

Construindo relacionamentos na nova era do engajamento

July 15, 2022



Este artigo baseia-se em evidências e observações da indústria global de gestão de ativos; no entanto, as conclusões podem aplicar-se igualmente a outros setores onde as relações entre empresas têm sido tradicionalmente apoiadas por meio de engajamento presencial.

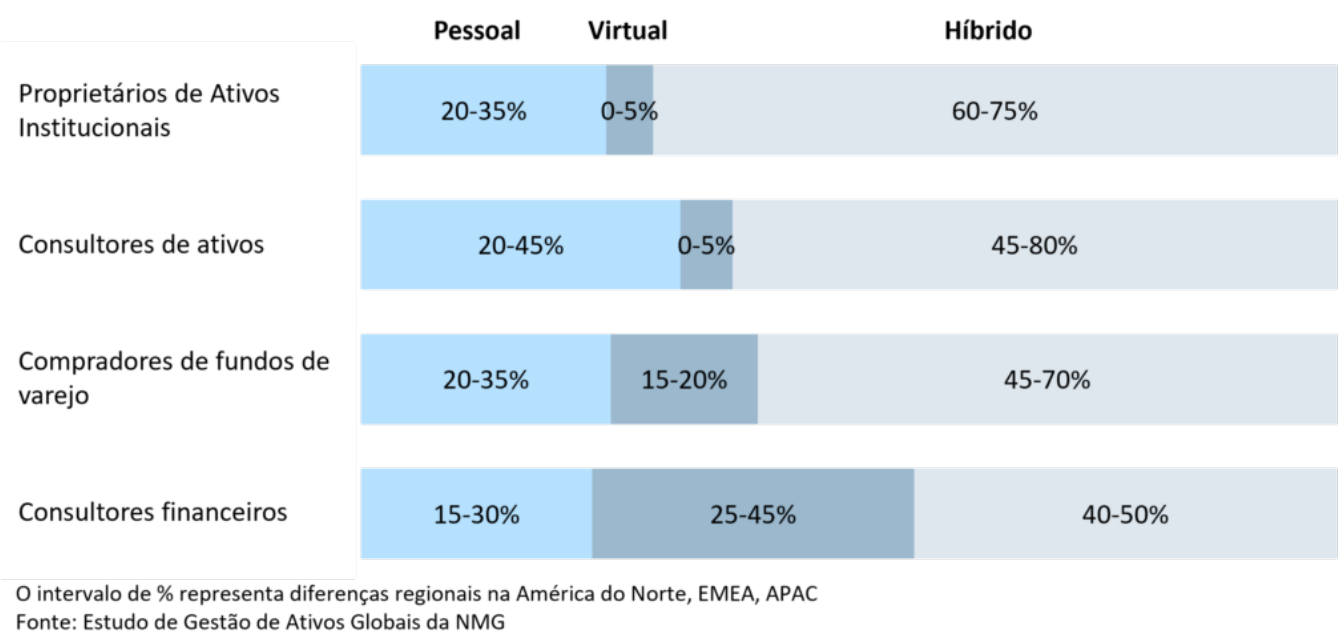
A jornada de conversão de um *prospect* em um cliente geralmente depende do desenvolvimento de confiança, especificamente confiança no fornecedor para entregar produtos e/ou serviços de valor. No competitivo setor de gestão de ativos, esse relacionamento tem sido tradicionalmente auxiliado por interações cara a cara ('F2F') que forjam conexão pessoal com o gestor de ativos, importante para explicar a filosofia e os recursos de investimento, coordenar serviços e demonstrar responsabilidade. No entanto, a pandemia mudou as formas de interação F2F e, portanto, impactou o processo fiduciário.

Perfis de preferência de clientes emergentes

Por meio de pesquisa de campo com mais de 3.000 profissionais de investimento (investidores

institucionais, consultores de ativos, compradores de fundos de varejo e consultores financeiros) em 14 países, encontramos três perfis de clientes^[1] ('Pessoal', 'Virtual' e 'Híbrido') com base na preferência futura de engajamento, e estabelecemos o tamanho relativo de cada perfil por público de clientes (conforme mostrado na Figura 1).

