

GESTÃO DE INOVAÇÃO PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SUA MARCA ESTARÁ SEMPRE REVIGORADA PELO SEU MAIS VALIOSO ATRIBUTO, A INOVAÇÃO.



nori lucio - brandME

Inovação & vantagem competitiva pela TRANSFORMAÇÃO DIGITAL rompe qualquer barreira que sua empresa certamente enfrentará enquanto constrói sua Visão de Futuro

PRINCIPAIS TÓPICOS

1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - O que significa? Entenda que na prática, de alguma forma, você já vem fazendo por décadas. O que mudou então ? - O perfil dos seus profissionais e, principalmente, Seu Cliente !
2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL [PROCESSOS INTERNOS] - Seus líderes não devem perder tempo desenhando processos. Automatize a produtividade individual e do grupo.
3. CUSTOMER EXPERIENCE - Aposente sua velha, ineficiente e burocrática área de qualidade. Substitua as irrelevantes "não conformidades" por Fatores Críticos de Sucesso. Antecipe-se!
4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL [MARCA] - Sua marca é seu mais valioso patrimônio. Você sabe como o seu cliente "consome" a sua Marca?
5. MARKETING & COMUNICAÇÃO é exclusivamente sobre: a) relevância do conteúdo, b) inteligência "quase" artificial no mapeamento e engajamento com a Persona, c) tecnologia e d) muita automação. Assuma a responsabilidade pela sua Marca. Livre-se da sua agência.
6. INOVAÇÃO - Transformação de produtos e serviços pela tecnologia é a única condição. É obrigatório, para prosseguir para os próximos estágios de desenvolvimento de produtos e serviços.
7. VANTAGEM COMPETITIVA - É como seu cliente, e o cliente do seu cliente, se beneficiam da tecnologia que sua empresa aplicou em seus produtos e serviços ?
8. SINGULARIDADE - Esqueça seu concorrente! - A transformação digital bem aplicada coloca sua Marca sempre um passo a frente do seu cliente.
9. DESATIVE SEU T.I. IMEDIATAMENTE - será seu principal inimigo se não souber como aplicar a transformação digital.
10. Construa INTELIGÊNCIA [B.I.] continuamente - Não existe gestão que leve sua empresa para o futuro sem inteligência de mercado, vendas, marketing, produção, produtividade e financeira. Aprenda a fazer a pergunta correta.

1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - O QUE SIGNIFICA? ENTENDA QUE, NA PRÁTICA, VOCÊ JÁ VEM FAZENDO POR DÉCADAS. O QUE MUDOU ENTÃO ? - O PERFIL DOS SEUS PROFISSIONAIS E PRINCIPALMENTE O SEU CLIENTE !

Antigamente, mas nem tanto assim...pregava-se que a implementação de governança e - compliance - seria uma exigência para certificar formalmente uma boa gestão. As empresas contratavam consultorias extremamente caras que cobravam fortunas sobre a prerrogativa de perenizar a empresa.

Hoje, felizmente, estes dois temas (governança e compliance), que já foram abordados e manipulados com exoterismo, estão sendo tratados como devem ser, ou seja, como parte do dia a dia da empresa como é a contabilidade, por exemplo.

O que torna realmente a empresa perene e valiosa são seus Líderes e a Aplicação da Tecnologia no negócio da empresa. Seja para melhorar produtividade ou, principalmente, para levar para o cliente a inovação pela Transformação Digital que deverá surpreendê-lo continuamente e sistematicamente.

Se é para gastar o dinheiro do sócio, invista no desenvolvimento e contratação de líderes bem preparados. Seus líderes representam a sua única chance de implementar um processo de Transformação Digital, e por isso também representam sua única chance de perenizar sua empresa.

Porque integrar Pessoas, Processos e Tecnologias?

Uma possível síntese sobre um tema amplo como Transformação Digital poderia ser o resultado da integração entre pessoas, processos e tecnologia.

A Transformação Digital mais significativa e mais recente é sobre como a tecnologia aplicada ao negócio impacta na experiência do cliente quando ele "consume" sua Marca.

Na prática, e por décadas, na busca pela produtividade e eficiência operacional as empresas investem em sistemas que vêm evoluindo desde os mainframes (IBM), passando pelos ERPs monolíticos (Totvs, SAP, Oracle...) que também já ficaram obsoletos até chegarmos aos atuais, sofisticadíssimos e intuitivos aplicativos que, além de substituírem inteiramente os velhos ERPs monolíticos, resolvem os problemas crônicos relacionados à produtividade individual e principalmente a comunicação entre diferentes grupos multidisciplinares que precisam, mais do que nunca, trabalharem em sinergia de competências complementares para construir novos projetos estratégicos.

