FATORES DE DIFICULDADE PARA ATENDER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM OLHAR SOBRE AS EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO QUE NÃO DEPENDEM DE E-COMMERCE

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores de dificuldade que empresas da área de bens de consumo, que não possuem e-commerce, enfrentam para poder atender a Transformação Digital. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com diferentes profissionais relacionados à área de marketing, tanto colaboradores da própria indústria, quanto prestadores de serviços digitais às indústrias. Os diversos resultados obtidos permitiram a criação de um Mapa de Maturidade da Transformação Digital, que poderá auxiliar as empresas a identificar em qual estágio elas se encontram, e assim mapear as ações necessárias para iniciar ou dar continuidade à transformação digital.

Palavras-chave: bens de consumo; transformação digital; e-commerce.

Introdução

A população digital mundial, que contempla indivíduos que possuem acesso à internet, é composta por 3,9 bilhões de pessoas, o equivalente a 51,2% da população mundial (UNITED NATIONS, 2017). No Brasil esse percentual sobe para 70%, sendo que 60% da população costuma acessar a internet via *smartphone* (WE ARE SOCIAL, 2019). Além do *smartphone*, 46% da população global também está conectada via *notebook e/*ou *tablet* (BURGER, 2018). Esses dados demonstram uma nova realidade do mercado mundial: o consumidor está se tornando cada vez mais conectado e multi-canal, ou *omnichannel*. As pessoas começam a dividir sua atenção do dia a dia com a mobilidade da internet, mudando seus comportamentos. Por exemplo, ao comprar em lojas físicas buscam informações online para basear sua decisão de compra.

Foi há aproximadamente uma década que esse novo cenário se tornou realidade, o que significa um forte impacto na dinâmica do mercado e nas práticas de marketing e publicidade para os mais diversos segmentos ou indústrias. Muitas empresas precisaram se reestruturar ou se reinventar para se adequar a esse novo consumidor, e ainda há empresas/agências que lutam para adequar suas ações de marketing à nova realidade digital.

É possível compreender como a adequação do mercado Brasileiro às mídias digitais ainda é embrionária quando comparamos os seguintes dados: os investimentos em mídia no Brasil em 2018 foram 61,8% destinados a TV aberta, e apenas 14,4% para internet (MEIO&MENSAGEM, 2018), já os gastos em mídias digitais globalmente representam 50,1% do total investido em mídia, com previsão para atingir 53,6% em 2020. Em alguns países como China, Reino Unido e Noruega, esse percentual é maior que 65% (ENBERG, 2019).

Neste artigo utilizaremos como base os 5 domínios para a transformação digital (ROGERS, 2017), para identificar quais os fatores de dificuldades dos profissionais de marketing e publicidade em se adequar às mudanças de comportamento e compra do consumidor do varejo Brasileiro na era digital. Procuramos entender como as empresas de bens de consumo têm enxergado e lidado com essa mudança em suas estruturas e diretrizes estratégicas organizacionais. Lembrando que as empresas de bens de consumo normalmente

não dependem de *e-commerce*, e sua relação com marketing digital é muito mais concentrada no campo de construção de marca ou comunicação, sem a demanda latente de entregar resultados diretos do meio digital pela conversão de vendas diretas. Como resultado, contribuímos para o entendimento do novo cenário mercadológico na era digital, apresentando um *framework* para orientar as empresas que procuram se readequar a essa nova realidade.

Os 5 domínios para a transformação digital

As empresas entendiam que a internet e os ambientes virtuais, como as redes sociais, serviriam como uma estratégia de promoção de seus produtos, serviços ou marcas, mas a internet também é uma ferramenta de expressão de consumidores, se tornando um canal onde pode-se observar comportamentos e gerar comunicação (SPYER, 2007). Com as redes sociais surge um novo papel do consumidor na geração de conteúdo para as empresas. O poder da comunicação, que antes era concentrado na mão de anunciantes e corporações, hoje está nas mãos de indivíduos que criam, compartilham, impactam e engajam massas em redes abertas (TERRA, 2009). Esse cenário demonstra a importância que o ambiente digital figura na atividade de empresas. Estar conectado não é apenas um modo de se comunicar com seu consumidor, mas também de se manter competitivo, se posicionar. A pesquisa *Social Media Trends* demonstra que 92,1% das empresas respondentes aderiram às redes sociais, primeiro para aumentar a presença nesse meio e garantir a visibilidade on-line (83,2%), e em segundo lugar, para interagir com o público (63,2%) (RABELO, 2017).

Porém, para uma empresa estar presente no ambiente digital, não se trata apenas de criar páginas em redes sociais ou páginas online, e assumir que sua presença estará garantida. Entender que o consumidor possui papel ativo, e que as empresas devem estabelecer um canal de comunicação de mão dupla com esses consumidores é essencial. Desta forma, as redes sociais e o ambiente online devem ser encarados pelas empresas como um grande *hub* de informações valiosas, onde pode-se observar o comportamento do consumidor, aprender com os *insights* que o consumidor pode prover, e entender melhor suas demandas para poder criar ofertas mais assertivas. Assim, "as estratégias de marketing podem transformar-se em um processo de aprendizado contínuo e de interação entre os clientes e o mercado, e, dessa forma, transmitir uma comunicação mais eficiente" (OKADA; SOUZA, 2011, p. 51). Ou seja, o marketing digital exige das empresas uma readequação estratégica, estrutural e cultural.

Rogers (2017) define 5 domínios que precisam ser estrategicamente repensados e alinhados, para que a empresa passe por uma transformação e adequação para a era digital: Clientes, Competição, Dados, Inovação e Valor.

