

Accenture Interactive

A grande arrumação no Marketing

Focar no que é realmente importante.
Descartar o que não é. E reestruturar o resto.

Nos últimos 18 meses, a cozinha virou sala de aula, a sala de visitas virou academia e a de jantar, um escritório. As fronteiras entre tantos espaços e momentos se confundiram — misturando vida pessoal e profissional.

Tantas mudanças repentinas têm sido muito cansativas. Uma pesquisa global com funcionários revela que **44% deles dizem estar esgotados (burnout)**,¹ e outros relatórios indicam que mais de 40% pensam em pedir demissão.² O *burnout* atinge especialmente as organizações de marketing.



Quase 70% dos executivos de marketing dizem que o último ano levou seus funcionários à exaustão.

Nesses meses de mudanças intensas à medida que os clientes reavaliavam radicalmente seus valores e propósitos, foram os profissionais de marketing que sofreram o maior impacto direto dentre todas as funções na empresa.³ Ao mesmo tempo, a redução dos orçamentos e uma maior pressão, da empresa, para assumir a liderança em termos de experiência do cliente e estimular o crescimento tornaram o marketing ainda mais difícil.

Embora a revolução digital tenha transformado a arte e a ciência do marketing, ela também deixou o setor muito mais complexo. Há sempre uma nova tecnologia a ser explorada — a realidade aumentada hoje, e o metaverso amanhã. Há inúmeros canais a serem administrados. Há uma infinidade de dados para analisar — e usar — para oferecer experiências personalizadas. A desordem digital de décadas nas organizações de marketing continua a se acumular com o surgimento de mais canais, pontos de contato e ferramentas. Tudo isso representa mais trabalho para os profissionais de marketing.

No entanto, encontramos um pequeno grupo — apenas 17% dos mais de 1.000 executivos de marketing entrevistados — cujas organizações de marketing estão prosperando apesar de todas as mudanças e complexidade.

Um total de 86% desses seletos executivos afirmam que seus funcionários foram revigorados por um novo propósito de atender às constantes mudanças nas motivações dos clientes. **Nós os chamamos de Thrivers (Vencedores)**, e procuramos saber por que eles estão a mil por hora neste momento em que todos estão tão esgotados.

Globalmente, entrevistamos mais de 1.000 executivos seniores de marketing em todos os setores para saber como o marketing está mudando e o que os líderes esperam para o futuro.

O que o marketing mais precisa é de menos

Os Vencedores sabem que o mundo jamais será como antes. Eles aproveitaram esta realidade como uma oportunidade para redefinir o que fazem, como o fazem e o papel do marketing na empresa. Basicamente, eles aproveitaram a pandemia como motivação para "**dar um basta**" na forma como as coisas vinham sendo feitas.

Em vez de manter as coisas como estavam, os Vencedores estão fazendo uma limpa no marketing para descomplicar as complexidades. Eles estão focando nas novas motivações dos seus clientes e naquilo que é necessário para atendê-los melhor e de forma mais inteligente. Eles focam no que realmente é importante. Descartam o que não é. E reestruturam o resto. Livres de tudo aquilo que não tem sentido, os Vencedores e suas equipes estão encontrando um significado maior em seu trabalho.

59% dos Vencedores dizem que suas organizações de marketing estão muito mais fortes do que no ano passado porque foram forçadas a pensar no marketing de forma totalmente diferente.

A "limpeza" no marketing está dando frutos em três grandes frentes. O trabalho dos profissionais de marketing está sendo mais gratificante. A satisfação e o valor do tempo de vida do cliente aumentaram. E a empresa está tendo um ganho significativo de desempenho, particularmente em relação aos concorrentes cujos profissionais de marketing estão esgotados. Estes são os resultados de que todo CMO precisa para impulsionar crescimento hoje.

Vencedores, Esforçados e Sobreviventes

Dividimos os profissionais de marketing em três grupos — Vencedores (17%), Esforçados (66%) e Sobreviventes (17%) — com base em aspectos específicos de como eles cuidam dos relacionamentos com os clientes.

Esses aspectos incluem o quão empolgados eles estão para atender às mudanças nas necessidades dos clientes, o quão mais responsáveis eles estão por atender às necessidades dos clientes do que um ano atrás, e o quão próximos eles estão dos clientes quanto à compreensão dos seus valores e motivações de compra.

Mais empolgados, responsáveis e próximos dos clientes

Menos empolgados, responsáveis e distantes dos clientes

Os Vencedores (17%) estão a mil por hora.

Eles assumiram a responsabilidade de atender às mudanças nas prioridades dos clientes e estão prosperando graças a isso. Eles se sentem próximos dos clientes e estão determinados a estabelecer conexões autênticas com eles.

Os Esforçados (66%) são perseverantes.

Eles têm alguma autonomia para atender às necessidades dos clientes, mas pouco conhecimento das mudanças deles. Por isso, eles fazem o possível para causar impacto. Eles têm a vontade, mas nem sempre os meios.

Os Sobreviventes (17%) estão exauridos.

Eles não estão em sintonia com o ritmo das mudanças dos clientes e presumem que elas sejam temporárias. Eles estão tentando lidar com essa situação, mas está ficando cada vez mais difícil manter o status quo enquanto esperam as coisas voltarem ao normal.

Os **Vencedores** têm desempenho muito superior ao dos Sobreviventes

1.4x

mais propensos a terem desempenho muito melhor em aumento de receita e lucratividade

1.8x

mais propensos a terem desempenho muito melhor em satisfação do cliente

2x

mais propensos a terem desempenho muito melhor em valor de tempo de vida do cliente (CLV)

2.5x

mais propensos a terem desempenho muito melhor em percepção sobre o cliente

Os vencedores sabem como lidar com a bagunça. Audaciosamente. Corajosamente. E sem desculpas. Quando a situação global começou a derrapar, desafiando muito do que eles sabiam, os Vencedores aproveitaram a oportunidade para fazer o que os profissionais de marketing vêm querendo fazer há anos. Mudar o marketing.

Nossa pesquisa global aponta exatamente como eles estão liderando em suas ideias e ações. As diferenças ficam mais evidentes quando comparamos Vencedores com Sobreviventes, que é onde concentramos nossa análise.

É uma história de dois extremos. Um grupo de profissionais de marketing está avançando, enquanto o outro está patinando. A comparação revela uma clara diferença entre as mentalidades e os métodos generativos e motivadores e aqueles que estão mostrando ser menos produtivos e desanimadores.

