisam vencer as restrições organizacionais e criar um ecossistema digital à parte.

O fato é que o sucesso no digital requer novos *insights*, novas disciplinas, novos processos e, muitas vezes, uma nova mentalidade.

Não basta ajustar processos e políticas estabelecidos. Será preciso começar do zero. Por exemplo, uma empresa digital estelar terá uma oferta dinâmica de produtos e monitorará diariamente todos os indicadores digitais; além disso, terá modelos de risco de crédito específicos para o mundo *on-line*, uma estrutura organizacional baseada no modelo de equipes interfuncionais e muito mais.

O quanto isso é realista dentro de sua organização? Sua organização tem a cultura certa? Ou será necessário criar uma unidade de negócios distinta e autônoma?





Pergunta 7

Os pagamentos são sua porta de entrada para uma relação mais rentável com seus clientes?

Basicamente, a qualidade de seus processos digitais de aquisição e *onboarding* será determinada pelo nível de prioridade que lhes foi atribuído e, de certo modo, pelo volume de investimento que eles receberem.

Especialmente neste ambiente pós-Covid, é inevitável que os bancos concorram com outras considerações e prioridades. Portanto, é importante determinar onde os pagamentos se enquadram em seu negócio como um todo.

Em nossa opinião, os pagamentos estão no cerne do relacionamento bancário. Sabemos que soluções de pagamento são produtos que costumam atrair novos clientes para o banco. Além disso, consolidam o relacionamento com os clientes, pois fornecem um serviço diário – um elo diário entre eles e o banco –, lembrando-os diariamente da promessa da marca. Lembre-se de que os pagamentos são a porta de entrada, mas que, muitas vezes, o digital nos pagamentos leva ao digital em outras linhas de negócio, gerando relacionamentos até melhores com um cliente.

No fim das contas, a vitória na aquisição e *onboarding* digital caberá aos que mais se preocuparem com o sucesso e aos que habilitarem as ferramentas e técnicas disponíveis a todos que queiram usá-las.





Antes mesmo da pandemia de Covid-19, bancos de todas as partes já tinham uma forte razão para digitalizarem suas operações, suas soluções de pagamento e seu atendimento ao cliente, inclusive o processo de aquisição e *onboarding* de clientes. Depois da pandemia, essa lógica é inevitável. Para complicar, o cenário continua se transformando com as mudanças no comportamento do consumidor, com a evolução nas técnicas de *marketing* digital e com o amadurecimento dos serviços terceirizados (como KYC digital ou pontuação de risco).

A VCA pode ajudá-lo a explorar as sete perguntas acima de forma bem mais detalhada, a mapear e a avançar em sua jornada digital. Para ter uma conversa mais aprofundada sobre este tópico, contate seu representante de conta Visa.

4. *Loyalty Programs Market to Reach \$201 Billion by 2022*, Beroe Inc., fevereiro de 2019, <https://www.beroeinc.com/press/loyalty-programs-market-2022/>

Sobre *Visa Consulting & Analytics*

Somos uma equipe global composta por centenas de consultores de pagamento, especialistas em *marketing* digital, cientistas de dados e economistas espalhados por seis continentes.

- Nossos consultores têm décadas de experiência na indústria de pagamento e são experts em estratégia, produtos, gestão de portfólio, risco, recursos digitais e mais.
- Nossos cientistas de dados são experts em estatística, análises avançadas e *machine learning* e têm acesso exclusivo aos *insights* da VisaNet, uma das maiores redes de pagamento do mundo
- Por fim, nossos economistas entendem a conjuntura econômica que afeta os gastos do consumidor e oferecem *insights* exclusivos e oportunos sobre as tendências de consumo no mundo.

A combinação de nossa profunda *expertise* em consultoria na área de pagamentos, nossa inteligência em estratégias econômicas e a ampla variedade de dados a que temos acesso nos permite identificar *insights* e recomendações práticas que contribuem para a tomada de decisões comerciais melhores.



Para obter ajuda para abordar alguma das ideias acima, contate seu executivo de conta Visa para agendar um horário com a equipe *Visa Consulting & Analytics* ou envie um e-mail para VCA@Visa.com. Se preferir, visite-nos no [Visa.com/VCA](https://www.Visa.com/VCA).

Os termos descritos neste material são fornecidos unicamente para fins de discussão, não sendo vinculantes para a Visa. Os termos e qualquer compromisso ou obrigação estão sujeitos e condicionados à negociação entre as partes e à assinatura de um contrato escrito, definitivo e vinculante. A Visa se reserva o direito de negociar todas as disposições contidas nos contratos definitivos, inclusive termos e condições que normalmente seriam incluídos em contratos. Estudos de caso, comparações, estatísticas, pesquisas e recomendações são fornecidos "TAL COMO ESTÃO" e seus fins são meramente informativos, não devendo ser usados para aconselhamento comercial, operacional, de *marketing*, financeiro, jurídico, técnico, tributário ou outro. A Visa Inc. não oferece qualquer garantia ou faz qualquer declaração a respeito da completude ou precisão das informações contidas neste documento, nem assume qualquer responsabilidade ou obrigação resultante do uso dessas informações. As informações aqui contidas não têm a intenção de ser uma recomendação de investimento ou legal. Os leitores são encorajados a buscar a orientação de um profissional competente sempre que tal recomendação for necessária. Ao implementar uma nova estratégia ou prática, consulte sua assessoria jurídica para determinar as leis e regulamentos aplicáveis às suas circunstâncias específicas. Os custos, as economias e os benefícios reais de qualquer recomendação ou programa, ou de "melhores práticas", podem variar de acordo com as necessidades específicas do seu negócio e os requisitos do programa. Por sua natureza, as recomendações não são garantia de performance ou de resultados futuros e estão sujeitas a riscos, incertezas e suposições difíceis de prever ou quantificar. Todos os nomes de marca, logos e/ou marcas pertencem aos seus respectivos proprietários, são usados apenas para fins de identificação e não implicam endosso de produto ou afiliação com a Visa.