



GESTÃO

«Um banco sólido e centrado no cliente»

O NOVOBANCO FOI DISTINGUIDO COMO TENDO A REDE DE BALCÕES MAIS INOVADORA EM PORTUGAL. O NOVO MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DO BANCO ASSENTA NO COMPROMISSO EM PROPORCIONAR AOS SEUS CLIENTES UMA EXPERIÊNCIA DE EXCELÊNCIA OMNICANAL, ATRAVÉS DE UMA ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO QUE ENGLoba A REDE DE AGÊNCIAS E A PRESENÇA DIGITAL





BALCÕES

O NOVOBANCO TEM UMA ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO HOLÍSTICA QUE ENGLOBA TODA A REDE DE BALCÕES E AINDA A PRESENÇA DIGITAL

A

o colocar os seus clientes em primeiro lugar, o novobanco conjuga balcões modernos e bem equipados com as mais recentes inovações tecnológicas para garantir que apoia

os seus clientes na concretização dos seus sonhos - sob a orientação de profissionais bem formados para as questões mais complexas. O novobanco está confiante na sua capacidade de contribuir significativamente para o crescimento económico do País, através do seu serviço aos clientes. O banco não só responde como antecipa as necessidades dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços bancários de elevada qualidade, inovadores e pautados pela ética e por mecanismos de avaliação da satisfação. Em entrevista à Executive Digest, Luís Ribeiro, administrador de Retalho do novobanco, explica esta estratégia.

A apresentação de resultados do primeiro semestre de 2023 menciona que a aquisição de clientes cresceu mais de 25% anualmente do lado da banca de particulares retalho. A que atribui uma taxa de crescimento tão impressionante? E prevê manter taxas de crescimento semelhantes no futuro?

O novobanco foi sempre reconhecido pela sua capacidade de construir relações fortes com os clientes, sendo os colaboradores comerciais o principal factor de fidelização dos clientes. A satisfação do cliente tem sido a prioridade de tudo o que fazemos.

Hoje podemos dizer com orgulho que somos um banco sólido e centrado no cliente. O nosso balanço forte, sólida



» Luís Ribeiro, administrador de Retalho do novobanco

liquidez, investimentos estratégicos na rede de retalho, modelo de relacionamento omnicanal e jornadas de cliente digitais levaram ao aumento da nossa quota de mercado e elevadas taxas de aquisição de clientes.

A solidez das relações com os clientes parece ser uma prioridade para o banco nos seus negócios bancários de retalho e empresas. Qual é o atributo ou vantagem mais significativa do novobanco que o posiciona como líder no mercado no relacionamento com o cliente? E como avaliam com precisão a satisfação do cliente?

No novobanco, damos prioridade às relações com os clientes, sendo a nossa equipa comercial a principal força da nossa estratégia omnicanal. O nosso compromisso com a satisfação do cliente é total, e acompanhamos de perto as experiências dos clientes nos vários canais, percursos e segmentos. Através da utilização de um modelo

«DAMOS PRIORIDADE ÀS RELAÇÕES COM OS CLIENTES, SENDO A NOSSA EQUIPA COMERCIAL A PRINCIPAL FORÇA DA NOSSA ESTRATÉGIA OMNICAL.»

de monitorização abrangente, a nossa equipa de experiência do cliente realiza inquéritos frequentes e desenvolve canais de feedback para medir os principais indicadores de desempenho que permitem avaliar, não apenas a satisfação no relacionamento com o banco, mas também as transacções. Através da ciência de dados conseguimos compreender as preferências e tendências dos clientes, resolver rapidamente as suas preocupações e identificar as causas subjacentes a qualquer insatisfação. Assim, criamos relações duradouras e de confiança. Isto permite-nos colaborar eficazmente com as nossas equipas comerciais para obter melhorias significativas.

Realizamos aproximadamente 1300 inquéritos mensais aos clientes que visitam os nossos balcões e temos uma taxa de 88% de clientes muito satisfeitos com o nosso serviço. Este reconhecimento deixa-nos muito satisfeitos, e motiva-nos a continuar todos os dias em prol dos nossos clientes.

Além disso, entre outros indicadores-chave de satisfação, o feedback dos inquéritos pós abertura de conta regista uma taxa de 90 por cento de “muito satisfeito”. E no crédito pessoal, mais de 98 por cento dos clientes expressa-

GESTÃO

«UM BANCO SÓLIDO
E CENTRADO NO CLIENTE»



ram grande satisfação com os serviços que receberam.

Algumas das opiniões mais frequentes dos clientes destacam a «disponibilidade e profissionalismo dos nossos comerciais», que «estabelecem relações de confiança ao longo dos anos». A evolução dos nossos serviços é também citada com frequência. Por exemplo, «Continue assim. Sou cliente há 45 anos, vejo que há inovação e espero que melhore sempre».

