

O Estado do Marketing Digital no Brasil: 14 alavancas para atingir a maturidade

Qual é o estágio de maturidade do marketing digital no Brasil? O estudo *Digital Marketing Readiness* da McKinsey revela seu *status* e propõe um *roadmap* para alcançá-la.

O mercado de marketing digital brasileiro é um dos mais importantes do mundo¹, e consiste em um vetor crítico de crescimento das empresas. Entretanto, ainda há uma grande disparidade entre a oportunidade que o marketing digital representa e o nível de maturidade nessa disciplina dentro das empresas no país.

¹ "Digital Ad Spending Worldwide, 2017-2022", publicado pela Emarketer em março de 2018



Embora o marketing digital seja uma importante alavanca no crescimento das empresas, no Brasil, o ritmo de migração dos anunciantes das mídias tradicionais para a mídia digital ainda se encontra longe do ideal. Apesar de ser o país com maior percentual de investimentos em marketing digital na América Latina², quando comparado com a média global de 43.5% da verba total de mídia investida em marketing digital, os 24.4% do Brasil³ ainda refletem desafios não apenas do ponto de vista das empresas, mas também das agências de publicidade em abraçar o marketing digital.

Mas, o que impede as empresas de avançar e tornarem-se líderes digitais? Quais são os caminhos que podem ser trilhados para acelerar o amadurecimento das empresas e colher os benefícios da plena adoção do marketing digital?

O estudo DMR – *Digital Marketing Readiness* – realizado pela McKinsey com o apoio da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), propõe um *roadmap* para que as empresas atuantes no país possam atingir a maturidade no marketing digital. O estudo contou com a participação de 79 empresas líderes de 10 setores⁴ e teve como objetivos traçar um panorama da maturidade do marketing digital no Brasil, analisar as melhores práticas adotadas pelas empresas líderes e sugerir caminhos para os anunciantes evoluírem nessa capacidade que se tornou um diferencial de negócios crítico para o sucesso das empresas.

Com base nas respostas às 54 perguntas da pesquisa em forma de autoavaliação, às quais foram dadas notas de 1 a 5, sendo 5 o mais alto, as empresas participantes foram classificadas em quatro níveis de maturidade em relação ao marketing digital dentro de cada dimensão:

² "Latin America Ad Spending: eMarketer's Updated Estimates and Forecast for 2017", publicado pela Emarketer em setembro de 2017

³ "Latin America Ad Spending: eMarketer's Updated Estimates and Forecast for 2017", publicado pela Emarketer em setembro de 2017

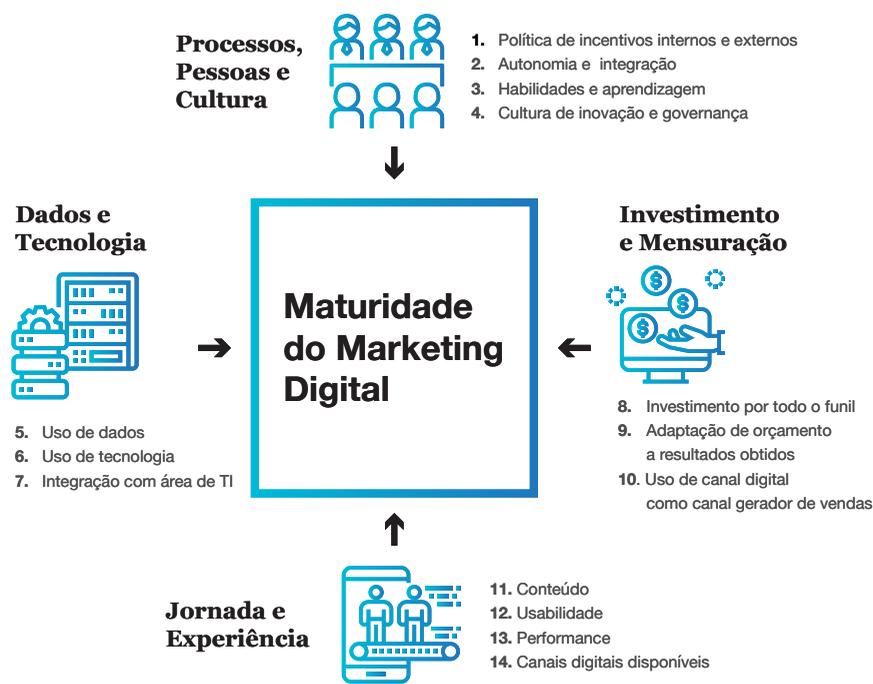
⁴ Os setores incluídos no estudo são: Automotivo; Serviços financeiros; Materiais básicos, Químico, Agricultura e Energia; Bens de consumo; Farmacêutico; Varejo; Tecnologia, Telecomunicações e Mídia; Turismo e Hospitalidade; Serviços.

- **Líderes** – empresas com pontuação global superior a 4.5 de maturidade em marketing digital nas quatro dimensões;
- **Ascendentes** – empresas com pontuação global acima de 3.5, mas inferior à dos líderes;
- **Emergentes** – empresas com desempenho mediano e ampla oportunidade de melhoria;
- **Iniciantes** – empresas com desempenho abaixo da média, que ainda não embarcaram em um processo de digitalização do marketing ou que não conseguiram capturar seus benefícios.

