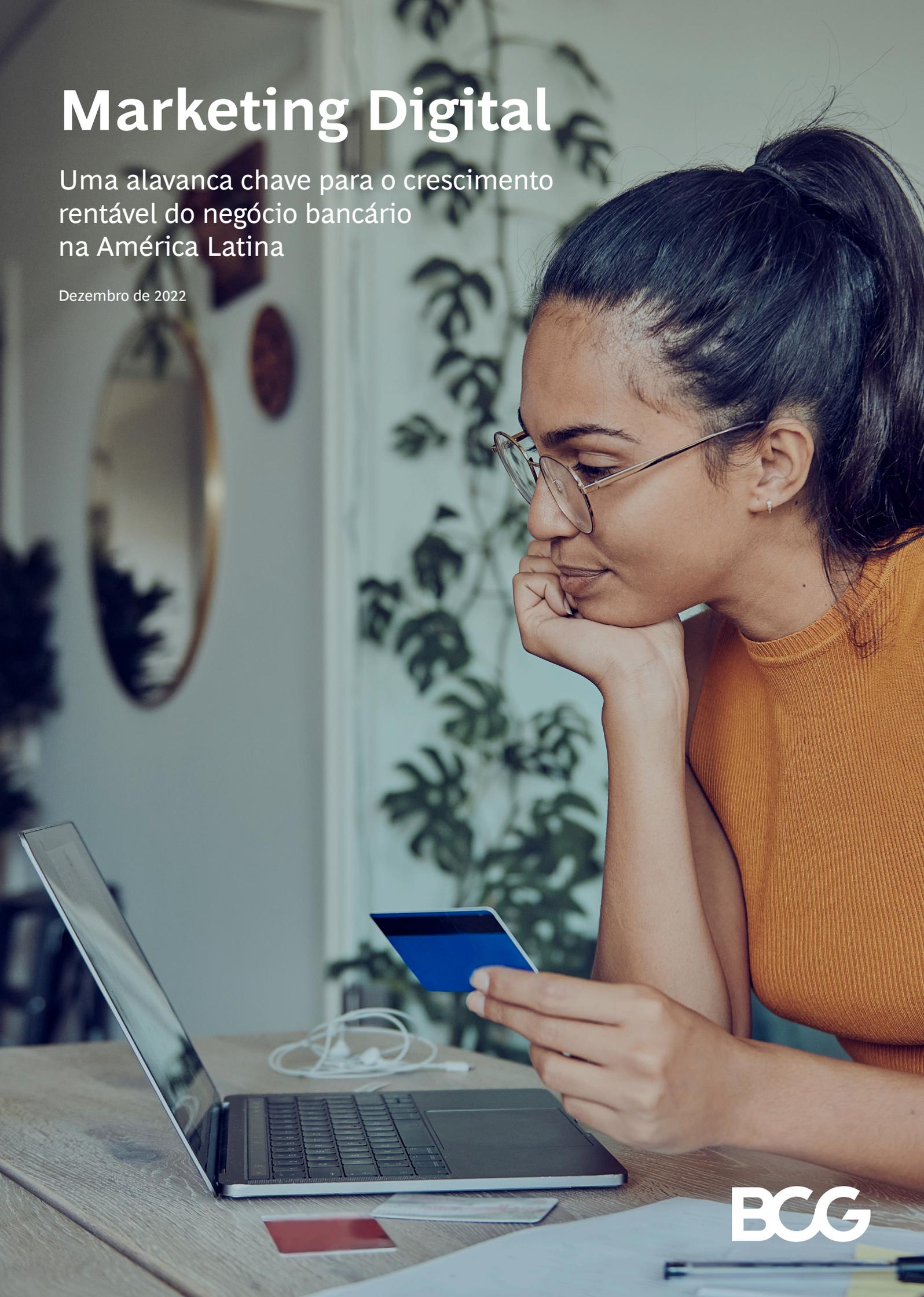


# Marketing Digital

Uma alavanca chave para o crescimento rentável do negócio bancário na América Latina

Dezembro de 2022



BCG

# A importância do marketing digital

O marketing digital tem um enorme potencial para empresas e seus negócios. Nos últimos anos, constatamos que empresas que usam campanhas baseadas nas melhores práticas do marketing digital melhoram sua aquisição e retenção de clientes e sua imagem de marca.

As empresas que conseguem aumentar o nível de maturidade de seu marketing digital também aumentam suas receitas, reduzem custos e ganham uma maior participação no mercado. Isso porque as propostas de valor das empresas e de seus produtos são apresentadas mais claramente aos clientes, que ficam mais satisfeitos e aumentam o nível de engajamento e transações com as empresas e seus produtos.

Esse efeito é percebido em todo o mundo, em diversos setores, inclusive no setor de serviços financeiros na América Latina. Na região, a maturidade do marketing digital contribuiu, em média, no último ano, para a captação de 30 bilhões de dólares em receita para os bancos.

Considerando os diferentes estágios de maturidade<sup>1</sup> definidos no relatório como

*Nascent*, *Emerging*, *Connected* e, o de estágio mais avançado, *Multimoment*, podemos dizer que as instituições que conseguem passar do estado mais incipiente, *Nascent*, para o estado de *Multimoment* aumentam suas receitas em 25 pontos percentuais (p.p.) e reduzem seus custos com marketing digital em 34 p.p. Por outro lado, aqueles que iniciam sua evolução em direção a uma maior maturidade e passam de um estágio de *Nascent* ou *Emerging* para um estado *Connected* ou *Multimoment* multiplicam por quatro a sua participação de mercado.

No contexto atual, aumentar a maturidade do marketing digital não é mais uma opção, mas uma necessidade. É urgente uma adaptação de sucesso frente às mudanças tecnológicas, de privacidade, econômicas e de consumo que estão ocorrendo. As empresas que evoluírem sua maturidade em marketing digital estarão em melhor posição para capturar retornos crescentes; aquelas que não o fizeram, enfrentarão maiores desafios de crescer receitas e de ganhar eficiências à medida que competidores mais ágeis e adaptados ganham o mercado.

1. Estados de maturidade do marketing digital definidos em conjunto pelo Google e pelo BCG para classificar as empresas da menor para a maior maturidade.

Boston Consulting Group (BCG) colabora com empresas, instituições públicas e agentes sociais líderes para abordar os desafios mais relevantes dessas entidades e identificar oportunidades de alto valor agregado. O BCG foi fundado em 1963 como uma empresa de consultorias pioneira em estratégia de negócios. Hoje, trabalhamos com os nossos clientes adotando abordagens transformadoras e benéficas para todos. Promovemos o crescimento das organizações e criamos vantagens competitivas sustentáveis, ao mesmo tempo em que geramos um impacto social positivo.