(i) Clientes: as empresas necessitam repensar seu funil de marketing, a jornada de compra do seu cliente, os princípios de seus comportamentos em rede, e não mais isoladamente, como indivíduos. Com o vasto acesso a meios de comunicação em rede, os consumidores exercem papel de influência na construção de reputação de marcas, e isso por si só já gera uma mudança em como as empresas devem enxergá-lo, não apenas como foco de vendas, mas como parceiros para a co-criação da oferta para suas demandas. Vale ressaltar a questão da jornada de compra dos clientes. Com o uso de ferramentas digitais, os consumidores mudam a forma como encontram, analisam, compram e consomem produtos, e mais ainda a forma como indicam, conversam, interagem, sobre os produtos com suas redes de contato, ou ainda a forma como querem conversar com as empresas. A experiência de compra por um todo muda.

A mudança na decisão de compra pela nova jornada do consumidor possui dois grandes impactos na forma como as corporações devem pensar na maneira de alocar seus investimentos de marketing (EDELMAN, 2010). Primeiro, normalmente empresas se preocupam em como alocar seus investimentos em publicidade ou investimento em lojas, mas desconsideram que existem muitas outras etapas anteriores na jornada do consumidor, que interferem na construção

da decisão de compra, e que não estão concentradas apenas no espaço físico do momento da compra. Edelman (2010) demonstra que há uma

> *"incompatibilidade entre a maioria das ativações de ações de marketing versus os pontos de contato em que os consumidores são mais bem influenciados. Nossa análise de dezenas de orçamentos de marketing revela que 70% a 90% dos gastos vão para publicidade e promoções de varejo que atingem os consumidores nas fases de avaliação e compra. No entanto, os consumidores são frequentemente influenciados durante os estágios de avaliação e consideração."*

E segundo, as empresas focam investimento principalmente nos custos variáveis de marketing, como criação ou veiculação/mídia, e acabam desconsiderando a necessidade de criação de estrutura fixa para geração e monitoramento de conteúdo, por exemplo.

(ii) Competição: houve uma mudança na visão sobre os conceitos de competição na era digital. As empresas devem começar a olhar para parceiros ou fornecedores que podem se tornar competidores. Com a era digital as fronteiras setoriais estão mais fluidas, cadeias estão se redesenhando, modelos de negócios estão mudando. Um exemplo que ilustra bem essa relação é o caso de redes varejistas versus indústrias. Hoje o varejo é o principal cliente das indústrias como um parceiro na cadeia, entregando/disponibilizando os produtos industrializados ao consumidor final. Porém, grandes varejistas começam a criar uma relação de aproximação com o consumidor final, indo além de apenas disponibilizar fisicamente o produto (em lojas físicas ou no e-commerce do varejista), mas também passar a entregar mais de um serviço, a oferecer respaldo ao consumidor - como a criação de sites de receitas próprias, ou com centrais de atendimento para atender dúvidas dos consumidores sobre o produto - entrando no território da indústria. O varejo passa a amparar o consumidor final em relação ao produto ou marca, criando conteúdo, se tornando uma referência ao consumidor, e assumindo o papel da própria indústria.

Essa mudança coloca o varejista como interlocutor do produto com o consumidor final, influenciando em sua jornada de compra, coletando informações e compreendendo mais sobre esse consumidor, suas preferências e intenções de compra, dando ao varejista uma vantagem competitiva em relação à indústria. Também há casos em que antigos concorrentes necessitam se apoiar e trabalhar de forma cooperativa para alavancar seus potenciais competitivos neste novo cenário. A figura da competição assume um papel de disputa de influência, onde independentemente do modelo de negócio, empresas precisam buscar relevância diante do consumidor final, que também se torna mais exigente.

(iii) Dados: refere-se ao grupo de informações obtido por pesquisas gerenciadas pela empresa, e os dados obtidos de forma não estruturas e em grande volume por meio de conversas, interações ou processos, dentro e fora das organizações. Surgem inúmeras possibilidades de criação de ferramentas de big data para dar à empresa condições de fazer novos tipos de previsões, descobrir padrões inesperados nas atividades de negócios e gerarem novas fontes de valor.

(iv) Inovação: capacidade das empresas em desenvolver ideias, testar e lançar no mercado. A mudança maior está na forma como deve-se encarar inovação - antes, tradicionalmente inovação era baseado na idealização de um produto final, e dependia de pesquisas de mercado caras e demoradas, e em alguns casos o processo de inovação acabava dependendo muito da intuição dos profissionais envolvidos, e eventualmente gerando altos custos de implementação. Porém, com a era digital, o processo de testes de ideias se torna mais rápido e barato, e o processo de inovação agora deve ser encarado como um fluxo de aprendizado contínuo e de rápida experimentação.

(v) Valor: é importante que as empresas migrem do formato em que impõem sua proposta de valor, que normalmente é mantida fixa e imutável, para um formato ágil, onde a

proposta de valor é definida pela evolução da necessidade dos clientes. Assim, a empresa se põe a dianteira, e se mantém alinhada às mudanças de competitividade no mercado.

A pesquisa

Realizamos entrevistas com profissionais que possuem experiência com transformação digital, utilizando um roteiro semiestruturado com temáticas pré-definidas de acordo com as 5 dimensões de Rogers (2017). As empresas foco do estudo são indústrias de bens de consumo B2C (business to customer) sem e-commerce. Foram abordadas empresas de grande porte com estrutura robusta e nível de maturidade no mercado de atuação, ou seja, empresas bem consolidadas.

