



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# A Jornada Rumo à Maturidade Digital no Brasil

**Daniel Azevedo, Eduardo Leone, Dan Reicher, Fleuri Arruda**

Junho 2018



**J**ORNADA DO CLIENTE. INTERAÇÕES multicanal. Conteúdo programático. Personalização. Os chavões associados ao Data-driven Marketing (DDM) são repetidos em salas de reuniões, diretorias, teleconferências e webinars ao redor do mundo – muitas vezes em uma velocidade surpreendente. No entanto, apesar de quase todas as empresas adotarem o discurso digital, apenas um número relativamente pequeno delas está realmente explorando o potencial de uso de dados e *analytics* em marketing para a transformação da jornada dos clientes e personalização de ofertas e sua ativação. Logo, um universo de possibilidades está ao alcance de todas as empresas, em especial devido à evolução das ferramentas e ofertas digitais em marketing.

A oportunidade em DDM é promissora, mas a prática evidencia uma série de desafios. Empresas encontram problemas de natureza técnica, tais como automação e interligação de dados, e de cunho organizacional, como dificuldade em incorporar a tecnologia como ferramental do dia a dia, agregar novos perfis de competências, como cientistas de dados, e garantir colaboração multidisciplinar. É mais fácil falar sobre formas ágeis de trabalho do que implementá-las.

O BCG e o Google colaboraram diversas vezes nos últimos anos com o objetivo de estudar como fortalecer a função de marketing em um mundo cada vez mais digital. Recentemente, unimo-nos para desenvolver um modelo de maturidade para DDM e entender em profundidade o nível de evolução do marketing orientado a dados em empresas brasileiras, respondendo, dentre outras, a perguntas como:

- Qual o valor gerado quando empresas aprimoram suas capacitações em DDM?
- Quais são as melhores práticas em DDM?
- Quais são as lacunas e oportunidades para atingir o próximo nível de maturidade?
- Qual o melhor caminho de evolução? Que áreas e atividades devem ser priorizadas?

O estudo, realizado inicialmente no mercado europeu, foi agora replicado no mercado brasileiro. Consistiu de uma série de workshops para definir uma estrutura de maturidade em DDM e entrevistas em profundidade com cerca de 40 especialistas para testar a estrutura e os viabilizadores que a sustentam. No Brasil, fizemos um levantamento com profissionais seniores de marketing de mais de 60

empresas em 10 indústrias, incluindo, para a maioria dos setores, os seus respectivos líderes de mercado. Identificamos viabilizadores-chave que as empresas precisam adquirir ou desenvolver se quiserem monitorar as jornadas dos clientes, engajá-los por meio de diferentes canais em momentos oportunos e estabelecer relações e interações personalizadas. Os resultados foram usados para elaborar um roteiro que conduza os profissionais de marketing ao longo da curva de maturidade em DDM.

## Imperativo de Mudança

Marketing digital já não é novidade para as empresas — quase 25%<sup>1</sup> dos investimentos em marketing no Brasil atualmente são direcionados para esse canal. Esse patamar, apesar de relevante, ainda é tímido quando comparado com mercados mais maduros. Nos Estados Unidos, a participação de marketing digital chega a 44% dos investimentos publicitários. Já no Reino Unido, esse número alcança 61%. Parte da lacuna está associada à falta de maturidade das organizações de marketing no Brasil.

Mudanças nas expectativas do consumidor brasileiro vêm acompanhadas de transformações em seus comportamentos, quando bem atendidas. Pesquisa recente do BCG com mais de 3 mil consumidores brasileiros conectados (veja publicação *Só investir não basta: as expectativas do consumidor para marketing digital no Brasil*) indicou que eles são altamente receptivos e influenciáveis por anúncios digitais. Diferente do que muitos podem imaginar, o consumidor brasileiro tende a clicar em anúncios pagos, principalmente se forem temas que o interessam. 56% deles se declaram inclinados a clicar em algum anúncio digital quando o veem, número que pode chegar a mais de 75% quando os anúncios são de seu interesse. Inclusive, 84% desses consumidores não utiliza ad blockers de forma sistemática. Além disso, cerca de 65% dos consumidores indicaram que comprariam mais se recebessem abordagem mais personalizada, e mais de 60% disseram que mudariam a opção de compra por outra marca, em troca de experiência mais personalizada

Esses números todos reiteram a necessidade de evolução do marketing. O potencial imperativo de DDM já se mostra evidente para as empresas brasileiras e, em nosso estudo, 75% delas afirmaram que a transformação do marketing orientado a dados é fortemente patrocinada pelo C-level da organização. Globalmente, ao questionarmos executivos seniores sobre prioridades digitais, as múltiplas disciplinas de marketing, potencializadas por dados, aparecem no topo da lista. As empresas esperam um papel mais protagonista de marketing em suas transformações digitais – é a função historicamente mais próxima do cliente final – e avanços em DDM, além de cada vez mais acessível sob a ótica tecnológica, podem trazer impacto de curto prazo em receitas e eficiência, sendo uma jornada de investimento autofinanciada.