Os resultados obtidos foram traduzidos em um *framework* (Quadro 1) com quatro dimensões, descritas a seguir, e 14 alavancas que visam auxiliar as empresas a avançar rumo ao alcance da maturidade do marketing digital:

QUADRO 1

A maturidade do marketing digital está na confluência das 4 dimensões e 14 alavancas do estudo Digital Marketing Readiness





1. Pessoas, Processo e Cultura: esta dimensão analisa os processos, as competências e a cultura que sustentam o marketing digital de alta performance.

2. Dados e Tecnologia: refere-se à qualidade, quantidade e velocidade no uso de dados e das tecnologias de gestão, automação e mensuração de marketing.

3. Investimento e Mensuração: avalia a forma como o investimento em mídia ocorre ao longo do funil de conversão e o modo como o impacto do marketing digital é mensurado, bem como a atribuição de resultados a outros meios.

4. Jornada e Experiência: estuda a jornada e a experiência com a marca vivenciadas pelos consumidores em todos os canais digitais das empresas⁵.

UM PAÍS MAIS CONECTADO, EMPRESAS NÃO NECESSARIAMENTE NO MESMO RITMO

Dois terços da população brasileira já está conectada à internet, no entanto, 80% das empresas pesquisadas ainda estão em estágios iniciais de maturidade em marketing digital.

Com um aumento de penetração de aproximadamente 8% ao ano entre 2011 e 2017⁶, a internet já faz hoje parte da realidade de dois terços da população brasileira – ou seja, mais de 120 milhões de brasileiros⁷.

A democratização do acesso à internet é reforçada pelo fato de que o conteúdo digital está presente no dia a dia de 86% dos domicílios brasileiros com renda média igual ou superior a três salários mínimos⁸. Ademais, 74% da classe socioeconômica C e 40% das classes D/E já estão conectadas (Quadro 2).⁹ O Brasil é um dos países com maior expressividade quanto ao número de usuários de plataformas como Facebook, Instagram e Youtube¹⁰, e o tempo médio de acesso diário à internet no país chega a nove horas, um valor 50% superior ao verificado nos Estados Unidos, onde a média é de seis horas diárias¹¹.

5 Devido à pluralidade das empresas entrevistadas por setor, a pesquisa DMR não avaliou a dimensão “Jornada e Experiência com a marca”, pois esta requer uma análise personalizada, foco de atuação (B2B ou B2C) e, em alguns casos, quantidade de produtos e unidades de negócios.

6 Relatório TIC domicílios 2017, publicado pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, disponível em <https://www.cetic.br/pesquisa/domicilios/>

7 Relatório TIC domicílios 2017, publicado pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, disponível em <https://www.cetic.br/pesquisa/domicilios/>

8 Base de microdados TIC Domicílios 2017, disponível em <https://cetic.br/microdados/>

9 Relatório TIC Domicílios 2017, publicado pela Cetic.br – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação

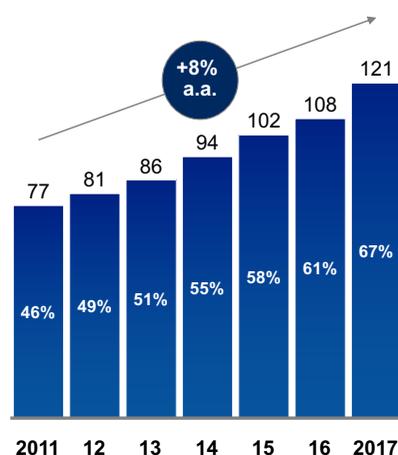
10 Informação do Mídia Kit das empresas.

11 Relatório “Digital Insights” publicado por Ibope Kantar 2017.

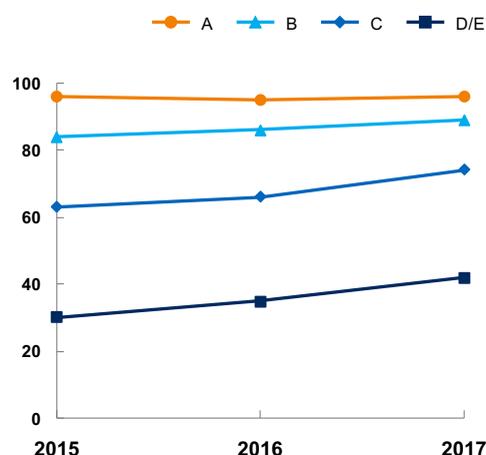
QUADRO 2

O acesso à internet no Brasil tem crescido em todas as classes socioeconômicas

Crescimento do acesso à internet no Brasil, 2011-2017



Penetração da internet no Brasil por classe socioeconômica, 2015-2017



Adicionalmente, é inegável que a internet ajuda a moldar as decisões de compras dos consumidores brasileiros – dados do terceiro trimestre de 2017 mostram que 46% dos brasileiros conectados realizaram compras *online*, 55% pesquisaram *online* antes de efetuarem uma compra, principalmente para comparar preços, e 70% realizaram transações bancárias por meio de canais digitais¹².

Contudo, a distribuição dos investimentos entre a mídia tradicional e digital no país ainda não acompanha a evolução do comportamento do consumidor e muitos anunciantes e agências ainda veem a mídia digital no Brasil como um canal de alcance apenas das classes sociais mais altas. Embora apresente um índice de atenção 13% inferior ao da mídia digital (325 minutos por semana na TV e 375 minutos por semana no ambiente digital)¹³, a televisão ainda recebe investimentos desproporcionalmente mais altos, respondendo por 67% de todo o investimento publicitário no Brasil em 2016^{14*} (Quadro 4).

