

1-2020

Advertiser's Digital Maturity: a Multi-Case Study in Brazilian Companies

Giovanna Rodrigues Premero
University of Sao Paulo, giovanna.premero@usp.br

Daielly Mantovani
USP, daielly@usp.br

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/relcasi>

Recommended Citation

Rodrigues Premero, Giovanna and Mantovani, Daielly (2020) "Advertiser's Digital Maturity: a Multi-Case Study in Brazilian Companies," *RELCASI*: Vol. 12 : Iss. 1 , .
DOI: 10.17705/1relc.00071
Available at: <https://aisel.aisnet.org/relcasi/vol12/iss1/1>

This material is brought to you by the AIS Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in RELCASI by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.



Advertiser's Digital Maturity: a Multi-Case Study in Brazilian Companies

Madurez digital de los anunciantes: un estudio de casos múltiples en empresas brasileñas

Maturidade Digital dos Anunciantes: um estudo multi-casos em empresas brasileiras

Giovanna Rodrigues Premero

University of São Paulo
São Paulo, Brazil
giovanna.premero@usp.br

Daielly Melina Nassif Mantovani

University of São Paulo
São Paulo, Brazil
daielly@usp.br

Abstract

The present article deliberates the present state of Brazil's advertiser's digital maturity through a descriptive exploratory qualitative study on three cases of Brazilian companies having as a basis the Digital Maturity Model developed by the Boston Consulting Group in 2018. The interviews were shaped with the goal of understanding the conditioning factors, facilitators and obstacles faced by Brazilian companies on achieving higher stages of maturity. The biggest conditioning factors observed were company's: operating sector, public, sales cycle, business model and seniority. As facilitators, an organizational structure that reflects structures and prioritized marketing processes; having the consumer journey mapped from the perspective of both the customer and the sales team; and the constant update on Digital Marketing news and best practices by the company and its professionals. The biggest obstacles observed were the lack of technology to fully integrate online and offline audiences; the fact that digital channels are not yet mass channels; the low qualification of marketers due to market dynamics; and, finally, the lack of high management's understanding of digital metrics and therefore pressure for results that do not reflect the actual impact of campaigns on the business.

Keywords: Digital Maturity, Digital Marketing

Resumen

Este artículo analiza el estado actual de madurez digital de los anunciantes en Brasil a través de un estudio cualitativo exploratorio descriptivo de tres casos de empresas brasileñas basado en el Modelo de Madurez Digital desarrollado por Boston Consulting Group en 2018. Las entrevistas tuvieron como objetivo comprender los facilitadores, las y obstáculos que enfrentan las empresas brasileñas para alcanzar las etapas más altas de madurez, se observaron como las mayores limitaciones: el sector en el que operan, el público, el ciclo de ventas, el modelo de negocio y la antigüedad de las empresas. Como facilitadores, una estructura organizativa que refleje procesos de marketing estructurados y priorizados; tener el recorrido del consumidor mapeado desde la perspectiva del consumidor y también del equipo de ventas; y la actualización constante de las novedades y mejores prácticas de Marketing Digital por parte de la empresa y sus profesionales. Los mayores obstáculos observados fueron la falta de tecnología para

la integración total de las audiencias online y offline; el hecho de que los canales digitales aún no son canales masivos; la baja calificación de los comercializadores debido al dinamismo del mercado; y, finalmente, la falta de comprensión del órgano de gobierno sobre las métricas digitales y la consiguiente presión por resultados que no reflejan el impacto real de las campañas en el negocio.

Palabras clave: Madurez Digital; Marketing Digital

Resumo

O presente trabalho discute o atual estado de maturidade digital dos anunciantes no Brasil através de um estudo qualitativo exploratório descritivo de três casos de empresas brasileiras tendo como base o Modelo de Maturidade Digital desenvolvido pelo Boston Consulting Group em 2018. As entrevistas realizadas tinham o objetivo de entender os facilitadores, condicionantes e obstáculos enfrentados pelas empresas brasileiras no atingimento dos estágios mais altos de maturidade. Foram observados como os maiores condicionantes: o setor de atuação, público, ciclo de vendas, modelo de negócio e antiguidade das empresas. Como facilitadores, uma estrutura organizacional que reflita processos de marketing estruturados e priorizados; ter a jornada do consumidor mapeada sob as óticas do consumidor e também do time de vendas; e a atualização constante de novidades e melhores práticas de Marketing Digital pela empresa e seus profissionais. Já os maiores obstáculos observados foram a falta de tecnologia para integração total de audiências online e offline; o fato de os canais digitais ainda não serem canais de massa; a baixa qualificação dos profissionais de marketing devido a dinamicidade do mercado; e, por fim, a falta de entendimento do corpo diretivo sobre as métricas digitais e conseguinte pressão por resultados que não refletem o impacto real das campanhas no negócio.

Palavras-chave: Maturidade Digital, Marketing Digital

1 Introdução

O termo "marketing digital" evoluiu ao longo do tempo. A princípio era um termo específico para descrever produtos e serviços de marketing que utilizam canais digitais, e hoje tornou-se um termo muito mais abrangente, descrevendo o processo de usar tecnologias digitais para adquirir novos consumidores e construir suas preferências, promover marcas, reter consumidores e aumentar as vendas (Kannan & Liu, 2017).

Não somente o termo mas as atividades em si evoluíram, de maneira que as empresas passaram a encontrar novas formas de capturar valor, criando novas experiências para o consumidor e aumentando o número de interações com as marcas. O número de touchpoints aumenta mais de 20% anualmente com a mudança da maioria dos consumidores do offline para o online. (Bughin, 2015)

O marketing digital traz uma série de vantagens em relação à mídia tradicional, entre elas a eficiência de custos, devido a maior assertividade em chegar ao público-alvo; aumento da interatividade, através da criação de diálogos; maior alcance ao mesmo tempo que com uma mensagem adaptável e personalizada e por fim, maior facilidade em se mensurar resultados (Todor, 2016). No entanto, segundo constatado pelo Boston Consulting Group em "Jornada a Maturidade Digital no Brasil" (2018), o caminho para beneficiar-se de todas essas vantagens ainda é longo, principalmente no Brasil. 77% das empresas brasileiras ainda não integram dados online e offline, 91% não possuem personalização avançadas em seus sites e 70% não tem objetivos alinhados entre os canais em que atuam.

Leeflang et al. (2014) entrevistaram 777 executivos de marketing dos Estados Unidos, Europa e Ásia, com o objetivo de identificar o gap das capacidades de marketing atuais no processo de digitalização dos mercados. Os três maiores desafios mencionados foram: a habilidade de gerar e potencializar insights sobre os consumidores de forma competitiva, a ameaça das redes sociais para as marcas e relação com consumidores e utilizar com eficácia o potencial do marketing digital, considerando as novas métricas digitais.

Os principais desafios do marketing na era digital, então, são: (1) entregar valor para consumidores empoderados: com a troca de informações sobre produtos/serviços cada vez mais fácil, os consumidores deixaram de ser o ponto da relação entre marca-consumidor menos informado, de maneira que as empresas precisam aprender novas maneiras de entregar valor; (2) promover conexões duradouras: com a lealdade a marca diminuindo, os esforços das empresas precisam se concentrar em criar conexões com seus consumidores. As redes sociais vem como a principal ferramenta para isso, possibilitando 'as marcas estar no dia a dia de seu consumidor. (3) capturar valor e medir resultados: enquanto o crescimento do marketing digital traz uma série de novas maneiras de se capturar valor de maneira cada vez mais automatizada, muitos anunciantes ainda falham em medir os resultados trazidos por essas novas funcionalidades, impossibilitando que eles enxerguem o resultado final em seus negócios. (Leeflang et. al, 2014)

Já em 2018, o Boston Consulting Group (BCG) junto ao Google, ao perceber o baixo nível de sofisticação das campanhas de marketing digital das empresas, realizou um estudo para desenvolver um modelo de maturidade digital. Mais uma vez, constatou-se que o marketing digital segue representando um grande desafio nas empresas. Observou-se, ainda, que empresas "nativas digitais", de maneira geral, atingem níveis mais avançados de maturidade com maior facilidade, seguida pela indústria automotiva e os serviços financeiros.