Os Apps específicos, tem baixo (inexistente) custo de implementação e manutenção já que são comercializados no modelo SaaS - *software as a service* - , "rodam" na nuvem e permitem acesso de qualquer lugar, a qualquer hora por qualquer dispositivo móvel, até pelo relógio - *wearables* !

A transformação digital mais significativa é que impacta o negócio pela perspectiva do cliente e não apenas os processos internos. Por exemplo:

1. Através de uma simples visita ao site da empresa que contém conteúdo relevante que gera conhecimento.
2. Através da conveniência de um e-commerce, ou ainda de um marketplace que entrega no mesmo dia.
3. Na agilidade da sua área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que através de coleção e análise inteligente de dados, não para de surpreender seus clientes com novos e, cada vez mais personalizados produtos e serviços.

A empresa orientada ao cliente - *customer centric* - aplica tecnologia para "capturar" seu público e através de táticas de - *profiling* - monitoraram e aprendem continuamente e profundamente seus hábitos com o objetivo de desenvolver ofertas personalizadas de produtos e serviços. (* personalizada = atende exclusivamente seus medos, frustrações e sonhos).

A Transformação Digital mais significativa é a que impacta o negócio e NÃO a que simplesmente automatiza os processos internos, eliminando o bom e velho Excel.

A arquitetura tecnológica que envolve a Transformação Digital agrega desde ferramentas e táticas simples que capturam o potencial cliente, como, interesse num conteúdo específico publicado no seu site, até ferramentas sofisticadas, equipadas com "inteligência artificial" cujo algoritmo interpreta e agrupa os dados desse potencial cliente, que serão futuramente utilizados para tomada de decisões sobre:

1. Produzir ofertas com - *calls to action* - de extrema precisão e principalmente disparados na hora certa, ou seja, na hora que o - *lead* - está tão "quente", tão qualificado que o próprio sistema de inteligência os identifica e, automaticamente, sem intervenção humana, produz uma oferta personalizada imperdível que, finalmente, converte aquele relacionamento em venda.
2. Gerar - *insights* - para área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que direcionará e priorizará suas iniciativas para produtos e serviços que já nascem com sucesso, ou seja, gerando instantaneamente novas receitas de vendas.

O conjunto de processos internos da empresa somado ao conjunto de "jornadas de compra" com foco no cliente (foco em vendas) deverão estar automatizados pela arquitetura tecnológica. Especificamente pela perspectiva da marca, a TD deverá possibilitar rastreabilidade na relação com clientes que será essencial para perenidade da empresa por dois motivos.

1. Antecipa as tendências naturais de mudança no comportamento dos clientes dando tempo para a empresa se reposicionar.
2. Monitora satisfação do cliente que impacta na Marca.

Uma vez conquistada a Transformação Digital como cultura organizacional, tudo que a empresa deverá se preocupar é reter seus bons líderes que serão responsáveis não apenas pela manutenção dessa cultura mas, principalmente pela expansão dos efeitos da TD em projetos futuros.

Bons líderes, são apaixonados pelo que fazem, inspiram continuamente seus pares e subordinados a criarem um ambiente de inovação constante que nenhum concorrente conseguirá alcançar, muito menos copiar.

Criar e Manter esse ambiente exigirá um líder de RH atualizado e experiente que terá a responsabilidade de cultivar, promover e recompensar essa cultura de liderança e inovação. O líder de RH, como - *business partner* - terá principalmente a responsabilidade de eliminar o risco de a empresa contratar maus empregados, aqueles sem a qualificação compatível com desafios estratégicos da empresa.

Além de não contratar, o RH também deverá substituir os que já estão dentro da empresa. Eles são fáceis de identificar. São marcados pela insegurança e pessimismo, é o pessoal do "mimimi". Por serem sabotadores eficientes, devem ser eliminados antes que contaminem aquele ambiente vibrante e vigoroso de inovação. Não arrisque, não gaste mais tempo nem dinheiro, não tente desenvolvê-los: livre-se deles! É mais seguro e será certamente mais barato substituí-lo por um líder curioso e vibrante. No caso desse tipo de gente permanecer na empresa, seus melhores líderes é que irão embora em provavelmente, para seu concorrente. Vale lembrar que não existe nada mais escasso no ambiente da empresa que liderança. Se seu RH não consegue atraí-los e nem retê-los, livre-se primeiro do seu RH.

Bons líderes são apaixonados pelo que fazem e inspiram continuamente seus pares e subordinados a criarem um ambiente de inovação constante que nenhum concorrente conseguirá alcançar, muito menos copiar.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL [PROCESSOS INTERNOS] - SEUS LÍDERES NÃO PRECISAM MAIS PERDER TEMPO DESENHANDO E AUTOMATIZANDO PROCESSOS. **FOCO NA PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL E EM GRUPO.**

A Transformação digital na sua empresa está no centro do seu Mapa Estratégico?