12 Relatório "Digital Insights 2017" publicado pelo Ibope Kantar.

13 "Pesquisa Brasileira de Mídia 2016 – Hábitos de Consumo de Mídia pela População Brasileira", publicada pela Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República e disponível no link <http://pesquisademidia.gov.br/#/Geral/details-917>, acessado em Janeiro de 2019.

14 Análise do time sobre (i) dados de investimentos publicitários em mídias tradicionais e digitais disponíveis no relatório "Latin America Ad Spending: eMarketer's Updated Estimates and Forecast for 2017", publicado pela Emarketer em setembro de 2017 e (ii) dados de investimentos publicitários por meio de comunicação no Brasil, publicados no relatório "Investimento Publicitário em 2016" da Kantar IBOPE Media, em fevereiro de 2017.

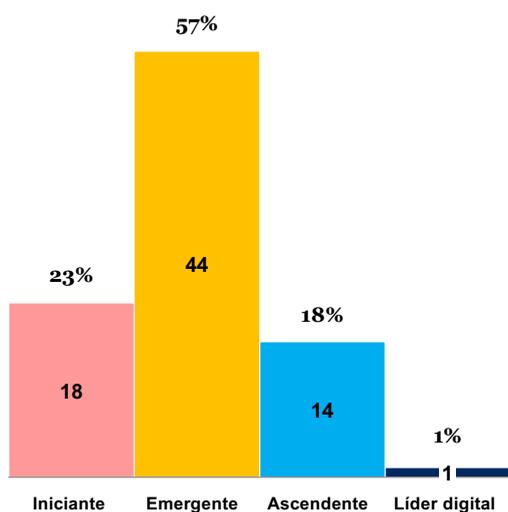


Os resultados do estudo DMR evidenciam a baixa maturidade em marketing digital no Brasil. Oitenta por cento das empresas pesquisadas no país ainda se encontram em estágios iniciais da escala de maturidade da pesquisa – na classificação geral, 23% das empresas são classificadas como Iniciantes e 57% como Emergentes (Quadro 3).

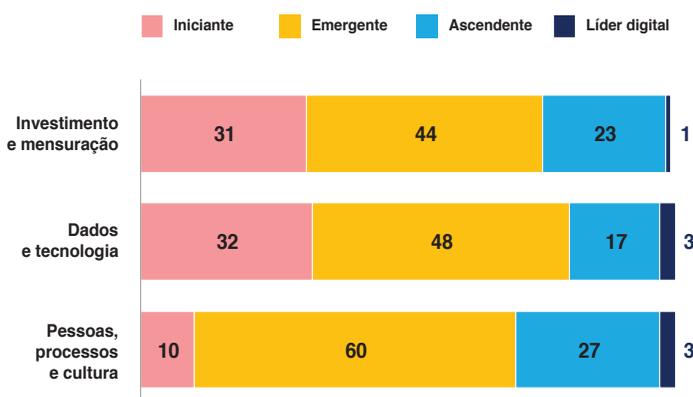
QUADRO 3

Distribuição de empresas respondentes por nível de maturidade digital em cada dimensão da pesquisa *Digital Marketing Readiness*

Distribuição geral das empresas respondentes, DMR



Distribuição das empresas por dimensão, DMR



PESSOAS, PROCESSOS E CULTURA – PARA ALÉM DO UNIVERSO DO MARKETING

Mudanças em processos intrínsecos ao dia-a-dia do departamento de marketing são importantes, porém, não suficientes. A transformação da cultura empresarial de maneira mais ampla, com o objetivo de tornar a tomada de decisões mais ágil e assertiva, é chave para o amadurecimento do marketing digital.

O processo de amadurecimento em marketing digital é encabeçado pela dimensão que envolve as pessoas, os processos e a cultura da organização. Tais elementos constituem os alicerces sobre os quais as empresas poderão evoluir nas demais dimensões.





Para se obter resultados expressivos em marketing digital, é necessário o comprometimento de toda a organização para que sejam efetuadas mudanças em todos os seus âmbitos, e que as estruturas sejam pensadas de fora para dentro, focando sempre no cliente (centralidade no cliente). É essencial a criação de equipes multidisciplinares, constituídas por profissionais das áreas de produto, comercial, jurídico, financeiro e operações que trabalhem de forma coordenada, derrubando silos e desburocratizando o processo de tomada de decisões.

Nesse sentido, a dimensão “Pessoas, Processos e Cultura” da pesquisa DMR visou avaliar as empresas quanto à capacidade de transformar seus processos de trabalho e sua cultura empresarial para se tornarem mais ágeis e assertivas – seja na remuneração de equipes, no relacionamento com agências, na adoção de metodologias ágeis, seja no foco em teste e aprendizado, garantindo o impacto das decisões estratégicas de marketing.

O estudo DMR verificou que, nesta dimensão, apenas 10% das empresas se autoavaliam como Iniciantes, enquanto 60% se classificam como Emergentes.

Ao se analisar o estágio atual de maturidade em ações do dia-a-dia do marketing, nota-se que 47% das participantes das pesquisas se classificam entre Ascendentes e Líderes quanto ao aprimoramento dos processos de criação de *briefing* e 53% quanto à adoção da estratégia de uso das redes sociais como um canal de marketing. Ou seja, os primeiros passos das empresas entrevistadas rumo à maturidade compreenderam a adaptação dos processos *offline* para necessidades e possibilidades mais objetivas do marketing digital, mudanças táticas como criação de *briefings*, integração de equipes de marketing digital e tradicional e criação de processos de criação de conteúdo.