Compreender oportunidades e desafios relacionados aos diferentes estágios de maturidade do marketing digital em empresas brasileiras, entendendo seus condicionantes, facilitadores e principais obstáculos.

2 Theoretical background/Literature review

As ferramentas de busca são o principal canal de entrada na internet e a melhor maneira de identificar o interesse de um usuário em um tópico, produto ou serviço específico. Por esse motivo, muitos anunciantes fazem uso de SEO (Search Engine Optimization ou Otimização das Ferramentas de busca) que consiste no processo de refinar o site usando tanto ferramentas nele próprio. como por exemplo palavras-chave no texto, quanto fora para garantir que ele seja indexado e rankeado nos primeiros lugares nos resultados de busca (DODSON, 2016). Isso inclui os resultados pagos, que em geral aparecem em primeiro lugar nos resultados de busca, espaço comprado pelos anunciantes através de palavras-chave específicas buscadas pelos usuários, quanto os resultados orgânicos, que são organizados por relevância, através do algoritmo do desenvolvedor da ferramenta de busca. A classificação nos resultados orgânicos também pode ser otimizada pelos anunciantes, através de diversas adaptações no site.

Os anúncios dentro das redes sociais em geral são anúncios nativos, ou seja, anúncios que tem exatamente o mesmo visual que um conteúdo orgânico no feed na rede, sendo apenas sinalizados como anúncio de forma discreta. Em geral, as redes sociais oferecem o impulsionamento de postagens que as próprias empresas fazem em suas páginas, de maneira que é possível utilizar os dados primários das redes para segmentar as campanhas, como dados de comportamento ou dados declarados, por exemplo.

O email marketing trata-se de uma mensagem enviada a uma lista de contatos relevantes para a empresa como seus consumidores ou leads via email. Essa mensagem é enviada através de processos automatizados que podem personalizar a mensagem para cada pessoa que o recebe. Exemplos de mensagens pode ser: promoções, newsletters, etc. (Rockcontent, 2019)

O crescimento explosivo de novos canais digitais deu uma oportunidade sem precedentes às empresas e alavancou dados para oferecer maior valor aos consumidores, melhorando suas experiências, satisfação e lealdade. Apesar de o potencial do big data ter sido exagerado a princípio, o maior problema provavelmente se deu ao fato de as empresas terem investido muito dinheiro na coleta de dados e pouco em sua análise (Wedel & Kannan, 2016). De qualquer forma, a mentalidade "data-driven" foi implementada em muitas empresas, e aquelas que sucederam mais em analisar esses dados, tornaram-se exemplos. Foram criadas novas formas de marketing, como recomendações, geolocalização, marketing de busca e retargeting. Marketing analytics passou a ser ponto central no desenvolvimento delas, e surgiram métricas e métodos cada vez mais poderosos para apoiar as decisões de marketing. No entanto, ainda não são suficientes nem claros quais tipos de análises são adequadas para cada tipo de problema e dados, quais novos métodos são necessários e como as empresas podem

desenvolver e implementar habilidade e processos para competir nesse novo ecossistema (Wedel & Kannan, 2016).

Apesar de muitas empresas já terem adotado o discurso digital, ainda são poucas que utilizam todo o potencial dos dados e do analytics, principalmente dentro do marketing, como forma de transformar a jornada do cliente, personalizando ofertas e realizando ativações. Isso se deve aos inúmeros desafios que o DDM (data-driven marketing) traz, com a automatização de processos, interligação de dados, contratação de talentos especializados, novas competências, colaboração multiáreas, etc (Wedel & Kannan, 2016).

O Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu um modelo de maturidade digital, usado como base para este estudo. Sabendo que um “modelo da maturidade é uma estrutura para caracterizar a evolução de um sistema, de um estado menos ordenado e menos efetivo, para um estado mais ordenado e altamente eficaz” (Albino et al., 2008) o modelo divide as empresas em quatro etapas de maturidade:

- Nascente: campanhas de marketing com dados de terceiros e compra de mídia direta, com pouca ligação a resultado de vendas;
- Emergente: campanhas usando dados primários e compra de mídia programática com otimizações e testes;
- Conectado: dados integrados e ativados entre vários canais de mídia, com clara mensuração de ROI (Return On Investment, retorno de investimento) e resultado de vendas;
- Multimomento: execução dinâmica, otimizada e personalizada baseada no resultado de cada consumidor nos canais de mídia.

Em primeiro lugar é essencial ter apoio da alta gestão, posto que pode-se gerar mudanças substanciais na forma de se trabalhar para todas as áreas. Na visão técnica, é necessário entender a situação atual dos dados e a capacidade da empresa em transformá-los em algo acionável, posto que são a base do engajamento e personalização. Em geral, muitas empresas não somente não compreendem a jornada do consumidor como não possuem recursos de análise efetivos ou capazes de transformar os dados obtidos. (BCG, 2018)

A próxima etapa envolve construir conexões multifuncionais, permitindo a coordenação de vários canais e atividades de marketing; criação, conteúdo, redes sociais, canais offline, marketing online, trabalhando em colaboração. Com competências técnicas dentro do time, combinando fontes internas e externas de dados sobre o público-alvo, o trabalho de criação de mensagens torna-se muito mais rápido. Uma prática que tem se tornado comum nas empresas e ajuda nessa etapa é a internalização das agências. (BCG, 2018)

A última etapa envolve conseguir agir de maneira coordenada e sequenciada em todos os touch points entre empresa e cliente, permitindo que elas vendam em diferentes canais e proporciona aos clientes experiências personalizadas, refletindo em ainda mais vendas. É essencial vincular objetivos técnicos aos KPIs do negócio, permitindo modelos de atribuição sofisticados. Destaca-se que para isso ser atingido, não basta a reorganização multifuncional mencionada na fase anterior, mas o desenvolvimento de fato da capacidade de tomar decisões baseadas em dados. (BCG, 2018)

3 Method

Este é um estudo qualitativo exploratório descritivo baseado na estratégia de estudo multicase em três empresas brasileiras. Foram escolhidas empresas com modelos de negócio e indústria diferentes, evitando enviesamento dos resultados por facilitadores intrínsecos dependentes destas duas variáveis, como por exemplo empresas nativas digitais, como identificado pelo Boston Consulting Group.

Foram utilizadas como fontes de evidências entrevistas com profissionais de marketing dentro de cada empresa, além de fontes documentais, como as páginas em redes sociais das mesmas e seus sites.

4 Results

Descrevem-se a seguir os resultados de cada caso individualmente.

4.1 Empresa A

Entrevistado: Diretor de Geração de Demanda e Growth, homem, 30-34 anos, 2 anos de empresa

A Empresa A é uma empresa de tecnologia brasileira fundada em 2011. Oferece dois produtos principais focados em empresas: um software de automação de marketing, ajudando as empresas a gerarem tráfego para seus sites, gerarem leads e vendas, além de relacionamentos de forma automatizada; e um software de CRM (Customer Relationship Management) que ajuda as empresas a controlar seus processos comerciais, registrando e centralizando informações. A empresa conta com um blog muito ativo que produz conteúdo sobre marketing e vendas diariamente.