Nossas equipes, globais e constituídas por uma diversidade ampla de perfis, combinam conhecimento e experiência em diversos setores e funções com um conjunto de abordagens destinadas a questionar o status quo e a promover mudanças. O BCG é uma empresa multinacional, líder em consultoria estratégica, que fornece soluções inovadoras, integrando tecnologia e design com competências corporativas e digitais. Nosso modelo de trabalho diferenciado, baseado na forte cooperação com todos os níveis das empresas com as quais trabalhamos, visa contribuir para o sucesso de nossos clientes e para que eles possam contribuir para tornar este mundo um lugar melhor.



# Índice



01

Introdução a este relatório

02

Maior potencial de marketing digital para bancos na América Latina em relação a outras regiões

03

Habilitadores técnicos e organizacionais para evoluir maturidade em marketing digital

04

Conclusões gerais

05

Autores e agradecimentos



01

## Introdução a este relatório

Ao longo dos últimos anos, o mundo vem passando por ampla transformação digital, acelerada pela mudança abrupta nas necessidades da sociedade devido à COVID-19. Isso levou a uma busca relevante pela melhoria das capacitações digitais, e a um aumento direto da relevância do marketing digital nas organizações.

Embora essa aceleração digital tenha ocorrido em circunstâncias excepcionais, ela não se restringiu apenas ao período mais crítico da pandemia, e se tornou uma das principais tendências de transformação no mundo atual.

Em 2019, o BCG publicou, em colaboração com o Google, um estudo<sup>1</sup> que reflete a importância da maturidade do marketing digital para as empresas e forneceu diretrizes sobre como avançar de maneira prática nessa área. Foram definidos quatro estados de maturidade, nos quais se classificam as empresas: *Nascent*, *Emerging*, *Connected* e *Multimoment*.

1. Relatório BCG-Google: [The Dividends of Digital Marketing Maturity, 2019](#)

### NÍVEIS DE MATURIDADE DIGITAL

#### *Nascent*

Empresas que executam iniciativas de marketing utilizando principalmente dados externos e *direct buys*, com vínculo limitado a resultados.

#### *Emerging*

Empresas que executam iniciativas de marketing usando alguns de seus próprios dados em compras automatizadas, com otimização monocanal e experimentos básicos sobre a experiência do usuário.

#### *Connected*

Empresas que dispõem de dados integrados e ativados através de canais digitais, com vinculação demonstrada a ROI ou *proxies* de medição de vendas e personalização da experiência em vários pontos da jornada do consumidor (*customer journey*).

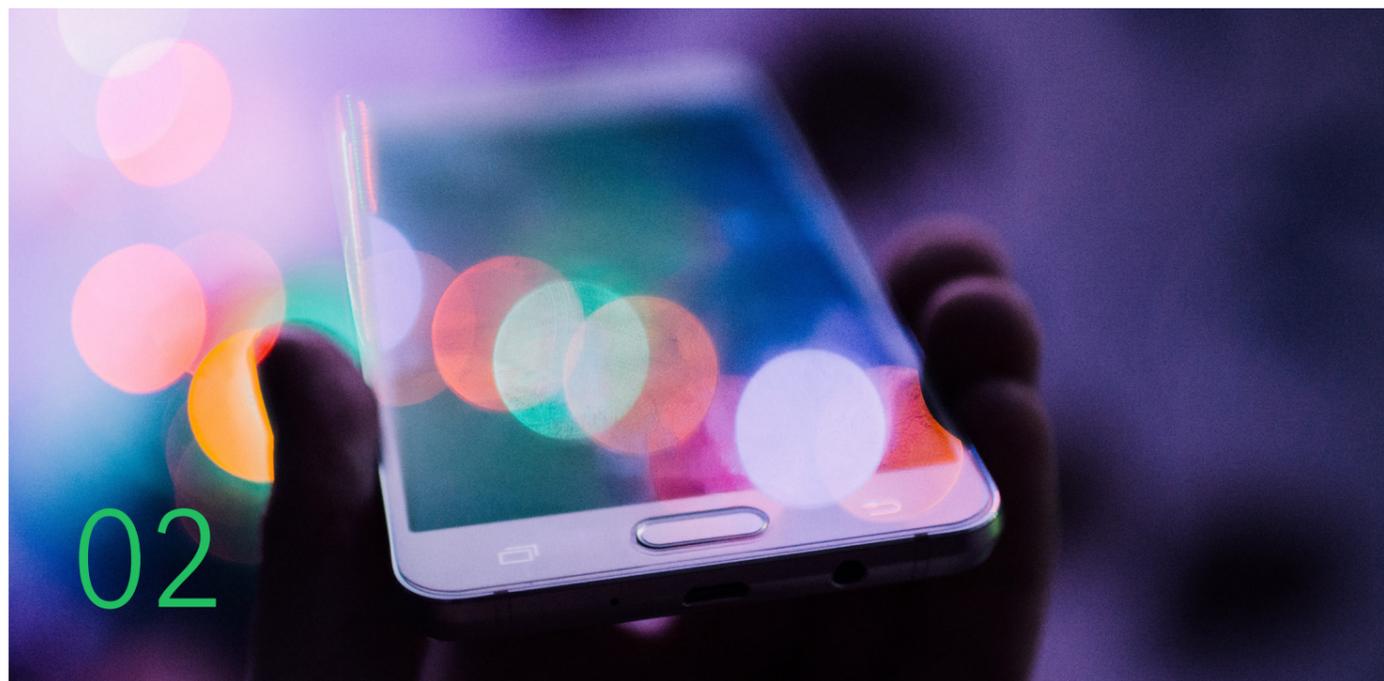
#### *Multimoment*

Empresas que otimizam dinamicamente a execução de marketing em todos os canais ao longo da experiência do consumidor para melhorar os resultados comerciais em tempo real.

Três anos depois, no final de 2021, o estudo<sup>1</sup> foi atualizado. Nesta atualização, fica claro que as empresas que se destacaram em capacidades relacionadas ao marketing digital demonstraram melhor desempenho do que seus concorrentes, tanto em volume de vendas, 18 p.p. maior, quanto em eficiência de custos de marketing digital, 29 p.p. maior. Por outro lado, também foi constatado que empresas que registraram uma maior maturidade digital tinham duas vezes mais chances de aumentar sua participação de mercado do que empresas com um baixo nível de maturidade digital.

