



Setembro de 2021

Vencendo na Economia Digital

Estabelecer a base
para o futuro do
engajamento do cliente

Autores

Julie Bashkin
Consultor sênior
da McKinsey

Jeffrey Burlin
Diretor de Inovação
Empresarial, Twilio

Anjali Saraf
Chefe de Inovação
Empresarial Global, Twilio





Índice

01	Engajamento do cliente e economia digital p. 02
02	Estabelecendo a base: um grande engajamento digital começa com uma transformação digital de sucesso p. 06
2.1	Priorize as pessoas
2.2	Concentre-se tanto na viagem quanto no destino
2.3	Aproveite ao máximo o que você tem (aproveite os recursos e os ativos existentes)
2.4	Gaste o dinheiro (com sabedoria)
03	É hora de construir o futuro do engajamento com o cliente.....p. 18



01

Engajamento do cliente e a economia digital

No mundo cada vez mais virtual de hoje, os clientes estão exigindo mais do que nunca das empresas que competem por seus corações, mentes e carteiras.

Para vencer nessa nova economia digital, em que a confiança e a conexão são moedas, é fundamental construir relacionamentos autênticos em diversos canais, digitais e analógicos. Mas, à medida que as empresas implementam iniciativas transformadoras de engajamento do cliente focadas em tecnologia digital, elas enfrentam tendências de mercado e ventos organizacionais contrários que criam um ambiente de execução desafiador com uma taxa de sucesso histórica inferior a estelar (70% das transformações digitais falham).¹

São empresas estabelecidas com histórias profundas que são mais ameaçadas em

70% das transformações digitais falham.¹

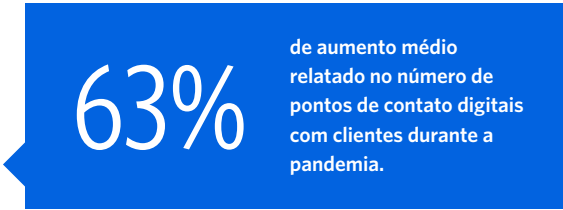
quase todos os setores, à medida que nativos digitais e interrupções constroem relações mais estreitas com os clientes em um mundo em que "o que é bom" está sendo definido por empresas como a Uber e a Amazon. Essas empresas estão tirando a participação no mercado da antiga guarda, conectando os pontos entre ecossistemas, desenvolvendo soluções inovadoras e chegando ao mercado mais rapidamente com experiências e produtos novos e personalizados. Os clientes agora esperam o mesmo nível de serviço, transparência e experiências superiores, independentemente do setor.

¹ "Why do Most Transformations Fail? A Conversation with Harry Robinson." McKinsey, 10 de julho de 2019.



Assim, para competir, as empresas devem se reimaginar. Embora a ideia de "transformação digital" não seja nova, o ritmo em que as empresas estão investindo em iniciativas digitais para atender a essas necessidades dos clientes é um fenômeno mais recente. E, embora essa tendência estivesse emergindo antes da pandemia da COVID-19, a mudança quase que uma noite para um mundo virtual teve um grande impacto, pois os clientes se tornaram mais dispostos (ou, em alguns casos, foram forçados) a se envolver em comportamentos digitais que antes eram considerados inferiores às experiências tradicionais analógicas em pessoa (reunião pelo Zoom, alguém?). Os relacionamentos têm sido colocados em primeiro plano à medida que reimaginamos como interagimos uns com os outros: famílias, amigos, empregadores e funcionários, clientes e empresas. À medida que o mundo continua sua recuperação pós COVID-19, muitos desses comportamentos digitais recém-adquiridos vão permanecer na medida em que as pessoas descobrirem que os benefícios superam os custos percebidos.

Isso é especialmente verdadeiro para setores que, historicamente, nunca valorizaram a experiência e o engajamento do cliente. Na área da saúde, os pacientes se reúnem com os médicos por vídeo, com tempos de espera mais curtos e sem salas de espera. No setor financeiro, o movimento de pessoas nas filiais despencou e as transações baseadas em aplicativos/online dispararam.

**63%**

de aumento médio
relatado no número de
pontos de contato digitais
com clientes durante a
pandemia.

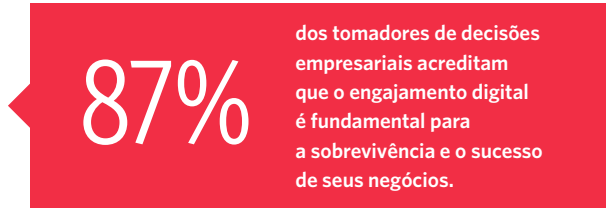
O varejo viu as transações de comércio eletrônico aumentarem 300% em setores como alimentos, que historicamente ficaram para trás na adoção digital. Em muitos desses setores, a barra para melhorias era baixa — a maioria de nós se frustrou com problemas de cobranças de exames ou procedimentos, tempos de espera longos e nossos médicos não conversando entre si. O setor bancário tinha tarefas tediosas e demoradas com aplicativos de crédito, verificações e outros desafios, como requisitos de assinatura física ou papelada que só podia ser preenchida pessoalmente em uma agência aberta entre 10h e 16h.