Conta com 80 pessoas em seu time de marketing, sendo dividida em 7 times: (1) Geração de Demanda e Performance, responsável pela geração de leads qualificados, focando em buscar otimizações a serem feitas, sendo a área principal, a principal estratégia utilizada aqui é a geração de conteúdo; (2) Marketing de Produto, responsável por informar os consumidores sobre atributos do produto da empresa; (3) Business Intelligence, responsável por produzir dashboards com dados e insights fáceis de serem analisados e aplicados para todo o time; (4) Social Media, que produz conteúdo orgânico e interage com os usuários nas redes sociais, sendo essa área operada por uma agência externa especializada; (5) Eventos, promovendo eventos para relacionamento com clientes; (6) Marketing International, área focada na expansão internacional da empresa e por fim, (7) Brand e Buzz, que refere-se ao que a empresa chama de branding, referindo-se a agência in-house que possuem, responsável efetivamente pela produção de criativos e conteúdo, contando com uma equipe técnica formada por designers, desenvolvedores e produtores de vídeo.

Definem sua estratégia como “Growth Marketing” ou Marketing de Crescimento, ou seja, tem como objetivo crescimento exponencial, tendo como um dos pilares o alinhamento completo entre marketing e vendas, a estratégia principal é a de inbound marketing, que será melhor explorada mais a frente.

A estratégia da empresa tem como core o Inbound Marketing, que tem como foco atrair, converter e se relacionar com os clientes através de marketing de conteúdo, SEO e redes sociais (Rockcontent, 2019). A Empresa A, dessa maneira, tem todos os seus esforços focados em evoluir o lead na jornada de compra da maneira mais rápida possível, deixando-o o mais informado possível. Ela rastreia toda interação que um usuário tem com seu conteúdo e atribui valores diferentes para cada uma dessas interações, entre o download de um ebook, visita a página de preços ou solicitação de uma demonstração do produto. Dessa maneira, a empresa tem o que chama de “Gate Scoring” que é, basicamente, uma classificação do nível de maturidade desse lead. Assim, os dados de todos os players e ferramentas de insights são conectados para atribuir valor para aquele lead.

A empresa ainda não contava no momento da entrevista com nenhum parceiro estratégico que fornece dados de terceiros, mas afirma que isso está nos seus planos para o curto prazo. Além disso, por ser uma empresa 100% B2B tem todos os registros de vendas e relacionamento offline registradas em seu CRM.

A empresa A usa seu próprio software de automação de marketing que oferece para os clientes para integração de todos os dados que coleta - vindos do seu CRM, análise demográfica do site, análise das campanhas, etc. A integração desses dados permite que a empresa entenda em que etapa da decisão de compra o lead está e oferecer conteúdo que esteja alinhado com isso. Possui estratégias de retargeting através de rastreamento por cookies e também email marketing e usa sua base de dados de clientes para fazer campanhas customizadas e lookalike, onde se monta uma audiência de pessoas com características parecidas às presentes na base.

Segundo o time, a empresa possui “as melhores práticas em termos de relacionamento com o lead” afirmando que não possuem prática de spam. Esse aviso está presente em toda interação da empresa com o lead, de maneira que o que a empresa considera “conversão” através do download de algum material ou solicitação de contato quase sempre envolve o preenchimento de um formulário com dados

como nome, empresa e email. Como as campanhas estão totalmente focadas em oferecer conteúdo aos usuários, o bid é sempre focado em conversão e, portanto, por click.

De acordo com o conteúdo que o lead interagiu e a etapa que está na tomada de decisão, a empresa oferece novos conteúdos diferentes. No topo do funil, os conteúdos oferecidos são mais gerais, apresentando um problema e solução para o lead, falando sobre melhores práticas de marketing, como criar um criativo, como integrar dados, estudos sobre a efetividade das campanhas, etc. A empresa não faz campanhas de “awareness”, ou seja, campanhas focadas em conhecimento de marca. Conforme o lead vai avançando, passa-se a oferecer conteúdo sobre os atributos do produto da empresa e como ele pode ajudá-lo com as dores que o lead tem. Dessa maneira, é possível afirmar que as campanhas da Empresa A são totalmente personalizadas conforme a pessoa que está sendo impactada pela campanha.

A divisão do orçamento de mídia paga é mutável de acordo com o comportamento dos leads naquele mês. Através dos dados fornecidos pelo time de inteligência de mercado, eles conseguem entender quantos leads possuem em cada uma das etapas da tomada de decisão e assim alocar recursos. O mesmo acontece com os veículos, de acordo com a performance de cada um deles, as verbas são realocadas durante o mês. A empresa possui dois KPI principais: para o topo do funil, o ICP (Ideal Customer Profile, ou Perfil de Consumidor Ideal, em português, onde a empresa conta com quatro perfis diferentes de clientes potenciais que busca atrair e mensura se, com as campanhas que está realizando, realmente está chegando nesse público. Para calcular isso, a empresa possui calculadoras que permitem entender se o lead está dentro daquelas características para cada um dos players, ou seja, uma calculadora para Facebook, outra para LinkedIn, etc.

Outras métricas mais simples como CTR também são acompanhadas para fazer mudanças no dia a dia durante as campanhas, incluindo produção de novas peças ou mudanças de segmentação, mudanças intimamente relacionadas com a metodologia de crescimento tomada pela empresa de sempre testar e otimizar as campanhas.

A empresa considera três ações principais como conversão, mas que tem valores diferentes para ela, a primeira delas é o download de algum material (como afirmado anteriormente, dependendo do material, representa maior ou menor valor para a empresa), solicitação de contato, que inclui uma demonstração do produto ou com o time de vendas e, por fim, a visita a algumas páginas específicas dentro do site, como por exemplo a página de preços. Através dos códigos dos parceiros de dados (Google, Facebook, etc). a empresa pode fazer seguimento dessas visitas para registrar a interação e/ou fazer campanhas de remarketing.

A atribuição dos leads convertidos aos veículos, segundo o entrevistado, trata-se de algo de extrema complexidade principalmente dentro de uma estratégia de inbound marketing, de maneira que a empresa está desenvolvendo um modelo de atribuição mas, por enquanto, usa somente o last click. No entanto, a empresa afirma mensurar os resultados que tem em todo tipo de mídia (paga, própria e conquistada) como insight de onde alocar recursos, além de como produzir conteúdo.

O time da Empresa A conta com pessoas técnicas para todas as atividades necessárias nas suas estratégias de marketing: possuem desenvolvedores focados em marketing, produtores de vídeo, designers para produção de conteúdo e profissionais focados em desenvolvimento de conteúdos como pesquisas e relatórios.

As áreas, anteriormente descritas, possuem alinhamento através de alinhamentos entre os gestores e de estratégia de maneira geral. A empresa aplica a metodologia fail fast - em que se valorizam testes constantes como forma de aprendizado - onde de maneira que estão sempre observando os resultados das campanhas e, como possuem produção de conteúdo internamente, são muito rápidos para fazer mudanças nos mesmos. Como possuem um ciclo de vendas longo, não tem muitas mudanças de campanha durante o ano, mas fazem revisões na estratégia mensalmente.