Em 2022, este relatório foca em uma região específica, a América Latina, e em um setor específico, as Instituições Financeiras. Desta vez, avaliamos um total de 18 bancos (incluindo neobancos e bancos tradicionais), em diferentes países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru e República Dominicana), e comparamos seus resultados com os do setor em todo o mundo. A análise mostra que as empresas mais evoluídas em marketing digital aumentaram as vendas e a eficiência de custos, confirmando resultados muito semelhantes aos do relatório de 2021 e identificando oportunidades concretas de melhoria para os bancos da região.

1. Relatório BCG-Google: [The Fast Track to Digital Marketing Maturity, 2021](#)



## Maior potencial com o marketing digital em bancos na América Latina em relação a outras regiões

A América Latina é uma região particularmente interessante quando se trata do marketing digital e o setor de instituições financeiras é um dos setores com maior potencial de criação de valor. Diferentes países da região compartilham várias características específicas que tornam as capacitações de marketing digital ainda mais relevantes<sup>1</sup>:

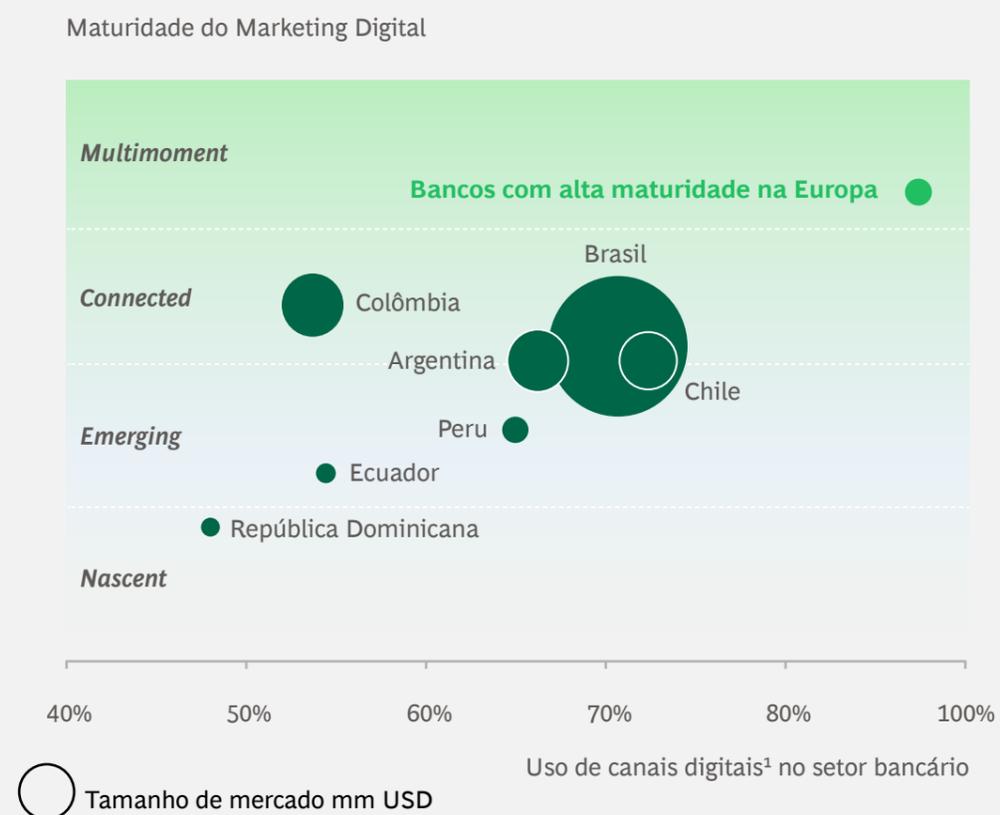
1. No geral, a penetração bancária na América Latina é baixa, com uma média de aproximadamente 50%, em comparação com 97% em mercados mais maduros, como o europeu.
2. Em segundo lugar, a relevância dos telefones celulares é alta, a penetração dos smartphones está 30 p.p. acima da taxa bancária, o que gera uma grande oportunidade de captar clientes através dos meios digitais. Além disso, espera-se que o tráfego de dados de telefonia móvel aumente cinco vezes entre 2020 e 2026 na região, acima da média global, confirmando esse canal como uma ferramenta atraente para entrar em contato com bancos.
3. Além disso, o número de produtos bancários por consumidor na América Latina é notavelmente baixo em comparação com regiões mais maduras, como a Europa.
4. Finalmente, espera-se um aumento significativo no investimento em marketing digital, cujo crescimento deve atingir 18% nos próximos cinco anos. O setor de instituições financeiras será o terceiro setor que mais investe, com cerca de 700 milhões de dólares por ano. Isso torna muito importante alcançar uma maior eficácia do marketing digital.

<sup>1</sup> [The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19](#); [GSMA Mobile Economy 2021](#); [Magna - Global Advertising Forecast, December 2021](#); [Worldpay: encuesta a consumidores](#); BCG REBEX Consumer survey 2021

Os bancos na América Latina estão cientes da importância da digitalização, e é por isso que, apesar de, na média, estarem atrás da Europa, muitos países da região fizeram progressos significativos em relação ao uso de canais digitais, chegando a 60 ou 70%.

No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer para adotar as melhores práticas de marketing digital em todos os países da região, o que, como veremos no relatório, os ajudará a acelerar os resultados dos negócios, melhorando as receitas, a eficiência dos custos e até mesmo a participação no mercado.