Se sua empresa almeja perenidade, certamente seus líderes são orientados por um planejamento estratégico que representa de forma sintetizada a integração das escolhas estratégicas que a levarão na direção da sua Visão de Futuro.

Se sua empresa não tem um Mapa Estratégico, nem Visão de Futuro, sua empresa existe apenas para pagar o salários de seus funcionários e satisfazer desejos e vaidades dos sócios. Então apenas usufrua (sugue seus recursos financeiros...) sem grandes perspectivas até que a empresa desapareça do mercado naturalmente. Nesse caso, sem planejamento estratégico e visão de futuro, o fim da empresa é inevitável.



Seus líderes são gestores de processos? - Não existe Transformação Digital sem gestores de processos.

Se sua empresa não possui gestores de processo com foco na estabilidade e previsibilidade dos resultados esperados por suas respectivas áreas e, também não tem gestores que buscam incansavelmente, continuamente, por melhorias de produtividade, substitua essa gente imediatamente. **Na luta diária pela manutenção da rentabilidade e menor custo, esse tipo de empregado ruim, é seu principal inimigo.**

O símbolo máximo, inquestionável, inadmissível, da falta de processo dá-se quando um dos seus péssimos líderes te pedem alguém para ajudar. Quantas vezes você já não ouviu a frase - "preciso de alguém para me ajudar" e, porque sempre pode piorar, a frase ainda é completada por - "...pode ser até um estagiário".

Livre-se desse tipo de líder antes de iniciar qualquer iniciativa de Transformação Digital. Se optar pela teimosia ou preguiça, espere pela tragédia que será seu processo de execução. Livre deles mesmo que tenha que substituí-los por um estagiário bem formado, daqueles olham com "cara de deboche" para os velhos e cansados trabalhadores que ainda se utilizam Excel como ferramenta de gestão. **Sempre é "melhor capacitar um leão que empurrar um jumento".**

A única equação que funciona para que a Transformação Digital atinja o sucesso é muito simples. Combina pessoas, processos e tecnologia. Funciona como uma espiral positiva que, uma vez dinamizada, será muito difícil freiar seus efeitos positivos.

1. **Pessoa certa sem processo,** não funciona. Livre-se desse gestor !
2. **Processo certo com pessoal errada,** não funciona. Livre-se desse gestor !
3. **Pessoa certa com processo certo. PARABÉNS !!! Cuide e retenha esse líder a qualquer custo.** Ao longo do processo de TD será obrigação do seu especialista em TI apontar soluções para automatizar processos - *workflow*. - Caso contrário, se

houver resistência, livre-se do seu líder de TI. Se ele não entende a importância e como implementar TD, ele não servirá para absolutamente mais nada.

Transformação Digital é sobre produtividade individual e em grupo. É sobre estabelecer um ritmo de execução de alto desempenho.

O mapa estratégico tem 3 objetivos:

1. Profissionalizar sua gestão conectando (criando sinergia) entre seus líderes.
2. Criar um ritmo de execução seguro e de alto desempenho.
3. Construir novas competências que serão exigidas para alcançar sua Visão de Futuro.

Empresas com Mapa Estratégico criam times e líderes autônomos que, além do alto desempenho, inspiram seus pares e subordinados pelos bons exemplos e atitudes.

Empresas sem Mapa Estratégico cultivam apenas capatazes medíocres. Por reconhecerem sua incompetência, não toleram críticas e se escondem atrás do seu crachá de patrão como se fosse "sua espada" protegendo a sua última refeição. Livre-se dessa gente, mesmo que seja seu sócio ou familiar. Nesse caso, substitua por uma gestão profissional jovem, vibrante e motivada.

Agora que seu RH parceiro - *business partner* - já contratou um time talentoso, unido e engajado por uma cultura organizacional acolhedora e um Mapa Estratégico simples e compreensível, é hora de acelerar a Transformação Digital repensando os processos internos. Considere duas perspectivas para "limpar o

caminho” ao longo dessa jornada vibrante de renovação na gestão da sua empresa.

1. **Perspectiva da infraestrutura de TI** - Elimine qualquer vestígio da infraestrutura de TI, incluindo hardware e software. Imagine que infraestrutura de TI é como energia elétrica e água potável que “chegam a sua porta”. Estabeleça uma lei ditatorial que determina que:

“ ...Nessa empresa, nunca mais quero ver nenhum servidor, no-break, sistema de backup & recovery, não quero comprar mais nenhum notebook, pagar licença de Office, nem impressora e muito menos quero ficar subindo em cadeira para restartar wifi, tirando e colocando na tomada”

A única equação que funciona para que a Transformação Digital atinja o sucesso é muito simples. A equação combina pessoas, processos e tecnologia.