4.2 Empresa B

Entrevistada: Analista de Marketing, mulher, 20-24 anos, 4 anos de empresa

A empresa B é uma indústria do setor alimentício fundada nos anos 50, com foco em vendas B2C, tendo três canais de vendas: um site de ecommerce, lojas físicas próprias e supermercados. Possui um blog

com receitas no site e tem as redes sociais bastante ativas criando conteúdo relacionado aos produtos vendidos.

Conta com 17 pessoas no seu time de marketing, sendo sete delas pertencentes ao SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) que na estrutura da empresa, fica junto ao marketing. A área é basicamente dividida em duas: (1) Trade Marketing e CRM (Customer Relationship Management), e que portanto é o ponto de contato com os pontos de venda dos produtos da marca, além de gerir os problemas de relacionamento com cliente; e (2) Branding, desenvolvendo atividades relacionadas Visual Merchandising, Comunicação Institucional, incluindo redes sociais e ainda uma designer responsável pelo desenvolvimento de novas embalagens para os produtos. A Empresa B tinha uma área dedicada a marketing digital mas a estrutura mudou com o lançamento do e commerce da marca, de maneira que contam com um time responsável pelo site mas que, dentro da estrutura, encontra-se no time de operações, apesar de, como a entrevistada mencionou o time “viver de mídia” e controlar todas as atividades de marketing digital da loja utilizando verba vinda da central de recursos do marketing.

As atividades de marketing digital da empresa estão muito focadas no relacionamento com o cliente, tendo sido citado o email marketing como principal atividade realizada pelo time. Dentro dessas campanhas, a empresa tem um programa de fidelidade com clientes que se cadastram nos PDVs (Pontos de Venda) montando uma base de dados e um outro programa com comunicações diferentes para consumidores que compraram na loja online.

Para os demais canais, sendo os principais Facebook e Google, a empresa conta com uma agência de publicidade responsável pela produção de peças publicitárias e gerenciamento das campanhas. Segundo a entrevistada, no entanto, todas as decisões são tomadas em conjunto com a empresa em relação a divisão de verba e planejamento, incluindo mudanças a serem feitas, e o contato entre agência e empresa é diário.

A empresa ainda depende de canais de mídia offline pelo volume de clientes que os mesmos permitem atingir. Por venderem um produto com ciclo de vendas pequeno, é muito importante para a empresa estar sempre na mente dos consumidores. Os canais de mídia offline representam 65% da verba de mídia da empresa.

A Empresa B, por ter como grande parte da estratégia o email marketing, usa base de dados de clientes para grande parte das campanhas e afirma não ter nenhum parceiro fornecedor de dados. Através de cadastros no site e nas lojas físicas, a empresa também é capaz de conectar vendas online e offline, mas não aplica esses dados para realizar segmentação de campanhas de mídia paga. Além disso, como a maior parte dos investimentos em mídia da empresa estão offline, a mensuração dos resultados das campanhas é mais complexa, posto que, apesar de existirem, as tecnologias para fazê-lo são caras, além de não permitirem ainda as conexões dos dados online e offline de maneira integral.

O principal indicador para empresa do efeito de uma campanha no negócio é o percentual de aumento nas vendas do produto específico anunciado naquele produto, de maneira que essa é a principal, apesar de simples, forma de mensurar os resultados as campanhas online.

Por outro lado, a Empresa B não tem uma divisão muito definida da jornada de compra do consumidor, principalmente por ser um produto de venda simples, com um processo de decisão bem menos complexo e com alta taxa de recompra. Dessa forma, as campanhas são divididas, em suma, em campanhas de conhecimento de marca, para gerar a consideração de compra e lembrança de marca e mais tarde campanhas de relacionamento com clientes através de email marketing. Dessa maneira, um consumidor que já comprou ou não o produto pode ser impactado pelas campanhas de awareness, com os objetivos de gerar a primeira compra ou a recompra, não há segmentação, por exemplo, excluindo usuários que já compraram da marca, uma vez que eles também são alvo da campanha. Para as campanhas do e commerce, focadas em conversão, outras estratégias são aplicadas, como o retargeting de usuários que visitaram a página com ofertas específicas, por exemplo.

Para analisar a dinâmica de atribuição e mensuração da empresa, mais uma vez é necessário separar as estratégias realizadas pelo time de branding e o time de ecommerce. No primeiro, a atribuição é mais difícil, posto que a maior medida são compras offline e a empresa não conta com nenhuma tecnologia para correlacionar em usuários únicos a conversão de compra no PDV. Dessa maneira, a conversão de venda em si somente é atribuída se é realizada na loja online, da maneira como se faz nas campanhas

realizadas pelo time de e commerce, usando a métrica de last click. No entanto, outros KPIs são analisados, tal como o tempo médio de visita do usuário nas landing pages das campanhas, ainda que não realize a compra.

No campo das mídias sociais, a empresa ainda considera as interações com os usuários incluindo curtidas e comentários tanto nas publicações patrocinadas quanto nas orgânicas. Para analisar o site, incluindo a informação de tempo média de visita, por exemplo, contam com o Google Analytics e para analisar o perfil dos usuários impactados as ferramentas de análise dos próprios veículos.

Como anteriormente mencionado, o time da empresa B é formado por 17 pessoas, sendo sete responsáveis pelo atendimento ao consumidor, de maneira que, de maneira prática, possuem dez pessoas. É de extrema relevância ressaltar mais uma vez que uma parte do pessoal responsável pelas campanhas digitais pertence a outra área dentro da estrutura da empresa - a de operações, pois é o time responsável pelo e commerce da marca. Segundo a entrevistada, somente o time de Branding é que faz a parte mais prática junto à agência responsável, sendo o contato constante entre eles e as mudanças feitas com certa rapidez. No entanto, como a agência é responsável pela produção de peças e implementação na plataforma e não possui um time completamente dedicado à Empresa B, a responsabilidade não é tão alta. As campanhas são pensadas com frequência mensal ou de acordo com datas festivas específicas relevantes para o mercado de alimentos e bebidas.

4.3 Empresa C

Entrevistado: Analista de Marketing Digital, homem, 25 a 29 anos, 1 ano de empresa

A empresa C é uma startup fintech fundada em 2011 que realiza empréstimos para pessoas físicas a taxas mais baixas que as comumente praticadas no mercado, algumas das alternativas são empréstimo com garantia de imóvel ou de veículo e consignado para empregados de empresas privadas parceiras. Através de um modelo de negócio baseado em tecnologia, em que todo o processo é realizado online, a empresa consegue reduzir seus custos e escalar o negócio.

O time de marketing da empresa conta com 35 pessoas atualmente, divididas em dois times principais: marketing estratégico, responsável por tudo que tange branding da marca e criação de peças publicitárias e conteúdo; e performance, responsável pelo marketing de produto e SEO. As atividades de marketing são todas realizadas dentro da empresa com uma agência inhouse de maneira que apenas os esforços de mídia programática da empresa são processados por um time externo. O foco dos investimentos da empresa, inclusive pelo modelo de negócio que têm, é em digital, sendo Google e Facebook os dois canais principais, representando quase 80% da verba. Para aumentar o conhecimento de marca, a empresa também realiza algumas campanhas de mídia OOH (out of home) e publicitárias em portais específicos.

O time de performance trabalha com metas diárias que precisam ser cumpridas que incluem visitas ao site e geração de leads qualificados, de maneira que o acompanhamento de performance das campanhas é feito “minuto a minuto” e as mudanças pequenas são feitas diariamente. Em relação a estratégias de comunicação, as mudanças são geralmente feitas com frequência mensal.