As empresas que ganharam participação de mercado tiveram sucesso eliminando esses pontos problemáticos, simplificando as jornadas existentes e construindo relacionamentos com novos caminhos de envolvimento significativo. Uma recente pesquisa da Twilio com mais de 2.500 tomadores de decisão de empresas descobriu que impressionantes 87% deles acreditam que o envolvimento digital é fundamental para a sobrevivência e o sucesso de seus negócios.³

Na mesma pesquisa, 96% dos entrevistados declararam que o não compromisso com a digitalização teria afetado negativamente seus negócios, o que nós, na Twilio, vimos em ação, pois nossa plataforma potencializou mais de 1 trilhão de interações digitais em 2020⁴

No entanto, vencer nessa economia de relacionamento não se tratou apenas de investir dinheiro no problema e investir em ferramentas, processos e recursos. Foi necessário que as empresas examinassem todo seu negócio, incluindo sua tecnologia, dados e — talvez o mais importante — a cultura. Em muitos casos, as empresas precisavam mudar completamente a forma como operavam e repensar a forma como viam a si própria e aos seus clientes.

Um desafio para muitas empresas foi a incapacidade de fornecer a comunicação bidirecional que cria experiências que os clientes exigem: interativa, ágil e preditiva. As empresas precisavam avançar rapidamente para permanecerem relevantes.

**87%**

dos tomadores de decisões
empresariais acreditam
que o engajamento digital
é fundamental para
a sobrevivência e o sucesso
de seus negócios.

² "The Market for Online Grocery is Taking Off." Payments Journal, 1 de junho de 2021.

³ "State of Customer Engagement Report." Twilio, 24 de fevereiro de 2021.

⁴ "COVID-19 Digital Engagement Report." Twilio, 15 de julho de 2020.



Neha Gargi, chefe de estratégia de tecnologia da JPMorgan Chase (e um ex-parceiro McKinsey & Company especializado em transformação digital) diz, "Padrões para as interações do consumidor estão sendo definidos por marcas digitalmente nativas como Google, AirBnB e Netflix, mas, na verdade, todos os setores estão sendo transformados. As Fintechs estão usando tecnologia de ponta e estratégias de engajamento digital que se baseiam nas necessidades dos consumidores e criam uma experiência coesa em torno de suas soluções.

"O envolvimento digital do cliente já está acontecendo, e o ritmo da mudança nunca mais será tão lento... O desafio para as grandes empresas é que fomos criados para escala e confiabilidade, não para velocidade e agilidade".

F.D. WILDER

EX-DIRETOR DIGITAL DA PROCTER & GAMBLE E ATUAL PROFESSOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL

Elas não só conseguem reconhecer e responder rapidamente às necessidades imediatas do consumidor, mas também são excelentes para prever o que precisa ser resolvido em seguida."

Embora algumas das grandes empresas tenham conseguido manter sua posição como líderes do setor (normalmente devido ao seu tamanho e valor histórico da marca) a maioria reconheceu que é apenas uma questão de tempo antes que as interrupções digitais se tornem ameaças reais devido aos relacionamentos confiáveis que eles criam e às experiências perfeitas que eles oferecem aos clientes. Em resposta, alguns investiram milhões (ou até bilhões) de dólares em transformação digital, criaram "fábricas digitais" ou adquiriram empresas nativas digitais menores — muitas vezes com resultados mistos. F.D. Wilder, ex-Diretor Digital da Procter & Gamble e professor adjunto da Harvard Business School, alerta que "o envolvimento digital do cliente já está acontecendo, e o ritmo da mudança nunca mais será tão lento. Se você não gosta de mudanças, vai gostar ainda menos de irrelevância. O desafio para as grandes empresas é que fomos criados para escala e confiabilidade, não para velocidade e agilidade".

Transformação digital durante a pandemia

A Twilio pesquisou mais de 2.500 tomadores de decisões empresariais de todo o mundo para avaliar suas opiniões sobre o impacto da pandemia COVID-19 na transformação digital e no envolvimento dentro de suas empresas.

97%

dos tomadores de decisões empresariais acreditam que a pandemia acelerou a transformação digital de suas empresas.

6 anos

é a quantidade média de tempo que a COVID-19 acelerou a estratégia de comunicação digital das empresas.

79%

dos entrevistados afirmam que a COVID-19 aumentou o orçamento para a transformação digital.

Então, como as empresas podem ter sucesso?

Relacionamentos significativos com os clientes e interações digitais envolventes começam com uma transformação digital de sucesso. Independentemente do setor ou do estágio da jornada em que se encontram, as empresas geralmente usam uma das duas abordagens para a transformação. Alguns embarcam em uma abordagem holística orientada por liderança, de cima para baixo, com o objetivo de alinhar grandes partes da empresa em torno de uma única agenda digital. Historicamente, é assim que os líderes acreditavam que *tinham* que fazer para ter sucesso. Outros buscam uma estratégia mais incremental, "tijolo por tijolo", incubada de baixo para cima, em regiões geográficas ou unidades de negócios específicas — às vezes até mesmo inflamada por um único funcionário empreendedor com uma grande ideia.

Glenn Weinstein, CCO (Chefe de Atendimento ao Cliente) da Twilio, diz que muitas organizações maiores "tentam iniciativas de cima para baixo, mas ficam paralisadas pela política, custo ou resistência à mudança. Mas toda empresa tem pessoas que querem experimentar e, eventualmente, encontrar algo que funcione. Depois, os outros notam e isso pega fogo. O sucesso tende a gerar sucesso, e os desenvolvedores de software podem liderar de baixo para cima".