Daqui para frente contrate uma empresa especializada em operar serviços em TI que mantenha seu ambiente sempre “rodando”, atualizado, seguro e alugue, não compre, seus computadores e impressoras. Essas empresas também oferecem uma equipe de help desk que auxilia seus usuários via acesso remoto no escritório ou home office.

Empresas especializadas em serviços em TI são custo, NÃO DESPESAS. Elas tem impacto positivo no seu resultado - ebtida - além de não consumirem - capex - que deverá ser usado exclusivamente para financiar projetos estratégicos.

2. **Perspectiva dos sistemas de Apoio a Gestão** - Contrate um profissional de tecnologia que entenda do seu negócio e interage bem, de forma construtiva, com as diferentes áreas da empresa. Esse profissional terá como única missão encontrar a melhor solução para automatizar seus processos - *workflow*. Em hipótese nenhuma essa solução passará pelos ERPs monolíticos e desajeitados como por ToTvs, SAP, Oracle. Em caso de insistência, livre-se desse profissional de TI e essa

ideia bizarra de manutenção do ERP monolítico desaparecerá junto com ele.

A direção a ser tomada será por aplicativos específicos que:

1. Operam como SaaS - Software as a Service.
2. "Rodam", exclusivamente em nuvem.
3. Acesso remoto via App no celular. Eliminam email e grupo de Whatsapp como forma de comunicação.
4. Permitem interface com ferramentas de BI.
5. Não cobram por "set up" nem taxas de manutenção.
6. Interface Interativa com usuário. Não precisa de treinamentos específicos além dos vídeos já existentes no Youtube.
7. Permitam extração simples dos dados.
8. São cobrados por usuário e conforme a utilização dos recursos, nunca por licença corporativa.

Lembre-se que, como líder, você nunca deverá se questionar o que sua empresa pode fazer por você. Mas sempre, o que você pode fazer pela sua empresa.

Alguns exemplos de Apps Específicos :

1. Vendas CRM - pipedrive, sharpspring, agendor
2. Acompanhamento de projetos - Trello, Monday, Asana,
3. Acompanhamento de Serviços em campo - Jira e Agora
4. Qualidade e Customer Experience - Qualiex
5. RH - Sólides,
6. Financeiro - ContaAzul - Omie
7. ecommerce - OpenCart, VTex
8. Site - SquareSpace, Wix, WordPress
9. Suite - Office 365, GoogleWorkspace
10. Marketing - RD Station, Mailchimp, Hubspot
11. EAD com gamification - Robbynson , Engage
12. Customer Service Ominichannel - Zendesk, OctaDesk
13. PABX - com sistema VOIP em nuvem
14. Pesquisa - Google Form, SurveyMonkey
15. OKRs e KPIs - Weekdone
16. Business plan -MindMeister (mindmap), canvas

BI como ferramenta de apoio na tomada de decisões.

O conjunto dos Apps que automatizam seus diversos workflows, deverá ser integrados numa única base de dados - *data lake* - que permite que uma ferramenta de BI como PowerBI, Qliq, Tableau por exemplo, extraiam as informações num formato gráfico, de simples compreensão, permitindo um diagnóstico assertivo, sendo uma excepcional tomada de decisão. Isso tudo está disponível "quase que gratuitamente" e com incrível performance.

Em hipótese nenhuma, a solução para Transformação Digital deverá passar pelos velhos, desajeitados e monolíticos ERPs como (Totvs, SAP, Oracle). Em caso de resistência, livre-se do seu profissional de TI imediatamente.

O BI permite que os novos líderes da empresa empreendam sua função tomando novas decisões. Permite que cuidem da sua área, dos seus colaboradores, dos seus processos, da melhoria contínua e da produtividade pela aplicação da tecnologia. A recompensa será seu bônus pago com alegria pelo excepcional desempenho da sua área no final do ano fiscal. Lembre-se que, se você já é um desses líderes e não foi recompensado, está na empresa errada. Não perca seu tempo e mude logo de empresa.

3. CUSTOMER EXPERIENCE - APOSENTE SUA VELHA, INEFICIENTE E BUROCRÁTICA ÁREA DE GESTÃO DA QUALIDADE. SUBSTITUA "NÃO CONFORMIDADE" POR FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.

Seu gerente de qualidade está colocando sua empresa em risco. Substitua sua área de qualidade por Customer Experience.