Pelo modelo baseado 100% em serviços online, a empresa não tem dados offline para serem integrados e tem como fonte principal de dados o Google Analytics e análises internas do site próprio da empresa. Além disso, segundo o entrevistado, a empresa tem o costume de compartilhar benchmarks e insights com outras empresas do setor para desenvolver estratégias.

A empresa usa parceiros para fornecer dados, sendo os principais os responsáveis por fazer a validação e análise de crédito dos potenciais consumidores. Além disso, para realizar algumas campanhas coletam dados com a Nielsen e a Transunion.

Todos os dados primários coletados pela empresa são armazenados no CRM para futuros contatos via email ou para realização de campanhas de retargeting, sendo essencial que os usuários concordem com a política de privacidade da empresa ao preencher qualquer tipo de formulário dentro do site.

A cultura de fazer testes está completamente enraizada na estratégia da empresa C, “somos loucos por testes A/B”, comentou o entrevistado. A empresa realiza testes não só no criativo, dentro da imagem ou texto, mas também no tipo de anúncio e até no próprio site. Testam comportamento ao mudar os botões

no site ou nos anúncios de lugar, texto e também utilizando conteúdos diferentes para observar o consumidor.

Para fazer o seguimento do consumidor dentro da jornada, realizam campanhas de retargeting e remarketing para apoiar o consumidor na tomada de decisão, sendo as campanhas de retargeting focadas principalmente em comparação de preço da empresa com concorrentes. O foco da empresa é sempre obter o menor CPL (custo por lead) de maneira que esse é o tipo de bid preferido nas campanhas de performance, e reduzir esse custo é mencionado como o principal desafio da empresa atualmente. Importante ressaltar que o CPL pago como bid dentro das campanhas não é o mesmo CPL tido como métrica na empresa, de maneira que o CPL que representa maior desafio para a empresa calcula de acordo com os leads validados dentro da plataforma. A empresa afirma que o ROI é uma métrica vista com menos frequência, apesar de também ser importante.

Outro indicador importante da efetividade das campanhas no dia a dia são o número de usuários ativos no site, seguido com ajuda do Google Analytics e as conversões hora a hora, uma medida interna da empresa para entender o que chamam de “Coverage”, que seria a quantidade de usuários que preenchem o cadastro versus a quantidade de leads validados gerados naquela hora.

A empresa C divide a jornada do consumidor em três etapas: (1) Percepção, em que trabalham o conhecimento de marca da empresa, tendo como público principalmente pessoas com interesse em mercado financeiro, conteúdos financeiros ou de crédito, trazendo um conteúdo mais amplo e explicativo sobre a empresa; (2) Consideração, em que os conteúdos trazidos são exemplos e vantagens dos produtos da empresa e (3) Decisão, onde os conteúdos mostrados são comparação de preço, ofertas e simulações.

A empresa tem também três tipos de KPIs principais que não são divididos pelas etapas, sendo mensurados durante toda a jornada. O primeiro deles é o alcance das campanhas, dentro do perfil de usuários avaliados pela empresa como potenciais clientes. O segundo são as conversões, que abrange desde o CTR dos anúncios para medir sua qualidade, até a conversão em si dentro do site através do cadastro no site. A empresa possui um esquema de esteira, em que há vários passos que um usuário passa dentro do cadastro no site. A quantidade de informações e dados relevantes preenchidos é um indicador de qualidade do lead e sucesso da campanha. Além disso, dentro do site da empresa, o formulário que é preenchido por um possível lead, possui tecnologia interna que permite ao time de marketing saber logo após o preenchimento a validação ou não daquele usuário. Como a empresa tem três produtos principais, conta com um perfil ideal para cada um deles, que é o foco e objetivo de lead de qualidade e que representa baixo risco para a empresa. Entendendo como é o perfil desse usuário em cada plataforma, a empresa procura usuários parecidos com ele utilizando estratégia de lookalike, por exemplo.

Pensando em modelos de atribuição, a empresa afirma que fazer um modelo de atribuição é algo complexo considerando as plataformas utilizadas, já que cada uma delas tem seu próprio modelo. O modelo mais utilizado é o last click, pois segundo o entrevistado “o que importa é realmente onde o usuário toma a decisão de preencher o formulário”. No entanto, afirma-se que em alguns momentos o modelo de time decay, em que as interações mais recentes são mais valorizadas, também é utilizado.

A empresa conta com metas diárias de leads gerados, por exemplo, que estabelecem a dinâmica de mudanças dentro da empresa, de maneira que as métricas são observadas minuto a minuto para fazer mudanças no investimento, CPL, tipo de anúncio etc. O time ainda acompanha o número de usuários ativos dentro do Google Analytics para garantir que as campanhas estão rodando de maneira correta e gerando tráfego ao site. A estratégia de marketing da empresa é revista mensalmente.

Uma equipe dedicada a mídias sociais é responsável por todos os posts orgânicos dentro das plataformas sociais, e mensuram a taxa de engajamento e alcance. Além disso, esses posts servem como um indicativo de quais conteúdos estão tendo melhor performance com o público da empresa como um norte para a equipe de mídia paga.

Segundo o entrevistado, o alinhamento entre performance e branding, chamado na empresa de marketing estratégico está cada vez mais forte, tendo sido feitas mudanças recentes para garanti-lo. Dentro do time de marketing estratégico, contam com pessoas técnicas incluindo desenvolvedores que realizam os testes dentro do site, de layout, botão, conteúdo, etc. e designers focados na parte de

criação. Já no time de performance, contam com equipe técnica especializada em SEO e um time senior focado em performance. A dinâmica de alinhamento basicamente é, formula-se uma nova campanha - sem definição clara de qual das áreas da empresa segundo entrevista - o time de marketing estratégico cria as peças e manda o briefing para performance, que é responsável por entregá-las. A formulação de novas campanhas geralmente acontece uma vez por mês, mas depende da sazonalidade e desempenho de cada um dos produtos no período.

Para avaliar a efetividade das campanhas a Empresa C observa a geração de leads minuto a minuto e compara o número com um período equivalente para entender se as atividades atuais estão surtindo os resultados esperados. Para fazer mudanças a empresa considera as curvas de aprendizado das plataformas, de maneira que cada uma delas tem um tempo até entregar as campanhas da melhor maneira. O tempo mínimo que consideram para isso é de uma semana ao avaliar as campanhas, apesar de contarem que às vezes fazem mudanças mais rápidas, quando julgam necessário. No entanto, entendem que um dia não é suficiente para fazer novas mudanças, apesar de estarem acompanhando as métricas a todo tempo.

4.4 Análise comparativa

Para fazer a análise comparativa entre os casos estudados e futuramente entender as oportunidades no mercado brasileiro como um todo, é possível ressaltar a diferença entre as indústrias e modelos de negócio de cada uma delas.

A Empresa A possui um mercado B2B, onde a tomada de decisão pela contratação do produto/serviço no setor de tecnologia de software envolve, em média, 3,9 departamentos da empresa (LinkedIn, 2017) o que reflete em um número bem maior de pessoas envolvidas na decisão e um ciclo de vendas mais longo, devido ao valor e complexidade da compra. Pelo modelo B2B, a empresa realiza atendimento e relacionamento com clientes por vias tecnológicas com eventuais encontros presenciais e eventos, de maneira que o modelo é 100% online. A Empresa B possui um produto B2C de alta recompra, sendo um produto consumido diariamente pelos brasileiros e que portanto possui um ciclo de vendas curto. A empresa conta com uma loja online para venda dos produtos, mas a maior parte das vendas vem de suas lojas físicas ou supermercados, tendo um modelo híbrido entre online e offline. Por fim, a Empresa C, oferece empréstimos diretamente para consumidores (B2C) ou através de contratos com empresas que oferecem o serviço aos seus funcionários como um benefício (B2B2C), com um ciclo de vendas mais longo que na Empresa B. O modelo de negócio da empresa é 100% online.