Entender essa diferença é um aprendizado para as organizações de marketing em qualquer lugar. Ao emular os Vencedores, os Sobreviventes podem começar a reverter a situação. E os Esforçados — que hoje são a maioria dos profissionais de marketing — podem se concentrar em formas específicas de melhorar seu impacto.

Os Vencedores se perguntam:

Isto está alinhado com nosso propósito?

Sim

Está em linha com o propósito dos nossos clientes?

Sim

Irá melhorar a forma como trabalhamos?

Sim

O diferencial dos **Vencedores:**

cinco regras para
descomplicar o marketing

- 01 **Redescubra os seus clientes**
- 02 **Encontre seu diferencial coletivo**
- 03 **Caminhe no ritmo das mudanças**
- 04 **Descubra o que mais ninguém quer fazer**
- 05 **Defenda aquilo em que você acredita**

01

Redescubra os seus clientes

O comportamento dos clientes muda sempre, mas a pandemia elevou essa mudança a um novo patamar. Os profissionais de marketing têm se esforçado para entender as mudanças nas prioridades dos clientes, e isso os levou a reavaliar quais atividades de marketing devem ser mantidas, quais devem ser pausadas e quais devem ser descartadas. Este é o momento de recuar e concentrar-se naquilo que é importante para prosperar num mundo em constante mudança.



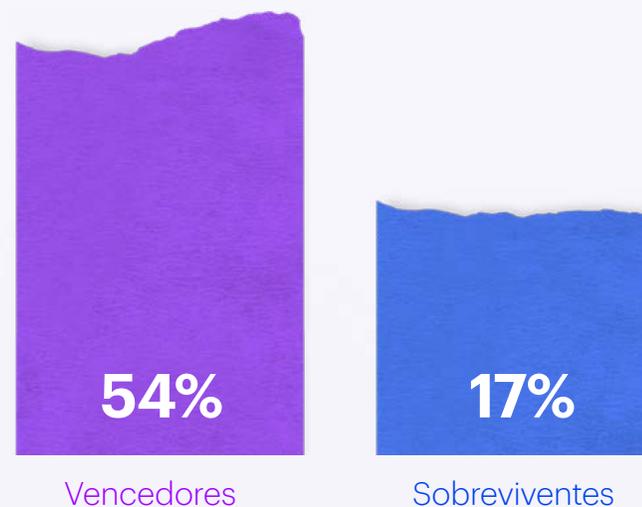
O que os **Vencedores** fazem

Os Vencedores aceitaram a realidade de que seus clientes já não são mais os mesmos. Os Vencedores sabem que suas antigas convicções sobre as preferências do cliente — e conseqüentemente a forma como eles se relacionam com esses clientes — já não são tão relevantes. Na verdade, os Vencedores têm **propensão 2,5x maior** do que os Sobreviventes de acreditar que os atuais desafios enfrentados pelo marketing são totalmente novos.

Ver a mudança como ela realmente é

A maioria dos executivos de marketing (**70%**) acredita que os efeitos da pandemia na psicologia e no comportamento do consumidor serão apenas de curto prazo. Contudo, os Vencedores são bastante realistas. Além de verem os desafios como sendo novos, eles sabem que serão de longo prazo. **Mais da metade** acredita que o marketing será significativamente influenciado pela pandemia no futuro próximo, em comparação com apenas **17%** dos Sobreviventes.

Os Vencedores têm propensão 2,5x maior do que os Sobreviventes de acreditar que os atuais desafios enfrentados pelo marketing são totalmente novos.



Ouvir o *zeitgeist* do cliente

Uma coisa é reconhecer que as motivações dos clientes mudaram. Outra é estar sempre descobrindo quais são essas mudanças e agir de acordo com elas — especialmente quando elas são tão fluidas. Mas os Vencedores as descobrem escutando os clientes. Então, eles as enfrentam.

O uso de ferramentas digitais é uma das formas de os Vencedores ouvirem e se envolverem com os clientes, indo diretamente à fonte para saber o que é mais importante para eles. Para se aproximar dos seus clientes, eles sabem que precisam ser relevantes no contexto onde seus clientes se encontram, e para isso normalmente investem em tecnologias de geolocalização. Eles também são **50% mais propensos** do que os Sobreviventes de já terem implantado tecnologias para realizar *social listening* e pesquisas de campo. Tudo isso serve para criar um círculo virtuoso de interações entre profissionais de marketing e clientes com base no *zeitgeist* do cliente.

Os Vencedores são 50% mais propensos do que os Sobreviventes de já terem implantado tecnologias para realizar *social listening* e pesquisas de campo.



Medir o que é importante para os clientes

Após ouvir o que é importante para os clientes, os Vencedores passam a se dedicar totalmente ao assunto e a mudar suas prioridades de acordo com tudo o que esses clientes fazem. E eles chamam a responsabilidade para si ao medir seu próprio desempenho sob a ótica do cliente. Exemplo: **satisfação do cliente é o critério nº 1 dos Vencedores para o sucesso.**

Embora custo, eficiência e medidas de competitividade ainda sejam importantes, a principal responsabilidade que os Vencedores se autoatribuem é com o que os clientes querem — uma medida externa em vez de uma métrica interna de vaidade. Para os Sobreviventes, a satisfação do cliente não é tão importante, ficando atrás do quão bem eles controlam o custo de manter o valor do cliente.

Os Vencedores sabem que suposições podem ser perigosas. Eles acreditam em ouvir os clientes para reestruturar o marketing de acordo com quem são os clientes naquele momento e não com quem os profissionais de marketing supõem que eles sempre serão.

Como redescobrir os seus clientes

Foque no que realmente importa.

Coloque os clientes no centro de tudo, envolvendo-se com eles de maneira que faça sentido — desde a criação de conselhos consultivos de clientes até dar-lhes voz no desenvolvimento de produtos ou serviços. Acompanhe as mudanças de comportamento com mecanismos de telemetria e feedback e aja rapidamente seguindo as sugestões dos clientes.

Descarte as *personas* de ontem.

Humanize a segmentação dos clientes, passando de caricaturas unidimensionais para imagens multidimensionais que oferecem uma visão completa dos clientes com base no que eles provavelmente farão e por que o farão. Internalize essas *personas* como uma estrela-guia em comum, ative-as em todas as iniciativas e atualize-as periodicamente.

Reestruture o que é medido — e como.