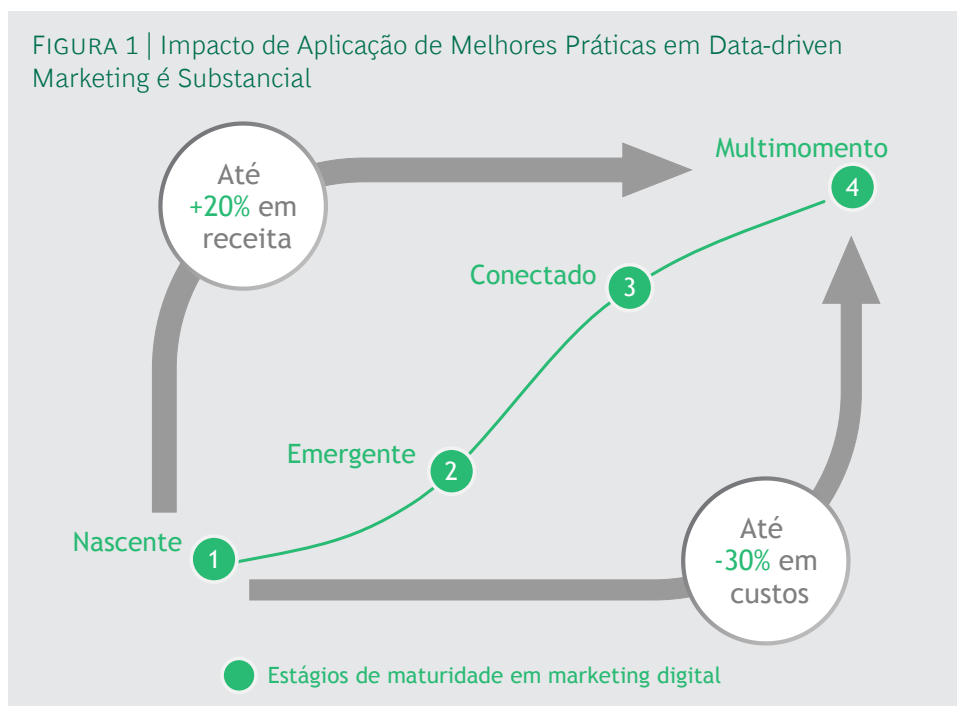
Catalisar as oportunidades propiciadas pela evolução tecnológica e atender às expectativas do consumidor brasileiro, cada vez mais conectado e demandante de uma abordagem personalizada, exigirá muito mais do marketing das empresas. A função deverá atuar com maior precisão e ser direcionada por valor gerado e

---

1. Fonte: eMarketer.

efetivamente medido, identificando consumidores e preferências de maneira mais individualizada, acionando-os em escala, de forma automatizada e eficiente. Para tanto, a depender do grau atual de maturidade, explorar o potencial pleno em questão exige uma jornada de transformação do papel do CMO e da função de marketing. Requer novas competências, novos modos de trabalho, times ágeis, cultura de teste e aprendizado, integração de múltiplos canais e formatos, métricas acionáveis e interação permanente com dados e tecnologias diversas. Uma mudança e tanto, quando comparado ao dia a dia, às competências e características típicas do papel e da dinâmica mais tradicional do marketing no passado, muitas vezes focado na gestão da marca e em campanhas off-line, em poucos canais e executadas em ciclos longos e sequenciais.

Complexidade e mudanças trazem oportunidades. Nosso estudo demonstrou que as empresas que tomam a liderança nesse processo podem chegar a 20% em incremento de receitas e alcançar ganhos de eficiência em marketing, incluindo redução nos custos de até 30%.