Ambas as estratégias podem ser bem-sucedidas, e o que é melhor para cada empresa depende em grande parte da cultura existente e do nível de maturidade digital. E, embora essas duas abordagens sejam significativamente diferentes em escopo, escala e execução, quando bem-sucedidas, ambas compartilham as mesmas características básicas.





02

Estabelecendo a base

- 2.1 Priorize as pessoas
- 2.2 Concentre-se tanto na viagem quanto no destino
- 2.3 Aproveite ao máximo o que você tem (aproveite os recursos e os ativos existentes)
- 2.4 Gaste o dinheiro (com sabedoria)

2.1

Priorize as pessoas

As grandes empresas precisam reconhecer que não podem se concentrar no cliente se sua cultura não o suportar. Incorporar uma cultura e mentalidade centradas no cliente requer uma abordagem de cima para baixo e de baixo para cima. De cima para baixo, trata-se de criar um projeto organizacional que reúna disciplinas (como negócios e tecnologia e risco) para colaborar no atendimento ao cliente; a jornada do cliente não existe em um silo, e os grupos que a tocam devem ter uma mão em projetá-la e entregá-la. De baixo para cima, é garantir que a linha de frente tenha a liberdade de resolver os problemas dos clientes, que pode ser tudo, desde fazer com que os desenvolvedores façam parte do processo de solução de problemas de negócios até dar aos representantes do call center a flexibilidade de desviar de um script.

Manter essa mentalidade com foco no cliente como base da cultura é um fator crítico para o sucesso, sem o qual a maioria das iniciativas digitais acabará falhando. Embora isso possa parecer uma afirmação óbvia, na prática, é difícil para as grandes empresas entenderem quais podem ser as necessidades atuais dos clientes — as expectativas dos clientes estão em constante evolução e nenhuma pessoa ou departamento é responsável pela jornada, pelos orçamentos ou pelas metas completas. Priorizar





o cliente acima de tudo ajuda a quebrar barreiras entre grupos, como risco, tecnologia e produto, e leva a mais jornadas perfeitas do cliente que ajudam a encontrar os clientes onde eles estão. Mencionamos reunir diferentes disciplinas; um dos maiores impedimentos para uma transformação digital de sucesso é a separação de líderes técnicos e desenvolvedores dos tomadores de decisão de negócios.

Na era digital atual, as decisões de negócios e as decisões de TI não podem ser dissociadas. Trazer o poder de ambas as perspectivas para a mesa produz soluções mais criativas e eficazes. Quando o banco de varejo BBVA embarcou em sua jornada de transformação digital global em 2014, eles declararam muito claramente que "as decisões de TI são decisões comerciais". Isso significa que os tecnólogos não só devem estar envolvidos em decisões críticas relacionadas ao desenvolvimento de software e à implementação de tecnologia, mas também devem fazer parte da definição dos objetivos estratégicos para o negócio em geral e da solução de todos os problemas que envolvem o cliente, não apenas os técnicos. Isso é inerente ao DNA dos nativos digitais, já que os CTOs geralmente fazem parte da equipe fundadora, e os CEOs e outros cofundadores frequentemente têm um histórico técnico. As empresas mais antigas e mais

estabelecidas podem imitar isso reforçando a solução colaborativa de problemas como parte integrante da cultura e sendo intencionais sobre a construção e capacitação de equipes multidisciplinares como parte de suas iniciativas de transformação.

Weinstein, CCO da Twilio, concorda: "Construir uma cultura centrada no cliente significa entender como motivar seu talento técnico. Software é um processo criativo. Dê ao pessoal do software problemas para resolver, e não tarefas para concluir. Todo o modelo do 'negócio' que entrega ideias aos desenvolvedores, esperando que transformem a ideia em código, é obsoleto. Os próprios desenvolvedores são aqueles que podem resolver problemas comerciais e podem iterar mais rapidamente quando estão implementando suas próprias ideias."

É claro que um elemento essencial na criação de uma cultura colaborativa e centrada no cliente para impulsionar programas bem-sucedidos de envolvimento e transformação digital é ter o talento certo no lugar. Para empresas de grande porte, isso geralmente começa com o uso de sua bancada existente de recursos técnicos e, em seguida, aumenta essa base com contratações adicionais. No entanto, contratar e manter pessoas com conhecimentos digitais

no competitivo mercado de talentos de hoje em dia, muitas vezes exige oferecer uma proposta de valor convincente que vai além dos incentivos financeiros. Isso é especialmente verdadeiro em locais historicamente com falta de talentos fora dos centros tecnológicos tradicionais, como São Paulo, Rio de Janeiro ou Florianópolis (embora o aumento do trabalho remoto esteja ajudando a atenuar isso).

Independentemente do local, no entanto, criar uma proposta de valor convincente requer uma combinação de fornecer oportunidades para que o talento resolva problemas interessantes e complexos que terão um impacto positivo na experiência do cliente e dos negócios, e um foco na criação e no desenvolvimento de uma cultura de capacitação que reforça novas ideias e formas de trabalho. Na indústria de tecnologia (onde a rotatividade é mais alta, em torno de 13%), e dada a importância do talento técnico para o sucesso das iniciativas de transformação, algumas empresas estão até começando a investir a mais para compensar algumas desvantagens inerentes que enfrentam. Por exemplo, empresas que não têm proximidade com centros de tecnologia ou seus próprios laboratórios de inovação internos levam funcionários para conferências como South by Southwest ou TechCrunch Disrupt em busca de inspiração. Outros optam por apresentar suas

⁵ Juanes, Casimiro. "Disruptive Innovation at BBVA." Harvard Business Publishing, 2018.