Desenvolva as medidas de desempenho para refletir os resultados mais importantes para os clientes e não apenas para a empresa. Medir o que é importante para os clientes usando indicadores de desempenho do cliente (CPIs) pode trazer melhores resultados que importam para a empresa (KPIs).

Ajudar os clientes a amarem seus *pets* como se fossem membros da família

DESTAQUE

As adoções de animais de estimação dispararam durante a pandemia, porque as pessoas abriram espaço em casa para terem companhia. Foi o momento perfeito para que a **Blue Buffalo**, principal marca de alimentos naturais para animais de estimação dos EUA, aprofundasse suas relações com os donos dos animais. Para isso, a marca criou uma nova experiência chamada Buddies™. Ela foi pensada para ajudar os donos de animais de estimação a construir uma relação mais feliz e mais saudável com seus parentes de quatro patas. Com a Buddies, as pessoas podem se conectar com uma comunidade que prioriza os pets, acompanhar todas as atividades desses amigos, comprar produtos BLUE e ganhar pontos para obter prêmios exclusivos — tudo num único lugar.

02

Encontre seu diferencial coletivo

Cada área da empresa está super focada em suas próprias prioridades e fluxos de trabalho. Mas proporcionar diferenciação e experiência do cliente requer união e colaboração. Chegou a hora de reestruturar a empresa quanto ao seu diferencial coletivo — acabando com as ambições conflitantes para que o todo seja maior do que a soma das partes.



O que os **Vencedores** fazem

Os Vencedores sabem que não podem agir sozinhos quando se trata de se diferenciar no mercado. Portanto, eles usam dados para criar um entendimento comum e mobilizar a organização em torno do seu diferencial coletivo. Afinal de contas, diferenciar a marca para os clientes é a única coisa que une todos, independentemente de suas responsabilidades individuais. Na verdade, os Vencedores são quase **40% mais propensos** do que os Sobreviventes a focar no uso de dados para gerar uma ambição comum e diferenciar suas marcas.

Mobilizar-se em torno de uma ambição comum

Os Vencedores sabem que para conseguir um diferencial é preciso ir muito além do marketing. Isso exige sincronizar todas as funções — produto, comércio, vendas, serviços e marketing — à sua volta. Para tanto, os Vencedores assumiram a responsabilidade pela experiência do cliente. Há apenas dois anos, todas as organizações de marketing relatavam níveis de influência semelhantes na estratégia de experiência do cliente.

Hoje, muito mais Vencedores do que Sobreviventes são responsáveis pela experiência do cliente dentro de suas organizações, e **74%** dos Vencedores relatam que suas opiniões são fundamentais para importantes decisões de negócios relacionadas à experiência do cliente. Apenas **46%** dos Sobreviventes dizem o mesmo. Além disso, os Vencedores sabem que a experiência está intimamente ligada à diferenciação e ao crescimento. Eles são **67% mais propensos** do que os Sobreviventes a dar opiniões essenciais às estratégias de crescimento corporativo.

Suas opiniões são fundamentais para as decisões de negócios sobre a estratégia de experiência do cliente



Liderar com influência em todas as áreas

Para obter diferencial coletivo, é preciso liderar com influência fora do departamento de marketing. Os Vencedores são muito mais propensos do que os Sobreviventes a serem receptivos e culturalmente polivalentes. A colaboração mesmo em áreas que normalmente não têm a ver com marketing tornou-se uma segunda natureza. **Quase todos os Vencedores (91%)** colaboram com frequência em múltiplas funções e mobilizam talentos entre diferentes grupos, em comparação com **73% dos Sobreviventes**. Isto sugere que os Vencedores entendem que cada função deve desempenhar um papel em prol da diferenciação, e eles estão ativamente liderando esse esforço. Como exemplo, hoje há **19% mais Vencedores** dando sugestões importantes com relação à estratégia de pós-venda do que há dois anos.

91% dos Vencedores colaboram com frequência em múltiplas funções e mobilizam talentos entre diferentes grupos, em comparação com **73% dos Sobreviventes**.

Desculpar-se depois

Por mais que os Vencedores valorizem a colaboração, eles sabem muito bem que há uma linha tênue entre obter consenso e dificultar o progresso. Os Vencedores são determinados quanto à colaboração com a diretoria, adotando uma atitude do tipo 'fazer agora, pedir desculpas depois' e mantendo seus pares informados sobre o que estão fazendo e por quê. Eles são **2,5x mais propensos** do que os Sobreviventes a dizer que é muito importante trabalhar com o CEO e o Conselho de Administração para impactar as prioridades de negócios e as questões estratégicas. Isso significa que eles sabem quando usar sua merecida influência organizacional para evitar os atrasos e as complexidades para avançar a agenda do cliente.

Os Vencedores engajam toda a organização em torno do diferencial coletivo. Não apenas em palavras, mas em ações. Eles entendem que para assumir a liderança é preciso saber no que focar, quem envolver e onde pressionar para obter resultados. Os vencedores recorrem diretamente ao CEO quando necessário para impactar as prioridades de negócios.



Mudança bem-vinda

DESTAQUE

"Durante a pandemia, logo percebemos que as formas usuais de trabalhar não iriam funcionar e precisávamos de uma colaboração mais estreita do que nunca em toda a empresa a fim de dar o melhor suporte aos nossos funcionários, clientes e consumidores. O esforço para identificar novas formas de trabalho foi além da Covid, e cada função passou a analisar todos os aspectos daquilo que faz para definir quais tarefas poderiam ser simplificadas, adaptadas ou mesmo eliminadas. Isso deixa ainda mais claro o que fazemos e melhora a forma como trabalhamos juntos como organização."

Julie Bramham / Diretora global da marca Johnnie Walker, Diageo

Como encontrar seu diferencial coletivo

Todos devem focar o propósito.

Reforce a colaboração multifuncional em torno do propósito da marca e do senso de comunidade. Adote uma visão que toda a organização possa seguir — desde a liderança até os funcionários mais jovens — e deixe as pessoas contribuírem com suas ações.

Descarte formas cansativas de trabalhar.

Tome a dianteira dos negócios para desenvolver o modelo operacional de forma a eliminar atritos, apoiar decisões baseadas em dados e criar melhores ambientes de trabalho. Garanta que o novo modelo operacional transcenda os velhos silos organizacionais.

Reestruture a entrega de valor.