**FIGURA 1: Clara oportunidade de avançar maturidade digital em bancos na América Latina**

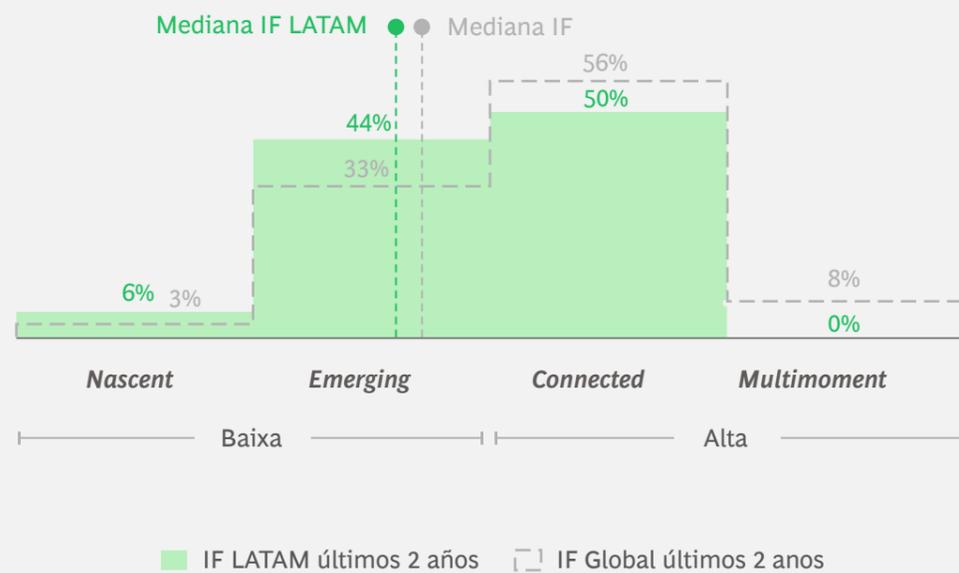


<sup>1</sup> APP móvel e serviços bancários on-line

Ao analisar especificamente a curva de maturidade digital das instituições financeiras da América Latina em comparação com outras regiões mais maduras, pode-se observar que a maioria dos bancos ainda tem um longo caminho a percorrer. 50% dos bancos da região se enquadram nos grupos menos maduros (*Nascent* e *Emerging*), em comparação com 36% em outras regiões.

Além disso, o número de bancos em estágios de maior maturidade é menor e não há bancos “*Multimoment*”. Portanto, há uma grande oportunidade para instituições financeiras almejarem uma posição de liderança na região

**FIGURA 2: Posição das instituições financeiras da América Latina em maturidade do marketing digital comparada à média global**



Por outro lado, aumentar a maturidade do marketing digital tem um retorno maior para os negócios na América Latina do que em outras regiões mais maduras, com

um aumento médio de aproximadamente 25% nos benefícios de receita e eficiência de custos, quando comparado com mercados de regiões mais maduras.

**FIGURA 3: Benefícios de melhorar a maturidade do marketing digital**

Qual a percentagem de crescimento anual da receita sua empresa alcançou com o data driven marketing?



**+25 p.p.**

Aumento nas receitas  
Nascent → Multimoment

Qual a eficiência de custo sua empresa viu com o data driven marketing?



**+34 p.p.**

Redução de custos  
Nascent → Multimoment

Quanto sua participação no mercado mudou no ano passado?



**x4**

Crescimento da participação de mercado  
Baixa → Alta maturidade

Em termos concretos, a maturidade do marketing digital contribuiu, em média, para a captação de 30 bilhões de dólares em receitas na América Latina.

Além disso, mostra uma relação positiva com várias métricas de retenção e ativação do consumidor. Ter um marketing digital maduro proporciona um aumento no número de produtos por cliente (+1), uma maior satisfação dos clientes (+15 p.p. de NPS1) ou uma maior probabilidade (+4 p.p.) de que um cliente aceite canais digitais como alternativa ao atendimento em uma agência bancária física, reduzindo então a probabilidade de optar por mudar para outro banco.

Em resumo, a maturidade do marketing digital se constitui como uma fonte de vantagem competitiva dada sua contribuição para aumentar os retornos e por ser capaz de deslocar concorrentes de determinados segmentos do mercado.

O marketing digital deve se desenvolver de forma constante e contínua em todas as etapas do funil de vendas, desde a seleção de oportunidades até a conversão em uma transação real, e aportar valor de negócios em outras áreas relevantes de atendimento e retenção de clientes.

1. A satisfação do cliente é medida no *Brand Advocacy Index*, proxy do NPS (*Net promoter Score*), e *Churn*

### Brasil: uma exceção na região

O Brasil se destaca na América Latina com características distintas em relação ao resto da região:

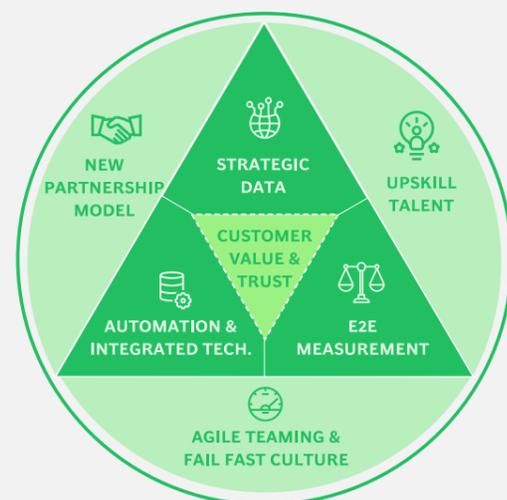
- 1 Tem uma bancarização de 71%, significativamente superior a 50% da América Latina e mais alinhada com a taxa de penetração de celulares, o que facilita a digitalização do relacionamento do cliente com instituições financeiras brasileiras.
- 2 A expansão acelerada e alto nível de aceitação dos neobancos, que captam participação importante de mercado. traz diferencial relevante para a dinâmica competitiva, experiência e expectativas do cliente final. O nível de atividade e *funding* aportado nas Fintechs intensificou os investimentos em aquisição digital de clientes e produtos bancários, e tem mudado o panorama de maneira relevante. Os neobancos aumentaram substancialmente o nível de abertura de novas contas, de contratação de produtos bancários digitais, incluindo crédito, e contribuíram por multiplicar no Brasil a métrica de contas e produtos bancários contratados por cliente, sendo em média dois produtos superiores à média da América Latina. Além disso, os neobancos vêm criando referências na experiência e na oferta com uma maior simplificação do portfólio e no patamar diferenciado de satisfação do cliente.
- 3 Apesar dos avanços de experiência com novas ofertas e investimentos das instituições tradicionais, em média, os usuários relatam ainda menor satisfação nos canais digitais do que em outros países, com 54% de satisfação em comparação com 74% na média global.

Por fim, ao contrário do espaço mais amplo para abertura de novas contas no resto da América Latina, e, portanto, esforço concentrado em aquisição digital de novos clientes, os bancos brasileiros devem ter um foco relativamente diferenciado com relação aos seus pares na região. Como resultado da explosão recente em abertura de novas contas digitais, da alta penetração bancária e da oportunidade de melhorar a satisfação dos canais digitais, as instituições financeiras no Brasil devem focar cada vez mais em monetizar e proteger a base atual de clientes. Para tanto, devem buscar maior eficiência e precisão para aumento do nível de conversão e redução de CAC nos investimentos de digital marketing (mais direcionados a produtos versus novas contas), e reforçar de sobremaneira a capacidade de personalizar as interações e engajamento com os clientes existentes.



## Habilitadores técnicos e organizacionais necessários para alcançar a maturidade digital

**FIGURA 4: 6 habilitadores para alcançar maturidade no marketing digital**



O framework do BCG para avaliar a maturidade digital se tornou um padrão de mercado. Ele é composto por seis habilitadores técnicos e organizacionais necessários para navegar pela curva de maturidade, buscando medir o impacto ao longo das jornadas do cliente, interagir com os clientes em vários canais e de maneira personalizada. Todos eles são essenciais para atingir a maturidade máxima.