O entendimento da diferença entre as empresas permite entender o porquê da adoção da estratégia de cada uma delas. A Empresa A, ao adotar o Inbound Marketing fornece aos tomadores de decisão conteúdo relevante e torna-se referência dentro do mercado para estratégias de marketing, gerando assim demanda pelo produto oferecido por eles. A Empresa B, precisa fidelizar os clientes já que o produto é comprado com grande frequência, e por isso foca em manter o relacionamento com seus clientes através do email marketing. E a Empresa C, com sua estratégia de Marketing de Performance busca captar o maior número de clientes qualificados ao menor custo possível, buscando entregar o melhor retorno sobre investimento e acelerar o crescimento da empresa, já que das três empresas analisadas, é a única que é uma startup.

Para comparar as atividades de cada empresa considerando esses condicionantes, montou-se a seguinte tabela:

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Indústria	Tecnologia da Informação e <i>Software</i>	Alimentos e bebidas	Serviços financeiros
Público	B2B	B2C	B2C/ B2B2C
Ciclo de vendas	Longo	Curto	Curto/médio
Porcentagem de investimento em mídia paga digital	100%	35%	85%

Principais canais	Facebook e Instagram	Email marketing	Google e Facebook
Porcentagem do investimento em programática (display)	0%	30%	10%
Ferramentas de Insights	<i>Google Analytics, Facebook Analytics</i>	<i>Google Analytics, Facebook Analytics</i>	<i>Google Analytics</i>
Principal estratégia de Marketing	Inbound Marketing	Marketing de relacionamento	Marketing de Performance

Tabela 1. Análise comparativa das empresas estudadas

Fonte: elaborado pelas autoras

Apesar de as Empresas A e C terem modelos completamente digitais, a Empresa C, por ser uma empresa B2C e com um ciclo de vendas mais curto, possui uma parte de suas campanhas no offline, com foco principal em mídia out of home para aumentar o conhecimento da marca. Ao mesmo tempo, a Empresa B, que por ter um ciclo de vendas muito curto, precisa estar no top of mind dos consumidores investe muito em mídias offline de massa como televisão, por exemplo.

Os principais canais utilizados pela empresa também condizem com sua principal estratégia de marketing, de maneira que a Empresa A, com sua estratégia de Inbound Marketing prolifera os conteúdos através de redes sociais; a Empresa B, por ter sua estratégia digital focada em relacionamento, o faz através do email marketing, apesar de as redes sociais terem sido apontadas como a melhor maneira de se manter no dia a dia digital dos consumidores atualmente (LEEFLANG et. al, 2014) e a Empresa C, que através da sua estratégia de crescimento e de seu produto que, por ser um empréstimo, exige que o consumidor tome consciência da necessidade do produto para que o processo de compra se inicie; foca em ser sempre a primeira nos rankings nos buscadores e também estar presente nas redes sociais.

O investimento em mídia programática não é foco em nenhuma das empresas, sendo um pouco mais relevante nas empresas B e C que têm um público B2C e fazem campanhas de retargeting e branding para estarem sempre na mente dos consumidores.

5 Discussão

Nota-se, pela estratégia das três empresas que todas buscam vencer os desafios mencionados anteriormente como os maiores do marketing na era digital:

1) Entregar valor para consumidores empoderados: entregando conteúdo relevante para seus consumidores e fornecendo informações não somente sobre o produto mas sobre o mercado, estratégia implementada principalmente pela Empresa A, com estudos de mercado e ebooks com melhores práticas de marketing, mas também pela Empresa C, com conteúdos associados a saúde financeira.

2) Promover conexões duradouras: as três empresas possuem estratégias que procuram manter o relacionamento com o consumidor, a Empresa A como referência no mercado através da produção de conteúdo denso e relevante, a Empresa B com seu programa de fidelidade e a Empresa C mantendo-se sempre também no radar com conteúdo financeiro.

3) Capturar valor e medir resultados: ainda que de maneira mais ou menos complexa, todas as empresas são capazes de mensurar o valor que está sendo gerado na empresa por suas ações de marketing. A mensuração de resultados ainda possui espaço dentro da atribuição das atividades, posto que nenhuma das empresas possui um modelo apurado para fazê-lo. Além disso, apesar de afirmarem mensurar os resultados em todos os tipos de mídia, por terem as atividades altamente automatizadas, elas não fazem uso de todas as métricas digitais fornecidas pelas plataformas de mídia de maneira eficiente, permitindo uma análise macro dos resultados de suas atividades.

Retomando o modelo formulado pelo BGC(2018), todas as empresas já passaram pelo passo de criar as fundações, onde passam do estado nascente ao emergente. As três empresas mostraram capacidade de

entender os dados que têm e transformá-los em ações, permitindo ter algum engajamento e personalização das mensagens. A empresa B, no entanto, mostra-se um pouco menos avançada nesse processo, posto que não divide claramente a jornada do consumidor e não possui personalização para as etapas de decisão do mesmo. Porém, considerando o baixo ciclo de venda de seu produto e a alta taxa de recompra, a estratégia focada em branding da empresa é alinhada com seu negócio e a indústria de maneira geral.

Indo para a construção das conexões, já entende-se que a Empresa B fica para trás nos estágios de maturidade, mantendo-se como Emergente, já que possui áreas que implementam campanhas de marketing digital fora da estrutura de marketing dentro da empresa, tendo sido mencionado que os times sequer ficam pertos fisicamente dentro da empresa. Nessa etapa, as empresas contam com um time interno capaz de coordenar de maneira integrada e rápida as ações de marketing, contando com pessoas capazes de produzir conteúdo e peças, gerir redes sociais, etc. como relatado pelas empresas A e C.

A última fase, nomeada pelo Boston Consulting Group como “fazendo cada momento valer”, a Empresa A é capaz de agir de maneira coordenada e sequenciada com todos os touchpoints com o cliente através do seu refinado software de automação de marketing em que fazem o seguimento dos leads. Além disso, o KPI principal observado pela empresa é alinhado com seus objetivos de negócio, sendo observado o Sales Accepted Lead, resultado primordial na estratégia de crescimento da empresa. No entanto, ainda falham no quesito da atribuição para reorganização de orçamento entre os canais, porém tomam decisões completamente baseadas em dados para fazer mudanças em suas atividades. Apesar disso, pode ser considerada no estágio de multimomento. A Empresa C encontra-se ainda no estágio conectado, apesar da organização multifuncional aplicada na estrutura do time de marketing, as ações realizadas não são completamente sequenciadas e os dados utilizados para tomada de decisão são ainda pouco maduros, com foco total no CPL gerado, sem entender o impacto final das ações no negócio da empresa.