Figura 1: Divisão dos públicos de gerenciamento de ativos por perfil de engajamento



Cada perfil é significativo, mas seu tamanho varia de acordo com o público e o país. A proporção de profissionais com perfil 'Pessoal' (que preferem interações F2F e videochamadas pessoais) variou mais por país e cultura, mas foi mais consistente entre os públicos profissionais, exceto para 'consultores de ativos' que tiveram a maior proporção 'pessoal' (que se alinha com a proposta de valor do consultor de realizar uma due diligence aprofundada com os gestores de ativos).

“ Embora as reuniões online tenham se tornado a principal forma de comunicação, gostamos das reuniões presenciais, principalmente para a comunicação inicial.”

(Tomador de decisão institucional nipônico)

O perfil 'Virtual' (que prefere autoatendimento online e engajamento remoto) foi mais proeminente com Consultores Financeiros, com um terço dos consultores em todo o mundo preferindo uma abordagem altamente virtual e de autoatendimento. Isso é eficiente, mas apresenta desafios para os gestores de ativos que buscam fortalecer a confiança e a conversão com consultores-alvo (não clientes).

“Prefiro acesso fácil e rápido a um site relevante com todos os recursos disponíveis em um clique.”

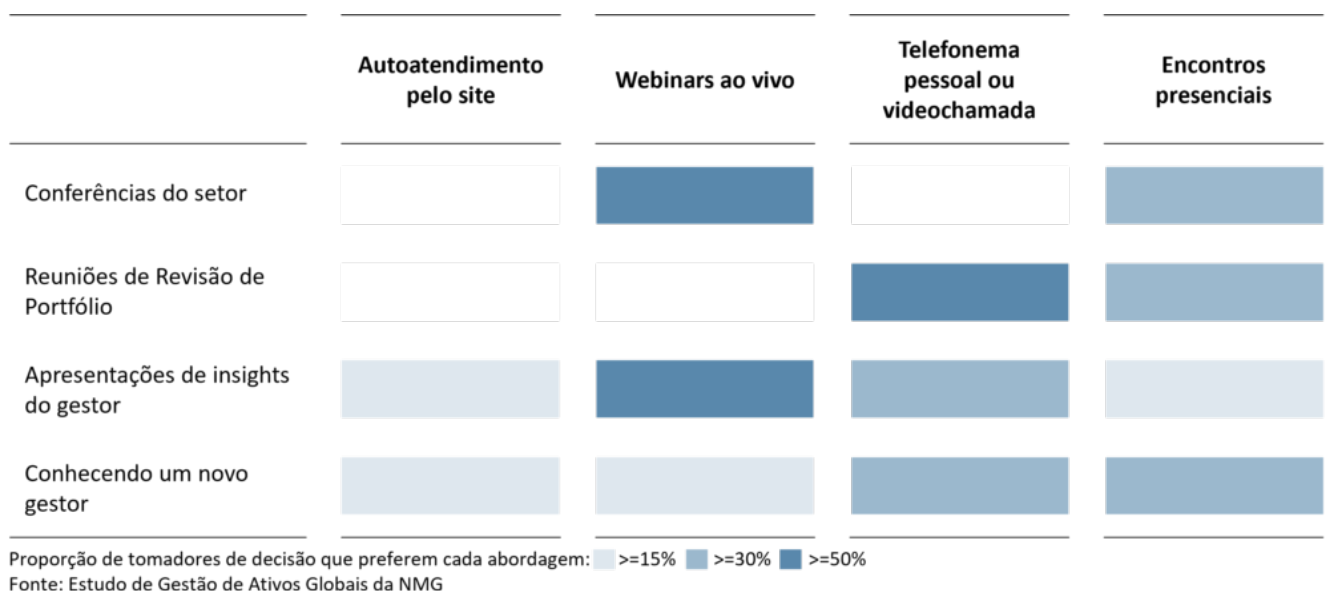
(Consultor financeiro canadense)

O perfil ‘híbrido’ é dominante em todos os públicos e geografias. Os tomadores de decisão híbridos serão exigentes entre opções virtuais e pessoais caso a caso, dependendo do valor associado à opção e de suas preferências de engajamento subjacentes (conforme ilustrado na Figura 2).

“Tem havido uma experiência positiva com as videochamadas. Espero que isso aumente no uso. Menos reuniões presenciais para reduzir as viagens, embora seja necessário haver uma reunião presencial com o gerente a cada ano.”