É bizarro ainda observar empresas jogando no lixo uma montanha de dinheiro e, principalmente, tempo, investindo em uma área de qualidade naquele modelo "cartório de notas de 1970".

A Transformação Digital mais significativa e mais recente é sobre como a tecnologia aplicada ao negócio impacta na experiência do cliente quando ele "consome" sua Marca.

Enquanto seus diferentes times perdem tempo desenhando rotinas, processos e instruções de trabalho, seus clientes estão cada vez mais exigentes demandando por atenção (personalizada) e inovação. Seus concorrentes estão mais espertos e o ambiente de mercado mais sofisticado, desafiando constantemente a rentabilidade e, por consequência, a perenidade da sua empresa.

Desative imediatamente sua área de qualidade antiga, ultrapassada, que ainda gasta um tempo precioso desenhando os velhos fluxogramas de processos que nunca ninguém segue e nem seguirá.

Não é o gestor de qualidade que resolverá o problema, se na sua empresa você ainda emprega, pagando o salário em dia, líderes e gestores incompetentes. Esses maus líderes é quem são verdadeiros "ofensores" da perenidade da empresa. O problema aqui é seu RH que, apenas por compaixão, os mantém empregados. Eles já deveriam estar bem longe da sua empresa pelo enorme risco que representam.

Antes embarcar na jornada da Transformação Digital, certifique-se que o seu novo líder de qualidade é um profissional atualizado. Certifique-se também que é um curioso, quase apaixonado por tecnologia e que principalmente tenha as competências necessárias - *soft skills* - para inspirar, influenciar e liderar grupos multidisciplinares nessa transição renovadora e revigorante que representará uma "nova era" para o futuro da sua empresa e principalmente da sua Marca. Ele será "O Líder" responsável por implementar uma nova visão de qualidade exclusivamente observando a perspectiva do cliente. Essa nova área será chamada de - Customer Experience".

O único objetivo do líder de Customer Experience será mapear cada ponto de contato com o cliente e observar as tendências que motivam suas compras de produtos ou contratação de serviços. São os chamados Fatores Críticos de Sucesso.

Também irá monitorar a satisfação do cliente sistematicamente, em tempo real, por pesquisas e por suas manifestações em redes sociais e feedbacks em "reviews".

Essa coleção continuada de dados cria um mecanismo de inteligência "vivo" que é indispensável para o processo geral de tomada de decisões necessárias para os ajustes no planejamento estratégico e para os ajustes no desenvolvimento do - *roadmap* - de produtos e serviços.

Gestão de "Customer Experience" é essencial para aplicação correta da Transformação Digital.

O gestor deve ser considerado um gestor de processo. Esse deve ser o nome do seu cargo. Não precisa pagar para um gerente de qualidade para agir como "sua babá".

Customer Experience não é apenas um acerto semântico para renomear e acomodar a velha área de qualidade. É uma mudança de fundamento que inclusive exigirá substituir o gestor de qualidade por um outro gestor. **Na prática você substitui não conformidades que significa, DEU MERDA .. por Fatores Críticos de Sucesso que significa, VAI DAR MERDA.**

Qualidade só deverá ser observada (exclusivamente) pela perspectiva do cliente através dos Fatores Críticos de Sucesso, ou seja, pelos "gatilhos" que fazem com que o potencial cliente procure pela sua empresa quando aparecer algum problema específico para ser resolvido. O gestor de "customer experience" monitora continuamente os "promotores" e "detratores" da Marca. Quando encontram qualquer tendência de desvio, antes que "dê merda", viram "seus canhões" para dentro da empresa, "miram na cabeça" daquele gestor de processos que está fazendo besteira e manda (... nunca pede gentilmente) arrumar. Simples assim!

O processo de monitoramento deverá observar com prioridade aqueles fatores críticos de sucesso que tem maior impacto para o crescimento da empresa e, ao mesmo tempo, impacto na satisfação do clientes. Veja no *framework* a seguir.

ANÁLISE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



Certifique-se que seus líderes e gestores estão prontos para a **Transformação Digital**. Eles serão responsáveis integralmente (sem desculpas) por seus processos, rotinas e instruções de trabalhos. Também faz parte das suas responsabilidades definir e monitorar os KPIs que garantem a qualidade dos seus “entregáveis” e a melhoria contínua da sua produtividade e de seu time. Cada gestor deverá ser cobrado como “gestor de processo”. Inclusive, deverá receber o nome “Gestor de Processos de Marketing”, Gestor de Processo de Vendas, de Processo Financeiro, etc.. É sua responsabilidade garantir que seu processo funcione de forma previsível. A empresa não deve contratar e pagar para um gerente de qualidade para agir como “sua babá” de gestor sem processo.