Por outro lado, a maior parte das empresas ainda falha em aplicar mudanças estruturais que sejam verdadeiramente “disruptivas” e não apenas “evolutivas”. A dificuldade de transpor tal barreira reflete a mentalidade predominante: o receio de obter resultados negativos em testes, a dificuldade de empoderar equipes para se auto-organizarem e a complexidade de desenvolver capacidades internas para a criação e teste de produtos mínimos viáveis (MVPs). Os resultados da pesquisa mostram que apenas 20% das empresas entrevistadas testam e criam novos produtos e jornadas em conjunto com seus clientes, e que somente 22% aplicam a metodologia de teste e aprendizado.

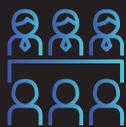


Além disso, verificou-se que 82% das empresas ainda utilizam métodos de remuneração tradicionais ou híbridos para suas agências, sem adoção de remuneração e bônus baseados em performance, de forma a promover avanços concretos nos objetivos de marketing.

Roadmap para o sucesso

As empresas líderes na dimensão **Pessoas, Processos e Cultura** são as que alteraram seu modelo de remuneração e incentivos – para equipes internas e externas – recompensando o cumprimento de KPIs granulares e específicos para diferentes áreas, incluindo a forma de avaliação e remuneração das agências de marketing. Essas empresas também conseguiram romper com a cultura de silos e possuem estruturas mais horizontais e transparentes, integrando diferentes áreas de conhecimento em equipes que, utilizando a metodologia ágil, tornam-se empoderadas e capazes de acelerar o “*time-to-market*” de diferentes projetos. Seus organogramas são desenhados colocando o cliente no centro e metodologias de teste e aprendizado são adotadas para permitir o aprimoramento contínuo das campanhas e da experiência com a marca.

Embora as melhorias táticas nos processos tradicionais de marketing venham preparando o terreno para o marketing digital, ainda são necessárias disrupções estruturais para alcançar a liderança nessa prática.



Pessoas, Processos e Cultura –

Roadmap para a maturidade do marketing digital

	Iniciante	Emergente	Ascendente	Lider Digital
1. Política de incentivos internos e externos	Incentivo fixo e ausência de metas e KPIs claros	Incentivo fixo e presença de primeiras metas e KPIs para todos os envolvidos no marketing digital	Cultura de modelo de incentivos por performance implementada e com peso superior a 20% da renumeração das equipes internas e externas. KPIs estruturados e acompanhados frequentemente	Cultura de incentivos por performance madura na empresa com grande importância em incentivos variáveis e granularidade de KPIs para equipes internas e externas
2. Autonomia e integração	Empresa organizada em silos/ departamentos com longos processos de aprovações verticais envolvendo distintos stakeholders	Estrutura organizada em silos com testes das primeiras células multidisciplinares, independentes e horizontais	Maior preponderância de equipes horizontais, com rápidos processos de aprovação e tomada de decisões. Coexistência com modelo tradicional de silos, normalmente em áreas de suporte (p.ex., Jurídico, Contabilidade)	Equipes multidisciplinares com grande empoderamento. Maior parte das ações de marketing e produto (p.ex., definição das jornadas de consumidores) lideradas por equipes ágeis. Em alguns casos, adoção de <i>Agile at Scale</i>
3. Habilidades e aprendizagem	Processos de melhora esporádicos, ausência de cultura de testes e aprendizagem. Grande dificuldade para atrair talentos	Lentos processos de melhora com pouco embasamento em testes. Primeiros passos na cultura de testes e aprendizagem. Baixa capacidade para atrair talentos	Processos de melhora e aprendizagem baseados em sprints (normalmente entre 7 e 14 dias), alimentados por testes A/B. Grande capacidade para atrair talentos	Processos de melhora contínua de marketing, alimentados por constantes testes e suporte de processos automáticos e inteligência artificial. Empresa é uma referência na atração de talentos
4. Cultura de inovação e governança	Ausência de estratégia de inovação. Existência de cultura avessa a testes, erros e inovação	Ausência de estratégia de inovação. Primeiros passos com MVPs, porém sem grande apoio da liderança	Existência de estratégia de inovação, em alguns casos com pouco alinhamento entre diferentes áreas da organização. Cultura de testes, com apoio da liderança em áreas específicas	Existência de estratégia integral de inovação. Cultura de testes presente em todos os níveis hierárquicos da organização
Nível de maturidade				
	+			



Dados e tecnologia – o mantra da automatização

Cinquenta e oito por cento das empresas ainda se encontram em nível Iniciante de maturidade – não contam com estruturas de integração de dados e geram análises ad-hoc. Apenas 2% já usam visão 360° e CDP – Customer Data Platform.

A dimensão “Dados e Tecnologia” classifica as empresas quanto à capacidade de coletar e usar dados próprios e de terceiros para alimentar em tempo real os processos de decisão de uso de ferramentas de marketing digital focadas na compra de mídia, personalização da experiência do cliente e automação de processos.

O estudo revela que 80% dos respondentes se autoavaliaram como Iniciantes ou Emergentes, refletindo uma utilização subótima de fontes de dados. Cinquenta e oito por cento das empresas se encontram em nível Iniciante em termos de integração de dados, pois ainda exportam dados e geram análises ad hoc. Isso sugere que, mesmo quando conseguem coletar dados, a alta complexidade de extraí-los e cruzá-los com outras fontes inibe a captura de valor ou *insights*. Em termos do uso da visão 360° e CDP – *Customer Data Platform*, o percentual de empresas pesquisadas que os adotam é de meros 2% no total.