■ Habilitadores técnicos ■ Habilitadores organizacionais

## 3.1 Habilitadores técnicos em marketing digital

Na era digital, as empresas devem ter capacitações técnicas fundamentais, como a coletar e gerenciar dados com responsabilidade (dados estratégicos – *strategic data*); definir e integrar ferramentas técnicas apropriadas, (automação e tecnologia

e tecnologia integrada – *Automation and integrated tech*); e vincular as iniciativas a resultados (*E2E measurement*). Como podemos ver na Figura 5, a América Latina ainda tem um longo caminho a percorrer para alcançar o nível de regiões mais maduras em todas elas.

**FIGURA 5: Posição dos bancos na América Latina em habilitadores técnicos em relação a bancos maduros**





### 3.1a Dados estratégicos

Estamos vivendo um momento de rápida evolução acerca da disponibilidade de dados de marketing em direção à necessidade de cada vez mais focar em dados que a empresa pode obter diretamente de seu consumidor (1P)<sup>1</sup> com relação a dados de terceiros (3P), que deixarão de ser viáveis e disponibilizados pela questão da privacidade.

Em relação a essa mudança de foco para coleta e uso de dados 1P, as empresas devem evoluir e otimizar a solicitação do consentimento do consumidor e buscar alianças estratégicas com outras empresas para obter dados 2P, cuja necessidade foi acentuada pela depreciação/fim dos cookies (3P). É preciso estabelecer um processo estruturado no qual se definam quais são os dados necessários, se desenvolva uma proposta de valor coerente e sólida (*customer journey*) para o consumidor, que seja implementada e testada em todos os canais, e que se realize testes AB com o objetivo de melhorar a execução das campanhas e promover o consentimento do consumidor.

Chama a atenção que as instituições financeiras latino-americanas tenham um nível de maturidade 37% menor do que aquelas comparáveis em outras regiões, no que diz respeito ao uso de dados para segmentação e comunicação de clientes. Isso é ainda mais relevante considerando que o uso correto dos dados é cada vez mais crítico, em um contexto de concorrência crescente e que tem levado a um aumento substancial dos custos de aquisição digital de clientes.

Nossa análise indica que os bancos na América Latina possuem os dados certos e as capacidades técnicas necessárias, mas não conseguem tirar o máximo proveito deles na ativação, nem obter resultados dessas ativações.

Grande parte dessa lacuna entre ter os dados disponíveis e a capacidade de ativá-los se deve à desconexão entre diferentes equipes, especialmente entre a equipe de dados 1P e CRM e a equipe de execução de Performance Marketing, tanto na mídia, quanto em experiências personalizadas em sites e ativos digitais do banco. Outro fator que influencia é a falta de sofisticação dos casos de uso dessas ativações de dados. Fechar essa lacuna, tanto em termos de disponibilidade dos dados, quanto da sofisticação dos casos de uso e capacitações e integração dos times, é uma ação chave para os bancos latino-americanos e que já se mostrou viável em outras regiões.

Por outro lado, quando se trata de privacidade e confiança do cliente é mais provável que os clientes compartilhem suas informações se confiarem na empresa e, portanto, garantir sua privacidade é essencial. Nesse sentido, ao comparar a América Latina com outras regiões, pode-se observar que apenas 22% das instituições financeiras da região relatam ter uma equipe dedicada a privacidade, enquanto na Europa esse número sobe para 46%, em muitos casos devido às regulamentações de privacidade.

Essa crescente importância da privacidade está levando a vários avanços nas regulamentações, como a adoção de leis de privacidade no Equador em maio de 2021 ou no Peru também no mesmo ano, ou da LGPD no Brasil para citar alguns exemplos. Por esse motivo, os *players* que se adaptaram às novas estruturas regulatórias e estão usando dados 1P, já estão obtendo melhores resultados.

As instituições financeiras latino-americanas devem reagir a esses fatores e adaptar sua estratégia para melhorar os resultados de suas ações de marketing.



### 3.1b Automação e tecnologia integrada

O uso de tecnologias de marketing e publicidade permite a automação, e uma adaptação mais rápida às preferências do cliente; por exemplo, no que diz respeito ao uso de novos canais e formatos, usando sinais digitais para identificar novas fontes de tráfego em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico.

Em automação e integração tecnológica, duas dimensões se distinguem: ativação de canais para aquisição de clientes e ativação de clientes existentes.

Quando se trata de aquisição de clientes e compra de mídia digital, 50% dos bancos na América Latina ainda focam em *direct buys*, com uso muito limitado de ferramentas que trazem maior precisão e personalização, como programática, enquanto em outras regiões mais maduras, apenas 35% optam por *direct buys*.

Por outro lado, menos da metade das instituições financeiras latino-americanas adotam estratégias de *bidding* automáticas, e continuam a operar suas campanhas digitais de forma manual, apesar da disponibilidade de ferramentas baseadas em inteligência artificial e modelos de otimização para automatização da compra no mídia digital. Além disso, observa-se que *frameworks*, KPIs de desempenho e atividades de otimização de campanhas não estão no nível de maturidade necessário.

Quando se trata de ativar clientes existentes, 75% das empresas na América Latina não têm personalização por cliente ou segmento, e não usam dados de análise do comportamento do cliente, nem usam testes ou *real-time modelling*. Isso reforça o grande potencial do fortalecimento e impacto do marketing digital para os bancos da região.

#### Cinco alavancas para desenvolver um marketing personalizado:

- 1 Plataforma e arquitetura**  
Trabalhar com uma plataforma de dados e inteligência artificial (IA) de forma automatizada, robusta e escalável, baseada na nuvem e garantindo a implantação das melhores práticas em desenvolvimento e operações de aprendizagem por máquina.
- 2 Bancos de dados - Visão 360 do cliente**  
Integrar informações estruturadas de clientes (produtos contratados, interações anteriores com o banco, campanhas anteriores etc.) e informações não estruturadas (voz, canais digitais, navegação na web etc.), além de fontes de dados externas.
- 3 Experimentação e campanhas *always-on*:**  
Lançar e medir experimentos em canais, permitindo a otimização do portfólio de ações e a construção de campanhas *always-on* com base nas ações com melhor resultado.
- 4 Modelos de análise avançada**  
Usar IA na definição da ação comercial com o melhor resultado e na identificação de ações personalizadas com base nas características e no comportamento do cliente.
- 5 Ativação no canal**  
Ativar ações personalizadas de forma automatizada nos canais físicos (*call center*, agências), com base nas recomendações dos modelos e com suporte durante a interação com os clientes (ex.: argumentos personalizados) bem como a ativação em canais digitais, pagos e próprios.