Qual o perfil do profissional de customer experience. ?

Contrate um profissional curioso e com excepcional "cacoete" e conhecimento tecnológico. Um profissional sistêmico e analítico que tenha exclusivo foco no impacto que a tecnologia trará na Experiência para Cliente.

A integração entre bons profissionais, processos e aplicação da tecnologia promove uma cultura de produtividade, tanto individual, quanto em grupo.

O perfil:

1. Conhecimento em metodologias de pesquisa, incluindo NPS - NetPromoterScore.
2. Conhecimento em ferramentas de pesquisa.
3. Conhecimento do conceito de BI para parametrizar e acompanhar a evolução dos indicadores.
4. Monitorar ciclo de vida do cliente. Compreender metodologia CRM e RFV.
5. Excepcional habilidade de comunicação escrita e verbal.
6. Extra-excepcional habilidade em ouvir.
7. Perfil essencialmente analítico. Propõe cenários e decisões baseadas em diagnósticos factuais, nunca em chutes.
8. Elaborar padrões de SLA - Service Level Agreement - e monitorar a consistência das entregas prometidas para os clientes.
9. Compreender e aplicar conceitos e ferramentas Omnichannel.

Esse profissional, é quem vai cuidar dia e noite da sua Marca monitorando os feedbacks em redes sociais e reviews de clientes que compraram seus produtos. O monitoramento em tempo real permitirá intervenções com ações corretivas imediatas.

Esse profissional também inspira todos os outros gestores, seus pares, a não descuidarem da estabilidade e previsibilidade das "entregas combinadas" pela área que é responsável. **A integração entre bons profissionais, processos bem desenhados e aplicação da tecnologia promove uma cultura de produtividade tanto individual quanto em grupo.**

4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - COMO O SEU CLIENTE

"CONSUME" A SUA MARCA ?

Seu cliente só lembra da sua marca na hora da compra? E, ele só compra seus produtos ou contrata seus serviços porque sua empresa sempre oferece o menor preço ? - **Infelizmente, você criou uma empresa exclusivamente para pagar o seu salário quando deveria ter construído um empreendimento. Para construir um empreendimento, que poderá ser tornar valioso, é necessário construir uma Marca que vende, sem dar desconto.**

**Sem a Marca, sua empresa é apenas um amontoado de sucata em um prédio alugado.
Sua marca é seu maior patrimônio.**

Os desafios para fazer errado ou certo são exatamente os mesmos. O que falta na maioria das vezes é combinar a intuição e vontade do dono (o fundador) com a técnica de um profissional habilitado. Para aqueles empreendedores que humildemente entendem que precisam de uma "ajudinha" para construir um planejamento estratégico e uma gestão eficiente, a boa notícia é que sempre haverá tempo para fazer o certo. Já para os que não entendem, invariavelmente morrem pela manutenção do ego. Mas, primeiro matam seus sócios, depois matam seus líderes e finalmente matam sua empresa.

Seu maior patrimônio é sua Marca. Não tem discussão sobre esse tema. Não tem outra tese possível sobre isso. Sem dúvidas alguma. Sem a Marca sua empresa não tem o cliente. Sem o cliente, sua empresa é um amontoado de sucata debaixo de um prédio alugado.

Se a questão Marca, ainda é um tema questionável nos seus pensamentos sobre a empresa, infelizmente e provavelmente você é um, entre aqueles vários empreendedores que delegaram para um estagiário, ou pior, contratou "seu sobrinho" para cuidar da sua Marca. Para piorar e pela incompetência que significa a falta das competências necessárias para o cargo, seu sobrinho ainda contrata uma agencia dessas que vendem "pacotes de posts por semana" e que enchem suas redes sociais de posts e stories "engraçadinhos". Um verdadeiro desastre cujo custo para marca será impagável ao longo do tempo !

Sua Marca é consumida em 3 níveis. Entenda como a Transformação Digital impacta em cada um deles

Imagine um funil com 3 níveis. É assim que o cliente consome sua marca:

Contratar uma agência dessas que vendem pacote de posts, lives, stories é um verdadeiro desastre cujo custo para marca será impagável ao longo do tempo !

1. O primeiro nível do funil representa o cliente lembrando da sua Marca quando aparece algum (qualquer) problema que ele tenha necessidade de resolver.
2. O segundo é quando o mesmo cliente procura sua Marca para estudar, ganhar conhecimento sobre alternativas para resolver aquele problema.
3. O terceiro, ele compra. Nessa ordem de engajamento, a variável preço tem menor peso na decisão de compra. Isso chama-se vender ! Qualquer outra ordem de engajamento significa que você está apenas sendo comprado, pelo menor preço, pelo cliente.

