



Digital Minds

Uma abordagem estratégica para se conectar e interagir com seus clientes on-line





Digital Minds

Uma abordagem estratégica para se conectar
e interagir com seus clientes on-line

3ª Edição - 2021

Vila Velha - ES



Editora e Publicações

Prefácio

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BRASIL

Autor: Ricardo Guimarães, WSI Best Internet

O mundo dos negócios enfrenta mudanças sem precedentes, e estes desafios requerem uma boa compreensão deste novo cenário. Somos uma sociedade conectada, na qual o nível de digitalização é crescente e as organizações se movimentam de forma acelerada na direção digital. Entretanto, percebe-se que existem diferentes níveis de conhecimento nas empresas sobre o que de fato significa o processo de transformação digital em sua extensão. Enquanto para algumas delas trata-se de um novo termo para as funções da área de TI, para outras, um novo processo de interagir com clientes, ou, ainda, uma maneira inteiramente nova de se fazer negócios. Embora nenhuma dessas definições alternativas estejam erradas, essa falta de alinhamento pode prejudicar a gestão dos negócios, trazer um desempenho inferior ao da concorrência e gerar impactos de iniciativas mal sucedidas. A

digitalização, que vem transformando todos os setores da economia em grande velocidade ao longo da última década, impôs novos desafios ao seu ritmo com a chegada da pandemia da Covid-19, incorporando de forma rápida mudanças de hábitos de consumo e de trabalho.



Figura 1: Fundamentos dos negócios.

Nesse ecossistema os grandes desafios não estão nas escolhas das novas tecnologias e suas funcionalidades, e sim em: (a) entender e assimilar as novas competências de se fazer negócios dentro de um contexto guiado por novos fundamentos, como também (b) ter capacidade de enfrentar os desafios organizacionais ao inserir uma nova cultura nas empresas e aprimorar a chamada maturidade digital.

Novos fundamentos para os negócios¹

As academias a nível mundial têm buscado entender as principais causas que explicam as macro mudanças que ocorreram nas organizações com a inserção das tecnologias digitais e que afetaram o ranking das empresas que mais se valorizaram ao longo da última década. As respostas a essas investigações são bastante convergentes e passam em sua maioria pela adoção de novos fundamentos de negócios, que se manifestam principalmente no relacionamento com os clientes, na visão de novos modelos de negócios, na utilização adequada da abundância de informações disponíveis, na velocidade de produção de inovações, bem como, na fugacidade de sua vigência.

Comunicação (e vendas)

A Transformação Digital aumentou o poder das redes. O tema da “sociedade em redes” e o seu poder no cotidiano de pessoas e empresas e na cultura e política foram inicialmente estudados pelo sociólogo Manuel Castells nos anos 1970.

A comunicação tradicional, como a conhecida no século passado, desenvolveu-se no modelo de mercado de massa, no qual as informações fluíam em sentido único em redes centralizadas (figura 2) e a participação do público-alvo era passiva e vista

1 (*)Livro: The Digital Transformation Playbook (Rethinking your business for the Digital Age), Autor: David L. Rogers: Publicado: Columbia Business School (2016). Professor David Rogers Faculty of Executive Education at Columbia Business School é um líder globalmente reconhecido em Estratégias de Negócios Digitais conhecido por seu modelo pioneiro e seu trabalho em Transformação Digital. Ele é autor de 4 livros incluindo “The network is your customer” e o mais novo “The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age”

como um conjunto homogêneo. Na era digital, esse processo mudou completamente. A interação entre clientes, mercado e partes interessadas passou a ser feita via redes dinâmicas descentralizadas (2) e distribuídas (3), e os participantes passaram a ter à disposição múltiplas fontes de informação. Eles estão agindo de forma individual, interagindo ativamente e construindo reputações. Esse poderoso networking influenciou não só a capacidade das organizações de se posicionarem institucionalmente no mercado como também a habilidade de se fazer negócios. Agora as empresas estão utilizando o caminho digital para explorar a jornada de decisão de compra de clientes tanto nas relações B2C (business-to-consumer) como também nas interações B2B (business-to-business).