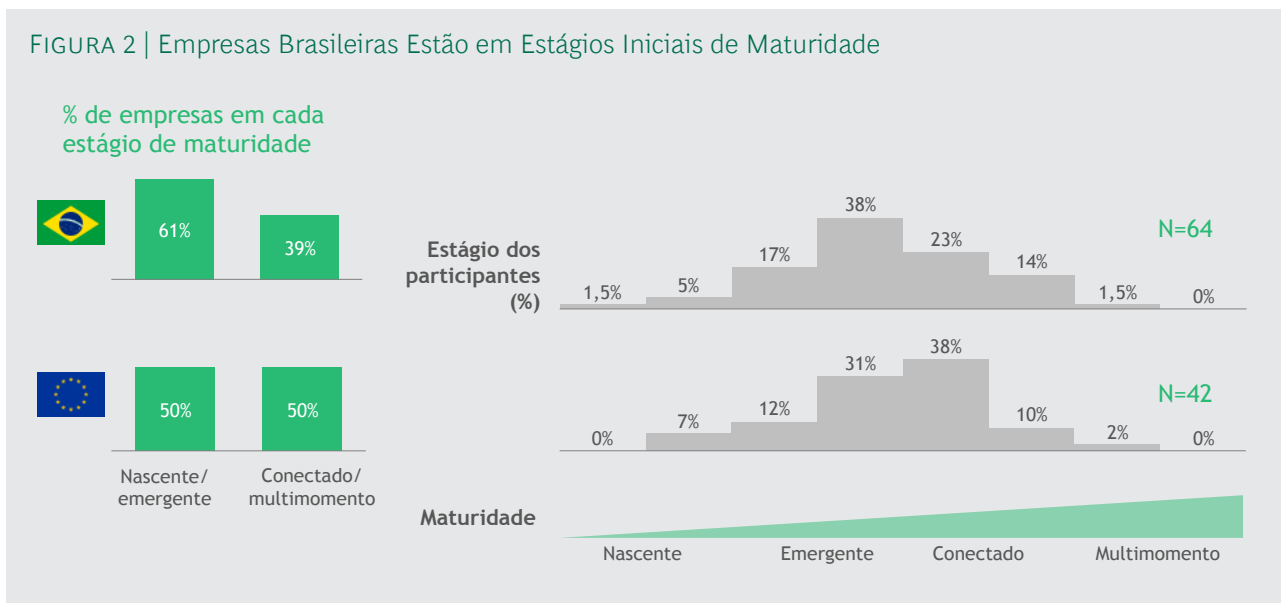
## Estágios Iniciais de Maturidade no Brasil e Grandes Disparidades

Hoje em dia, os consumidores querem engajamento digital. Empresas avançadas em DDM, como Amazon, Netflix, Starbucks e L'Oréal, treinaram seus profissionais para antecipar a divulgação, interação e até mesmo ofertas personalizadas (on-line e off-line) de marcas e varejistas. Todavia, para muitos profissionais de marketing, o uso de dados para monitoramento e segmentação de clientes continua sendo uma promessa não cumprida. Eles não têm uma compreensão profunda das jornadas completas dos clientes e enfrentam dificuldades para decidir como e onde

coordenar e concentrar seus esforços de engajamento. Os níveis de maturidade digital variam consideravelmente entre as organizações de marketing – assim como também variam os resultados produzidos pelos profissionais dessa área. Geralmente, as empresas se dividem em quatro níveis de maturidade (ou, na verdade, três, pois poucas empresas já alcançaram a plena maturidade digital):

- **Nascente.** Campanhas de marketing usando majoritariamente dados de terceiros e compra direta de mídia, com baixa ligação a resultados de vendas
- **Emergente.** Campanhas baseadas em dados próprios e compra de mídia programática com otimização e teste de forma independente por canal de mídia
- **Conectado.** Dados integrados e ativados ao longo de múltiplos canais de mídia com clara conexão a ROI e resultado de vendas
- **Multimomento.** Execução dinâmica, otimizada e personalizada baseada no resultado individual de cada cliente em todos os canais de mídia

Das 60 empresas brasileiras avaliadas, a maioria (61%) ainda se encontra nos estágios iniciais de maturidade, Nascente ou Emergente. Apesar da grande disparidade entre as empresas, de maneira geral, o nível de maturidade do mercado brasileiro está aquém do observado em mercados mais experientes, em que metade das empresas avaliadas já alcançaram níveis mais elevados de maturidade – Conectado ou Multimomento.



Sob a ótica setorial e de perfil das empresas, observamos dispersão relevante de desempenho entre setores, com maior destaque para empresas “nativas digitais”, tipicamente em estágios mais avançados de maturidade, seguidas da indústria automotiva e serviços financeiros. Dentro de um mesmo setor, observamos também grau relevante de dispersão em praticamente todos os setores, evidenciando a

FIGURA 3 | Nativos Digitais<sup>1</sup> Mais Maduros, Grande Amplitude de Maturidade em Todos os Setores



Nota: 1. Empresas que reportaram >90% de vendas vindo de canais online; 2. Percentis 10º e 90º

necessidade e urgência de amadurecimento de práticas de DDM, independentemente da categoria em que se atua. Para aquelas empresas no início da curva de evolução de sua indústria, essa dispersão pode representar um risco relevante para o negócio pelo distanciamento das práticas entre competidores.