Por outro lado, o estudo mostra que já existem no Brasil empresas que, a exemplo de grandes companhias do Vale do Silício, utilizam marketing baseado em dados (*data driven*) estrategicamente: entre as Líderes, 33% já integraram a visão 360° de clientes em processos, cruzando informações de diversas fontes online e *offline* (dados transacionais, de atendimento ao cliente, comportamento de navegação) e criando uma “fonte única da verdade” (CDP – *Customer Data Platform*). Isso possibilita fácil acesso aos dados em toda a organização e captura de grande valor com a geração de insights e personalizações de campanhas online em tempo real, permitindo-lhes investir em campanhas ao longo de todo o funil de conversão e mensurar os resultados em tempo real.

A existência de 3% de empresas que já usam estrategicamente dados e tecnologia no Brasil sugere a necessidade de correr contra o tempo. Um dos motivos dessa urgência é o fato de que a disponibilidade de dados para toda a organização permite a tomada de decisões – seja por pessoas, seja por sistemas automáticos – mais frequente e precisa, gerando vantagem competitiva. Segundo a pesquisa, 53% das empresas com alto grau de maturidade em marketing digital usam *advanced analytics* para tomar decisões em diferentes níveis e setores, enquanto entre as Iniciantes e Emergentes este número é de apenas 10%.



Outro bom motivo para uma mobilização imediata são os avanços na obtenção e disponibilização de dados, que permitem a captura de valor por meio da adoção da tecnologia de marketing. O estudo revelou que a maioria das empresas Líderes possuem um *stack* de marketing integrado que viabiliza a captura de valor através da compra de mídia automática e mais eficiente, personalização em massa e uso de recursos analíticos preditivos, mas isso ocorre em apenas 17% das Iniciantes e Emergentes.

Vale ressaltar que mesmo as empresas mais maduras apresentam espaço para melhoria em determinados temas desta dimensão. Um exemplo ilustrativo é o de que somente 1 em cada 20 empresas que participaram do estudo DMR automatizam suas ações de marketing totalmente, indicando que muitas das empresas que adotam a automação de ações ainda não o fazem de maneira integral, apresentando interferências manuais em alguns processos.

Roadmap para o sucesso

As empresas mais avançadas na dimensão de **Dados e Tecnologia** são as que, a partir de uma visão centrada no cliente, conseguem criar de forma automática perfis detalhados de cada um deles. Essas informações, atualizadas e disponíveis em tempo real e disponibilizadas em um *data lake* alimentam um *stack* de tecnologia capaz de tomar decisões automatizadas em microssegundos que, se utilizadas corretamente, podem aumentar exponencialmente o valor capturado. Ao mesmo tempo, a automatização diminui também a dependência de processos manuais que, por vezes, amarram outras áreas da empresa na execução de tarefas cotidianas do departamento de marketing. Os líderes digitais entendem também que o investimento financeiro na compra de sistemas e softwares é a parte menos complexa – o grande desafio está na capacidade da adoção de processos, governança e na capacitação de equipes que saibam usar essas ferramentas, os quais apenas geram valor quando corretamente implementadas e operadas em conexão com o dia a dia do negócio.



Dados e Tecnologia –

Roadmap para a maturidade do marketing digital

	Iniciante	Emergente	Ascendente	Lider Digital
5. Uso de dados	Não usa dados para segmentar suas campanhas. Há escasso acesso a dados por parte de outras áreas da empresa para facilitar a tomada de decisão pela equipe de marketing	Uso limitado de dados de terceiros como campanhas “trigger based” de retargeting. Primeiros passos no uso de dados próprios, mas sem uso de dados em tempo real. Dificuldade para o marketing ativar dados de outras áreas	Uso de dados próprios, enriquecidos com dados de terceiros gerando uma visão de segmentos mais importantes. Criação de audiências customizadas com suporte de tecnologia de marketing. Ausência de atualização de dados em tempo real	Uso de dados de clientes próprios enriquecidos por dados de terceiros. Modelo de dados integrado em um CDP, possibilitando acesso e ativação em tempo real de dados de clientes em todos os canais
6. Uso de tecnologia	Ausência de tecnologia de marketing digital com muitos processos realizados manualmente	Primeiros testes com ferramentas pontuais de automação de marketing, normalmente sem uma visão integral de um stack de marketing e de como escalar a automação. Equipe ainda não capacitada para criar valor com o uso da tecnologia	Primeiros passos na adoção de um stack de marketing. Em alguns casos, a integração parcial de ferramentas não possibilita a plena captura de valor de processos de automação de marketing	Adoção de stack de marketing que permite a compra de meios, otimização de resultados e personalização em escala (p.ex., DSP, DMP, CDP, decision engine). Stack complementado ou substituído por ferramentas customizadas para os processos de negócio da empresa. Equipe 100% capacitada e ferramentas implementadas e integradas aos demais sistemas da empresa
7. Integração com área de IT	Dependência de IT para a execução de tarefas simples relacionadas ao marketing digital (p.ex., implementar tags, mudanças simples de front end)	Primeiros passos na adoção de ferramentas e processos que garantam autonomia para a equipe de marketing na execução de tarefas simples (p.ex., presença de um tag manager, ferramenta para edição de landing pages)	Grande integração com equipe de IT por meio de processos e recursos dedicados a tarefas relacionadas ao marketing (implementação de tags, testes A/B de front end).	Área de IT 100% integrada à equipe de marketing digital. Infraestrutura de APIs e frameworks técnicos que garantem o menor time to market possível para a implementação de testes de marketing e melhorias na experiência de compra online
Nível de maturidade	-			+

INVESTIMENTO E MENSURAÇÃO DO IMPACTO - **BRANDING & PERFORMANCE**

Anunciantes mais sofisticados estão trabalhando com modelos de atribuição que permitem cruzar o impacto de marca (branding) com a venda de amanhã (performance) - em todos os canais. Apenas 1% das empresas participantes da pesquisa adotam as melhores práticas globais.