Os indivíduos escolhidos para a entrevista foram profissionais de marketing que atuam diretamente nessas empresas, sendo profissionais que possuem influência direta ou indireta na área do marketing, por meio de envolvimento em projetos estratégicos para a empresa, eles mesmos promotores da mudança em níveis gerenciais. Procuramos também profissionais de empresas de serviços digitais ou agências de comunicação, que atendam empresas deste perfil, e exercem papel de parceiros estratégicos junto a seus clientes.

Foram realizadas 6 entrevistas com diferentes profissionais que atendiam os pré-requisitos estipulados neste estudo, sendo 3 profissionais de dentro da indústria, todos da área de marketing – destes, 1 de responsabilidade mais ampla (gestão de produto/marketing), e 2 com foco em marketing digital. Além disso, foram entrevistados 3 perfis de parceiros estratégicos diferentes - 1 profissional de agência de publicidade, com grande expertise em Marketing Digital (Head of Strategy em agência multinacional de publicidade), 1 profissional de um grande veículo de comunicação digital, com cargo sênior em Client Solutions, ou seja, atendendo diretamente indústrias de bens de consumo, e 1 profissional de um instituto de pesquisa, atuando especificamente em soluções digitais para indústrias e agências de comunicação.

Trata-se de um grupo completo e coeso para traçar o entendimento sobre as dificuldades que permeiam uma empresa para atender a transformação digital. As entrevistas foram realizadas entre 23 de maio a 17 de junho de 2019, com duração média de 45 minutos, sendo conduzidas nos escritórios dos entrevistados, ou em cafés públicos.

A análise das entrevistas buscou um olhar além apenas da descrição dos fatores, buscando uma interpretação dos dados via cruzamento das informações sobre o ambiente em que o entrevistado está inserido, somados aos fatores expostos em entrevista, agrupando estes de acordo com suas semelhanças ou contextualizações. Assim foram identificadas as causas de dificuldade dos profissionais ou empresas de Bens de Consumo conseguirem aplicar a transformação digital em suas operações ou processos.

Resultados – Mapa de Maturidade da Transformação Digital

A análise dos dados permitiu a identificação de fatores em comum entre as informações expostas pelos profissionais entrevistados, independentemente dos 5 domínios utilizados como base do roteiro de entrevista. Pudemos classificar as dificuldades em três “estágios” que podem ou não coexistir, os estágios foram nomeados como: estágio 1 - “Causas pessoais”, estágio 2 - “Causas Operacionais”, e estágio 3 – “Causas externas”. Os 3 estágios estipulados levaram à formação do Mapa de Maturidade da Transformação Digital, ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Mapa de Maturidade da Transformação Digital

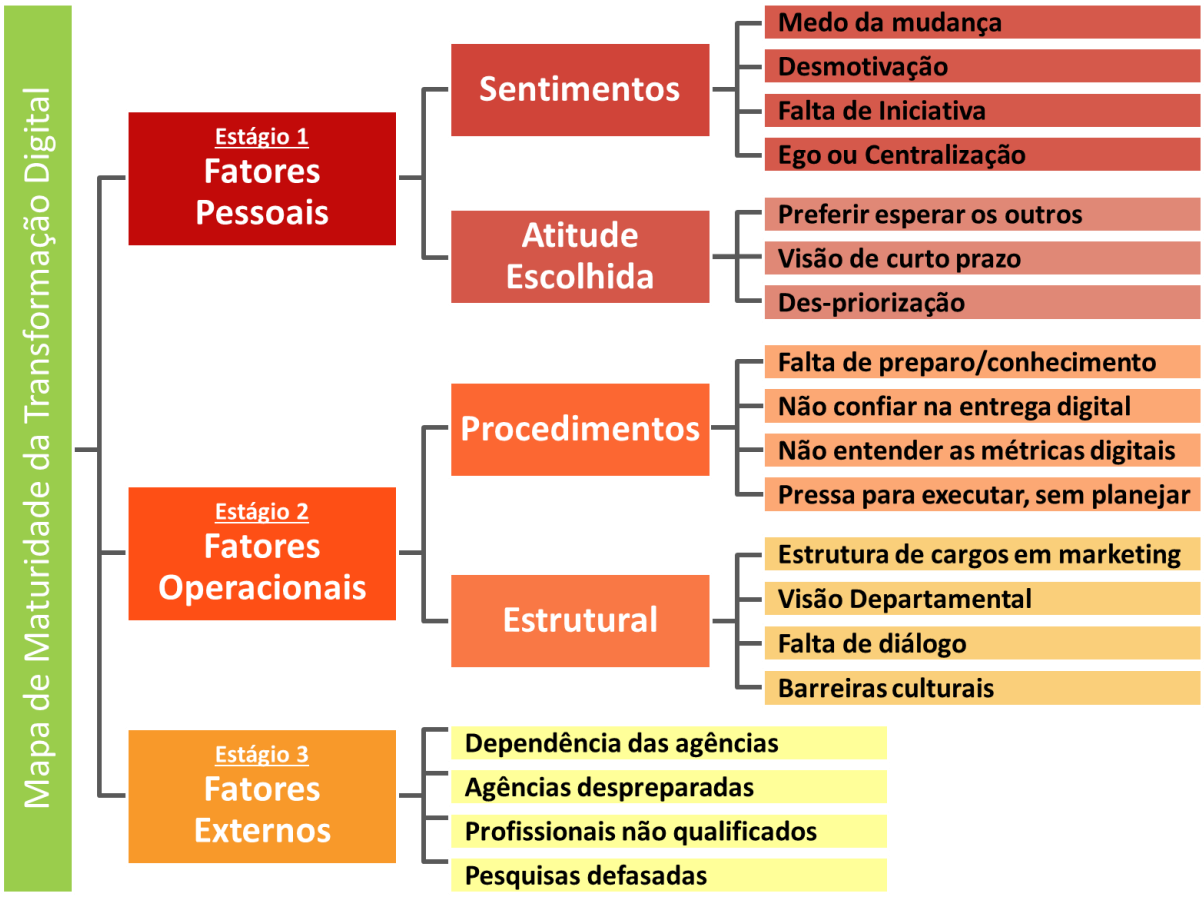


Fonte: Elaborado pelo autor.