## Barreira e Desafios

É evidente que os profissionais de marketing estão tentando avançar na curva digital, mas ela se torna mais íngreme à medida que cresce, aumentando a dificuldade de se passar para o próximo nível. Por conseguinte, nosso estudo identificou um conjunto de desafios que trazem entraves à transformação das empresas brasileiras em direção à maturidade multimomento. As dificuldades incluem desde dimensões técnicas, como a baixa interligação de fontes de dados, até aspectos organizacionais e de colaboração, que limitam o potencial trazido por um maior amadurecimento da função de marketing. Os desafios enfrentados pelas empresas do nosso estudo podem ser sumarizados nas quatro dimensões listadas a seguir:

- **Targeting baseado em dados.** Alavancar diversas fontes de dados para gerar insights e guiar acionamento preciso dos consumidores
- **Ativação automatizada e personalizada.** Executar compra de mídia com agilidade e entregar mensagens personalizadas em larga escala
- **Mensuração e atribuição.** Medir, atribuir e gerenciar performance ao longo de todos os *touch points* para maximizar retorno
- **Organização e colaboração.** Integrar times multidisciplinares e parceiros de forma ágil, por meio de cultura de teste e aprendizado

**Targeting baseado em dados:** 80% das empresas brasileiras já utilizam espectro abrangente de dados, em geral centrado ao redor de informações cadastrais, características demográficas, dados de transações e cookies de usuários. Apenas 20%, entretanto, explora de maneira sistemática informações contextuais, como clima ou trânsito. O desafio maior parece ser relacionado à capacidade de interligar informações on-line e off-line: 77% das organizações do estudo realizam interligações de dados apenas de forma parcial ou não têm seus dados interligados. Em praticamente todos os setores, os executivos relatam dificuldades na gestão e interligação de seus dados, especialmente devido ao elevado nível de pulverização de informações dos clientes em diferentes bases e dependência de sistemas legados, que tornam mais complexo o processo de integração. Resultado: as empresas, em geral, ainda têm dificuldade relevante de estabelecer visão holística dos consumidores em sua jornada completa de relacionamento.

**Ativação automatizada e personalizada:** Empresas brasileiras ainda são muito dependentes de processos manuais para executar compras de mídia e entregar mensagens personalizadas em larga escala. Cerca de 2/3 das empresas já realizam em algum grau compra programática de mídia, mas apenas parcela reduzida, 13%, utiliza técnicas mais avançadas de automatização (ex.: bids baseados em regras automatizadas com dados de níveis de estoque ou informações de clima). Quanto ao grau de customização, apesar de ser maior em mensagens de e-mail marketing, 67% não personalizam seu principal canal on-line e apenas 9% utilizam técnicas avançadas de personalização. Da mesma maneira, a maioria possui nível parcial ou nulo de automação na personalização de mensagens e criativos, na maior parte dos canais e mídias, seja *display*, vídeo, *search*, e-mail ou *social media*.

Em termos de **mensuração e atribuição de valor**, empresas brasileiras, em geral, utilizam métodos mais tradicionais e com menor sofisticação. Enquanto 52% das empresas afirmam utilizar modelos de atribuição, a maioria utiliza métodos simples que podem distorcer os resultados. 31% do universo pesquisado ainda realiza atribuição de performance com base em regras como “*last clicks, first clicks*”, o que acaba direcionando ações para o final do funil de marketing, subdimensionando a importância de canais relevantes em etapas anteriores do funil. O desafio de mensuração de resultados associados aos investimentos de mídia é ainda maior para empresas sem canal de vendas direto ao consumidor. Em geral, recursos são alocados em canais digitais conforme aparentes práticas de mercado e, apesar de terem ganhado relevância ao longo do tempo, ainda há baixo embasamento quantitativo para alocação e atribuição de retorno desses investimentos. Dada a baixa maturidade no processo de mensuração dessas empresas, elas acabam optando por movimentos mais graduais de experimentação no mundo mais personalizado de ativação digital.