Observando os seus facilitadores organizacionais para maturidade de marketing digital mencionado no modelo, torna-se mais claro entender os estágios atuais das empresas. Os facilitadores técnicos são os mais adotados pelas três empresas, que contam com automação de marketing, porém não fazem uso de todas suas funcionalidades. Apesar de todas afirmarem ter seus dados conectados, somente a Empresa A demonstrou ter mensurações realmente acionáveis e alinhadas com o resultado no negócio. Já os facilitadores organizacionais são mais difíceis de serem implementados, nenhuma das empresas mencionou nenhuma parceria estratégica em suas ações de marketing. As Empresas A e C possuem equipe com especialidades técnicas relevantes para as ações de Marketing. Em relação aos times ágeis com cultura fail fast, a Empresa A possui isso totalmente implementado de maneira que se é necessário fazer alguma mudança nas ações todo o time trabalha em sincronia para que ela seja feita o mais rápido possível, a Empresa C, apesar de ter a cultura implementada também, com muitos testes realizados e métricas acompanhadas minuto a minuto, possui muito foco em baixar o valor de custo por lead, o que pode enviesar as mudanças feitas sem considerar o impacto no negócio.

Os resultados discutidos neste TCC sugerem que empresas B2B, por terem ciclos de venda mais longos e diversas pessoas envolvidas na tomada de decisão, formam suas estratégias de marketing digital com o objetivo de estarem presentes na atividade digital destes tomadores de decisão, trazendo conteúdo relevante, através principalmente de redes sociais. Empresas B2C, principalmente aquelas com ciclos de venda curtos, precisam estar sempre presentes na memória de seus consumidores, de maneira que suas atividades digitais estão mais focadas no topo do funil de vendas, em que o consumidor considera aquela marca ao fazer a compra, sendo importante para ela ser sempre lembrada. Dentro dessa linha, também desenvolvem estratégias de formação de relacionamento com seus consumidores através de programas de fidelidade, em que através de canais como o email mantém o contato usual com seus consumidores garantindo a recompra. É importante também que essas empresas estejam presentes nas redes sociais, já que os brasileiros passam em média 3.4 horas por dia nas mesmas (McKinsey, 2019). Já empresas que mantêm ambas as abordagens fazem uma mescla das duas estratégias, estando presente nas redes sociais trazendo conteúdo sobre tema e também em outros canais trazendo conhecimento de marca. No caso específico analisado, por se tratar de uma empresa totalmente digital, as atividades eram todas focadas em conversão no site, sendo o foco principal a performance das campanhas.

Nota-se grande disparidade nos relatos coletados, o que sugere que o setor de atividade é determinante nas decisões de marketing digital, assim como o ciclo de vendas e modelo de negócio da empresa, sendo as empresas digitais naturalmente mais avançadas em maturidade por terem seus dados conectados com maior facilidade, como constatado pelo BCG (2018).

No que tange ao tempo de operação da empresa, as empresas A e C possuem menos de 10 anos de fundação, enquanto a empresa B possui quase 70. O surgimento das empresas A e C em um ambiente digital, possibilitou que todas suas estruturas e processos fossem moldados com ajuda de tecnologia, sendo este um grande facilitador no atingimento da maturidade digital. Por outro lado, a Empresa B, que possui uma quantidade de anos de operação extremamente superior, teve que se adaptar às novas tecnologias ao longo dos anos, de maneira que os processos estão menos adaptados ao mundo digital. Uma evidência disso é a estrutura organizacional da empresa anteriormente mencionada, que não soube onde alocar uma área responsável pela loja online da marca, de maneira que as informações ficaram pouco alinhadas.

Diante dos resultados obtidos no que tange a emergência das estratégias digitais fica evidente, assim, que o mercado não possui padrões definidos de como construir uma estratégia madura, principalmente pelos condicionantes anteriormente mencionados. Listados os condicionantes, torna-se necessário entender os facilitadores e obstáculos na construção da estratégia.

Em primeiro lugar, é necessário entender que o modelo de maturidade digital utilizado como base da pesquisa possui diferentes estágios justamente pelo fato de a maturidade ser atingida através de um processo com várias etapas. Apesar do primeiro estágio da maturidade parecer facilmente atingível, onde se sugere apenas atividades aparentemente básicas no mundo conectado atual como implementação de ferramentas de analytics, é importante retomar que apenas 48% das empresas brasileiras possuem ferramentas de analytics (Resultados Digitais, 2019).

As entrevistas realizadas sugerem não somente a baixa maturidade das atividades de marketing das empresas brasileiras, mas também dos profissionais. A falta de um modelo de atribuição mais desenvolvido em todas as empresas é um reflexo do baixo conhecimento do mercado sobre os modelos, já que o modelo adotado por todas as empresas, de last click, reflete com muita limitação a realidade da participação dos veículos nas conversões da empresa. O mercado de marketing digital está em constante evolução e por isso é essencial que os profissionais e empresas estejam em aprendizado e atualização também constantes para acompanhá-lo. Por ser um grande produtor de conteúdo nesse sentido, a Empresa A possui um grande facilitador, já que é referência no mercado para melhor práticas de Marketing Digital.

A estruturação e organização da equipe de marketing e, portanto, de suas operações se revelou um dos maiores facilitadores para a Empresa A e, em contraste, um dos maiores obstáculos para a Empresa B. Enquanto na primeira o time possui sete áreas diferentes, inteiras dedicadas a performance, produto, redes sociais, eventos, marketing digital e branding, contando com um time técnico de desenvolvedores, designers etc. Empresa B tem sua estrutura de marketing dividida entre apenas três: branding, trade marketing e CRM e atendimento ao consumidor, área geralmente separada do time de marketing. No entanto, outra área responsável por grande parte das campanhas de marketing digital da marca se apresenta fora dessa estrutura, ressaltando a falta de alinhamento. Toda a produção de conteúdo e implementação de campanhas é feita por uma agência externa, enquanto a Empresa A possui tudo internalizado com alta responsividade para mudanças. Dessa forma, a estrutura tida pela Empresa A pode servir como exemplo de como um time de marketing deve ser estruturado, com áreas dedicadas a canais importantes como as Redes Sociais e times focados em pontos importantes e específicos da operação. É ainda mais importante ressaltar que todas as áreas devem estar em alinhamento, permitindo que a comunicação da empresa seja coerente e, principalmente, que mudanças e melhorias possam ser feitas com rapidez.

Portanto, o facilitador da Empresa A é o entendimento da empresa da importância de focar pessoal em atividades específicas, além de ter um time ágil e capaz de realizar internamente todas as atividades necessárias para constante evolução da sua estratégia de marketing. Por outro lado, o obstáculo da empresa B é o contrário, a falta do entendimento da estruturação dos processos de marketing no

momento da divisão organizacional da empresa. Esse fato possui grande relação com um dos condicionantes anteriormente mencionados, da antiguidade da empresa.

Outro ponto que se mostrou como um facilitador nas Empresas A e C e obstáculo na Empresa B foi o entendimento e divisão da jornada de decisão de compra do consumidor e, como consequência, como personalizar conteúdo e mensurar resultados em cada uma dessas etapas de maneira efetiva.

Assim, seguindo o exemplo da Empresa A, é importante que a empresa mapeou toda a jornada de seu consumidor e a divida em etapas, tomando como ponto de vista, em primeiro lugar, o do consumidor e, mais tarde, do seu time de vendas. Isso significa entender em cada etapa qual informação o cliente precisa ter acesso conhecer a empresa, reconhecer um problema, considerar uma solução e terminar decidindo pela compra. No entanto, somente entender não é suficiente, posto que as empresas precisam conseguir rastrear em que etapa cada um dos usuários está para então serem capazes de personalizar conteúdo para eles. Para isso, existem softwares de automação de marketing no mercado que permitem fazer esse rastreo. Na outra ponta, é preciso entender, do ponto de vista do time de vendas, quais são as características de usuário que o tornam um lead qualificado e encontrar métricas que permitam garantir a qualidade das entregas ao longo de todo o funil. Isso se reflete na estratégia da Empresa A com as métricas específicas internas que possuem como o ICP (Perfil de Consumidor Ideal) e SAL (Lead aceito pelo time de vendas).