O modelo de alocação de investimentos baseado na equação “Um clique a R\$X gera R\$Y de venda com ROI de Z”, comumente utilizada pelos *pure players* no passado, foi um dos motores de crescimento do marketing digital na primeira metade desta década. Contudo, nos dias de hoje, observa-se a fusão entre geração e captura de demanda, ou *branding* e performance, com tecnologias que permitem mensurar a atribuição da publicidade no tempo para entender se a propaganda exibida a um consumidor em determinado momento influenciará sua decisão no futuro.

Isto significa que os anunciantes mais sofisticados estão trabalhando com modelos de atribuição que permitem cruzar o impacto de marca que a empresa gera hoje com a venda de amanhã, em todos os canais de venda. Naturalmente, tal estágio de sofisticação requer novas habilidades, pessoas, processos, tecnologia e mentalidade.

Conseqüentemente, “Investimento e Mensuração do impacto” do marketing digital é a dimensão na qual se observa o menor número de empresas no nível de líder digital – apenas 1% dos participantes da pesquisa adotam as melhores práticas globais. Essa porcentagem revela que, dentre as empresas pesquisadas, pouquíssimas são capazes de administrar o orçamento de marketing maximizando o impacto de cada real investido. Isso se deve possivelmente à crença de que o marketing digital somente é eficaz nas etapas finais do funil, isto é, aquelas diretamente ligadas à conversão de vendas.

Os resultados do estudo DMR revelaram que as empresas conhecidas como “nativas digitais” foram o único subgrupo de participantes classificado como Ascendente no que diz respeito à aplicação de fluxos automáticos de campanhas ao longo de todo o funil, enquanto as demais foram classificadas como Iniciantes. Mas isso está longe de ser uma surpresa – as nativas digitais compartilham alguns comportamentos que as tornam mais bem-sucedidas em termos de marketing digital que as empresas “tradicionais”, tais como investimento em ações de marketing digital diferenciadas, granulares, com métricas, regras e



ações específicas de comunicação em cada fase do funil. Ao criarem ações de marketing “sob medida” para cada estágio do funil de compras, as empresas nativas digitais são capazes de inferir o valor dessas ações em cada estágio do funil.

Em termos dos resultados gerais do estudo, os destaques mais positivos nesta dimensão estão relacionados ao uso de *Search Engine Optimization* e *Search Engine Marketing*, uma vez que 30% das empresas respondentes se classificam como líderes na integração entre as ferramentas, ou seja, compartilham métricas e processos, que são analisados com uma visão colaborativa dos resultados obtidos. Além disso, 39% das empresas já conseguem ter uma visão granular de todo o funil de conversão, com estratégias de palavra-chave e KPIs distintos.

Ainda assim, o mercado brasileiro apresenta baixa maturidade em temas complexos como a capacidade de implementação de campanhas omnicanal e respectiva mensuração de resultados, nos quais somente 6% dos respondentes afirmam ter capacidade de oferecer os mesmos serviços e identificar os seus consumidores em canais distintos.

Roadmap para o sucesso

As empresas mais avançadas na dimensão “**Investimento e Mensuração**” do impacto do marketing digital são as que tomam decisões de investimento em tempo real, com ajustes dinâmicos de suas campanhas em cada etapa do funil. Possuem sólido controle dos resultados gerados em aquisição e retenção de usuários e tendem a administrar seu orçamento de forma flexível tanto em termos de montante como de alocação de investimentos em ações de *branding* ou performance, desde que a margem de contribuição ou o valor da vida útil do cliente (LTV) se encontrem dentro do plano de negócio da empresa. Essas empresas não trabalham com orçamentos de marketing fixos, pois entendem que na verba de mídia devem ser considerados os custos de venda e, portanto, precisam ser norteadas pelo CPA (custo por aquisição) e CAC (custo de aquisição de cliente). Adicionalmente, possuem um sofisticado modelo de atribuição que lhes permite balancear o topo do funil (*awareness/branding*) com o final dele (vendas/conversão).



Investimento e impacto do marketing digital –

Roadmap para a maturidade do marketing digital

	Iniciante	Emergente	Ascendente	Lider Digital
8. Investimento por todo o funil	Ações isoladas em somente um estágio do funil de compras (awareness, consideração, conversão) sem mensuração do impacto	Ação isolada em somente um estágio do funil de compras (awareness, consideração, conversão) com mensuração limitada do impacto. Funil ainda gerenciado de forma fragmentada	Primeiros passos em campanhas focadas em cada um dos estágios do funil (awareness, consideração e conversão) com medição de impacto integrada. Primeiros testes com modelos de atribuição	Campanhas para todo o funil (awareness, consideração e conversão) com atribuição de resultados em todos os meios e todos os canais de compra cruzados
9. Adaptação de orçamento a resultados obtidos	Alocação de verba de marketing ocorre em momentos isolados de planejamento e sem flexibilidade para mudanças. Orçamento de marketing é considerado um custo fixo	Mudanças no orçamento de marketing limitadas, ocorrendo somente após término de grandes ciclos de campanhas	Mudanças táticas no mix de investimentos em ciclos curtos (entre 7 e 14 dias). Alocação dinâmica entre topo e final do funil de acordo com os resultados	Flexibilidade no mix de investimentos em tempo real. Alavanca-se em tecnologia de marketing. São usados critérios de CPA e LTV e, em alguns casos, trabalha-se com orçamento ilimitado. Orçamento de marketing é 100% variável e considerado custo de venda
10. Uso de canal digital como canal gerador de vendas	Usa o canal digital como um meio de gerar awareness e não vê impacto em vendas das ações online	Adoção de plataformas de venda online em canais próprios ou de terceiros ainda que os volumes não tenham grande representatividade no negócio da empresa	Início da mensuração do impacto do marketing digital nas vendas de outros canais. Vendas online já têm uma representação significativa (p.ex., canal digital é a melhor “loja” da empresa)	Marketing digital como importante indutor de vendas em todos os canais com mensurações realizadas em tempo real. Uma parte considerável do faturamento da empresa é finalizada em canais digitais próprios e/ou de terceiros. Modelo de marketplace integrado à estratégia da empresa