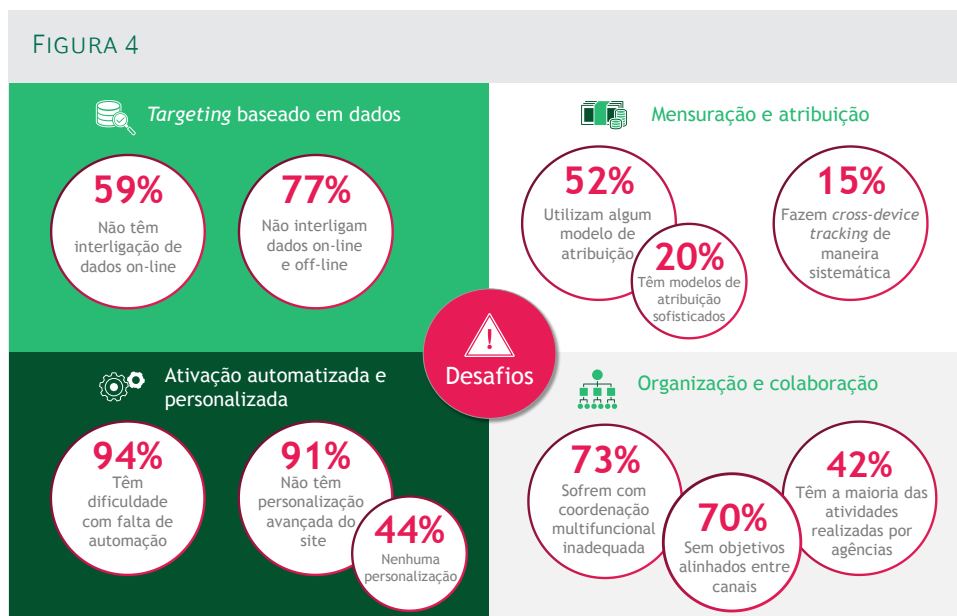
Por fim, a falta de **coordenação multifuncional e desalinhamentos organizacionais** ainda são desafios bastante presentes no mercado brasileiro. 70% das empresas pesquisadas relatam sofrer com coordenação inadequada entre canais. Por exemplo, varejistas indicam que desalinhamento de incentivos e competição com seus próprios canais de e-commerce criam ambiente de baixa cooperação entre as áreas, trazendo entraves para o amadurecimento digital da companhia.



Adicionalmente, em um contexto que demanda cada vez mais velocidade de reação e tomada decisão e atuação conjunta entre áreas de marketing, negócio e tecnologia, as empresas ainda dependem muito das agências. 42% dos participantes indicaram que a maioria das atividades de marketing ainda é executada por agências. Estas, por sua vez, apresentam baixo nível de coordenação entre si: apenas 14% das empresas indicaram que suas agências parceiras cooperam continuamente de forma ativa. A dependência excessiva das agências também distancia o controle da execução e o desenvolvimento de competências-chave das empresas na execução de marketing digital.

Por outro lado, a maior parte das empresas reconhece a necessidade de assumir maior protagonismo interno do marketing e, em particular, construir competências-chave próprias: mais de 70% indicam já possuir em seu quadro especialistas em canais/mídia (ex.: *search*, *social media*, programática) e em atividades de mensuração; 48% declaram já possuir cientistas de dados apoiando atividades de marketing. Outra boa notícia foi o amplo reconhecimento da necessidade de mudar a forma de trabalhar em marketing. Praticamente metade das empresas afirmou já experimentar, em diferentes graus, métodos ágeis de trabalho e promover cultura e exercício de testes e aprendizado contínuo junto a diversos times da organização.

FIGURA 4



## Os Seis Viabilizadores da Maturidade em Data-driven Marketing

Ao estudar as barreiras para o sucesso, identificamos seis fatores que permitem que uma empresa avance na curva de maturidade. Os três primeiros viabilizadores são técnicos; os demais, organizacionais. Todos são essenciais e precisam avançar em conjunto numa empresa que deseja ganhar maturidade e aproximar-se do nível multimomento.

**Dados conectados.** Empresas maduras são capazes de conectar todas as fontes de dados de sua companhia, on-line ou off-line, e construir uma perspectiva completa do consumidor e permitir targeting baseado em dados. Ter dados conectados é essencial não somente para marketing, mas também para a aplicação de novas tecnologias e demandas do negócio.

No Brasil, algumas empresas já implementaram plataformas de gestão de dados (*Data Management Platform*) buscando promover a integração de informações sobre clientes entre diversas áreas da organização. Determinadas empresas possuem estrutura de *data lake*, que permite ampliar a capacidade de visualizar clientes ao longo de suas jornadas.

**Automação e tecnologia integrada.** As companhias precisam construir um conjunto de ferramentas tecnológicas de marketing que permita automação de dados, ativação e disponibilização de conteúdos customizados em escala. Empresas maduras utilizam ferramentas como *web analytics capabilities*, sistemas de CRM avançados e em tempo real, além de automação para personalização de mensagens.

Uma das empresas entrevistadas ampliou suas capacitações de personalização ao utilizar informações de geolocalização de cada usuário. Por meio desses dados, a empresa foi capaz de customizar, no nível individual, a comunicação com seus consumidores, desenvolvendo notificações de ofertas especiais conforme os comportamentos e contextos específicos de seus clientes.