⁶ Booz, Michael. "These Three Industries Have the Highest Turnover Rates." LinkedIn Talent Blog, 15 de março de 2018.



próprias demonstrações em dias de tecnologia ou organizar eventos internos com celebridades da tecnologia e palestrantes motivacionais (por exemplo, Sheryl Sandberg e Brené Brown podem frequentemente ser encontrados no circuito externo de palestras). Eles também podem incentivar a participação na orientação de startups por meio de aceleradores como Techstars ou da criação de versões internas de programas populares de incubadoras/argumento de venda, como Y Combinator ou Shark Tank.

Esses investimentos tangíveis em uma cultura de aprendizagem, colaboração e o intercâmbio de novas ideias destacam o valor colocado no talento e cria um lugar onde os melhores talentos querem trabalhar. F.D. Wilder estimula as empresas a "mudar a cultura de 'saber tudo para aprender tudo'. Isso exige que os líderes adotem uma mentalidade de crescimento. Eles precisam buscar comportamentos específicos, como experimentação constante, foco em ficar melhor em comparação a ter uma boa aparência, e aprendizagem autoguiada trazendo o lado de fora". Uma maneira de fazer isso é olhar para o mundo das startups. Wilder continua, "Aprender com startups e aqueles no ecossistema de tecnologia em lugares como o Vale do Silício é fundamental para estabelecer 'criadores de valor invisíveis' — são pessoas em uma empresa que permitem o compartilhamento e as melhores práticas,

a criação de redes de conhecimento e todos os motivadores necessários de inovação e gestão da mudança internamente". Também é uma excelente ferramenta para recrutar, motivar e reter os talentos críticos para o sucesso de uma organização a longo prazo na era digital.

Além de encontrar o talento certo, eliminar o atrito para esses indivíduos uma vez que eles estão a bordo é uma parte importante da criação do ambiente para que tenham sucesso. Uma fonte constante de frustração para os principais talentos (e especialmente para os nativos digitais que estão acostumados com formas de trabalho ágeis e habilitadas para a tecnologia) é a velocidade lenta em que as organizações grandes e isoladas trabalham. Isso contrasta fortemente com a forma como a maioria das startups opera com processos de tomada de decisão menores e mais coordenados, muitas vezes impulsionados por estruturas de decisão muito mais planas (e é um dos principais impulsionadores de sua principal vantagem competitiva — velocidade para o mercado). A COVID-19 provou que a remoção de obstáculos burocráticos para permitir uma ação rápida em torno de programas digitais em grandes organizações é possível e eficaz, como evidenciado pela rápida implementação de muitas iniciativas de pedidos on-line e de engajamento digital em tempo real com o cliente nos primeiros meses da pandemia. De fato,

de acordo com o Relatório do engajamento do cliente da Twilio, quase metade das empresas pesquisadas alegou que diminuiu o tempo necessário para implementar novos canais de comunicação digital com os clientes e a maioria das empresas relatou um ritmo acelerado de iniciativas digitais nas duas a quatro primeiras semanas após o bloqueio pandêmico. À medida que as empresas avançam para seu próximo normal, elas devem incorporar essas lições em suas novas formas de trabalhar.



⁷ "State of Customer Engagement Report." Twilio, 24 de fevereiro de 2021.

2.2

Concentre-se tanto na viagem quanto no destino

Quer a aspiração seja transformar totalmente o DNA de uma empresa em uma organização digital ou embarcar em iniciativas de tecnologia menores e mais incrementais para refinar e otimizar os processos existentes, é necessário ir além de apenas definir uma estratégia e entrar nos detalhes da questão a jornada. É fácil se distrair com declarações de missão grandes e ousadas (que servem ao importante papel do marketing interno) e não definir o que é sucesso (e como medi-lo), como tomar decisões (e quem toma quais), e quais compensações você está disposto a fazer.

Muitas empresas também deixam de reconhecer que uma grande declaração pode significar coisas diferentes para pessoas e departamentos diferentes. Isso geralmente leva as empresas a embarcarem em sua jornada de transformação com falsas esperanças, um entendimento incompleto das necessidades e prioridades do cliente e batalhas internas sobre quais iniciativas digitais têm prioridade. O alinhamento deve ir além da visão para quem, o quê, onde, quando, por que e, o mais importante, como.

David Edelman, ex-CMO da Aetna, acredita que, sem esse alinhamento, os serviços digitais podem se desconectar de uma empresa, afetando negativamente





as operações e os clientes, pois os grupos se concentram em sua própria definição de sucesso. "Iniciativas individuais (quer sejam de cima para baixo ou de baixo para cima) podem criar fragmentação de serviços", diz ele. "Você pode ter a capacidade de transformar interações de vendas digitais, por exemplo, mas se uma parte da organização usar essa capacidade para comercializar para clientes que acabaram de enfrentar problemas de serviço, esse desalinhamento cria uma desconexão imediata na jornada mais ampla do consumidor, o que frustra os clientes e diminui significativamente o valor de seus programas de envolvimento digital."