Nível de maturidade

-

+

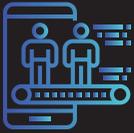


JORNADA E EXPERIÊNCIA COM A MARCA – ENCANTANDO O CLIENTE

Devido à pluralidade das empresas entrevistadas por indústria, o estudo DMR não avaliou as empresas individualmente quanto à dimensão “Jornada e Experiência com a Marca”, já que têm distintos focos de atuação (B2B e B2C) e numerosos produtos e unidades de negócios.

Roadmap para o sucesso

A dimensão “**Jornada e Experiência**” com a marca classifica as empresas no que diz respeito à capacidade de criar experiências “encantadoras”, com alto grau de usabilidade e simplicidade. As empresas líderes nesta dimensão são aquelas capazes de desenvolver conteúdo personalizável e omnicanal, mantendo uma uniformidade da experiência em todos os canais online e *offline*. Também se destacam pelo contínuo aprimoramento de sua jornada, adaptando a usabilidade de seus sites e aplicativos às necessidades do cliente e acelerando o ritmo desse processo normalmente com o uso de inteligência artificial. Por entenderem a importância da jornada e da experiência com a marca, as empresas líderes nesta dimensão criam plataformas leves e rápidas e fazem uso de sistemas automáticos para medir e monitorar constantemente a velocidade e o *uptime* de seus sistemas.



Jornada e experiência com a marca – Roadmap para a maturidade do marketing digital

	Iniciante	Emergente	Ascendente	Lider Digital
11. Conteúdo	Existência de conteúdo único, criado para o universo offline, distribuído sem grandes adaptações nos meios digitais	Existência de conteúdo único, criado para o universo online com adaptações para o uso em diferentes meios. Em alguns casos, ausência de uniformidade de comunicação entre canais	Existência de conteúdo segmentado e adaptado para distintos canais. Em alguns casos, ausência de uniformidade de comunicação entre canais. Balanceamento correto entre “propaganda”, oferta e conteúdo sendo a marca e o produto coadjuvantes ao conteúdo	Adoção do modelo de fábrica de conteúdo que garante alta velocidade, qualidade de produção com personalização granular em escala
12. Usabilidade	Ausência de plataformas digitais para a execução de tarefas simples (p.ex., gerar um lead, solicitar informação, realizar uma compra). Equipe de design 100% terceirizada ou inexistente	Transposição de processos offline para plataformas digitais, com usabilidade complexa e pouco intuitiva. Equipe de design “júnior”	Criação de “jornadas do cliente” específicas para o meio digital com capacidade limitada de adaptação aos diferentes segmentos. Equipe de design madura	Usabilidade adaptada às necessidades de cada cliente, com processo contínuo de melhora apoiado por processos automáticos. Design é uma competência-chave da empresa
13. Performance	Não há governança ou KPIs de performance de plataformas digitais (p.ex., tempo de carga de páginas ou uptime de sistemas)	Primeiros passos no monitoramento de uptime de sistemas e KPIs de performance de plataformas digitais	Monitoramento em tempo real de uptime de sistemas e performance de plataformas digitais. Em alguns casos com KPIs específicos para mobile e computador	Monitoramento em tempo real de uptime de sistemas e performance de plataformas digitais. Uso de sistemas automáticos que garantem a performance de ativos digitais em diferentes canais
14. Canais digitais disponíveis	Presença com funções básicas em mobile e computador	Presença sólida em mobile e computador com pequenos testes em outras plataformas e aparelhos	Ampla presença de alternativas de interação em diferentes dispositivos e plataformas digitais. Integração entre os canais permitindo que uma atividade comece em um aparelho e termine em outros	Implementação contínua de novos canais de interação com o cliente à medida que a tecnologia evolui (p.ex., Smart TV, assistentes virtuais inteligentes, entre outros)
Nível de maturidade	-			+

* Dimension not analyzed by the DMR survey



A MATURIDADE DO MARKETING DIGITAL COMO RESULTADO DA CONFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES

A tecnologia não sobrevive isoladamente

Para alcançar a maturidade do marketing digital, as empresas atuantes no mercado brasileiro precisam construir um sólido alicerce na dimensão “Pessoas, Processos e Cultura”, através de concretas mudanças na mentalidade e nas estruturas vigentes que permitam a integração de equipes multidisciplinares, a tomada de decisão baseada em dados e a adoção de uma cultura centrada no cliente.