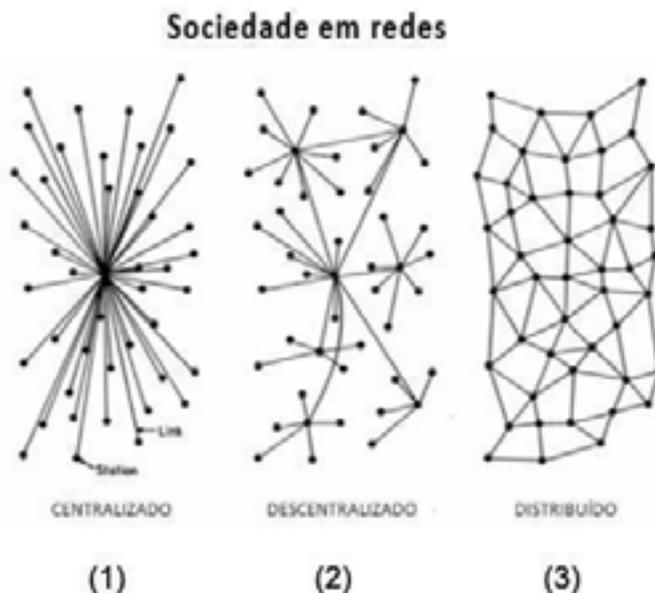


Figura 2: Sociedade em redes. Fonte: Diagrama de Paul Baran.

Novas cadeias produtivas (plataformas)

Plataformas digitais são sistemas e interfaces que formam uma rede comercial ou mercado, de modo a facilitar transações business-to-business (B2B), business-to-customer (B2C) ou mesmo customer-to-customer (C2C). Elas permitem que vários participantes (fornecedores e clientes) possam se conectar, interagir, trocar serviços ou produtos e criar valor em uma conexão de negócios. Essas estratégias têm viabilizado novas formas de pensar em uma cadeia produtiva de negócios entre os diversos setores da economia, trazendo impactos relevantes a modelos de negócios estabelecidos e criando novos patamares de competição no mercado. Enquanto na visão tradicional a competição é analisada entre empresas que fabricam, comercializam ou oferecem produtos e serviços similares, com um objeto social semelhante, no modelo de plataformas a concorrência deve ser analisada dentro de “arenas competitivas”, onde a competição talvez venha de outra indústria que esteja invadindo o seu setor. As plataformas estão presentes em vários setores da economia (varejo, transporte, educação, meios de pagamento, mídia, propaganda, hospedagem de dados, recrutamento etc.), deslocando a concorrência para a cadeia produtiva, e não para produtos e serviços. Além disso, as plataformas permitem uma maior eficiência nos processos, acomodam flutuações de demanda e requerem menores investimentos. É importante observar os negócios adjacentes da cadeia produtiva na definição estratégica de um modelo de negócio, bem como na monitoração da concorrência.



Figura 3: Modelos de negócios tradicionais e baseados em plataforma.
Fonte: Imagem editada a partir do texto “Platform Economy: Evidence from de Indian Market” (2019), de Riya Shah e Samik Shome.

A utilização de dados

Uma transformação digital com dados refere-se ao aprimoramento de um negócio que entrega valor por meio de uma maior compreensão na utilização de informações em todo o ecossistema. A utilização de dados tem tanta importância na era digital que já são apresentados, em estudos e artigos, como uma nova moeda de troca. Essa realidade ganhou força a partir da última década com o crescimento significativo da capacidade da computação e armazenamento em nuvem, além do surgimento de tecnologias que permitiram a análise dessas informações em grande escala com custos razoáveis. As novas tecnologias permitiram o crescimento exponencial de novas fontes de dados, principalmente pelas mídias digitais, e esse crescimento avançou ainda mais com o aperfeiçoamento da inteligência artificial, Internet das coisas, machine learning etc. O desafio básico é converter essa grande gama de informações em algo útil, como otimizar processos, melhorar produtos, além de aprender e inovar. Por

outro lado, a gestão adequada dessas informações deve estar presente na pauta das organizações, tanto para mitigar os riscos das ciberameaças como também para estar em sintonia com a legislação que garante os direitos e deveres individuais no tratamento dos dados (LGPD).

A experimentação

Para sustentar um crescimento e desbloquear o crescimento pós-crise, as empresas necessitam inovar, e a experimentação é uma parte importante de qualquer inovação. Muitas mudanças ocorreram com o processo de inovação tradicional, tanto na velocidade em que acontecem as inovações como na volatilidade da vigência dos projetos, permitindo redução de prazos e custos. Aqueles longos processos de qualidade, que envolviam várias fases de brainstorming, análises, protótipos e conformidades, foram substituídos por experimentações, pelo aprendizado por meio de um processo interativo com clientes e pelo desenvolvimento de protótipos de viabilidade mínima (MVP). Com isso o custo do fracasso se reduziu drasticamente para uma mesma taxa de sucesso. Nos sistemas de experimentação que caracterizam o universo digital, a interação prévia com os clientes traz informações mais objetivas, reduz os prazos de planejamento e confere um aprendizado melhor ao processo de inovação. Com esse método, as organizações buscam se tornar mais ágeis para enfrentar os avanços rápidos da tecnologia e reduzir incertezas.