Apresente a estratégia de marketing às partes interessadas internas — especialmente à diretoria — como sendo uma história de valor. Seja claro(a) sobre o que cada área funcional da empresa deve fazer para ajudar na agenda dos clientes, e faça-o com honestidade, autenticidade e transparência.



DESTAQUE

Derrubar silos com dados

A **Direct Line**, uma das principais seguradoras no Reino Unido, sabe que sua marca vai muito além das suas comunicações. A marca é a experiência completa do cliente. Esse é um dos motivos pelos quais a seguradora priorizou melhorar a colaboração entre o marketing e as demais áreas da empresa. Uma mudança para um modelo operacional ágil ajudou a derrubar silos internos, e a Direct Line conseguiu lançar novas propostas com muito mais rapidez. O novo modelo inclui um Centro de Dados de Excelência que torna a riqueza de dados da empresa acessível a toda a organização para melhorar a experiência do cliente.

"É preciso superar seu próprio ego de ser dono de uma função. No fundo, acho que os profissionais de marketing são colaboradores e gostam de integrar a organização, o que significa que eles podem desempenhar um papel de liderança para derrubar os silos."

**Mark Evans / Diretor executivo,
Marketing, Direct Line Group**

03

Caminhe no ritmo das mudanças

Hoje em dia, o marketing sofre mudanças muito rápidas e pressões cada vez maiores. É fácil para os profissionais de marketing perder o foco e ficar perdidos no meio de todo esse emaranhado de prioridades que surgem de todos os lados. Chegou a hora de reestruturar a organização de marketing para que ela possa caminhar no ritmo das mudanças dos clientes e do mercado.

As organizações de marketing lutam para se mover rápido e sem esbanjar. Elas precisam reorganizar seus processos e atividades de trabalho intensivo para acompanhar o mais breve possível as mudanças nos clientes e nos mercados.

O que os **Vencedores** fazem

O que ficou evidente para quase todos os Vencedores (**91%**) nos últimos 12 meses é que o comportamento dos clientes está mudando numa velocidade sem precedentes. Eles sabem que a única maneira de liderar e manter-se relevantes é sendo proativos e agindo com rapidez e em tempo real com os clientes, o que tornou a busca pela velocidade certa não negociável.

91% dos Vencedores acreditam que o comportamento dos clientes está mudando numa velocidade sem precedentes.

Mudar o marketing para ganhar agilidade

Os Vencedores se empenham em fazer mudanças no atacado para adaptar tudo o que fazem — visão, dados, engajamento, respostas — para que essas mudanças sejam a expectativa e não a exceção. Isso significa não se comprometer com investimentos ou campanhas específicas com muita antecedência e sim rever periodicamente os planos e ações e revisá-los conforme necessário.

Uma importante base por trás disso é ter um modelo operacional respaldado por recursos tecnológicos que permitam mudanças rápidas e tranquilas. Não se trata de pressa e sim de estar pronto. Os Vencedores consideram isso uma prioridade. Eles têm **2x mais propensão** do que os Sobreviventes a concordar que sua organização precisou adaptar as operações de forma significativa a este ambiente acelerado.

Dominar a técnica de testar-aprender-ajustar-repetir

Os Vencedores têm opiniões diferentes sobre velocidade. A mentalidade deles não é fazer com que as pessoas trabalhem mais para serem mais rápidas. Muito pelo contrário. Eles querem trabalhar de forma mais inteligente e mais rápida nas coisas certas para aumentar a velocidade. O objetivo é entregar mensagens, conteúdo e experiências relevantes para as necessidades imediatas dos clientes.

Os Vencedores conseguem fazê-lo com uma organização mais adaptável e ágil que valoriza a experimentação e as abordagens de testar-aprender-ajustar-repetir. Eles estão sempre acompanhando o ritmo das mudanças dos clientes, descartando as iniciativas que não estão dando resultados, e focando naquelas que estão dando já no início do processo. Os Vencedores fazem mais do que usar *insights* de dados para validar as etapas finais de desenvolvimento. Em vez disso, os *insights* definem tudo o que eles fazem desde o início. Em vez de focar somente em orçamentos e cronogramas, os Vencedores se concentram nos clientes e nos resultados de negócios.



Escalar o que funciona melhor

Os Vencedores perceberam que para que a sua agilidade tenha maior impacto, é preciso praticá-la em escala e não em cantos isolados do departamento de marketing. Praticamente todos (**95%**) aumentaram sua capacidade de escalar em velocidade em comparação com **65%** dos Sobreviventes. Isso significa que os Vencedores estão aumentando os investimentos em tecnologia para melhorar o tempo de execução. Considere o exemplo da Inteligência Artificial (IA). Os Vencedores implantaram a IA em ritmo muito mais elevado, o que lhes permite localizar e personalizar rapidamente conteúdos e campanhas devido à sua capacidade de prever as intenções do cliente com base no perfil, comportamento e dados contextuais de cada um. Em seguida, eles planejam experiências e produtos com base nessas intenções.

Além de terem tido sucesso ao adotar a agilidade dentro da organização de marketing, os Vencedores estão usando sua influência para conseguir que outras funções adotem metodologias ágeis para dinamizar todas as facetas da experiência. Eles são quase **5x mais propensos** do que os Sobreviventes a dizer que os métodos ágeis das suas organizações têm por base a coordenação com outras funções e a adesão delas.

Os Vencedores não querem ficar para trás. Ao reestruturar a organização para que ela se adapte rapidamente, os Vencedores podem fazer mais do que simplesmente observar seus clientes mudarem ao seu redor. Eles podem mudar com eles. Em ritmo acelerado.

95% dos Vencedores aumentaram sua capacidade de escalar em velocidade em comparação com 65% dos Sobreviventes.



Como caminhar no ritmo das mudanças

Foque em decisões melhores e mais rápidas.

Analise atentamente os processos que retardam a tomada de decisões. Para conseguir adesão, vá direto ao ponto, trocando longos casos de negócios por resumos executivos que transmitam aos tomadores de decisão tudo o que precisam saber para que possam aprovar, rejeitar ou ajustar o plano e seguir adiante.

Descarte ideias e ações limitadas.

Evite a ênfase excessiva em um método ou abordagem para melhorar a velocidade organizacional. Adote uma visão mais ampla de todos os componentes, incluindo infraestrutura, *insight* de dados, modelo operacional, práticas de *sourcing* de talentos e até mesmo medição de desempenho.

Reestruture para ter experimentação contínua.