A denominação de "Estágios" se fez para caracterizar os fatores como etapas evolutivas, por exemplo, uma empresa pode não apresentar mais as barreiras ou dificuldades encontradas no Estágio 1, e de certa forma já evolui para o Estágio 2, onde procura operacionalizar a transformação digital, mas ainda encontra barreiras para que esse processo aconteça. Essa é uma visão prática proposta, mas é possível que uma empresa encare iniciar o processo de transformação digital, e precise enfrentar todos estes Estágios simultaneamente. Considerando esse cenário, este estudo elucida as barreiras em estágios de atuação, para que a empresa em busca da transformação digital possa estruturar os problemas identificados entre os 3 estágios, e atuar sobre eles individualmente e progressivamente.

A seguir serão expostos os Estágios, seus subgrupos e seus fatores, conforme foram identificados nas entrevistas realizadas (Figura 2).

Figura 2 – Mapa de Maturidade da Transformação Digital – Subgrupos e Fatores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Estágio 1 - Fatores Pessoais

Um grupo de fatores relacionados diretamente ao comportamento ou percepções individuais dos profissionais demonstrou ter grande relevância e impacto no processo de bloquear a transformação digital nas empresas. Estes fatores foram divididos em dois subgrupos: sentimentos e atitude escolhida.

1.1 - *Sentimentos*

1.1.1 Medo da Mudança

O medo está relacionado aos riscos da mudança, por exemplo a incerteza de precisar investir em uma tecnologia com retorno incerto e seu impacto na estrutura do negócio. O fator medo está relacionado com a falta de informação, falta de conhecimento sobre aspectos da transformação digital. Sobre as dimensões de Rogers (2017), o medo à mudança pode ser associado ao tema competitividade e dados. Competitividade, pois as empresas precisam se reinventar e mudar para atender às mudanças de mercado, e não "sair de cena". Dados, pois a informação pode dar respaldo e assessorar os líderes na tomada de decisão, reduzindo os medos e mitigando os riscos.

1.1.2 Desmotivação

O fator motivação pode estar atrelado a diversos estímulos internos ou externos ao indivíduo, que podem ou não ser acionados pelas particularidades do ambiente corporativo no qual o mesmo está inserido. O tema motivação aparece atrelado ao ambiente corporativo,

compreendido como a falta de estímulos ou priorização da Transformação Digital para que a mudança seja implementada. A falta de motivação do time apresenta uma barreira para a implementação da transformação digital, dificultando seu processo.

1.1.3 Falta de iniciativa

A falta de iniciativa, embora não seja propriamente um sentimento, está relacionada à desmotivação e ao medo, e ainda a falta de coragem, constrangimento, entre outros. A falta de iniciativa surge em ambientes onde a cultura empresarial não favorece um ambiente de geração de ideias, e consequentemente, de iniciativas. Entende-se que seja um fator prejudicial para a empresa em um momento com necessidade de mudanças, quebra de processos ou conceitos ultrapassados, para poder implementar ideias e procedimentos novos.

1.1.4 Ego ou Centralização

Algumas empresas já adotam uma estrutura em marketing onde há um profissional com *know-how* em digital atuando como um prestador de serviço interno - assessorando os gerentes de produto ou gerentes da marca. Estes profissionais poderiam figurar como um elemento gerador da mudança, porém identificamos que há uma barreira para sua atuação pois ele é identificado como uma ameaça pelos seus pares. O profissional de marketing de marca/produto apresenta uma necessidade de centralização de funções ou responsabilidades, para se sentir importante ou influente - isso se torna evidente pela atitude de gestores tradicionais não abrirem espaço para profissionais com foco digital, impedindo que eles contribuam na construção de campanhas de comunicação, ou em tarefas ou ideias novas relacionadas à rotina do negócio – gerando assim um ambiente de combate ao invés de cooperação, embate de egos e hierarquias.

1.2 *Atitude Escolhida*

Inúmeras causas estão relacionadas a atitudes que os executivos ou líderes de determinadas empresas escolhem conscientemente. A atitude escolhida é uma decisão estratégica do líder para a condução de sua empresa ou negócio, porém, na perspectiva deste estudo, essas causas são entendidas como barreiras. As empresas estudadas são indústrias de grande porte, com atuação no mercado de bens de consumo B2C que não possuem e-commerce, e com isso, a transformação digital é um fator importante no cenário competitivo e na adequação ao novo consumidor *omminichannel.* As atitudes que identificadas foram as seguintes:

1.2.1 Preferir esperar os outros

Refere-se à prática de esperar a concorrência executar algo para testar se “vai dar certo” e “ver no que vai dar”. Porém, deve-se levar em consideração que ser competitivo é conhecer seu cliente e seu mercado, saber estabelecer qual o seu diferencial para seu consumidor, e constantemente garantir essa entrega com relevância, estando a frente dos seus concorrentes. A partir do momento que empresas tomam a atitude de esperar pelo concorrente fazer primeiro, demonstram ineficiência em buscar um diferencial, ou em buscar novas soluções para seu consumidor.