Valor entregue ao cliente

Todos estão diante da certeza de que os consumidores têm expectativas cada vez maiores e, para as organizações continuarem existindo, elas devem se reinventar diversas vezes. Se o foco na concorrência implica o conceito de busca da vantagem competitiva sustentável, o foco no cliente leva à noção de entrega de valor. No cenário digital e de mudanças frequentes, torna-se necessário o alinhamento contínuo ao mercado e a entrega aos clientes de uma nova experiência de Valor. A longevidade dos atributos competitivos de sucesso das marcas e produtos tradicionais estão mais voláteis e expostos aos novos hábitos, diferentes interesses dos consumidores e novas tecnologias e modelos de negócios. O conceito original de fidelidade dos clientes mudou, e, se as empresas quiserem permanecer relevantes aos olhos dos clientes, devem atualizar continuamente as suas propostas de valor, sob o risco de perder atratividade e competitividade ou de ter que encerrar suas atividades. Ao encarar esses pontos com foco no longo prazo, cria-se a oportunidade de identificar novas origens de geração de riqueza, bem como mitigar as ameaças emergentes.

Maturidade digital das empresas no Brasil²

Os novos fundamentos de negócio que explicam a Transformação Digital são um importante guia para que as organizações possam entender melhor o contexto dessas mudanças e direcionar seus modelos, práticas e processos de negócio. Por outro lado, a maturidade digital se refere aos desafios que se apresentam para as organizações ao absorver uma cultura digital, principalmente para aquelas concebidas antes da Internet. Nesse ponto, ser parte de uma indústria que tradicionalmente adota e utiliza as melhores práticas não é suficiente, uma vez que a maturidade digital entre empresas de um mesmo setor pode variar significativamente. Pesquisas que avaliaram as práticas na gestão da transformação digital utilizando a ferramenta A&DQ (analytics and digital quotient), como a pesquisa realizada pela Mckinsey Analytics and Digital Quotient com 164 empresas no Brasil entre 2018 e 2019 sobre o nível de maturidade digital das empresas no país, concluíram os seguintes pontos sobre o processo de digitalização no Brasil:

- As organizações que têm maior maturidade e líderes digitais apresentam melhor desempenho financeiro: essas empresas, líderes no Brasil, alcançam uma taxa de crescimento do EBITA (lucro antes dos juros, impostos e amortizações) de até três vezes mais do que as demais empresas no país.
- Existem oportunidades significativas para que as empre-

2 (***)Com base em dados da pesquisa realizada pela Mckinsey Analytics and Digital Quotient com 164 empresas no Brasil (2018/2019) : insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país

sas iniciantes e emergentes se aproximem das empresas líderes com maior maturidade digital: os principais gaps que diferenciam as empresas líderes digitais das demais estão na definição da sua estrutura organizacional, na disponibilidade de talentos, no alinhamento do uso da tecnologia voltada para o negócio e na gestão digital eficiente.

- As empresas líderes se destacam com práticas de transformação digital de forma integrada, enquanto as de menor maturidade utilizam e desenvolvem práticas pontuais, de forma isolada, sem foco direcionado para uma estratégia. Além disso, as empresas com maior maturidade digital desempenham bem todas as funções de transformação digital e se destacam nas três práticas mais desafiadoras, conforme descritas a seguir:
 - a. Estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claros: 90% das empresas líderes executam bem essa prática em comparação a 10% das demais empresas.
 - b. Experimentação com incentivo à tomada de riscos e à criatividade: 60% das empresas líderes executam bem essa prática em comparação a 2% das demais empresas.
 - c. Jornada do cliente com atendimento às necessidades e expectativas ao longo da jornada de decisão: 80% das empresas líderes executam bem essa prática em comparação a 13% das demais empresas.
- No processo de transformação digital, são quatro os principais desafios enfrentados pela maioria das empre-

sas. Observe cada um deles a seguir.

- a. Roadmap, ou seja, capacidade de identificar os caminhos adequados da estratégia digital: apenas 10% das empresas executam bem esta prática.
- b. Jornada do cliente com infraestrutura e monitoração frequente da visão do cliente por todos os setores da empresa de forma alinhada e regular: apenas 12% das empresas executam bem esta prática.
- c. Competências digitais envolvendo capacidade de investigação e aquisição de conhecimento: apenas 8% das empresas executam bem esta prática.
- d. Cultura em dados, a qual é baseada em análises de dados que orientam as decisões a nível estratégico e operacional nas áreas de negócio: apenas 13% das empresas executam bem esta prática.