O banco lançou recentemente um novo modelo de distribuição para melhorar a experiência dos clientes em toda a rede, serviços digitais e interações presenciais, entre outros. Pode explicar melhor em que consiste?

A renovação do nosso modelo de distribuição transcende as meras modificações físicas dos nossos balcões. Reflecte uma

estratégia de transformação holística que engloba a nossa rede de balcões e a nossa presença digital. Introduzimos um conceito inovador no mercado, integrando a tecnologia com a proximidade do cliente e o envolvimento da comunidade. A inovação digital, por sua vez, tem sido fundamental para impulsionar a evolução rápida e abrangente do novobanco.

Actualmente, mais de 257 balcões (de um total de 292) operam sob o novo modelo de distribuição, que assenta em três conceitos principais:

Proximidade: Queremos que os nossos balcões estejam acessíveis e próximos de todos em todo o território nacional, e que sejam espaços onde seja fácil conversar lado a lado com o colaborador, sem uma secretária a atrapalhar.

“Portugalidade”: Utilizamos materiais tradicionais portugueses na construção e decoração dos balcões: a madeira de carvalho, os candeeiros de cortiça e os azulejos típicos portugueses são os exemplos mais visíveis, com o factor de contemporaneidade na forma em que são aplicados. Cada balcão também apresenta toques regionais e imagens personalizadas a cada região, ligando-o ainda mais à sua comunidade local. Na Estremadura encontramos elementos ligados à azulejaria de fachada, em Trás-os-Montes, às rendas do Alto Douro, no Baixo Alentejo à espiga de trigo e nos Açores à escama de peixe, por exemplo.

Conveniência: Queremos garantir que cada interacção que os nossos clientes têm com o banco é tão breve ou extensa quanto necessário. Depósitos devem ser rápidos, evitando filas de espera desnecessárias. Por outro lado, para interações mais significativas, ligadas a momentos importantes da nossa vida, como abrir um negócio ou planear a reforma, comprar casa ou permitir a um filho estudar fora

do País é necessário tempo para conversar com o banco e avaliar todas as opções.

Acrescentaria ainda uma quarta preocupação que faz parte do nosso ADN, a sustentabilidade. Subjacente a toda esta reformulação, estiveram sempre princípios fundamentais como minimizar a utilização de papel (usamos tablets e assinaturas electrónicas e reduzimos o número de impressoras ao mínimo indispensável), ter energia renovável e reduzir a publicidade em papel, mas também, como já referi, a escolha de materiais e empreiteiros locais e nacionais na renovação das nossas instalações.

O banco lançou dois tipos distintos de balcões: master e full-service. Quais são as principais diferenças? E qual foi o racional desta diferenciação?

Primeiro vou falar das semelhanças: todos os nossos balcões apresentam inovações e serviços bancários iguais. Todos têm as áreas de espera com sofás e cadeiras confortáveis, oferta de café e água e salas de reuniões de carácter informal. Nos balcões do novobanco, os clientes podem escolher sentar-se em frente ou ao lado dos nossos colaboradores. Além disso, cada balcão está equipado com sistemas de videoconferência, permitindo que os especialistas se encontrem e aconselhem os clientes independentemente da sua localização geográfica. A nossa coreografia de serviço é única e inclui o acolhimento e a orientação dos clientes à chegada, a selecção das áreas de serviço em função da privacidade e da natureza das interações. Isto permite uma maior liberdade de movimentos a colaboradores e clientes, que deixam de estar limitados a áreas específicas de atendimento, e simultaneamente promove uma maior proximidade na relação com o banco.

Sabemos que os clientes querem a



OMNICANAL

O NOVOBANCO TEM VINDO A IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA OMNICANAL PARA PROPORCIONAR AOS CLIENTES UMA EXPERIÊNCIA BANCÁRIA UNIFORME E PERSONALIZADA



» Balcão Av. da República

conveniência do self-service, por isso agora temos mais de 231 VTMs (“virtual teller machines”) - mais 41 do que em Dezembro de 2022 - que oferecem soluções avançadas de gestão de transacções; a VTM destaca-se como uma ferramenta de eficiência bancária e satisfação do cliente.

O que distingue um master de um full-service é, em primeiro lugar, a sua localização: os balcões master situam-se nas capitais de distrito, normalmente nas principais avenidas e áreas emblemáticas da cidade; e em segundo lugar o seu tamanho, uma vez que os balcões master são maiores do que os balcões full-service. A principal diferença entre os dois tipos de balcão é o envolvimento que cada um permite com a comunidade local: os balcões master dispõem de áreas dedicadas ao envolvimento da comunidade, incluindo um auditório e um espaço para experimentação digital.