Quando se trata de ambiente digital e era de tecnologias, falar de competitividade é ainda mais crítico. No meio digital é necessário ter agilidade para tomar decisões, pois pode ser muito tarde buscar competitividade após os concorrentes terem sido pioneiros na mudança. O meio digital também possui a característica de amplificar informações muito mais rápido, podendo impactar a competitividade da empresa de forma que pode ser difícil reverter o cenário. Porém, o inverso também é verdadeiro – se a empresa se adequar digital e tecnologicamente, poderá ter ferramentas e estrutura para poder responder às rápidas ações de seus concorrentes.

Outro aspecto agravante em enxergar a transformação digital como algo que deve esperar é que ela por si só pode trazer vantagens competitivas para a empresa, que por sua vez

poderia compreender melhor seu consumidor, ouvindo e analisando suas demandas, e assim promovendo melhorias em produtos e serviços e garantindo seu diferencial.

1.2.2 Visão de curto prazo

Esse fator tem dois aspectos críticos. Primeiro, o fato de as empresas ou profissionais não enxergarem a transformação digital como uma necessidade para garantir a sustentabilidade e competitividade no longo prazo. Profissionais não compreendem como isso pode impactar o mercado em que atuam (Indústrias de bens de consumo), e com isso, não mapeiam a necessidade de repensar algumas estratégias em suas empresas.

O segundo aspecto é que a transformação digital demanda investimento em cursos para qualificação do time, ou ainda grandes investimentos em infraestrutura tecnológica, que podem levar um longo tempo de implementação. Conforme abordado nas 5 dimensões de Rogers (2017), o investimento em sistemas para coleta e gestão de dados pode trazer informações valiosas que assessorem nas tomadas de decisões, que gerem valor para a empresa e que podem mudar sua estratégia no médio/longo prazo.

O fato é que algumas gestões preferem trabalhar com resultados de curto prazo, e assim decidem por não apostar em investimentos estruturais ou em pessoas, e optar por ações táticas, pontuais e momentâneas, que trarão retorno igualmente momentâneo, sem necessariamente agregar na estratégia de longo prazo, ou favorecer gestores futuros/posteriores.

1.2.3 Des-priorização

Além da visão de curto prazo, verificou-se a baixa ou falta de priorização da transformação digital pelos executivos. Alguns não atribuem papel estratégico para essa mudança ou não atribuem o verdadeiro peso, não abrindo espaço em suas agendas para entender o que está por trás deste conceito, e avaliar o quanto isso poderia abalar ou aprimorar seu negócio.

Estágio 2 - Fatores Operacionais

Os fatores operacionais foram divididos em 2 subgrupos, o primeiro relacionado à dificuldade de executar etapas ou partes do processo de transformação digital; o segundo relacionado a fatores conectados a questões estruturais da corporação, que impactam a execução da transformação digital. Os fatores operacionais identificados nas entrevistas foram:

2.1 - *Procedimentos*

A questão de transformação digital é ainda nova para o mercado como um todo, e pouco se tem publicado sobre o tema. Pode-se observar um movimento de empresas descobrindo na prática e se tornando cases, dando visibilidade para que outras empresas possam seguir seus passos.

Porém, o mais importante desta questão é que algumas empresas já despertaram o interesse em buscar a mudança, e querem entender como se adequar às novas regras do mercado. Porém nem sempre esses profissionais sabem por onde começar, como fazer um processo de transformação digital em suas empresas. Esse estudo visa ajudar as empresas a terem visibilidade de campos de dificuldades que podem sanar, ou pelo menos começar a estruturar um processo por etapas, compreendendo as áreas de maior demanda, e identificando recursos que precisam buscar para assessorar no processo.

2.1.1 Falta de preparo/conhecimento

Esse ponto não está apenas relacionado à dificuldade de identificar e iniciar um processo de transformação digital, ele vai mais além. Verificamos que ainda existe grande dificuldade

dos profissionais em se adequarem à nova era digital devido à falta de conhecimento sobre o novo mercado. As dúvidas estão relacionadas a investimento em mídia, criação de campanhas de comunicação, ou contratação de influenciadores digitais. Há falta de entendimento quanto ao uso das redes sociais, como devem ser gerados conteúdos diferenciados, como as redes devem ser utilizadas de forma complementar aos outros meios de comunicação, e não como apenas um repetidor ou amplificador.

Como muitos profissionais no mercado de trabalho passaram por suas formações acadêmicas ainda fora do contexto da era digital, a reciclagem de conhecimentos se faz necessária, mas isso esbarra com o baixo interesse de investimento das empresas em cursos ou afins, conforme mencionado anteriormente. Outro agravante é o fato de as instituições tradicionais de educação ainda não estarem preparadas, ou as poucas instituições especializadas em digital existentes cobrarem valores muito altos, impossibilitando a contratação de cursos pelas empresas. Esse fator foi levantando por entrevistados tanto da indústria quando prestadores de serviços, que buscam a capacitação do time, mas esbarraram neste ponto crítico.