(Tomador de decisão institucional dos EUA)

Figura 2: Tomadores de decisão institucionais ‘híbridos’: preferências de engajamento por tipo de interação

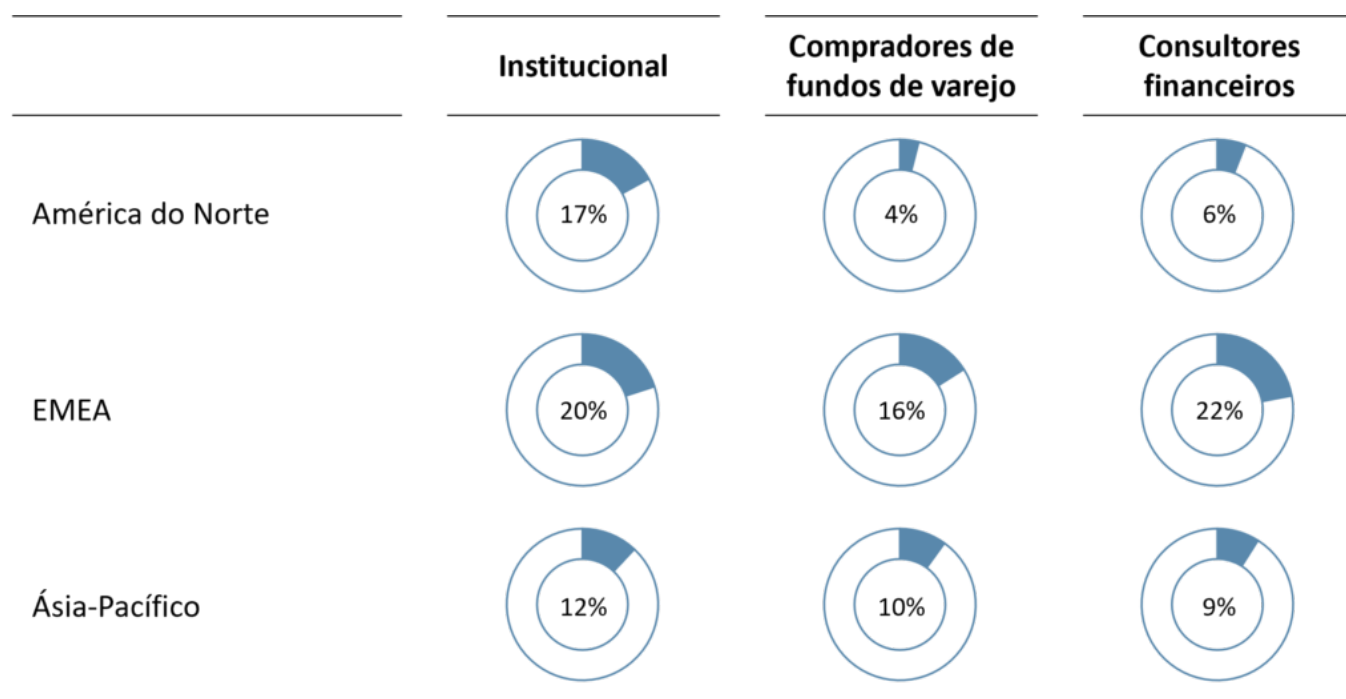


Os drivers que sustentam os ajustes de engajamento

O *feedback* dos gestores de ativos indica que os resultados atuais do engajamento são variados e matizados por uma onda pós-pandemia de demanda por interação F2F, que é temperada pelas preferências de engajamento remoto de clientes e prospects alinhados aos perfis ‘virtuais’ ou ‘híbridos’ acima.

Além de fatores óbvios de mudança (trabalho em home-office^[2], eficiência virtual^[3]), a adoção de ESG, especialmente na Europa, também está tendo um impacto permanente na forma como os clientes desejam se relacionar. Conforme mostrado na Figura 3, uma proporção de gestores de ativos e suas empresas estão comprometidos em reduzir suas viagens para eventos da indústria devido a princípios ambientais. Prevemos que a proporção de tomadores de decisão influenciados por princípios ambientais crescerá globalmente em sintonia com o impulso da adoção de ESG.

Figure 3: Proportion of decision makers where environmental principles highly impact their intention to travel less to industry and manager events



Fonte: Estudo de Gestão de Ativos Globais da NMG

Observar, aprender e adaptar

Enquanto os gestores de ativos se adaptaram excepcionalmente bem para atender remotamente os clientes business-to-business na pandemia, à medida que os países saem das restrições da covid-19, os gestores são confrontados com um novo conjunto de desafios ao competir por novos relacionamentos.