O nosso objectivo é que os nossos balcões sirvam como catalisadores locais dinâmicos, promovendo interacções

«A RENOVAÇÃO DO NOSSO MODELO DE DISTRIBUIÇÃO TRANSCENDE AS MERAS MODIFICAÇÕES FÍSICAS DOS NOSSOS BALCÕES»

sociais através de eventos e exposições que apresentem artistas locais, empresários e outros.

O banco também parece ter investido num novo modelo omnicanal para os clientes. Quais são alguns dos principais atributos deste novo modelo do ponto de vista da experiência do cliente? E estão a observar maiores níveis de satisfação dos clientes com este novo modelo face ao modelo anterior do banco?

O novobanco tem vindo a implementar uma estratégia omnicanal para integrar uniformemente vários pontos de contacto

bancários e proporcionar aos clientes uma experiência bancária uniforme e personalizada. Desenvolvemos integrações entre canais sem interrupções, garantindo que os clientes podem transitar sem esforço entre balcões físicos, banco online, aplicações móveis e até mesmo apoio ao cliente sem disrupções. Esta integração permite que os clientes iniciem transacções num canal e as concluam noutra, proporcionando uma conveniência inegável.

Também aproveitamos as nossas capacidades omnicanal para recolher dados de várias interacções com os clientes que podem ser traduzidos em experiências bancárias altamente personalizadas, adaptando as recomendações de produtos e serviços com base nas preferências e comportamentos individuais dos clientes.

É possível aceder em tempo real às informações das suas contas, transacções e serviços, qualquer que seja o canal escolhido para a interacção e com a mesma aparência, experiência e funcionalidade, o que contribui para um aumento do nível de fiabilidade e confiança.

Os clientes podem realizar transacções, pedir assistência ou ter acesso a informações 24 horas por dia, sete dias por semana, o que torna os serviços bancários mais acessíveis e convenientes. Quer utilizem a nossa aplicação móvel, o nosso website ou visitem um balcão, podem tomar decisões informadas de imediato.

Esta abordagem traduz-se numa base de clientes cada vez mais digital: 64% dos nossos clientes estão activos nos nossos canais digitais (com um aumento de 7% dos clientes digitais em relação a Junho de 2022). O crescimento anual de clientes activos nos canais móveis situou-se nos

GESTÃO

«UM BANCO SÓLIDO
E CENTRADO NO CLIENTE»



«NUM CENÁRIO DE RÁPIDA EVOLUÇÃO DA BANCA DIGITAL, A NOSSA EQUIPA TEM DE SE MANTER A PAR DAS ÚLTIMAS TENDÊNCIAS E TECNOLOGIAS DIGITAIS.»

13%. No primeiro semestre de 2023, mais de 70 por cento das operações do segmento de clientes individuais foram realizadas no modo de self-service; se olharmos para as pequenas e médias empresas, este valor aumenta para 94% e 84%, respectivamente. Uma evolução que sustenta o aumento da quota de vendas digitais de seguros de vida e não

vida (mais 92% no acumulado do ano; 7% das vendas do segmento; mais três pontos percentuais em relação ao ano anterior); crédito pessoal (mais 42% no acumulado do ano; 18% das vendas do segmento; mais cinco pontos percentuais em relação ao ano anterior); e cartões de crédito (mais 46% no acumulado do ano; 3% das vendas).

A nova aplicação de banca móvel do novo-banco parece estar a revelar-se popular entre os clientes. Quais são algumas funcionalidades únicas? De acordo com o site do novobanco, a app para clientes particulares “vai surpreender, porque evolui à medida que interage com quem a utiliza”. Como evolui?

A app novobanco tem como objectivo revolucionar o conceito de banca para smartphone. Duas ideias principais impulsionam esta ambição:

- Personalização proactiva: Ao tirar partido da ciência dos dados, a aplicação responde proactivamente às preferências, necessidades e comportamentos dos clientes, melhorando a vida quotidiana e a experiência bancária de cada um. Com esta abordagem, as informações são convertidas em experiências personalizadas e de elevada qualidade que simplificam as interações dos utilizadores, eliminando a necessidade de grandes ajustes na configuração da aplicação. Além disso, a aplicação foi concebida para “aprender” com as interações diárias de cada utilizador, adaptando-se a diferentes níveis de interacção e proporcionando experiências inovadoras e personalizadas.

A nossa app foi concebida para ser intuitiva e de fácil utilização, atendendo ao nível de literacia financeira e digital de cada utilizador.

- Integração de open banking: Ao permitir uma partilha dos dados ban-

cários nas diferentes instituições de forma segura e padronizada, as capacidades open-banking da nossa aplicação permitem aceder a uma vasta gama de funcionalidades novas. Os utilizadores podem ver em tempo real os saldos e as transacções de todas as suas contas, independentemente do seu banco. A app apresenta a informação de forma consolidada para facilitar a gestão financeira. Cada transacção é categorizada instantaneamente e as actividades da conta são organizadas automaticamente, o que permite, por exemplo, controlar despesas, elaborar orçamentos, um calendário financeiro, aconselhamento financeiro personalizado, definir objectivos de poupança etc.