Edelman reconhece que, em alguns casos, especialmente em empresas de grande porte, iniciativas de transformação de cima para baixo (e, em particular, aquelas dentro de funções centralizadas) podem se tornar pesadas e ter dificuldade para sair do chão. Ele observa que, nesses casos, as iniciativas de baixo para cima, se executadas corretamente, "podem ser uma maneira mais rápida de decolar, obter uma prova de conceito, mostrar o valor e a economia de algo, determinar o que está envolvido e o que será necessário. Você pode obter muitas lições com essa abordagem, que pode ser usada como comprovações para fazer toda a empresa seguir em frente." Essas vitórias menores também podem ajudar as empresas a entender o que funciona e o que não funciona nos detalhes

(quem, o quê, onde etc.) e construir campeões em liderança, que podem então ajudar a impulsionar o alinhamento e a expansão para esforços de cima para baixo.

Os líderes que impulsionam os esforços de baixo para cima devem pensar holisticamente: As iniciativas devem ser idealmente conduzidas dentro de uma unidade de negócios com um lucro e lucro. Edelman sugere, "você pode se concentrar em algumas regiões ou BUs, desde que haja conexões estreitas com a liderança de campo e entre funções. Se houver apenas iniciativas isoladas em algumas funções, uma empresa pode acabar com esforços desconectados e não conseguir remodelar a forma como seus negócios funcionam. Você realmente precisa de um líder de BU que entenda a aspiração e possa fazer trocas de capital, envolver recursos e trabalhar com várias funções para obter algo coerente." Isso ajuda a comprovar o valor dos negócios e a justificar mais investimentos. O gerente ou desenvolvedor empreendedor com uma grande ideia pode compartilhar vitórias e Marshall aliados para obter o investimento e a visibilidade que levam à transformação organizacional.

Uma vez que a abordagem é definida e a equipe alinhada, é essencial considerar como as iniciativas digitais serão medidas e alinhar todos os interessados em relação a essas métricas para garantir um entendimento comum

das metas e da definição de sucesso. Diego Cristancho, ex-chefe de vendas digitais globais da BBVA, diz sobre os esforços de cima para baixo: "Os KPIs digitais devem ser definidos pelos executivos e depois adotados por todos na empresa para que todos sejam guiados por uma estrela do norte comum. Na BBVA, definimos KPIs digitais em termos de porcentagem de vendas que vêm do mundo digital. Esses KPIs foram então compartilhados com agências, centrais de atendimento e outras unidades para ajudá-los a aumentar a adoção digital. A adesão de agentes de implementação locais e regionais e o alinhamento com um roteiro comum em todos os departamentos (tecnologia, dados e análise, jurídico e conformidade etc.) são essenciais para o sucesso. Depois que todos concordam não apenas com as metas, mas como medi-las, cada mercado ou grupo pode implementar de maneiras que considerem as dinâmicas e nuances locais, incluindo orçamento, maturidade digital e expectativas do cliente".

"Você realmente precisa de um líder de BU que entenda a aspiração e possa fazer trocas de capital, envolver recursos e trabalhar com várias funções para obter algo coerente."

DAVID EDELMAN

EX-CMO DA AETNA



É importante lembrar que o engajamento digital do cliente, enquanto um dos principais ingredientes, é apenas uma parte da jornada completa de transformação. O McDonald's é um ótimo exemplo de uma organização que não entrou na armadilha do "aplicativo mágico", acreditando que o digital resolverá todos os seus problemas. Ao embarcar em uma transformação voltada para o cliente para pedidos simplificados e tempos de espera reduzidos (por meio de quiosques de autoatendimento e de autoatendimento digitais), o McDonald's também buscou iniciativas não digitais, como a expansão de itens de café da manhã favoritos dos clientes, a ampliação da disponibilidade do tempo do dia e a eliminação de opções de menu complexas para reduzir os tempos de espera. Eles também melhoraram as recompensas do programa de fidelidade digital do MyMcDonald's.⁸

Essa combinação de esforços complementares digitais e analógicos pode ter um impacto mais poderoso do que qualquer um deles, mas também vem com seus próprios desafios. Nesse caso, o alinhamento entre executivos e interessados tornou-se ainda mais importante, pois esses programas paralelos têm uma tendência natural de dividir recursos e o foco de execução. Esse é um dos motivos pelos quais as startups tiveram sucesso no roubo de uma fração de participação de mercado por parte dos responsáveis: Elas se concentram em uma coisa

e a fazem bem. Garantir o alinhamento e vincular elementos digitais e não digitais com KPIs pode ajudar a evitar essa armadilha.

Outra armadilha para se preocupar ao alinhar uma visão é focar exclusivamente em como atender ao mercado onde ele está (ou para onde você acredita que está indo), sem também ser realista sobre de onde você está começando e para onde pode ir de forma realista. Mover-se rapidamente de uma cultura de negócios legada de refinamento e melhoria operacional para uma que prioriza o digital e é orientada pela experiência pode ser simplesmente insustentável ou exigir uma quantidade irreal de tempo ou investimento. Nesse cenário, uma série de iniciativas digitais incrementais bem definidas pode eventualmente levar a estratégias holísticas maiores e transformar até mesmo uma empresa legada de um retardatário de engajamento digital em um líder do setor — construir os detalhes além da visão muitas vezes lança luz sobre o que é alcançável com cada esforço.