**Métricas acionáveis.** Anunciantes orientados por dados são capazes de identificar o valor de cada *touch point* com os consumidores ao longo da jornada de compra. Objetiva-se, desta forma, gerar indicadores e conectar essas ativações do cliente com resultados da empresa, como impacto nas vendas e lucro. Sob esta perspectiva, empresas se tornariam capazes de saber o que os consumidores estão pensando, em que estágio do funil de compra se encontram e quais motivos os levaram a comprar determinado produto.

Uma empresa de bens de consumo em estágio mais avançado realiza medições de retorno (ROI) em tempo real de seus investimentos publicitários. Campanhas são caracterizadas de acordo com o veículo utilizado e seus formatos específicos. Desta forma, é possível realizar ajustes diários nesses atributos para maximização de resultados.

Para endereçar os desafios tipicamente encontrados no âmbito de **organização e colaboração**, identificamos três viabilizadores organizacionais:

**Parcerias estratégicas.** É fundamental conciliar busca efetiva de colaboração com e entre agências e com provedores de tecnologias de marketing e manutenção da propriedade/domínio sobre a tecnologia, competências-chave (incluindo conhecimento do cliente e *analytics*) e sobre os dados.

Para maximizar a contribuição das parcerias, empresas do setor financeiro e automobilístico implementaram mesas de performance dentro de suas sedes, com profissionais das agências trabalhando lado a lado com seus colaboradores. Com

isso elas conseguem implementar modelos mais ágeis de execução e de teste e aprendizado.

**Competências estratégicas.** Passa a ser necessário não somente identificar, contratar e treinar talentos como *data scientists* e *experts*, mas também conseguir relacioná-los com os demais membros das áreas de marketing e de negócio para produzir times efetivamente multifuncionais e integrados. Uma empresa de vanguarda tem estabelecido times internos com capacitação para análise sofisticada de dados. O movimento foi motivado pela falta de expertise de agências. Esses times possuem *data scientists* posicionados em diversas áreas da organização, garantindo que o conhecimento seja mantido dentro da empresa, promovendo assim vantagem competitiva.

**Novas formas ágeis de trabalho e estabelecimento da cultura do “testar e aprender, falhar rápido”.** Uma organização ágil requer que sejam repensadas as maneiras de trabalho atual, buscando ciclos mais curtos de planejamento e execução de campanhas, além de times multidisciplinares, incluindo agência, áreas de negócio, marca, mídia e mensuração. Também é preciso incorporar a prática de teste e aprendizado, de modo a aprimorar continuamente a eficácia de execução logo no início: aprender, falhar, otimizar e seguir em frente. Muitas vezes, a implementação dessa nova dinâmica de trabalho é a etapa mais difícil.

Já vemos bons exemplos no Brasil: em alguns casos, começando por TI, times passaram a realizar interações mais frequentes (por vezes diárias) para discussão de resultados e alinhamento de próximos passos. Em outras situações, empresas montam times multidisciplinares que atuam de forma ágil para execução de marketing digital, método adotado para atender às demandas de clientes e projetos de forma dinâmica, flexível e com grande aumento de produtividade.

## Caminho Para a Mudança

Com exceção dos nativos digitais, nenhuma empresa se torna digital da noite para o dia, ou até mesmo em questão de semanas ou meses. Assim como a tecnologia digital funciona de forma distinta dos sistemas legados, as maneiras digitais de trabalhar são diferentes daquelas de organizações tradicionais. Fatores técnicos e organizacionais fazem com que a transição do antigo para o novo não seja óbvia e leve tempo. As organizações de marketing que desejam fazer essa mudança percorrerão uma longa jornada.

Nessa jornada, como em qualquer outra, é fundamental ter um roteiro para evolução. Com base em nossa pesquisa, identificamos um caminho para adquirir ou desenvolver viabilizadores digitais que ajudarão uma empresa a avançar na curva de maturidade. Para tanto, conduzimos análises estatísticas para identificar os principais passos para evolução. As práticas abordadas no estudo foram elencadas e testadas em modelo matemático para mapeamento de sua correlação com a maturidade das empresas. Em seguida, foi desenhado um roteiro com as práticas mais relevantes para transição de nível de maturidade. Como resultado, chegamos a um roteiro de três níveis, com metas técnicas e organizacionais – a exemplo dos fatores viabilizadores – que precisam ser atingidas em cada uma das etapas.

As empresas inteligentes descobrem medidas rápidas que podem ser adotadas em cada fase (muitas vezes, enquanto utilizam recursos e tecnologias de dados existentes) para mostrar o progresso inicial; assim, ganham impulso, forçam a praticidade e ajudam a financiar a jornada até a próxima fase. Uma forma de demonstrar uma vitória inicial é se dedicar a adquirir proficiência em um canal e a eliminar o custo associado à má execução.