Com a digitalização na banca a evoluir rapidamente, quão importante é para o banco garantir que a sua força de trabalho se mantém a par das mais recentes tendências e tecnologias bancárias digitais? E como isso é facilitado dentro do banco (por exemplo, através de cursos de formação regulares)?

Num cenário de rápida evolução da banca digital, a nossa equipa tem de se manter a par das últimas tendências e tecnologias digitais. Por reconhecermos que a tecnologia de ponta por si só não garante uma vantagem competitiva, apostamos na rapidez, agilidade e no design para exceder as expectativas dos clientes.

O nosso departamento de transformação digital está no centro da nossa estratégia e é composto por mais de 20 equipas multidisciplinares que são fundamentais para mobilizar toda a nossa organização rumo à transformação digital. Reforçamos o nosso quadro atraindo profissionais de elevada competência digital, mas também capacitando as nossas equipas



TRANSFORMAÇÃO

O DEPARTAMENTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO NOVOBANCO É COMPOSTO POR MAIS DE 20 EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES FUNDAMENTAIS PARA MOBILIZAR TODA A ORGANIZAÇÃO

para estas novas tendências às quais aliam o seu profundo conhecimento do sector financeiro.

Para garantir que todos os nossos colaboradores, sobretudo as nossas equipas comerciais que lidam com clientes cada vez mais exigentes em termos de capacidades digitais, estão constantemente actualizados e qualificados, a equipa de transformação digital realiza programas de formação regulares. Desde sessões de formação específicas a demonstrações personalizadas. Esta abordagem garante que todos os membros da equipa, independentemente da sua função, estão a par das mais recentes inovações e práticas da banca digital. Este compromisso é reforçado pela criação de parcerias estratégicas com startups tecnológicas e fintechs com novas perspectivas e competências em dinâmica de equipas.

Uma das iniciativas emblemáticas do novobanco é a redução do consumo de papel devido à implementação do seu programa phygital (físico mais digital) em 2019, fomentando uma cultura “paperless” através do reforço dos processos de desmaterialização (por exemplo, através de assinaturas digitais). Está satisfeito com os resultados desta iniciativa? Tem alguma estatística que demonstre o seu sucesso?

Este foi um dos nossos principais programas de transformação. Não podemos oferecer uma experiência omnicanal completa sem a revolução phygital. Fizemos um esforço intensivo neste programa, e valeu a pena. Até hoje, o índice de aproveitamento é de 91%, o que representa mais de 46 toneladas de papel reduzidas e 56 milhões de litros de água economizados. Mas o número mais significativo são as mais de 34.000 horas de actividade comercial poupadas



- o equivalente a quase quatro anos! A eficiência obtida com esta desmaterialização liberta tempo de trabalho para dedicar a actividades comerciais de maior valor acrescentado para clientes e colaboradores.

Acredita que a banca de retalho em Portugal se tornará mais competitiva nos próximos anos? Em caso afirmativo, estará o novobanco idealmente preparado para manter ou mesmo melhorar a sua quota de mercado durante este período?

O novobanco realizou um processo de viragem que o conduziu ao banco forte, independente e doméstico que é hoje. Demonstramos a nossa resiliência, adaptabilidade e compromisso com um modelo sustentável e de longo prazo. Mesmo num cenário económico adverso e com uma supervisão rigorosa, reduzimos o nosso rácio de créditos não produtivos líquidos (12,3% em 2017 para 0,7% em Setembro de 2023) através de uma gestão rigorosa dos riscos e da alienação de activos não essenciais,

melhorámos a eficiência operacional (rácio cost-to-income recorrente de 44% em 2022) e alcançámos os nossos principais objectivos financeiros para 2022, incluindo o aumento da carteira de crédito beneficiando da conjuntura favorável das taxas de juro.

Isto significa que estamos bem posicionados para os desafios que se avizinham, e o nosso balanço sólido permite-nos dizer com confiança aos nossos clientes e a toda a economia portuguesa que estamos preparados para os apoiar nos tempos desafiantes que se avizinham.

A experiência da nossa equipa, reforçada por novos talentos, demonstra a nossa capacidade competitiva. A nossa recuperação, reconhecida pelo mercado com uma subida de cinco níveis no rating da Moody's Investors Service para Ba1, com uma perspectiva positiva, é resultado do nosso plano de reestruturação robusto, de parcerias estratégicas e do nosso foco no cliente. Estes esforços posicionam-nos como um caso de sucesso no sector financeiro europeu. ●