IMPORTANTE: se você ainda não tem bem definida a sua Persona com as premissas variadas com o rigor de uma boa pesquisa e também documentada com o rigor nos detalhes, não inicie o processo de Transformação Digital. Sem a Persona, você não terá o conjunto de mensagens que, com consistência e coerência ao longo do tempo, formarão a narrativa da sua marca. Transformação Digital em Marketing e Comunicação é sobre rastreabilidade que gera inteligência contínua e não chute.

A 1ª etapa - A busca

Só quando aparece algum problema o cliente vai procurar a empresa que poderá ajudá-lo na solução para resolvê-lo. Não existe marketing quando não há uma necessidade.

Marketing e Comunicação não geram necessidade ou demanda onde não existe.

Quando aparecer um problema, o potencial cliente poderá lembrar da sua Marca. Ele entrará no seu site, blog, canal de vídeo, ligará para seu time de vendas bem treinado para aprender tecnicamente sobre as características dos produtos e serviços. **Ele "engaja" com sua empresa porque percebeu que sua Marca tem autoridade para ajudá-lo. Ele percebe também a qualidade e o cuidado na construção do conteúdo oferecido e divulgado nas diversas mídias sociais, email, ideias pagas etc.** Após a fase de pesquisa, imediatamente compra o produto ou contrata seu serviço.

A Transformação Digital mais significativa e mais recente é sobre como a tecnologia aplicada ao negócio impacta na experiência do cliente quando ele consome sua Marca.

O fato é que para empresas amadoras e preguiçosas, quando seu cliente tem o problema e você nunca investiu na construção e nem na manutenção da sua marca de forma coerente e consistente, o cliente não encontrará sua empresa.

Essa fase exige investimentos altos (não confundir investimento com despesa) além da persistência. Não existe possibilidade nenhuma de cortar caminho. Por essa razão o Google está entre as empresas mais valiosas do mundo. Você terá que pagar por "palavra chave" e não adianta estar posicionado na segunda ou terceira página de pesquisa. Terá que ser na primeira !

O GoogleAds, diferente dos outros canais como Instagram, Facebook, YouTube já traz o *lead* qualificado afinal, ele clicou no seu anúncio pela chamada objetiva - *call to action*.

Os outros canais, quando utilizados corretamente, servem para manutenção da sua marca porque contam uma história, com uma narrativa coerente nas mensagens e com uma identidade visual consistente e bem aplicada.

Você não precisa de agência nenhuma para operar o GoogleAds. Se você tem uma agência é porque contratou errado seu líder de

marketing ou, ele é apenas mais um preguiçoso que não escreveu a Persona, nunca foi visitar nenhum cliente e tudo que faz é "julgar as cores do banner" antes de postá-lo. Livre-se dessa gente que está exterminando com a perenidade da sua empresa!

A interface de operação das mídias sociais é extremamente simples e existem cursos, certificações online, e mentoria oferecida gratuitamente pelo próprio Google. Mas tudo isso seria dispensável se você tivesse contratado seu líder de marketing com o cuidado que sua marca merece, ou seja, observando seu conjunto de conhecimentos e habilidades.

GoogleAds é definitivamente a melhor ferramenta para essa fase. Veja algumas razões para considerá-la:

1. Escolher e monitorar as palavras chave que melhor representam as buscas de seus clientes. - suas Personas.
2. Testar vários anúncios com vários - call to actions - simultaneamente.
3. Isolar regiões para entender de onde vêm os "leads"
4. Acelerar ou freiar investimentos instantaneamente e automaticamente para (re)calibrar o investimento versus resultados observados.
5. Entender de forma muito simples o retorno sobre investimento. Afinal você só paga para o Google quando cliente "clica" no seu anúncio.
6. Relatórios em tempo real permitem, instantaneamente, monitorar e intervir na performance das campanhas.
7. Não precisa de ninguém para operar além de você mesmo e um pouco de boa vontade e curiosidade.

A 2ª etapa - A pesquisa

Na segunda etapa, aquele cliente potencial já reconhece sua marca, seu site (blog, canais de vídeo) como fonte de pesquisa.

Na fase de pesquisa, a mensuração correta nessa deverá ser o engajamento do cliente MQL - *marketing qualifica lead* - nunca a taxa de conversão em vendas.

Esse reconhecimento - *brand awareness* - só será conquistado pela sua autoridade na publicação de conteúdo relevante ou seja, conteúdo que obrigatoriamente deverá gerar conhecimento.

Nenhuma agencia (em hipótese nenhuma) conseguirá gerar o conteúdo relevante que gera conhecimento portanto assuma uma obrigação que é exclusivamente sua. Contrate especialistas renomados, acadêmicos - *luminaires* - para escrevê-los. Afinal, é sobre a sua marca, seu maior patrimônio.