Se considerarmos o McDonald's, por exemplo, eles não tentaram se tornar uma empresa nativa digitalmente como a DoorDash, mas, em vez disso, definiram suas aspirações e estratégias de transformação com base em uma compreensão tanto do cliente quanto de sua própria cultura e capacidades organizacionais (e se concentraram nos detalhes da jornada). Da mesma forma, a Domino's se transformou e se tornou uma

líder digital ao mudar sua perspectiva em vez de sua proposta de valor. Eles mudaram sua mentalidade de ser uma empresa de alimentos para ser uma empresa de tecnologia que também fez comida, o que significava focar na experiência tanto quanto na pizza.⁹ Para isso foi necessário projetar novamente a jornada para facilitar a realização e o acompanhamento de pedidos, reconhecendo ao mesmo tempo a forma como as pessoas se comunicam. A Domino's permitiu que seus clientes fizessem pedidos por meio de seus aplicativos móveis ou usando emojis simples via Twitter ou mensagem de texto. Para isso, a Domino's criou uma organização de tecnologia totalmente nova com nova liderança digital e aumentou a equipe de 150 para 650 pessoas, com 50% da sede dedicada a funções de tecnologia e análise. No entanto, eles reconheceram que as iniciativas digitais, por si só, não vão resgatar a empresa — eles também tiveram que consertar o produto principal, pois, em última análise, será a qualidade e o sabor de sua pizza que determina o valor da marca. O resultado dessa abordagem de duas vertentes, fundamentada na transformação digital e na autoconsciência, foi um enorme retorno sobre o investimento na forma de um aumento no desempenho das ações desde 2012, de US\$ 32 para US\$ 400 por ação, superando unicórnios tecnológicos e favoritos do setor, como Google, Apple e Facebook.¹⁰

⁸ Beckett, Emma Lien. "McDonald's New Loyalty Program Will Optimize Digital, Drive-Thru Opportunity." Restaurant Dive, 9 de novembro de 2020.

⁹ "Ask Your Developer Interactive Playbook." Twilio, 11 de janeiro de 2021.

¹⁰ Taylor, Bill. "How Domino's Pizza Reinvented Itself." Harvard Business Review, 28 de novembro de 2016.

2.3

Aproveite ao máximo o que você tem (aproveite os recursos e os ativos existentes)

Embora as grandes empresas muitas vezes olhem para o mundo das startups em busca de inspiração sobre como agir rapidamente e inovar, elas mantêm uma vantagem competitiva na forma de sua marca e portfólio de ativos que as startups só podem construir com tempo e investimento de capital significativo. Aproveitar esses ativos existentes de forma eficaz é um elemento crítico de iniciativas digitais bem-sucedidas e uma maneira de acelerar os esforços de transformação estratégica. Esses ativos incluem conteúdo, público, valor da marca (status "icônico" ou "nome familiar"), dados históricos do cliente (por exemplo, compras, comportamento), acesso a dados de terceiros, décadas de conhecimento institucional na indústria e categoria, e em muitos casos, um banco de profundos talentos.

Além disso, vencer na maioria dos setores requer mais do que apenas uma simples reprodução digital, pois muitas vezes envolve uma experiência digital do cliente envolvida em um modelo de entrega de produtos mais tradicional, algo com o qual as grandes organizações têm anos de experiência. Na área da saúde, por exemplo, apesar do rápido crescimento da telemedicina, os serviços clínicos ainda são essenciais para o sucesso. Embora, sem dúvida, os serviços de saúde evoluam para serem mais habilitados por ferramentas digitais, nem tudo pode ser totalmente digitalizado, os provedores sempre contarão com práticas clínicas conduzidas por cientistas





e médicos. Essa é uma ótima notícia para empresas estabelecidas, pois é frequentemente o responsável que tem o produto superior (muitas vezes já atende, se não exceder) as expectativas do cliente; eles simplesmente não têm os modelos, processos e tecnologia de entrega digital certos para permitir uma melhor experiência do cliente. Outro exemplo disso são os grandes bancos de varejo, que normalmente oferecem produtos de crédito e depósito que superam as ofertas de startups em termos de benefícios financeiros (por exemplo, taxas de juros, recompensas de cartão de crédito), mas lutam para obter a experiência do cliente certa. Muito ainda precisa ser feito pessoalmente em uma filial física e, mesmo quando as experiências são digitalizadas, muitas vezes são apenas uma tradução digital do processo em papel, como preencher um PDF de 32 páginas online em vez de em uma filial, que não faz muito para torná-la uma experiência mais agradável, ou mesmo tolerável. Aproveitando os ativos existentes e os produtos superiores nativos de grandes empresas e concentrando as iniciativas digitais em reimaginar a jornada de como o cliente acessa e consome esses produtos dá a um banco tradicional, ou qualquer titular, uma vantagem estratégica defensável.

Outra vantagem que as empresas estabelecidas têm é a abundância de dados históricos e profundo conhecimento do cliente, muitas vezes se estendendo por décadas. Quando essas empresas se concentram na adoção de processos e ferramentas para capturar melhor os dados on-line e off-line dos clientes, integrá-

los em todos os canais e compartilhá-los em toda a organização, elas podem desbloquear percepções que as startups só podem sonhar, o que, por sua vez, pode ser usado para prever melhor o comportamento, fazer vendas cruzadas, fazer vendas adicionais, informar o desenvolvimento de novos produtos e ajudar a definir toda a estratégia e o modelo operacional de uma empresa.