No caso da Empresa C, o maior obstáculo da empresa no atingimento da maturidade digital é a pressão por parte do corpo diretivo por redução de custos e atingimento de outras métricas pouco relevantes ao analisar o impacto das atividades no negócio. Como discutido, a maior pressão dentro da empresa é pela redução do custo por lead, sem qualificar completamente esse lead antes de calcular esse valor. Portanto, outro passo importante no desenvolvimento de uma estratégia de marketing madura é educar o corpo diretivo sobre como as métricas digitais devem ser interpretadas e ter alinhado quais são as métricas que devem ser foco, analisando de fato o impacto das campanhas digitais.

A análise da estratégia da Empresa B sugere um cenário comum no mercado publicitário brasileiro, em que muitos anunciantes, principalmente com mercado B2C focam seus esforços em mídia offline, principalmente televisão, para poder entregar campanhas em escala. Apesar do crescimento no uso da internet no Brasil, a penetração da televisão ainda é muito maior. Enquanto a penetração de acesso a aparelhos de televisão na população brasileira é de 95% o acesso a smartphones, por exemplo, é de 71% (McKinsey, 2019). Dessa forma, um grande obstáculo no atingimento da maturidade digital por essas empresas é a falta de escalabilidade dos canais digitais, indo na contramão de uma das principais vantagens advindas do marketing digital: de poder ser assertivo ao encontrar seu público alvo, já que não para todos os negócios o público precisa ser muito específico.

6 Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo compreender oportunidades e desafios relacionados aos diferentes estágios de maturidade do marketing digital em empresas brasileiras, entendendo seus condicionantes, facilitadores e principais obstáculos. Para tanto foram realizadas entrevistas com profissionais da área de marketing digital de três empresas de diferentes setores.

Foram entendidos e discutidos como condicionantes o setor de atuação da empresa, seu público, ciclo de vendas, modelo de negócio e antiguidade. Sendo a pesquisa limitada a três casos, com características diferentes para quase todos os condicionantes mencionados.

Os principais facilitadores no atingimento de uma estratégia de marketing madura foram: ter processos de marketing estruturados e priorizados, contando com uma estrutura organizacional que reflita isso; ter a jornada do consumidor mapeada das óticas tanto do consumidor quanto do time de vendas e, por fim, a atualização constante de novidades e melhores práticas de Marketing Digital pela empresa e seus profissionais.

Já os principais obstáculos observados foram a falta de tecnologia para integração total de audiências online e offline, e conseqüente dificuldade de mensurar resultados; o fato de os canais de mídia online ainda não serem canais de massa, apesar da penetração cada vez maior da internet no dia a dia do brasileiro; a baixa qualificação dos profissionais de marketing devido às dinamicidades do mercado de

Marketing digital e, por fim, a falta de entendimento por parte do corpo diretivo pelas métricas digitais e consequente pressão por resultados que não refletem o impacto real das campanhas no negócio.

Sugere-se que as empresas procurem implantar os facilitadores aqui relatados, revendo os processos de marketing, entendendo-os de maneira integral, sendo capazes de priorizá-los e organizar sua equipe para que o objetivo final seja atingido. Além disso, é importante que as empresas procurem ter e reter talentos com habilidades técnicas mas também com conhecimento profundo do mercado e os ajude a estarem sempre atualizados. Em relação aos obstáculos, sabe-se que a pressão por redução de custos é comum por todo o mercado brasileiro, portanto é importante o alinhamento dos altos cargos com os times de marketing para garantir que as decisões tomadas sejam feitas em conjunto e com impacto real no negócio.

Em função da abordagem qualitativa adotada, considerando apenas três empresas, sugere-se aprofundamento dos insights aqui levantados com a investigação de novas organizações em diferentes indústrias e pluralidade de características, de forma que seja possível expandir e generalizar os achados aqui apresentados, além de comprová-los. Ainda como estudo futuro, sugere-se uma pesquisa em maior escala, abordando profissionais de diversas empresas, separando-as pelas características aqui relatadas como condicionantes como setor, ciclo de vendas, modelo de negócio, etc. buscando ter uma visão mais macro dos anunciantes no Brasil, ainda que com menor profundidade. Além disso, sugere-se um estudo em conjunto com agências de publicidade, anunciantes e veículos de mídia com o objetivo de montar um guia detalhado de como montar uma estratégia de marketing digital madura do zero..

7 References

- Albino, J., Orti, P., & Cavenaghi, V. (2008). O uso dos modelos de maturidade como Instrumento de Avaliação dos Indicadores de Desempenho do Balanced Scorecard - Um Estudo Exploratório no Contexto da Educação Corporativa. *Proceedings of the XV Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*. Bauru: UNESP.
- Bughin, J. (2014). Brand success in an era of digital Darwinism. *Journal of Brand Strategy*, 4, 355-365.
- Boston Consulting Group. (2019). The Dividends of Digital Marketing Maturity. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-br/publications/2019/dividends-digital-marketing-maturity.aspx>.
- Dodson, I. (2016). *The art of digital marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Emarketer. (2019). Global Digital Ad Spending. Retrieved from <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>.
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na Era Digital*. São Paulo: Novatec Editora.
- Global WebIndex (2019). Latin America: key digital behaviors and trends over time and across demographics. Retrieved from <https://www.globalwebindex.com>.
- Google (2019). Criativos rich media.(2019). Retrieved from <http://https://support.google.com/richmedia/answer/2417545?hl=pt-BR>.
- IAB. (2019). Pesquisa Digital AdSpend 2019 Brasil. Retrieved from <https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/06/AdSpend-2019-vers%C3%A3o-final-1.pdf>.
- IAB. (2018). Study Guide: Digital Marketing & Media Foundations, 2018. Retrieved from <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2018/11/IAB-Digital-Marketing-Media-Foundations-Certification-Study-Guide.pdf>.
- Järvinen, J., & Karjaluo, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127.
- Kannan, P., & Liu, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 1, 22-45.

- Leeflang, P. et al. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32,1, 1-12.
- Macedo, T. (2014). *Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações* : estudo de casos múltiplos. Unpublished master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Mckinsey. (2019). Brazil Digital Report, 2019. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/brazil-digital-report>.
- Oliveira, C., Araújo, L., & Pereira, V. (2015). Construção de um índice de maturidade digital a partir de variáveis de Digital Analytics. *Espacios*, 5, 1-10.
- Resultados Digitais. (2019). Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil. Retrieved from <https://resultadosdigitais.com.br/blog/pesquisa-maturidade-do-marketing-digital-e-vendas-no-brasil/>.
- Todor, R. (2016) Blending traditional and digital marketing. *Transilvania University of Braşov*, 9, 58,1-6.
- Wedel, M., & Kannan, P. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80, 97–121.
- Williamson, D.A. (2018). Worldwide social network ad spending: A rising tide. Retrieved from <https://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Revenues-Rising-Worldwide/1008213>.
- Wsi. (2013). *Digital Minds: 12 Things Every Business Needs to Know about Digital Marketing*. Altona: FriesenPress.



Giovanna Rodrigues Premero:

Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, Brasil. Atua na área de Estratégias de Marketing de Digital.



Daielly Melina Nassif Mantovani:

Bacharel, Mestre e Doutora em Administração. Docente do Departamento de Administração na área de Métodos Quantitativos e Informática da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, Brasil. Pesquisadora nos temas Analytics e Smart Cities.