A maturidade e a velocidade de transformação das empresas estão associadas ao setor da economia a que pertencem

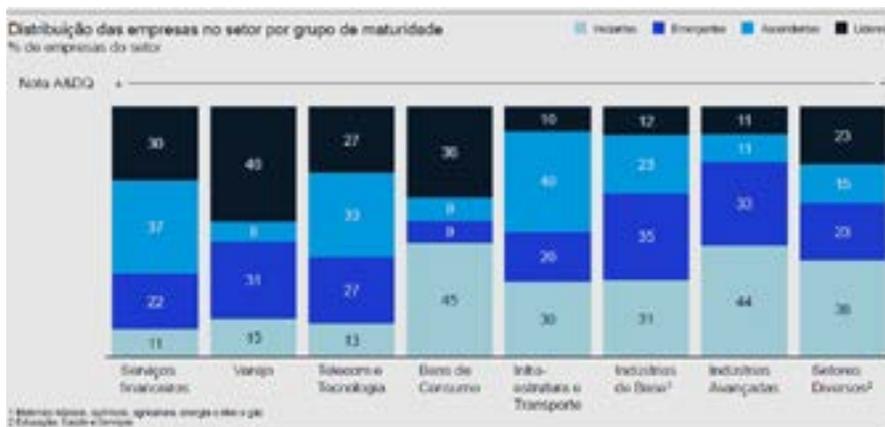


Figura 4: Distribuição das empresas no setor por grupo de maturidade. Fonte: Pesquisa A&DQ Brasil.

No Brasil, três setores claramente despontam em maturidade digital: serviços financeiros, varejo e telecomunicações e tecnologia. Esses são os setores mais afetados pelas mudanças de comportamento e necessidades do cliente, bem como em que existe maior competição. Além disso, são os setores mais vulneráveis, nos quais as empresas líderes definem o “novo normal” do setor, fazendo com que as organizações defasadas em sua transformação corram maior risco de se tornar obsoletas.

Este livro, o *Digital Minds*, vem ao encontro de um número crescente de proprietários de empresas, executivos e líderes de marketing que enfrentam os desafios dessa acelerada jornada de transformação digital nas organizações. Eles sabem que o caminho digital pode melhorar significativamente o desempenho dos seus negócios atuais e estão cientes de que o ambiente de digitalização traz enormes desafios aos modelos de negócio e impactos disruptivos. Os capítulos deste livro, escritos pelos consultores da WSI, percorrem esse caminho, onde o novo conhecimento se conecta com o tradicional, transformando ambos em uma estratégia de sucesso.

No mundo atual do marketing, a pergunta não é se você está adotando marketing digital. A pergunta correta é se você está usando o marketing digital de forma melhor do que seus concorrentes. Com o passar dos anos, o marketing digital se tornou cada vez mais complexo e concorrido.

Se você deseja atrair mais *leads* para gerar mais vendas, fortalecer a sua marca no digital e criar uma base forte de clientes leais, uma simples ação de marketing digital básica, provavelmente, não surtirá efeito. Você precisa de um plano de marketing que vai superar a sua concorrência no digital e comunicar fortemente com seu público-alvo. Se a sua estratégia digital não está gerando os resultados que você deseja, pode precisar de alguns ajustes.

Neste livro, algumas das lideranças em marketing digital mais experientes da WSI irão guiá-lo por 14 estratégias principais de um plano de marketing digital eficaz. Você aprenderá como proceder a uma análise competitiva bem fundamentada, identificar suas *buyer personas* bem definidas para elaborar um plano de marketing que faça sentido para o seu negócio. Você também vai aprender as melhores práticas: mídias digitais, *chatbots*, marketing de vídeo, SEO, mídias sociais e geração de *leads* que podem ser implementadas imediatamente.



“Estas páginas estão repletas de conhecimento, esclarecedor e inovador, do mundo digital – uma área que, hoje em dia, ainda deixa muitos empresários com dúvidas. Este livro deve estar presente na lista de leitura de todos os empreendedores e profissionais de marketing.”

Dave Kerper, autor do best-seller do NY Times de Likeable Social Media & The Art of People

“O marketing digital não é mais uma opção. É uma obrigação. O Digital Minds lhe dará a base necessária para fazer o marketing digital realmente contribuir para o seu negócio.”

Jack Porter-Smith, diretor-presidente da WSI Paid Search e Top Contributor do Google

“A Internet e a tecnologia mudaram a forma como as empresas interagem com seus clientes e potenciais clientes. Este livro mostra como as empresas podem facilmente adaptar suas estratégias ao cenário digital, em constante mudança.”

Brian Church, sócio-diretor da CSG e ex-diretor-presidente do LinkedIn Canadá.

“A comunicação por mobile e o nosso mundo digital constantemente interativo mudaram o comportamento do comprador e a forma como os profissionais de marketing se comunicam com os clientes. Desde anúncios no Facebook até chatbots, o Digital Minds oferece soluções digitais inovadoras, unicorn growth hacks, que ajudarão as empresas a vencerem online.”

Larry Kim, CEO da Mobile Monkey