Crie um ambiente onde todas as ideias possam ser consideradas — e lembre-se: pequenas ideias são importantes e podem causar grande impacto. Permita uma experimentação contínua e rigorosa para testar facilmente novas ideias e encontrar aquelas nas quais faz sentido investir em escala — garantindo que a organização esteja pronta para a mudança desde o projeto.



Passar no teste de velocidade

O departamento de marketing da **CVS Health** intensificou suas atividades nos primeiros meses da pandemia, quando o gigante do setor farmacêutico e da saúde começou a fazer testes de COVID-19. A equipe de marketing precisou retirar tudo rapidamente do mercado e ao mesmo tempo informar as pessoas sobre os testes. Graças a um modelo ágil de operação de marketing, em apenas 48 horas a CVS colocou os sites no ar e compartilhou mensagens, implantando rapidamente comunicações direcionadas a diferentes populações e geografias.

"Se não tivéssemos nos comunicado com nossos clientes e membros de forma eficaz, o fato de estarmos fazendo tudo isso não teria importado, pois ninguém teria tomado conhecimento. Portanto, as operações — a base que havíamos implantado — possibilitaram que agíssemos rapidamente naquele momento."

Norman De Greve / Diretor de Marketing, CVS Health

04

Descubra o que mais ninguém quer fazer

O ecossistema de marketing ficou muito mais complexo devido a uma explosão no número de pontos de contato, tecnologias, questões regulatórias e parceiros. Administrar tudo o que eles têm que fazer pode ser desgastante e frustrante para os profissionais de marketing. Chegou a hora de abrir espaço para focar no que realmente motiva a trabalhar da melhor forma possível.

Performance criativa

Entrada de dados

Checagens regulatórias

Pensamento criativo

Tradução

Experimentação

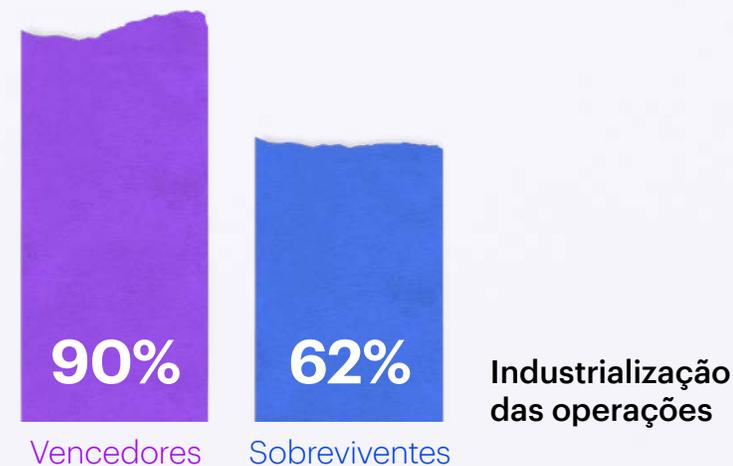
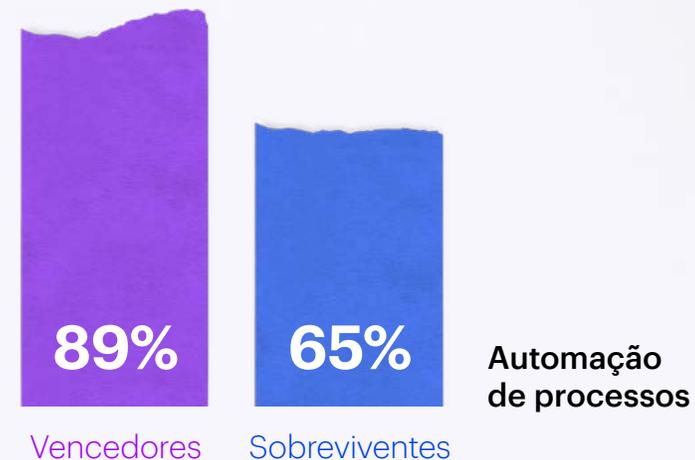
Otimização do conteúdo

O que os **Vencedores** fazem

Os Vencedores conseguiram superar a complexidade. Eles entenderam que nem todas as tarefas de marketing são desenvolvidas da mesma forma. Não se trata de interromper as tarefas entediadas e transacionais e sim de fazê-las de forma diferente. Exemplo: os Vencedores são **40% mais propensos** do que os Sobreviventes a investir mais na automação de processos e na industrialização das operações, seja por meio de equipes internas, parceiros externos ou de um modelo híbrido.

Passar do comum ao motivador

Os Vencedores identificam as tarefas que os profissionais de marketing não gostam de fazer, ou que são repetitivas e com poucas mudanças, e apostam na automação de processos (**89%**) e na industrialização das operações (**90%**) para fazê-las. Os Sobreviventes não chegam nem perto de igualar esses aumentos nos investimentos. Com a sofisticação cada vez maior dos recursos de automação, essas tecnologias podem realizar tarefas de alto nível que há alguns anos nem sequer estavam à disposição. É assim que os Vencedores estão liberando os profissionais de marketing de tarefas entediadas como verificação de conformidade, tradução e otimização de conteúdo.



04 Descubra o que mais ninguém quer fazer

Tendo feito estes investimentos, os Vencedores estão numa posição ideal para aproveitar o que há de novo em automação de marketing. Além de assumir o trabalho repetitivo e que não traz satisfação, as máquinas inteligentes estão numa trajetória incrível para deixar o trabalho gratificante ainda mais recompensador. Os avanços estão sendo rápidos.

Pense em como a IA pode melhorar a geração de conteúdo para se obter melhores taxas de conversão. As empresas estão usando ferramentas alimentadas por IA que alertam os projetistas sobre desvios nas diretrizes da marca ou nas exigências de conformidade. Essas ferramentas também podem fazer engenharia reversa do desempenho criativo de diferentes elementos de grandes volumes de conteúdo para determinar quais têm melhor desempenho — desde aqueles que atraem a atenção das pessoas primeiro até aqueles mais lembrados. E elas conseguem fazê-lo para diferentes segmentos de público. Ao trazer *insights* de dados para os processos criativos logo no início, a IA garante aos criativos que suas ideias estão no caminho certo, ao mesmo tempo que mantém a capacidade de estes aprimorarem seu trabalho. Além de produzir conteúdo inteligente, os criativos estão trabalhando na interseção entre *insights* de dados e criatividade.