Duas destas alavancas, os modelos analíticos avançados e experimentação e campanhas *always-on*, apresentam mais espaço para melhoria na região.

Quando falamos sobre níveis de experimentação, também vemos grandes diferenças, a depender dos canais utilizados (físico ou *on-line*).

1. Relatório BCG: [Responsible Marketing with First-Party Data](#)



### 3.1c E2E Measurement

A mensuração fim a fim é outro habilitador essencial para alcançar a maturidade do marketing digital. Em um ambiente onde os dados serão cada vez mais escassos, é essencial coletar dados de comportamento que o usuário esteja disposto a compartilhar ao longo de toda a sua experiência em diferentes canais (mídias digitais, web, aplicativo, e-mails etc.) para avaliar o impacto em resultados.

Os bancos na América Latina têm espaço relevante de melhoria em mensuração: muitos não têm apps que atendam às necessidades dos clientes, e aqueles que os possuem, não têm capacidade de análise ou rastreamento, o que limita, por exemplo, a implementação de recursos avançados de usabilidade.

Nesse sentido, apenas 52% das instituições financeiras na América Latina possuem *tracking* unificado em todos os canais. Nesses casos, é essencial implantar uma estratégia progressiva de *Madtech* (tecnologias de marketing e publicidade) focada em casos de uso e entrega de valor, que permita conectar as diferentes interações com o consumidor, identificando aquelas que fornecem mais valor (por exemplo, estratégias de *ID matching*).

Em relação a mecanismos de *testing & feedback*, os bancos da América Latina também apresentam limitações. Apenas 25% têm modelos econométricos que sincronizam e analisam dados disponíveis nos canais *on-line* e *off-line*, através de uma única ferramenta. Os bancos devem buscar implantar modelos de *Marketing Mix Modeling* e atribuição para avaliar como diferentes interações com o consumidor contribuem para resultados e, conseqüentemente, poderem distribuir o orçamento de marketing entre o portfólio de produtos e diferentes etapas do funil e jornada, de forma a maximizar o ROI.

No que tange às capacitações e técnicas de teste na ativação da mídia, as instituições financeiras latino-americanas também estão atrás de outras regiões: apenas 44% usam *uplift tests* em comparação com 57% em outras regiões, e apenas 57% usam *AB testing*, em comparação a 76% em outras regiões.

Há também oportunidade relevante de melhoria na experiência do usuário. Há espaço significativo para as instituições financeiras da região aumentarem a intensidade e a sofisticação da experimentação relacionada a experiência do usuário em canais próprios, o que tipicamente traz ganhos expressivos das taxas de conversão tipicamente traz ganhos significativos das taxas de conversão.

### 3.2 Habilitadores organizacionais

O aprimoramento dos habilitadores técnicos deve ser sustentado por um bom modelo organizacional.

quais a América Latina ainda se distancia de regiões mais maduras: *Upskill talent, Agile teaming and fail-fast culture e New partnership model*.

Para conseguir isso, identificamos três habilitadores organizacionais específicos nos

**FIGURA 6: Posição dos bancos na América Latina em habilitadores organizacionais em relação a bancos maduros**





### 3.2a Upskill talent

Devido às novas habilidades necessárias em marketing digital, é fundamental que as instituições financeiras ofereçam um ambiente para atrair, motivar e reter talentos.

No caso particular das instituições financeiras na América Latina, mais de 55% não compartilham as melhores práticas entre as equipes, enquanto esse número é de apenas 35% em outras regiões, levando a maiores ineficiências.

Por outro lado, apenas 11% dos bancos latino-americanos relatam ter programas de retenção específicos, enquanto em outras regiões esse número sobe para 30%. Isso se traduz em taxas de *turnover* de 40% para perfis especializados em marketing digital na América Latina, enquanto em outras regiões gira ao redor de 27%.

Essa diferença é muito importante, pois garantir um programa robusto de retenção para profissionais é essencial em *data-driven marketing*. Diferenças semelhantes ocorrem em programas de capacitação e *upskilling*.

Nesse sentido, “Centros de Excelência & Competência” facilitam a disponibilidade de programas específicos de capacitação e retenção, e conseqüentemente, um melhor e mais rápido desenvolvimento de capacidades críticas e de execução das ações de marketing. Esses centros possibilitam padronizar e garantir recursos em bancos que atuam em múltiplos países, mas são igualmente relevantes para bancos presentes em um único país, pois ajudam a quebrar os silos existentes entre departamentos e equipes por produto.



### 3.2b Agile teaming and fail-fast culture

Ainda relacionado a dimensão anterior, é essencial estabelecer novas formas de trabalho que facilitem a incorporação flexível e rápida de várias disciplinas para encontrar respostas diante de incertezas do ambiente, incluindo incorporar metodologias de experimentação e aprendizagem.

Geralmente, as instituições financeiras na América Latina afirmam ser ágeis, mas apenas 57% delas usam *AB testing* em alguma área de marketing, e pode-se observar que as equipes não têm recursos suficientes para realizar atividades de experimentação no ritmo e complexidade necessários. Há espaço claro para melhorias nas dinâmicas de trabalho por meio de experimentação e da mentalidade de tentativa e erro.

Um dos principais desafios da América Latina nesse sentido é que apenas 30% das instituições financeiras contam com pessoas sênior envolvidas em *data-driven marketing* e que ajudem a desbloquear a cultura de experimentação e do

aprendizado por tentativa e erro.

Adicionalmente, observamos ainda pouco envolvimento ou envolvimento tardio das equipes jurídicas na exploração e ativação de novos usos de dados.

Existe oportunidade clara para as instituições financeiras na América Latina implementarem metodologias estruturadas de testes e aprendizado contínuo em áreas como CRO (otimização da taxa de conversão) e testes contínuos em CRM, com a participação de colaboradores de perfil adequado e sênio desde o início do processo.

A implementação de metodologias ágeis e de outras iniciativas, como Centros de Competência e Excelência mencionados acima, são particularmente relevantes para superar os desafios organizacionais em empresas que estejam demasiadamente compartimentalizadas e que tenham um portfólio excessivo de produtos.