2.1.3 Não confiar na entrega digital

Verificamos que alguns profissionais estão acostumados a serem impactados pela entrega de campanhas (por exemplo, ver o filme na televisão ou uma amostra do impresso), porém quando se trata do digital com mídia segmentada, e esses profissionais não conseguem acessar a veiculação, e assim eles criam a sensação de falsa entrega. Alguns não entendem a funcionalidade da ferramenta (exemplo banners de GDN – Google Display Network, ou postagens segmentadas no Facebook, onde ambos impactam apenas um segmento de pessoas selecionadas no momento da compra de mídia), e assim não enxergam valor, não a considerando as mídias digitais confiáveis.

2.1.4 Não entender as métricas digitais

Existe uma grande falta de entendimento dos profissionais ou lideranças sobre as métricas de mídia em digital, como elas se comportam, como interpretar suas entregas, como devem ser correlacionadas. A falta de entendimento destas métricas resulta no seu mal-uso, má interpretação, e assim, podem ser subestimadas devido mal investimento, gerando baixos retornos.

2.1.5 Pressa para executar, sem planejar

Há um entendimento errôneo de que por se tratar de uma ferramenta prática e relativamente barata, deve ser tratada sem o devido planejamento. Isso gera seu mal-uso e consequentemente retornos insatisfatórios. O marketing digital demanda planejamento tanto quanto as ações *off-lines*. É necessário mapear os objetivos a serem alcançados, e assim identificar quais ferramentas mais adequadas para atingir o objetivo em questão, quais KPIs analisar de acordo com esse objetivo e ferramentas, planejamento de um calendário de conteúdo, tudo em prol de otimizar o investimento.

2.2 *Estrutural*

Refere-se às estruturas de departamentos ou cargos, ou ainda à cultura empresarial.

2.2.1 – Estrutura de cargos em marketing

Há empresas que ainda não apresentam a presença de uma pessoa no time com visão complementar com olhar digital, e ainda possuem a estrutura básica de Marketing e Trade separados. Outras empresas já empregam esse profissional, como uma estrutura suporte, prestando serviço internamente aos profissionais nas cadeiras de produto/categoria.

Porém, mesmo havendo um profissional dedicado no digital complementando a estrutura, vimos em tópicos anteriores que esse formato encontra barreiras de aceitação no time – o que é um problema de clima organizacional – e em outras entrevistas também foi mencionado que mesmo havendo aceitação por parte dos gestores de produto, a interação entre os profissionais não atinge níveis de profundidade, onde o profissional de digital poderia contribuir com visões mais estratégicas sobre o direcional de uma campanha, ou ainda com uma maior contribuição da execução, dando suporte com avaliação de métricas e geração de insights, e ainda mais, com uma visão mais corporativa, englobando toda a adequação digital da empresa nas diversas frentes, como estratégia do site corporativo, ou o uso e posicionamento da empresa em redes sociais de emprego. Ou seja, o papel desse profissional ainda é subestimado.

Além desses aspectos, em uma das entrevistas surgiu também uma visão mais profunda sobre a visão estrutural da área do marketing por um todo, que questiona a estrutural tradicional (profissional de mídia, eventos, RP, trade – divisão por canais), e levanta novas perspectivas de como as empresas deverão estruturar a área de marketing, que ao invés de separar os profissionais por canais, deve-se abordar uma visão de entrega de valores para o consumidor. As empresas estão se encontrando, testando formatos para melhor atender a integração entre os times, para garantir melhor condução de estratégia e execução em uma visão 360º para a marca.

2.2.2 – Visão departamental

Alguns profissionais entendem que o tema "transformação digital" é algo que deve ser liderado exclusivamente pelo departamento de Tecnologia da Informação, ou ainda por se falar de Digital, que é uma responsabilidade exclusiva do marketing, e assim as áreas não visualizam possibilidades de integração entre os departamentos, restringindo suas atuações, e minando o poder de conexão de forças para geração da mudança. Como mencionado por um dos entrevistados, "não importa a área do profissional e sua atuação, ele tem que se atualizar".

Além de que a transformação digital pode agregar resultados entre departamentos, como marketing, vendas, TI, finanças, contabilidade. As possibilidades de integração tecnológica (e gestão de dados) amplia as oportunidades de otimização da empresa entre áreas.

2.2.3 – Falta de diálogo

Ainda alinhado a visão Estrutural, a falta de diálogo entre não apenas departamentos, mas também entre profissionais da mesma área é um ponto agravante, que impacta também o processo de transformação digital. Áreas ou subgrupos dentro das áreas muitas vezes não respondem por atividades conjuntas, ou até mesmo não possuem conexão em um modelo de metas, atividades e rotinas, com isso gerando distanciamento, falta de alinhamento, e minado o diálogo entre departamentos para buscar resultados conjuntos, ou aproveitar sinergias.

Vale destacar também a questão das metas. Em três entrevistas foi destacado pelos profissionais a necessidade de haver metas alinhadas entre departamentos, e que contemplem o universo da transformação digital (como por exemplo uma meta de otimização de custos via alguma tecnologia integrada, ou ainda metas relacionadas a geração de ideias e melhorias). A partir do momento que as áreas devem cooperar uma com as outras em atingir um resultado único, a busca pela execução poderia abrir espaço para mais diálogo e integração, e a busca pela mudança estaria na pauta do dia a dia.

2.2.4 – Barreiras culturais

A cultura empresarial se apresentou como um fator crítico, principalmente quando a cultura da empresa não está aberta a mudança, e não encoraja seus colaboradores a buscar melhorias e evolução.

Ou ainda, mais comumente encontrado em empresas, a cultura de departamentos, onde a empresa trabalha com núcleos isolados, com metas isoladas, como comentado anteriormente.

Isso não se reflete apenas nas rotinas, mas o sentimento dos funcionários, nas suas atitudes, e como consequência, na cultura empresarial, que não visa uma cultura de integração.