Delegar com confiança

Os Vencedores também recorrem a conhecidos parceiros de canal para reestruturar as formas de trabalhar em marketing. Sabendo que não precisam fazer de tudo, os Vencedores treinam outros grupos e parceiros nas habilidades e capacidades certas para assumir sua parcela da responsabilidade.

Isso faz todo o sentido tanto do ponto de vista da utilização de recursos quanto do engajamento dos funcionários. Aliás, os Vencedores são mais propensos do que os Sobreviventes a aumentar os investimentos para melhorar a coordenação e a comunicação entre os serviços de apoio de marketing (**90% contra 64%**). Eles também têm **mais de 60% de propensão** a aumentar os investimentos para melhorar as formas de trabalhar com seu ecossistema de parceiros de canal (**91% contra 56%**).

91% dos Vencedores estão propensos a investir mais para melhorar as formas de trabalhar com seu ecossistema de parceiros de canal contra apenas 56% dos Sobreviventes.

Em comparação com os Sobreviventes, os **Vencedores são 40% mais propensos a considerar a inovação e a originalidade como uma importante habilidade para o futuro.**

Buscar novas ideias

Após redistribuir algumas tarefas de marketing para máquinas e parceiros qualificados, é fácil entender por que os Vencedores investem em diferentes habilidades para a força de trabalho humana. Olhando para o futuro, eles querem desenvolver habilidades em inovação e originalidade. Ao mesmo tempo, eles querem contratar pessoas com as habilidades técnicas necessárias para liderar de forma estratégica a automatização do trabalho de menor valor, resultando numa dualidade interessante. Em comparação com os Sobreviventes, os Vencedores são **40% mais propensos** a considerar a inovação e a originalidade como uma importante habilidade para o futuro e **23% mais propensos** a ver as habilidades técnicas como uma importante habilidade para o futuro.

Os Vencedores têm uma vantagem porque descobriram algo fundamental no marketing de hoje. Eles dão igual atenção às capacidades de tanto descartar uma tarefa quanto de executá-la.

Como descobrir aquilo que mais ninguém quer fazer

Foque no valor e nas paixões dos profissionais de marketing.

Crie um ambiente onde os profissionais de marketing sintam que podem compartilhar suas ideias e perspectivas. Incentive-os a dizer quais trabalhos eles não gostam de fazer e quais tarefas os inspiram e onde eles podem contribuir da melhor forma possível.

Descarte 'jeitinhos' temporários.

Evite a tentação de investir em ferramentas antes de otimizar as atuais formas de trabalho. Concentre-se primeiro em melhorar os processos para melhor se alinhar ao atendimento das necessidades do cliente e alcançar melhores resultados de negócios. Depois, comece pequeno para garantir que as soluções e processos ajustados funcionarão. Planeje escalar por meio de iteração.

Reestruture para pessoas + máquinas.

Seja transparente com os funcionários em relação a como as funções deles mudarão, e faça com que a busca pelas interações com pessoas seja mais fácil para os clientes quando eles precisarem. Deixe claro que existe um caminho para um trabalho mais interessante como forma de obter, treinar e reter os melhores talentos.

A beleza das operações simplificadas

DESTAQUE

Para implantar localmente uma estratégia global de marca, a **Shiseido**, líder em produtos de beleza, conta com um centro de ativação digital para escalar rapidamente as promoções de produtos e campanhas de marketing baseadas em dados de demanda do cliente e outras métricas vitais. Graças ao centro, os profissionais de marketing podem parar de passar incontáveis horas analisando blocos fragmentados de dados do cliente a fim de se dedicar a tarefas estratégicas de marketing. Ao otimizar o poder dos *insights* e da inteligência dos dados, a Shiseido agora envolve os clientes com comunicações e experiências personalizadas e dinâmicas.

05

Defenda aquilo em que você acredita

Muitos profissionais de marketing descobriram que tentar ser tudo para todas as pessoas pode confundir. É fácil perder de vista o propósito único da sua marca. Ao tentar agradar a todos, eles correm o risco de não agradar a ninguém. Este é o momento certo para os profissionais de marketing descartarem a longa cauda de táticas que geram retornos cada vez menores para que possam de fato executar aquilo em que acreditam de maneira ampla e ousada.



**BRAND
PURPOSE**

O que os **Vencedores** fazem

Quando se trata de novas oportunidades para se destacar perante seus clientes, os Vencedores as aproveitam — e se apropriam delas. Eles não se limitam a expressar o propósito das suas marcas naquilo que dizem. Eles o incorporam naquilo que fazem. Tanto é assim que eles são **2x mais propensos** do que os Sobreviventes a promover o propósito da sua marca nas experiências do cliente para demonstrar seu diferencial competitivo.

Os Vencedores são 2x mais propensos do que os Sobreviventes a promover a marca junto aos clientes para destacar seu diferencial competitivo.

Empatia com os clientes

Os Vencedores defendem o propósito das suas marcas de forma autêntica, concentrando-se em seus clientes-alvo e não em todos. Eles se sentem muito mais responsáveis por garantir que seus clientes se sintam valorizados quando interagem com eles.

Considere que **72%** dos consumidores que mudaram de atitude e comportamento no último ano esperam que as marcas que escolheram entendam como suas necessidades mudaram e se comprometam a atendê-las.⁴ Entre todos os profissionais de marketing, os Vencedores estão melhor posicionados para fazê-lo. Eles se sentem profundamente ligados a seus clientes, e mais de **70%** acreditam que a maioria dos clientes deseja receber mais empatia da parte deles contra pouco mais da metade dos Sobreviventes.

Conectar-se de formas mais relevantes

Os Vencedores têm muito mais propensão do que os Sobreviventes de ver o potencial de crescimento nas mudanças dos clientes. Por exemplo, eles são **5x mais propensos** do que os Sobreviventes a ver as mudanças nos valores dos clientes trazidas do período de pandemia como oportunidades para repensar o papel do marketing e reimaginar o propósito das suas marcas.

Essa mentalidade tem como base a aplicação do propósito da marca nas áreas que mais interessam aos clientes. No momento, duas oportunidades se apresentam para eles. Os Vencedores são quase duas vezes mais propensos do que os Sobreviventes a ajustar suas práticas de marketing para repercutir no atendimento e nos serviços pessoais. Ao mesmo tempo, os Vencedores têm duas vezes mais propensão de ajustar sua forma de atuar para atender à importância que os clientes dão à confiabilidade.