Uma grande oportunidade para as grandes empresas traduzirem sua marca e vantagem de dados em excelentes experiências do cliente está nas áreas em que a confiança e os problemas regulatórios estão na vanguarda. Isso é particularmente verdadeiro em setores como serviços financeiros e assistência médica, onde o exame público e regulamentar é elevado, considerando a quantidade de dados que eles ingerem e o nível de confidencialidade desses dados. Se a COVID-19 provou qualquer coisa, com rápida aprovação de vacina e implantação digitalmente pronta (por exemplo, agendamento, rastreamento e relatórios de pacientes), é que os órgãos reguladores não são o inimigo; quando parcerias do setor público/privado são desenvolvidas com o bem maior em mente, os clientes podem ser protegidos, e novas iniciativas podem obter a luz verde dos órgãos reguladores com rapidez e sem impedir o progresso. As experiências e iniciativas dos clientes que antes levavam quatro ou cinco anos agora são implementadas com grande transparência e monitoramento de dados em muito menos tempo. Esses setores altamente regulamentados foram alguns dos

primeiros a adotar (especialmente durante a COVID-19) recursos de comunicação digital, com bancos de varejo transferindo ainda mais pontos de contato para serviços baseados em aplicativos e serviços de saúde implantando rapidamente telemedicina e soluções remotas de coordenação e atendimento ao cliente. Essa é uma tendência geral que também está pronta para continuar após a pandemia, com 95% dos líderes de negócios entrevistados em vários setores afirmando que manterão ou aumentarão o investimento em ferramentas de comunicação digital após a COVID-19.¹¹

**95%**

dos líderes de negócios afirmam que manterão ou aumentarão o investimento em ferramentas de comunicação digital após a COVID-19.

Qualquer iniciativa de transformação em uma grande empresa, seja de baixo para cima e de baixo para baixo, com alinhamento organizacional completo, deve primeiro considerar como utilizar da melhor forma seus ativos estáveis existentes, marca, pessoas e tecnologia, e evitar cair na armadilha de pensar que a tecnologia "mais recente e melhor" será uma bala mágica. À medida que os detalhes da jornada de transformação são desenvolvidos, todos, do desenvolvedor aos executivos, devem considerar as maneiras como esses recursos intrínsecos podem oferecer uma vantagem competitiva que agrega valor adicional à experiência do cliente e incorporá-la à abordagem.

¹¹ "State of Customer Engagement Report." Twilio, 24 de fevereiro de 2021.

2.4

Gaste o dinheiro (com sabedoria)

Independentemente de a abordagem de transformação ser de grande escala de cima para baixo ou incubada de baixo para cima, os esforços não serão realizados em nenhum lugar sem investimento em recursos humanos e tecnológicos. Muitas vezes, as grandes empresas acreditam que podem alcançar o sucesso simplesmente emulando as formas "irregulares" de trabalho das startups e que adotar uma abordagem "ágil" e "experimental" significa que as iniciativas de pequena escala podem trabalhar apenas com financiamento gota a gota. A realidade, no entanto, é que a maioria das startups e interrupções de sucesso, embora fragmentados e famintos de capital (ou pelo menos devem operar frequentemente com essa mentalidade, já que o capital vem em parcelas), também recebem milhões de reais em financiamento à medida que aumentam.

Não há como contornar a necessidade de alocar fundos adequados e pessoas para iniciativas digitais. Como tanto as transformações digitais de grande escala quanto as de menor porte têm a reputação de serem complicadas e terem uma alta taxa de falhas, os executivos muitas vezes tentam minimizar suas perdas desde o início alocando pequenas quantias de dinheiro para "garantir que é viável". Com muita frequência, as grandes empresas que aprenderam os princípios da inovação e da "experimentação" enxuta que todas as grandes ideias começam como pequenas ideias: O fracasso deve ser esperado e aprendido, e quando há faíscas de sucesso, elas precisam de espaço para incubar e investir para prosperar.





No caso de transformações bem-sucedidas, o financiamento adequado significa não apenas contratar o número e o tipo corretos de pessoas (em alguns casos, como o Domino's, isso pode ser centenas ou até milhares de novos funcionários), mas também investir no desenvolvimento de talentos e nos ativos de tecnologia, reconhecendo que o ROI pode levar mais tempo para se materializar.

Neha Gargi, o Chefe de Estratégia de Tecnologia da JPMorgan Chase, argumenta que a simples replicação de um processo de negócios manual em formato digital (como os bancos frequentemente faziam o exemplo acima) geralmente não é boa ou suficiente para mover a agulha. Ela diz, "As empresas precisam reimaginar todo o seu modelo de negócios e estratégia de engajamento e mudar o atual status. É caro — isso requer bons talentos E uma boa tecnologia. Você precisa de pessoas que pensam de forma diferente e não são restringidas de forma criativa ou pelo papel para o qual foram contratadas, ou por qualquer estrutura organizacional que governem seus "departamentos". As empresas devem considerar o que seria uma jornada do cliente desejável ou ideal, e não apenas traduzir uma experiência tradicional para digital. As startups têm o talento e a flexibilidade para projetar do zero e a liberdade de usar todas as opções de tecnologia à sua disposição para criar essa jornada ideal, enquanto as grandes empresas muitas vezes se concentram apenas em tornar todo o processo mais eficiente e ignorar esse fator crítico".