### **DO NASCENTE AO EMERGENTE: CRIE AS FUNDAÇÕES**

Uma das dificuldades da transição para o DDM é que ela envolve mudar a forma de trabalhar das pessoas. Tal transição requer apoio ativo e visível da alta gestão. Também exige o envolvimento e a cooperação de parceiros internos e externos. O RH precisa ajudar a conceber novas trajetórias profissionais e programas de incentivos, por exemplo. O jurídico e o financeiro precisam aceitar novas formas de avaliar e aprovar campanhas. É provável que a empresa precise contratar agências externas e seus conhecimentos para preencher lacunas de capacitação interna (tendo em vista que, ironicamente, isso costuma ser mais fácil do que conseguir a cooperação interna).

No lado técnico, as empresas precisam entender a situação atual dos dados e sua capacidade (ou incapacidade) de transformá-los em informações e campanhas acionáveis. Os dados são a base do engajamento e da personalização digitais. Todavia, muitas organizações de marketing não têm acesso regular a dados sobre comportamentos e características de compra no nível de cliente ou a métricas on-line (como cliques em site, visualizações de páginas e conversões). Além disso, não possuem os recursos analíticos efetivos que podem transformar dados em planos, programas e iniciativas. Sem esses recursos relacionados a dados, elas têm poucas chances de chegar à próxima fase: a de se tornarem conectadas.

### **DO EMERGENTE AO CONECTADO: CONSTRUA CONEXÕES**

A segunda fase da jornada rumo à maturidade digital envolve construir as conexões multifuncionais que fazem as organizações digitais funcionarem. Para progredir, as empresas começam a coordenar vários canais, gerar receita incremental e conseguir eficiências por meio de uma melhor execução de mídia.

A maioria das empresas de sucesso monta equipes multifuncionais (das quais precisarão, de qualquer forma, quando passarem para a fase seguinte de maturidade) que combinam as disciplinas especializadas relevantes – por exemplo, criação, conteúdo, operações e redes sociais – e colocam o canal off-line e o marketing on-line para trabalharem juntos, em colaboração.

Algumas posicionam as equipes no mesmo local, como o feito por uma montadora de veículos quando estabeleceu seu centro multifuncional. Essas equipes tentam alcançar KPIs comuns. Nessa fase, são cruciais as habilidades técnicas para combinar fontes internas e externas de dados on-line a fim de fornecer informações sobre os públicos-alvo e informar o trabalho de criação. Em seguida, torna-se possível automatizar a geração de mensagens, viabilizando a criação de centenas de mensagens customizadas, e consequentemente, teste e ajuste veloz de campanhas.

Outra montadora utilizou segmentação orientada por dados em uma campanha para exibir configurações de automóveis com mais de 6.000 tratamentos criativos automatizados de acordo com as preferências dos consumidores. Os anúncios resultantes alcançaram taxas de conversão quatro vezes mais elevadas do que as dos anúncios tradicionais, com o dobro da eficiência. Já uma empresa varejista optou por alinhar o conteúdo do anúncio em mecanismo de busca com as alterações no estoque disponível a fim de aumentar a eficiência da publicidade, pois reduz os cliques desperdiçados e gera uma maior proporção de tráfego qualificado. A empresa viu um aumento de 26% no volume de *leads*, uma redução de 53% no custo por *lead* e uma diminuição de 50% no custo por clique.

### **DO CONECTADO AO MULTIMOMENTO: FAÇA CADA MOMENTO VALER**

A fase final da maturidade no marketing é a mais difícil. Para agir de maneira coordenada e sequenciada em cada *touch point* com o cliente, é necessário integrar os principais recursos próprios na organização e também incorporar o método ágil, sem o qual é praticamente impossível mover-se a velocidades digitais. Muitas empresas erram nesse ponto, acabando por tornar-se uma organização que é ágil somente no nome ou que adotou medidas incompletas.

Elas podem ter êxito na reorganização multifuncional, por exemplo, mas não conseguem dar continuidade às trajetórias profissionais reformuladas e aos programas de incentivos baseados em objetivos compartilhados. Podem ter um conjunto de cientistas de dados e especialistas em medição, mas não são capazes de tomar decisões orientadas por dados.

As empresas que se tornam ágeis da maneira certa começam a vender em diferentes canais e a proporcionar experiências de clientes melhores e mais personalizadas, impulsionando vendas. Ao mesmo tempo, o uso de tecnologias mais sofisticadas, como técnicas de automação, diminui os custos de forma relevante. Nessa fase, é essencial vincular os objetivos técnicos aos KPIs do negócio, utilizando atribuição sofisticada, entre outras técnicas de medição, para otimizar a geração de valor.