De que forma os Vencedores atendem aos clientes nessas áreas? Eles pensam além da otimização de canais e pontos de contato e se concentram em criar gestos ousados que sejam autênticos para o propósito das suas marcas. Eles permitem levar as campanhas de marketing *'business-as-usual'* para além do padrão tradicional.

Veja o que fez um banco durante a pandemia para atender seu propósito de servir os clientes de maneiras inovadoras. Com uma forte plataforma de serviços bancários on-line e ênfase em marketing digital, o banco garantiu aos clientes a tranquilidade de saber que poderiam realizar suas operações bancárias durante a quarentena sem nunca precisar colocar os pés numa agência.

Nós ajustamos o nosso marketing para atender ao foco que os clientes dão à confiabilidade





Proteger o que mais importa

DESTAQUE

A seguradora australiana **NRMA** cumpre o propósito da sua marca em tudo, desde ajudar as pessoas a reduzir os riscos até proteger o habitat de coalas ameaçados de extinção. O público respondeu. A base de clientes, o lucro, a avaliação da marca e o reconhecimento da marca tiveram aumentos significativos.

Inovar sem limites

Os Vencedores sabem que conectar-se com os clientes dessa forma exige ideias inovadoras e implantação em escala.

Na verdade, os Vencedores acreditam que o diretor de inovação é o executivo mais importante com quem devem colaborar para impactar as prioridades de negócios e cumprir com o propósito da marca. Menos da metade dos Sobreviventes valorizam essa colaboração da mesma maneira. Além disso, os Vencedores veem produtos e serviços inovadores que sustentam o crescimento como um fator crítico de sucesso — perdendo apenas para a satisfação do cliente. Para os Sobreviventes, a inovação está bem abaixo na lista de medidas de sucesso do marketing.

Ao defender o propósito das suas marcas, conectando-se aos clientes com empatia e autenticidade e entregando aos clientes o que eles valorizam, os Vencedores estão preparando o terreno para relacionamentos que podem perdurar mesmo depois de mudanças nas preferências dos clientes.



Como defender aquilo em que você acredita

Foque nos funcionários como defensores.

Convoque todos os funcionários da empresa para serem os melhores divulgadores do propósito da marca. Coopere na criação de envolventes e inspiradoras comunicações internas sobre o propósito para promover um objetivo comum que todos possam incorporar e expressar.

Descarte as promessas vazias.

Esqueça as declarações banais sobre o propósito da marca que poderiam servir a qualquer marca e mensagens piegas que não tocam o coração. Garanta que o propósito da marca seja relevante e específico para a organização, e não apenas palavras bonitas.

Reestruture a cultura para despertar a imaginação.

Promova uma cultura aberta e criativa que abra espaço para os rebeldes e reconheça que ir acima e além se tornou um ingrediente essencial para o *'business as usual'*.

Grande apoio para os pequenos

DESTAQUE

Para manter-se relevante aos pais dos dias de hoje e adaptar-se a seus comportamentos cada vez mais digitais, a marca de cuidados para bebês **Huggies®** lançou uma plataforma global da marca adaptada para cada mercado. A plataforma traz vida ao novo propósito da marca Huggies, "Ajudando a navegar pelo desconhecido da infância". Essa nova diretiva teve resposta emocional e elogios do grande público e das mães. Ela gerou 1,3 bilhão de impressões espontâneas, mais de 410 engajamentos sociais e um aumento de 11 pontos no *net sentiment* da marca. Pela primeira vez em três anos, a Huggies também liderou sua categoria em volume de buscas orgânicas.

"Estamos determinados a nos apresentar para uma nova geração de pais e filhos — e creio que o novo propósito da marca Huggies personifica esse espírito. Também sabemos como é difícil navegar pelo desconhecido da infância durante uma pandemia global. Por isso doamos 5 milhões de fraldas para a National Diaper Bank Network (Rede Nacional de Bancos de Fraldas) e estamos trabalhando com a ONG Hand to Hold para ajudar os cuidadores da Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTIN) durante este período. Tudo para ajudar os bebês a se desenvolverem."

Craig Christenson / Vice-presidente global de cuidados infantis da Kimberly-Clark

Focar. Descartar. Reestruturar. Como os **Vencedores** desempenham

01

Redescubra os seus clientes

54%

dos Vencedores

acreditam que as mudanças nos clientes em razão da pandemia serão de longo prazo (contra apenas 17% dos Sobreviventes).

02

Encontre seu diferencial coletivo

74%

dos Vencedores

relatam dominar a experiência do cliente – a opinião deles é altamente importante para as principais decisões de negócios (em comparação com menos da metade dos Sobreviventes).

03

Caminhe no ritmo das mudanças

5x

mais propensos do que os Sobreviventes a dizer que outras funções ajudam e aderem a seus métodos ágeis.

04

Descubra o que mais ninguém quer fazer

90%

dos Vencedores

industrializaram suas operações de marketing para reduzir a complexidade geral, contra apenas 62% dos Sobreviventes.

05

Defenda aquilo em que você acredita

5x

mais propensos do que os Sobreviventes a ver as mudanças nos valores dos clientes trazidas do período de pandemia como oportunidades para repensar o papel do marketing e reimaginar o propósito das suas marcas

Menos do que está errado. Mais do que está certo

Com tanto tempo em casa neste último ano (ou mais) — e mais tempo disponível do que o normal —, as pessoas começaram a ver a bagunça ao seu redor. Elas se inspiraram na especialista em organização Marie Kondo: encheram caixas de coisas para doar a instituições de caridade e levaram tralhas inúteis para o ponto de descarte mais próximo.⁵

Esta grande arrumação também está acontecendo no marketing.

Os Vencedores estão assumindo o controle e fazendo uma limpeza geral seguindo suas próprias regras — um passo de cada vez. Eles definem o que devem manter — as responsabilidades e tarefas que motivam as equipes, atendem às expectativas dos clientes e dão resultado para o negócio. Eles descobriram que fazer mudanças e se livrar das coisas gera maiores retornos. Mais crescimento. Mais relevância. Ainda mais alegria.



Sobre os autores



 **Jeannine Falcone**

Global Marketing Services Lead, Accenture Interactive

Jeannine tem quase 30 anos de experiência à frente de grandes agências e empresas globais de marketing digital e vem ajudando a formar, transformar e liderar equipes de sucesso para promover o crescimento de algumas das maiores marcas do mundo. Ela trabalha na Filadélfia.