É essencial investir nas pessoas e em ferramentas (veja a Figura 1) que as capacitam a projetar, construir e testar rapidamente novas ideias e, em seguida, dimensionar de forma rápida, segura e confiável as que mostram valor.

FIGURA 1: FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA QUE SUPORTAM UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SUCESSO





Dispor de recursos adequadamente significa também a alocação adequada de orçamentos, o que geralmente leva a uma batalha entre as unidades de negócios à medida que elas competem por financiamento. Como mencionado, ter um executivo campeão que pode ajudar a preparar o caminho para o investimento de capital é crucial. Outra estratégia eficaz para evitar essas batalhas é estabelecer um comitê de investimento de nível corporativo que apoie os esforços de cima para baixo e forneça um mecanismo para patrocinar iniciativas de baixo para cima que não possam ser financiadas pelos orçamentos departamentais pré-alocados. Esse grupo deve reconhecer que tanto as iniciativas grandes quanto as pequenas são igualmente importantes para impulsionar a inovação, e apoiar e habilitar todas essas iniciativas (alocando orçamento, incentivando o alinhamento executivo, ajudando a definir KPIs, compartilhando melhores práticas e vitórias, oferecendo cobertura para falhas, e "ligando os pontos" em toda a organização quando apropriado).

O objetivo final é um modelo de financiamento para iniciativas digitais que capacita todos, de um desenvolvedor a uma unidade de negócios, a identificar e resolver problemas no atendimento do cliente e da empresa. É função da liderança comprometer os recursos necessários para ajudar uma organização

a reimaginar seu papel na economia de relacionamento. Conforme F.D. Wilder afirma, "O compromisso do topo e a comunicação desse compromisso são necessários; caso contrário, as iniciativas digitais nunca deixaram de ser priorizadas em favor de quaisquer problemas urgentes que estejam sendo resolvidos, e os funcionários não se inspirarão ou até mesmo se convencem de que a empresa está realmente impulsionando o progresso e olhando para o futuro". Até mesmo as ideias mais inovadoras vão parar sem investimento para capacitá-las e alimentá-las.

"As empresas precisam reimaginar todo o seu modelo de negócios e estratégia de engajamento e mudar o atual status. É caro — isso requer bons talentos E uma boa tecnologia".

NEHA GARGI

CHEFE DE ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA NA JPMORGAN CHASE





03

É hora de construir o futuro do engajamento do cliente

Em seu livro "Pergunte ao seu Desenvolvedor", o CEO da Twilio, Jeff Lawson, escreve sobre a necessidade de as empresas "construírem ou morrerem".

As empresas devem construir um melhor envolvimento digital do cliente como parte essencial do que é necessário para se diferenciar e sobreviver, não apenas competir, na economia digital de hoje.

A COVID-19 reforçou que o mundo está mudando mais rápido do que nunca, e as expectativas dos clientes estão mudando com ela. Estamos mudando de uma economia modelo antiga para uma nova, e os líderes de negócios devem pensar de forma crítica sobre como conduzir essa onda de mudança mais recente e o que o envolvimento e a transformação digitais representam para eles daqui para frente. Se ele entrar em contato com o cliente, a implementação dos mesmos aplicativos pré-empacotados e soluções prontas para uso que seus concorrentes não são suficientes, o engajamento precisa ser facilmente integrado, personalizado e adaptável. Isso é o que levou as empresas aos primeiros dias da pandemia, permitindo que elas se envolvam com funcionários e clientes em suas respostas iniciais e lidem com os desafios comerciais que esse novo mundo representa.

A forma como as organizações abordam suas transformações digitais será diferente. Alguns embarcarão em iniciativas abrangentes e de cima para baixo em toda a empresa que devem superar a inércia institucional e estruturas empresariais isoladas (organizacionais e técnicas). Outros terão uma abordagem mais abrangente, de baixo para cima, onde precisarão incubar muitas ideias diferentes, provar valor rapidamente, compartilhar aprendizados e conectar vitórias aos objetivos de negócios mais amplos.



Ambas as abordagens têm mérito, e o caminho seguido será ditado pela cultura, metas e recursos da empresa.

Quando feito corretamente, isso permite que as empresas aproveitem a enorme desconexão entre a forma como as empresas pensam que se comunicam e constroem relacionamentos e como isso é realmente recebido pelos clientes.

94%

das empresas relatam que têm uma comunicação excelente com seus clientes.

96%

dos clientes discordam.¹²

Engajamento, construção de relacionamento, é a base da economia digital atual, as pessoas querem se envolver com as empresas, mas querem se envolver com como e quando quiserem (cada vez mais através de canais digitais) e querem uma experiência perfeita e personalizada quando quiserem. Esses clientes também estão cada vez mais procurando conexão. Não importa em que setor uma empresa está ou quais produtos ou serviços ela fornece, o sucesso de uma empresa depende da força de seus relacionamentos. E esses relacionamentos dependem da capacidade de uma empresa de transformar e oferecer continuamente experiências excelentes que evoluem com seus clientes.



¹² "Bridging the Communication Divide: Customer Communication Report 2017". Twilio, 19 de setembro de 2017.

Este relatório foi encomendado por