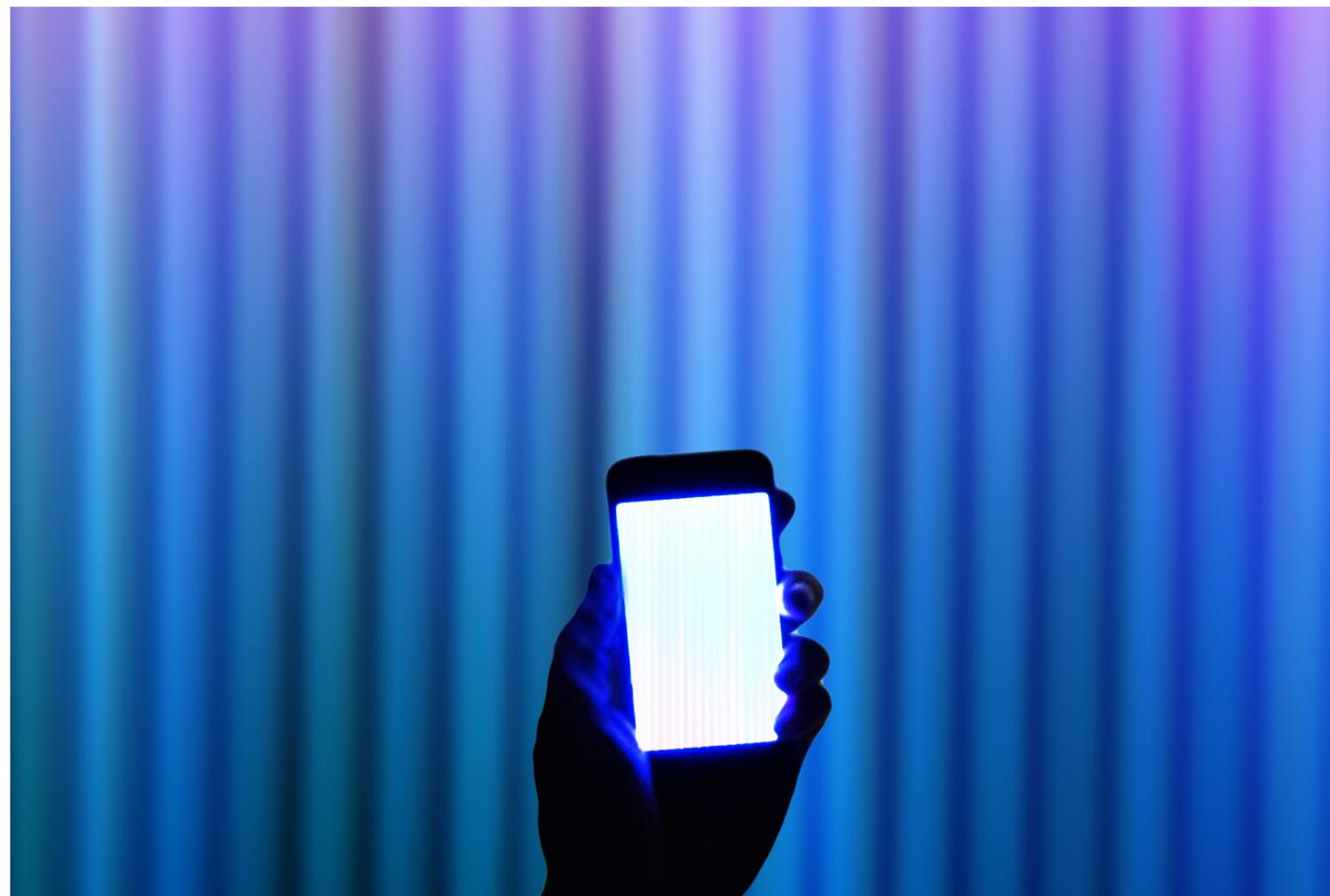
### 3.2c New partnership model

Dispor de uma equipe adequada de agências e parceiros é fundamental, pois permite adquirir e desenvolver habilidades que, de outra forma, não estariam disponíveis, e obter inovação no uso de dados e na ativação de canais de marketing.

As instituições financeiras latino-americanas precisam encontrar um equilíbrio entre as capacitações internalizadas e terceirizadas. Hoje, 50% dos bancos não identificam adequadamente o valor do trabalho híbrido com as agências e tendem a ter todas as suas capacitações internalizadas ou totalmente terceirizadas, ao invés de buscarem um balanço.

Para alcançar esse equilíbrio na América Latina, é necessário acelerar o processo de transformação do marketing digital, jornada essa que deve ser liderada pelas próprias empresas, sem esperar que as agências o façam.

Nesse sentido, uma das principais dimensões que devem ser revisadas é a relação contratual entre a instituição financeira e a agência. Atualmente, a região ainda passa por baixa maturidade na execução de mídia, e agências, em geral, não são devidamente incentivadas para buscar uma execução de excelência. A baixa maturidade das agências faz com que 30% dos bancos sejam obrigados a internalizar todas as suas capacitações, enquanto nas regiões mais maduras, apenas 8% dos bancos o fazem. Essa falta de maturidade das agências também reduz o incentivo para as instituições financeiras aproveitarem ao máximo seus parceiros e os dados disponíveis.