Imprescindível que haja envolvimento pessoal para inicialmente construir confiança e conquistar

novos clientes, mas o dilema (para gestores de ativos) é que uma grande proporção de *prospects* evitará o contato pessoal ineficiente. Os gestores de ativos devem, portanto, ser criativos para navegar as tendências e buscar interações pessoais de alto valor não somente com clientes em potencial, mas também com novos clientes. E paralelamente, oferecer os benefícios do autoatendimento virtual e do envolvimento pessoal remoto, que serão valorizados quando os relacionamentos forem formados.

No geral, entendemos que as seguintes estratégias ajudarão os gestores de ativos que buscam progredir em seu modelo de engajamento:

- **F2F de alto valor** : Experimente o envolvimento F2F de alto valor com benefícios demonstrados, incluindo rede, parceria, compartilhamento de informações e/ou conversas críticas. Localização/proximidade do local do evento, dia da semana, tópicos e opções de participação (somente F2F, híbrido/gravado)
- **Acompanhar comportamentos**: Reúna informações sobre preferências de engajamento dos clientes/clientes e comportamentos de interação (por exemplo, participação em eventos e webinars, uso do site), para que você possa adaptar a cadência das interações pessoais *versus* virtuais
- **Experiência digital**: Continuar a melhorar as informações e a interface online, para facilitar o autoatendimento escalável e o engajamento virtual. Antecipe como você pode personalizar melhor a experiência digital para cada cliente
- **Serviço pessoal remoto**: Invista em atendimento pessoal remoto, para atender ao grande número de clientes híbridos que, uma vez investidos, valorizarão o atendimento dinâmico, responsável e personalizado fornecido por meio de canais remotos

A meta final seria entender completamente as preferências de cada *prospect* e, em seguida, personalizar as interações de acordo. Essa realidade está longe de ser alcançada, mas os gestores de ativos atentos em sua abordagem, testando, aprendendo e se adaptando continuamente, estarão melhor posicionados para tecer laços fiduciários com novos clientes e fortalecer os relacionamentos com os clientes existentes, nesta nova era de relacionamentos.

^[1]Um resumo das características de cada perfil está contido no apêndice deste artigo.

^[2]Muitos profissionais se apegaram a um equilíbrio no tempo de locomoção gasto entre o escritório e o home office. Auxiliados pela tecnologia, reuniões que antes eram realizadas F2F podem ser efetivamente atendidas em casa. Esse equilíbrio é mais favorável ao home-office, onde o deslocamento para o escritório é caro em tempo ou custo, ou onde o ambiente de escritório não é atraente ou produtivo.

^[3]A aceitação de processos de trabalho remotos, melhor integração de tecnologia e acesso online a informações e ferramentas resultaram em ganhos de eficiência e produtividade, que fortalecem os resultados finais.

Apêndice: Perfis de clientes com base nas preferências de engajamento

		'Pessoal'	'Virtual'	'Híbrido'
	Características	Prefere o contato pessoal (chamadas de vídeo cara a cara ou um a um) para a maioria das interações com os gerentes de ativos	Prefere o autoatendimento a partir de sites e participe virtualmente de conferências, webinars e seminários	Seletivo em termos de escolha entre F2F, participação virtual e autoatendimento, dependendo do valor percebido versus esforço/custo
	Diferença do engajamento pré-covid	Uma alta proporção de interações pessoais pode ser conduzida por videochamadas um para um (ou um para poucos), especialmente quando o relacionamento é formado	Mudou quase inteiramente para o trabalho remoto e não entreterá o envolvimento F2F do gerente de ativos, a menos que seja de alto valor agregado (além do que está disponível remotamente)	Opções expandidas para o envolvimento do gestor de ativos e escolherá entre as opções com base na preferência e no valor percebido
	Implicações para a construção de confiança	▶ O envolvimento cara a cara é fundamental para a construção inicial da confiança ▶ Combinação de F2F e videochamadas pessoais importante para fortalecer relacionamentos	▶ O reconhecimento da marca, as referências e as recomendações são catalisadoras para o envolvimento inicial confiável ▶ A experiência online e o fácil acesso a informações confiáveis são importantes fatores de satisfação	▶ Construção de relacionamento inicial por meio de oportunidades presenciais direcionadas e de alto valor, complementadas com videochamadas pessoais proativas ▶ O serviço remoto dedicado de qualidade melhorará os relacionamentos existentes



By [Hamish Worsley](#)



By [Karen Lau](#)