Uma empresa de franquia de restaurantes vincula as vendas off-line com o marketing on-line por meio da combinação de dados de tráfego em lojas (fornecidos por terceiros) com a geolocalização de clientes. Desta forma, obtém estimativa do impacto em vendas de suas campanhas. Por sua vez, uma empresa varejista desenvolveu um plano estratégico de métricas, para entender o comportamento dos clientes e identificar *insights* precisos e rápidos, possibilitando decisões em tempo real.

Em nossa experiência, observamos algumas falhas frequentes nessa jornada de transformação. Investimentos em tecnologia que estejam dissociados da evolução de competências e de objetivos tangíveis são erros comuns de empresas que embarcam nessa empreitada. Além disso, deve-se garantir que o fomento de DDM não ocorra em áreas isoladas. Por fim, menor atenção quanto à complexidade da mudança e busca por “bala de prata” são armadilhas para gestores durante o processo de transformação.

FIGURA 5 | 3 ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE MATURIDADE



Adicionalmente, é importante registrar um conjunto de lições aprendidas por empresas que já passaram por esse processo. Como mencionado anteriormente, um ponto de partida crítico é garantir que o C-level seja forte patrocinador dessa evolução. Também deve-se garantir que, antes da realização de grandes investimentos em tecnologia, sejam testadas soluções com *use cases* selecionados. Evoluções práticas, como mesas de performance, também facilitam a compreensão e adesão ao programa, promovendo materialização da mudança. Por fim, deve-se garantir que a transformação *data-driven* vá muito além de ferramentas: depende de predisposição em evoluir o modo de operar das organizações.

## Grande Mudança, Grandes Recompensas

As mudanças necessárias são difíceis, mas as recompensas são grandes. Como demonstrado no nosso estudo, as empresas que aplicam adequadamente esse processo podem chegar a um incremento de 20% em receitas e alcançar ganhos de eficiência, com redução nos custos de até 30%.

Assim como os recursos, os benefícios vêm em etapas. Os primeiros anos da jornada provavelmente apresentarão reduções de custos à medida que as empresas aprendam a usar o poder da automação para simplificar, reduzir esforços e aumentar a eficiência. As empresas podem adicionar essas economias aos seus lucros, mas também podem reinvestir os montantes na construção de novas capacitações e no financiamento de outras campanhas. Nos anos seguintes, os investimentos em *expertise* e viabilizadores serão recompensados com a capacidade de montar campanhas personalizadas em escala e construir relacionamentos com os clientes que gerem maior fidelidade e receita.

**É** COMUM OUVIRMOS QUE crescer é difícil – e, no que se refere ao DDM, isso está certo. Mas a maturidade tem suas vantagens: Quanto antes os profissionais de marketing começarem (ou acelerarem) a jornada rumo à maturidade digital, mais cedo irão colher os benefícios que essas novas competências gerarão.

## Sobre os Autores

**Daniel Azevedo** é Sócio no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo através do e-mail [Azevedo.Daniel@BCG.com](mailto:Azevedo.Daniel@BCG.com).

**Eduardo Leone** é Sócio no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo através do e-mail [Leone.Eduardo@BCG.com](mailto:Leone.Eduardo@BCG.com).

**Dan Reicher** é Diretor no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo através do e-mail [Reicher.Dan@BCG.com](mailto:Reicher.Dan@BCG.com).

**Fleuri Arruda** é Líder de Projetos no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo através do e-mail [Arruda.Fleuri@BCG.com](mailto:Arruda.Fleuri@BCG.com).

## Agradecimentos

O time de autores gostaria de agradecer a Thiago Barquette e Marcos Guimarães pelos esforços na produção do texto e dos materiais de análise; à Anna Damico, Bruno Zani e Isabella Albernaz pelos esforços de diagramação e divulgação do estudo.

O **The Boston Consulting Group (BCG)** é uma empresa global de consultoria de gestão e líder em estratégia de negócios. Realiza parcerias com empresas em todos os setores e regiões do mundo para: identificar as oportunidades que mais geram valor, abordar os desafios mais importantes e transformar o negócio de seus clientes. Nossa abordagem customizada combina amplo entendimento da dinâmica das corporações e de seus mercados com a colaboração de todos os níveis da empresa. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capazes e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 90 escritórios em 50 países. Para obter mais informações, acesse [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

Para acessar as publicações mais recentes do BCG sobre este e outros assuntos, acesse [www.bcg.com](http://www.bcg.com). Também siga BCG in Brazil no Twitter e no Facebook.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. Todos os direitos reservados.

6/18