 **Nevine El-Warraky**

Marketing Advisory, Europa
Accenture Interactive

Nevine tem mais de 30 anos de experiência em consultoria de marketing no setor de bens de consumo e tem especialização em estratégia de crescimento, modelos operacionais de marketing e transformação digital. Antes de ingressar na Accenture, ela foi co-CEO da Brand Learning, adquirida pela Accenture em 2017. Ela trabalha em Londres.



 **Gene Cornfield**

Experience Transformation Lead, América do Norte, Accenture Interactive

Gene tem mais de 25 anos transformando o marketing e a experiência do cliente em vários setores. Ele também lidera a CMO Community global da Accenture com mais de 600 líderes seniores de marketing que se reúnem ao longo do ano para abordar de forma colaborativa suas maiores oportunidades e desafios mais prementes. Ele trabalha em Boston.



 **Giovanni Rivetti**

Communicate Experiences Lead, LATAM, Accenture Interactive

Experiente profissional de marketing na área de conteúdo, Giovanni fundou o Comitê de Melhores Práticas de Conteúdo de Marca na Associação Brasileira de Anunciantes e é co-fundador da New Content, adquirida pela Accenture em 2018. Ele trabalha em São Paulo.

Colaboradores:

Mark Curtis

Global Head of Innovation,
Accenture Interactive

Carlos Horn

B2B Marketing Services,
Accenture Interactive

Mark Green

Accenture Interactive Lead,
Austrália e Nova Zelândia

Jason Seegert

Marketing Transformation
Lead, América do Norte,
Accenture Interactive

Líder de Pesquisas

Ivy Lee

Equipe de pesquisas

Josh Bellin

Agneta Björnsjö

Katarzyna Furdzik

Michael Malinoski

Konrad Suchecki

Juan Pablo Romero

Marketing + Communications

Mark Kiernan

M + C Lead

Jeanine Kent

Sobre a pesquisa

A pesquisa foi elaborada para analisar a maneira como os líderes de marketing se sentiram e reagiram às mudanças que perceberam em seus clientes/consumidores durante o ano passado (2020), e como isso contribuiu para a resiliência de suas organizações de marketing (bem como os resultados gerais de negócios)

De junho a julho de 2021, a Accenture Research e a Accenture Interactive entrevistaram:

1,022

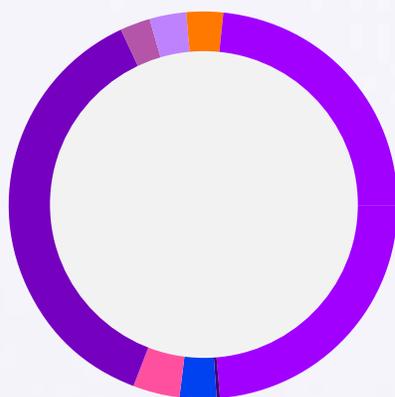
Executivos de marketing globalmente

Em **19** países

De **19** Setores

Com quem falamos

■ CMO ou outro executivo sênior da área de marketing	49%
■ CDO	5%
■ Chefe de Comunicações	4%
■ CGO	0.3%
■ Outro diretor vice-presidente	31%
■ Chefe de Digital	4%
■ CCO	4%
■ Chefe de Marca	3%



País

EUA	19%
Cingapura	5%
Suécia	2%
Noruega	2%
Países Baixos	4%
México	4%
Japão	5%
Itália	5%
Grã-Bretanha	8%
França	5%
Finlândia	3%
Espanha	5%
Dinamarca	4%
Alemanha	5%
China	5%
Canadá	5%
Brasil	5%
Austrália	5%
EAU	5%

Setor

Tecnologia/Dispositivos Médicos	3%
Seguro de Vida	3%
Produtos Químicos	4%
Seguros P&C	4%
Viagens e Turismo	11%
Energia	6%
Montadoras Automotivas	6%
Mídia e Entretenimento	5%
Bens de Consumo & Serviços	9%
Utilities	6%
Máquinas e Equipamentos	7%
Farma/Biotecnologia	3%
Provedores de Saúde	4%
Pagadores de Saúde	4%
Serviços Bancários	7%
Software e Plataformas	3%
Eletrônicos e Alta Tecnologia	4%
Telecom	5%
Varejo	6%

Referências

- 1 Kathryn Mayer, “Burnout is Continuing to Rise; is HR Doing Enough?,” (O burnout continua aumentando; será que o RH está fazendo o bastante?), 1º de junho de 2021 em <https://hrexecutive.com/burnout-is-continuing-to-rise-is-hr-doing-enough/>
- 2 Fórum Econômico Mundial, “Pesquisa: 40% of Employees are Thinking of Quitting Their Jobs,” (40% dos funcionários pensam em pedir demissão) 2 de junho de 2021 em <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/remote-workers-burnout-covid-microsoft-survey/>
- 3 Accenture, “Life Reimagined,” 2021 em <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/reimagined-consumer-expectations>
- 4 IBID
- 5 Jura Koncius, “The Great Decluttering of 2020: The Pandemic has Inspired a Cleanout of American Homes,” 5 de agosto de 2020 em https://www.washingtonpost.com/lifestyle/home/the-big-pandemic-clean-out-clearing-the-junk-out-of-your-home-while-stuck-there/2020/08/04/230d71d2-c868-11ea-a99f-3bbdff1af38_story.html

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 624 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades. Visite-nos em **www.accenture.com.br**

Sobre a Accenture Interactive

A Accenture Interactive está reimaginando os negócios por meio da experiência. Promovemos o crescimento sustentável criando experiências relevantes vivenciadas na intersecção entre propósito e inovação. Ao conectar insights profundos das pessoas e dos negócios com as possibilidades da tecnologia, projetamos, construímos, comunicamos e administramos experiências que tornam a vida mais fácil, mais produtiva e gratificante. A Accenture Interactive está entre as maiores agências digitais do mundo segundo a Ad Age e foi considerada pela Fast Company como sendo a Empresa Mais Inovadora. Para saber mais, siga-nos em @AccentureACTIVE e visite **www.accentureinteractive.com**

Copyright © 2021 Accenture.
Todos os direitos reservados.

Accenture e seu logotipo são
marcas registradas da Accenture.

Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são propriedade de seus respectivos donos. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo é pretendido, expressado ou implícito pelos proprietários de tais marcas. Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser usado no lugar de consulta com nossos consultores profissionais.