## Conclusões gerais

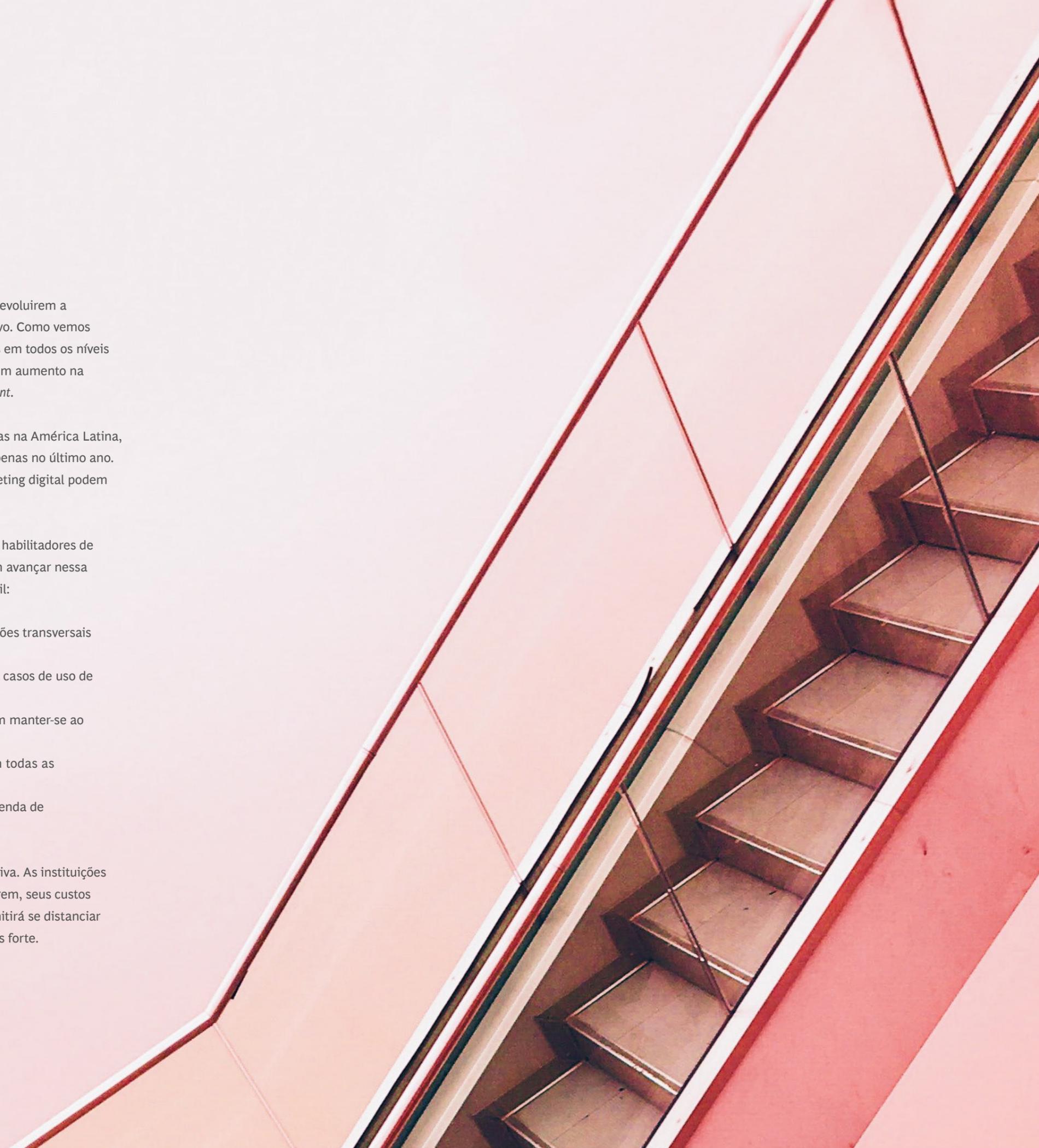
Os bancos latino-americanos têm uma grande oportunidade de criar valor se evoluírem a maturidade do marketing digital a ponto de usá-lo como vantagem competitiva. Como vemos em outros mercados, o marketing digital pode fornecer retornos significativos em todos os níveis de maturidade e nos permite projetar um aumento nas receitas de 25 p.p. e um aumento na eficiência de custos de 34 p.p. no estágio mais alto de maturidade, *Multimoment*.

O impacto do marketing digital é muito significativo em instituições financeiras na América Latina, sendo responsável por um aumento nas receitas em 30 bilhões de dólares, apenas no último ano. Aquelas empresas que alcançarem os maiores níveis de maturidade no marketing digital podem exercer vantagem competitiva significativa versus seus competidores.

Para conseguir isso, as entidades latino-americanas devem trabalhar em seis habilitadores de maturidade, três técnicas e três organizacionais, todas essenciais se quiserem avançar nessa agenda. Garantir que os resultados sejam alcançados de maneira efetiva e ágil:

- Tenha uma abordagem fim a fim que permita eliminar silos e priorizar ações transversais em diferentes disciplinas.
- Oriente seu trabalho por valor, e busque alcançar resultados rápidos com casos de uso de impacto de curto prazo.
- Capacite suas equipes para garantir resultados sustentáveis e que possam manter-se ao longo do tempo.
- Tenha uma mentalidade de experimentação e aprendizado contínuo em todas as disciplinas de marketing.
- Garanta apoio pleno da liderança sênior para transmitir criticidade da agenda de marketing digital.

Em resumo, a maturidade do marketing digital é fonte de vantagem competitiva. As instituições que avançarem essa agenda com determinação verão suas receitas aumentarem, seus custos reduzirem e alcançarão uma maior participação de mercado, o que lhes permitirá se distanciar de seus concorrentes, com clientes mais satisfeitos e um relacionamento mais forte.



# 05

## Sobre os autores

### Funcionais



**Javier Pérez Moño** é Managing Director e Partner do Boston Consulting Group no escritório de Madrid e lidera a prática de marketing para a Europa, Oriente Médio, América do Sul e África (EMESA), com vasta experiência em marketing digital e programas de aquisição digital.



**Alfonso Abella** é Managing Director e Senior Partner do Boston Consulting Group no escritório de Madrid e lidera a prática de Marketing, Vendas e Preços na Península Ibérica e na América Latina.



**Alberto Poncela** é Principal no escritório de Madrid e membro da prática de marketing da EMESA. Ele é coautor do relatório The Fast Track of Digital Marketing Maturity.



**Eduardo Leone** é Partner e Diretor e lidera a prática de Marketing e Vendas no Brasil, com vasta experiência em marketing digital e orientado a dados e programas de aquisição digital.



**María Alzueta** é Associate do escritório de Madrid e especialista em projetos de marketing. Participou de diferentes relatórios digitais de maturidade em diferentes áreas geográficas.

### Instituições Financeiras



**Federico Muxi** é Managing Director e Senior Partner do Boston Consulting Group nos escritórios de Santiago e Buenos Aires com vasta experiência em instituições financeiras na América Latina; liderando essa prática na Península Ibérica e na América do Sul.



**Jorge Colado** é Managing Director e Partner do Boston Consulting Group no escritório de Madrid e trabalhou extensivamente em escritórios no México e em outros países da América Latina. Jorge é membro da FIPA e das práticas de Marketing e Vendas.



**Flavio Magalhaes** é Managing Director e Senior Partner no Brasil com ampla experiência em instituições financeiras na América Latina.

### AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem aos seguintes colegas por participarem do desenvolvimento deste relatório: Jose Luis Casas, Zigor Lapera, Leandro Paez, Joaquín Valle, Alfonso Astudillo, Marcial González, Sandro Marzo, Carlos Paci, Pedro Pereira, Juliana Sguerra, Alejandro Tfelí, Álvaro Vaca, Nadia Leão, Shubham Gupta, Chris Lynes, Gonzalo Montón, Juan Martín Maglione.

### CONTATO

Para obter mais informações sobre este estudo, entre em contato com Alberto Poncela ([poncela.alberto@bcg.com](mailto:poncela.alberto@bcg.com)).

Para obter mais informações sobre o BCG, visite nosso site: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