E há também o aspecto de *mindset* digital, que se não estiver enraizado na cultura da empresa, não despertará mudanças nas ações dos colaboradores. No caso das rotinas de marketing e comunicação por exemplo, isso pode refletir como uma barreira nas entregas do criativo, que não entendem e não respiram o *mindset* digital.

Estágio 3 - Fatores Externos

O terceiro estágio está relacionado a elementos externos à corporação que impactam em partes ou inteiramente na realização da mudança. São eles:

3.1 *Dependência das agências de comunicação*

Como este estudo foi elaborado a partir da perspectiva de transformação digital atrelada à atuação do profissional de marketing, o fator "dependência da agência" aparece como um fator de dificuldade de peso. As 3 indústrias entrevistadas adotam um formato onde alocam um profissional com olhar digital para complementar ou assessorar o time convencional de marketing - esse profissional normalmente executa um papel de consultor dentro da empresa, e depende da agência para executar as ações.

Nas empresas entrevistadas esse profissional pode possuir ou não um time direto para atender as estratégias propostas por esse gestor de comunicação com foco digital - porém, mesmo possuindo um time para assessorar na realização de ações, a dependência da agência de comunicação é grande no processo de execução e efetivação de uma campanha.

Essa dependência limita a atuação ou a agilidade da empresa em atender às demandas do meio digital em relação a ações de marketing - por exemplo, na criação de conteúdos espontâneos e postagens de oportunidade (assuntos que entram em pauta no meio digital, e empresas atendem rapidamente com respostas criativas adequando a mensagem para o contexto de suas marcas), que possam rapidamente ser criados e aprovados pelo gestor da marca, sem a demanda de uma estrutura robusta de pessoas para atendimento da demanda dos clientes (estrutura usual de grandes agências de publicidade com clientes igualmente grandes), estrutura essa que prolonga processos e burocratiza o atendimento. Esse profissional também encontra dificuldades culturais ou comportamentais no time em que se relaciona dentro da empresa, de certa forma também dificultando a sua atuação, e sua contribuição na transformação digital na empresa.

3.2 *Agências de comunicação despreparadas*

Além da relação entre cliente e agência apresentar uma estrutura inflada, também foi identificado o fator despreparo das agências. As agências de publicidade não se adequaram a nova era digital e também possuem a necessidade de atender a esta transformação.

A executiva de atendimento do veículo de comunicação digital levantou esse aspecto pela ótica da estratégia e da execução. Foi identificado, por exemplo, que as agências ainda não entendem que o ON possui uma dinâmica diferente do OFF (mídias digitais - ON - versus outras mídias - OFF), e com isso demanda uma diferenciação do discurso de uma campanha para se adequar às redes sociais, com uma linguagem mais rápida, ou com um discurso que leve em consideração as diferenças na jornada do consumidor ao ser impactado por um comercial na TV, versus um vídeo de publicidade no Youtube. Algumas agências ainda entendem que um mesmo filme de campanha pode ser aplicado na TV e no Digital, sem mudar roteiro ou estratégia. Foi mencionado também que as agências em geral ainda não sabem explorar os recursos visuais disponíveis ou necessários nas redes sociais, como o exemplo mais simples: adequar imagens no formato vertical para redes sociais, versus o horizontal da TV.

Esses foram alguns exemplos, mas a problemática latente é que as agências ainda não compreendem as novas regras do meio digital, e ainda não adequaram o seu *mindset*. O papel da agência de comunicação é ser o parceiro estratégico da indústria no entendimento do consumidor, no desenho de ações que atendam as demandas deste consumidor, no desenho de planos de comunicação efetivos que entreguem os objetivos desejados, na correta execução destas campanhas no que diz respeito a criação do composto de peças (filme, vinhetas, postagens, jingle, etc.) que irão estampar a campanha nos diversos canais de comunicação, e consequentemente, na compra de mídia junto aos veículos para a execução da campanha. Toda essa cadeia/processo de trabalho das agências deve mudar, se adequando a nova era digital.

3.3 *Profissionais não qualificados*

A partir da conversa tanto com profissionais digitais dentro das indústrias, como com os profissionais prestadores de serviços digitais, a questão de falta de profissionais qualificados foi levantada. O mercado possui poucas pessoas com expertise técnico, ou com experiência sólida na área de marketing digital. Tudo ainda é muito novo, e muitos profissionais ainda não tiveram exposição satisfatória a esse meio.

Mas uma coisa interessante que foi abordada é mesmo não tendo profissionais com grande expertise em digital, algumas empresas estão repensando o perfil de profissionais de todos os seus departamentos, e um exemplo apresentado foi uma empresa de serviços que decidiu mudar todo o time de vendas para profissionais com expertise em marketing digital, para assim forçar um processo de mudança cultural, de *mindset*.

3.4 *Pesquisas defasadas*

O último "*dificultador*" relacionado a fatores externos da empresa está nos institutos de pesquisas de marketing, como por exemplo pesquisas sobre o comportamento do consumidor, que estão obsoletos e não trazem insights para provocar a mudança em empresas. A percepção dos clientes é que poucos institutos conseguiram se modernizar para aproveitar os benefícios do meio digital e melhorar suas metodologias de pesquisas, suas coletas de dados, e claro, sem essas informações para compor o cenário analítico, a percepção sobre o comportamento do consumidor acaba sendo enviesada ou limitada. Isso interfere no processo de amadurecimento das empresas e agências em tomar decisões relacionadas a estratégias de campanhas e ações de marketing.