Uma vez construído o alicerce da primeira dimensão, as empresas estarão aptas a alavancar a segunda, com o uso de dados e tecnologia para desenvolver uma visão 360° de seus clientes e agilizar a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, serão capazes de avançar na terceira dimensão, fazendo investimentos e mensurando o impacto do marketing digital a fim de tomar decisões de investimentos em tempo real, com campanhas ao longo de todos os passos do funil de conversão e capacidade de implementação e mensuração de resultados de campanhas omnicanal.

Aumentar o investimento em digital não é a única solução

A migração da verba de outras mídias para o digital por si só não é a solução. Muitas empresas com participação de investimentos no digital acima de 50% apresentam retornos inferiores se comparados a certos anunciantes que investem a metade disso. Dessa forma, é crucial que as empresas transformem seus processos e cultura, adotando uma mentalidade que abrace a migração para o marketing digital.

“Um clique a R\$X gera R\$Y de venda com ROI de Z” começa a perder força

O modelo de alocação de investimentos baseado na equação “Um clique a R\$X gera R\$Y de venda com ROI de Z”, comumente utilizada pelos *pure players* no passado, direcionou mais verbas para o canal digital e foi um dos motores de crescimento do marketing digital na primeira metade desta década. Mas a partir deste ano já se observa uma fusão entre a geração e a captura de demanda ou *branding*



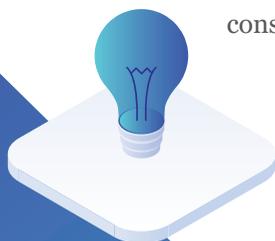
e performance, no jargão do mercado. Isto significa que os anunciantes mais sofisticados estão trabalhando com modelos de atribuição que permitem cruzar o impacto de marca que a empresa gera hoje com a venda de amanhã, em todos os canais de venda. Naturalmente, tal estágio de sofisticação requer novas habilidades, pessoas, processos, tecnologia e mentalidade.

Os melhores *players* em marketing digital atuam em todo o funil

Muitos anunciantes, principalmente os que concentram seus investimentos em mídia *offline*, focam nos indicadores do topo do funil de conversão referentes à geração de demanda (construção de marca, *awareness*, cobertura, frequência e engajamento), analisando o impacto geral em vendas apenas de forma retroativa, dado que muitas vezes não era (e ainda não é) trivial isolar as alavancas de crescimento das vendas entre publicidade e outras variáveis como preço, distribuição e incentivo.

Com o marketing digital, a ótica publicitária foi estendida até o final do funil, ou seja, até a captura de demanda: ao observar a intenção de busca ou comportamento do consumidor nas redes sociais, é possível exibir de maneira instantânea e acionável o produto de seu interesse (com o preço e um botão para comprar). Essa tecnologia veio associada a uma forma ultragranular de mensurar o funil, focando em um consumidor específico e permitindo uma maior acuracidade das análises de cada anunciante sobre o retorno de cada real investido em propaganda em relação às vendas.

As empresas nativas digitais, especialmente as que vendem online, normalmente começam seu marketing digital pelo final do funil tentando dominar ferramentas como *search marketing* que buscam capturar uma intenção de compra de curto prazo. Esses dois mundos normalmente definidos como *branding* e *performance* finalmente começam a dialogar com tecnologias que permitem mensurar a atribuição da publicidade no tempo para entender se a propaganda exibida a um consumidor em determinado momento influenciará sua decisão no futuro.





Sobre os autores

Heitor Martins é Sócio Sênior e lidera a prática de Digital na América Latina, **Marcelo Tripoli** é *Expert Associate Partner* e lidera o Centro de Excelência de Marketing Digital na América Latina e **Leonardo Galvão** é *Digital Expert*, ambos fazem parte do escritório da McKinsey em São Paulo.

Os autores gostariam de agradecer a **Pamela Simon, Ana Luiza Mokodsi e Isabella Barbosa** por suas contribuições a este artigo.

¹ Os setores incluídos no estudo são: Automotivo; Serviços financeiros; Materiais básicos, Químico, Agricultura e Energia; Bens de consumo; Farmacêutico; Varejo; Tecnologia, Telecomunicações e Mídia; Turismo e Hospitalidade; e Serviços.

² Devido à pluralidade das empresas entrevistadas por setor, a pesquisa DMR não avaliou a dimensão “Jornada e Experiência com a marca”, pois requer uma análise personalizada, foco de atuação (B2B ou B2C) e, em alguns casos, quantidade de produtos e unidades de negócios.

³ Informação do Mídia Kit das empresas.

⁴ Relatório TIC Domicílios 2017, publicado pela Cetic.br – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação

⁵ Relatório TIC domicílios 2017, publicado pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, disponível em <https://www.cetic.br/pesquisa/domicilios/>

⁶ Relatório “*Digital Insights*” publicado por Ibope Kantar 2017.

⁷ Base de microdados TIC Domicílios 2017, disponível em <https://cetic.br/microdados/>

⁸ Relatório “*Digital Insights 2017*” publicado pelo Ibope Kantar.

⁹ Relatório “*Digital Insights 2017*” publicado pelo Ibope Kantar e Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM) 2016, publicada pela Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República.

¹⁰ Relatório “*Latin America Spending Summary 2018*”, publicado pela Emarketer em abril de 2018.

¹¹ Relatório “*US Ad Spending: eMarketer’s Updated Estimates and Forecast for 2017*” e Relatório “*A Widening Ad Spending Gap in the UK*”, ambos publicados pela Emarketer em setembro de 2017.

¹² SEM: *Search Engine Marketing*; SEO: *Search Engine Optimization*