Uma segunda face relacionada a esse cenário é a possibilidade de empresas começarem a gerenciar dados e poder realizar suas próprias pesquisas, aproveitando as facilidades do ambiente digital para poder conduzir insights internos, e embasar decisões, projetos de lançamentos de produto, entender melhor a jornada do consumidor, entre diversos outros benefícios, como inclusive já foi mencionado nas 5 dimensões de Rogers (2017).

Conclusão

A era digital vem exercendo mudanças na sociedade, no comportamento das pessoas, em seu modo de consumo e necessidades, e com isso transformando a dinâmica do mercado. O mercado de bens de consumo não foge à regra, e para as empresas se manterem competitivas e sustentáveis, elas precisam se adaptar às novas demandas com a mesma agilidade com que o mercado vem se reinventando.

O processo de transformação digital é um fenômeno novo para empresas ou profissionais maduros que estão acostumados a "jogar o jogo" de uma certa forma, e agora se encontram em um "campo cheio de novas regras", sendo que essas regras ainda estão sendo escritas. Como esse artigo apresentou, existe um grande composto de fatores que muitas

empresas ou profissionais ainda estão enfrentando para adequar-se. Porém, gerar a mudança é inevitável.

O *framework* desenvolvido apresenta um ponto de partida para auxiliar empresas a iniciar o processo de transformação digital. O Mapa de Maturidade da Transformação Digital permite às empresas identificar em qual estágio se encontram. O diagnóstico facilitará o processo de tomadas de decisão para atender a transformação digital.

Das causas descobertas e apresentadas neste estudo, é possível afirmar que uma empresa apresenta 3 Estágios de dificuldade para poder atender a transformação digital. O primeiro Estágio é o mais profundo, pois está associado a fatores internos da organização, como sentimentos dos colaboradores que os impedem de buscar novas ideias ou ações, atitudes e mentalidades enraizadas que bloqueiam o processo da mudança. Atitudes ou sentimentos como esses podem minar o crescimento ou a evolução da companhia, ainda mais em uma era digital, caracterizada pela rápida mutação e inovação. O segundo Estágio deduz que a empresa já possui profissionais conscientes da mudança, mas encontram dificuldades para operacionalizá-la. Essas dificuldades podem ser de dois grupos, ou relacionadas a processos e procedimentos, ou relacionada a questões estruturais da empresa. Esse Estágio é o mais desafiador, e implica em maior quantidade de mudanças ou investimentos. Por último, o terceiro Estágio está relacionado ao ambiente externo da companhia, como prestadores de serviços desatualizados ou a baixa oferta de profissionais qualificados.

Com base nesses Estágios, é possível uma empresa mensurar o tamanho da mudança necessária – desde mudanças mais viscerais, como clima organizacional ou mudar o perfil de colaboradores, até mais gerais, como recontratação de terceiros. Cada empresa terá um mapa diferente a seguir, de acordo com seu estágio e suas diretrizes internas. Porém, como uma recomendação geral, independente do contexto da empresa, sugerimos que a mudança comece pela busca de conhecimento via capacitação dos colaboradores ou de lideranças chave. O conhecimento naturalmente gera a mudança.

Por fim, vale salientar que a decisão pela mudança é uma escolha estratégica, que deve ser encabeçada pelas lideranças, buscando vantagem competitiva. Assumir os riscos e as consequências de mudar ou não mudar está nas mãos das empresas. Para as empresas que buscam se adequar ao novo, este artigo poderá auxiliar nessa jornada desafiadora, constante e inevitável.

Referências

BURGER, Luciana. Cenário Multiplataforma O varejo nunca mais será o mesmo! **ComScore,** 2018. Disponível em: <http://www.aba.com.br/wp-content/uploads/2018-05-11/5af58dcf1ba0f.pdf>. Acesso em: 14 de julho de 2019.EDELMAN, David Carl. Branding in the Digital Age - Spotlight on Social media and the new roles of Branding. **HARVARD BUSINESS REVIEW**, December 2010.

ENBERG, Jasmine. Digital Ad Spending 2019. **eMarketer,** 2019. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>. Acesso em: 13 de abril de 2019.

MEIO&MENSAGEM. **Cenp-Meios divulga investimentos no 1º semestre de 2018.** Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2018/12/12/cenp-meios-divulga-1o-semestre-numeros-de-2018.html>. Acesso em: 14 de julho de 2019.

RABELO, Agnes. 56 estatísticas de marketing para 2017: o que descobrimos com as nossas pesquisas. **Rockcontent**. 2017. Disponível em:

<https://inteligencia.rockcontent.com/estatisticas-de-marketing-para-2017/>. Acesso em: 13 de abril de 2019.

OKADA, Sionara Ioco; SOUZA, Eliane Moreira Sá de. Estratégias de marketing digital na era da busca. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 1, p. 46-72, 2011.

ROGERS, David. **Transformação Digital, repensando o seu negócio para a era digital**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SPYER, Juliano. **Conectado: o que a Internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

TERRA, Carolina Frazon. Usuário-mídia: o quinto poder. Um estudo sobre as influências do internauta na comunicação organizacional. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas–Abrapcorp, III**. 2009.

UNITED NATIONS. **Information Economy Report**, 2017. Digitalization, Trade and Development. Disponível em: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf. Acesso em 12 de julho de 2019.

WE ARE SOCIAL. **Digital 2019 Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media and e-commerce,** 2019**.** Disponível em: https://wearesocial.com/global-digital-report-2019. Acesso em 14 de julho de 2019.