Na fase de pesquisa onde o cliente ainda busca por possíveis soluções, ele ainda NÃO está pronto para comprar portanto, não apresente nenhuma campanha focada em conversão em vendas mas sim, ofereça, via automação em marketing - *marketing automation* - outros conteúdos relacionados com o tema que está sendo pesquisado pelo potencial cliente.

Obviamente que ao longo do processo de pesquisa, pela aplicação da tecnologia de *marketing automation* , você estará monitorando seu cliente e agregando a ele um - *score* - que significa quanto ele está qualificado. Ai sim, deverá receber uma campanha relacionada a preço e condições de pagamento ou, uma ligação de um vendedor especialista caso seu produto seja um serviço e exija uma venda consultiva.

A fase de pesquisa deverá ser 100% automática. A aplicação da tecnologia nessa fase cria uma inteligência conectando diferentes "jornadas de compra". A mensuração correta nessa etapa deverá ser o engajamento do cliente MQL - *marketing qualifica lead* - nunca a taxa de conversão em vendas.

Quando maior o número de "jornadas" monitoradas, maior será sua inteligência de marketing e comunicação e consequentemente sua campanhas serão simplesmente infalíveis.

Quando maior o número de "jornadas" monitoradas, maior será sua inteligência de marketing e comunicação e, conseqüentemente, sua campanhas serão simplesmente infalíveis.

Automação de Marketing - *Marketing Automation* - quando implementada integralmente conectando todas as tecnologias disponíveis e envolvidas na arquitetura tecnológica escolhida, funcionará quase como uma "inteligência artificial". Para eliminar o "quase" e transformar integralmente em "inteligência artificial", basta contatar um profissional ou consultoria especializada. Elas existem e detestam serem chamadas de agências. Então, se você ainda tem uma agência, já sabe que está no caminho errado colocando sua Marca em risco.

A 3ª etapa - A venda

PARABÉNS !

Se seu cliente comprou seus produtos ou serviços seguindo essas 3 etapas você conquistou, masterizou, a Transformação Digital na sua Marca.

Nessa fase o cliente compra sua proposta de valor como empresa e não o menor preço. Você construiu seu maior patrimônio, sua Marca. Se alguém bater na sua porta querendo comprar sua empresa, cobre caro pelo empreendimento pois você construiu uma uma Marca que vende.

5. MARKETING & COMUNICAÇÃO É SOBRE: A) RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO, B) INTELIGÊNCIA "QUASE" ARTIFICIAL NO MAPEAMENTO E ENGAJAMENTO COM A PERSONA, C) TECNOLOGIA, D) E.. MUITA AUTOMAÇÃO. ASSUMA A RESPONSABILIDADE. LIVRE-SE DA SUA AGÊNCIA DE POSTS, LIVES E ADWORDS...

Existe uma confusão perigosa de conceitos de Marketing e Comunicação que, na grande maioria das vezes por ser negligenciado, sobrecarrega a área de vendas que além de "pavimentar a estrada" também tem que "cortar as árvores da floresta".

Marketing é sobre construir a proposta de valor dos produtos e serviços da empresa cujos benefícios são percebidos pelos clientes e não pelo apenas pelo ego do dono, que se sobrepõe a técnica muito frequentemente.

Comunicação é a forma de comunicar essa proposta de valor para um determinado público, primeiro através do mapeamento de todos os seus pontos de contatos, para depois escolher as mídias.

A ignorância conceitual leva a grande maioria dos que se auto denominam "especialistas do marketing" à contratarem agências para terceirizar sua incompetência no tema.

Portanto, antes de pré-julgar seu time de vendas verifique se sua(s) equipe(s) de Marketing e Comunicação (são duas equipes absolutamente diferentes) possuem as competências para posicionar sua Marca e promover seus produtos e serviços.

Arquitetura tecnológica de marketing e comunicação na transformação digital

Inteligência de marketing é a única meta a ser perseguida. O time existe apenas para criar processos que geram *leads* qualificados ou MQL - *Marketing Qualified Leads*.

Como a jornada de compras de qualquer cliente se inicia na “boca do funil”, que deverá ser preenchida de forma qualitativa e em volume suficiente para produzir o crescimento do - *pipeline* - planejado. Nunca confunda - *pipeline* - de vendas com meta de vendas.

A “boca do funil” deverá ser preenchida pela somatória dos MQLs, de responsabilidade do marketing e SQLs - *Sales Qualified Leads*, de responsabilidade de vendas. **É mandatário que o líder de marketing, comunicação e vendas seja o mesmo para garantir a integração e a sinergia.**

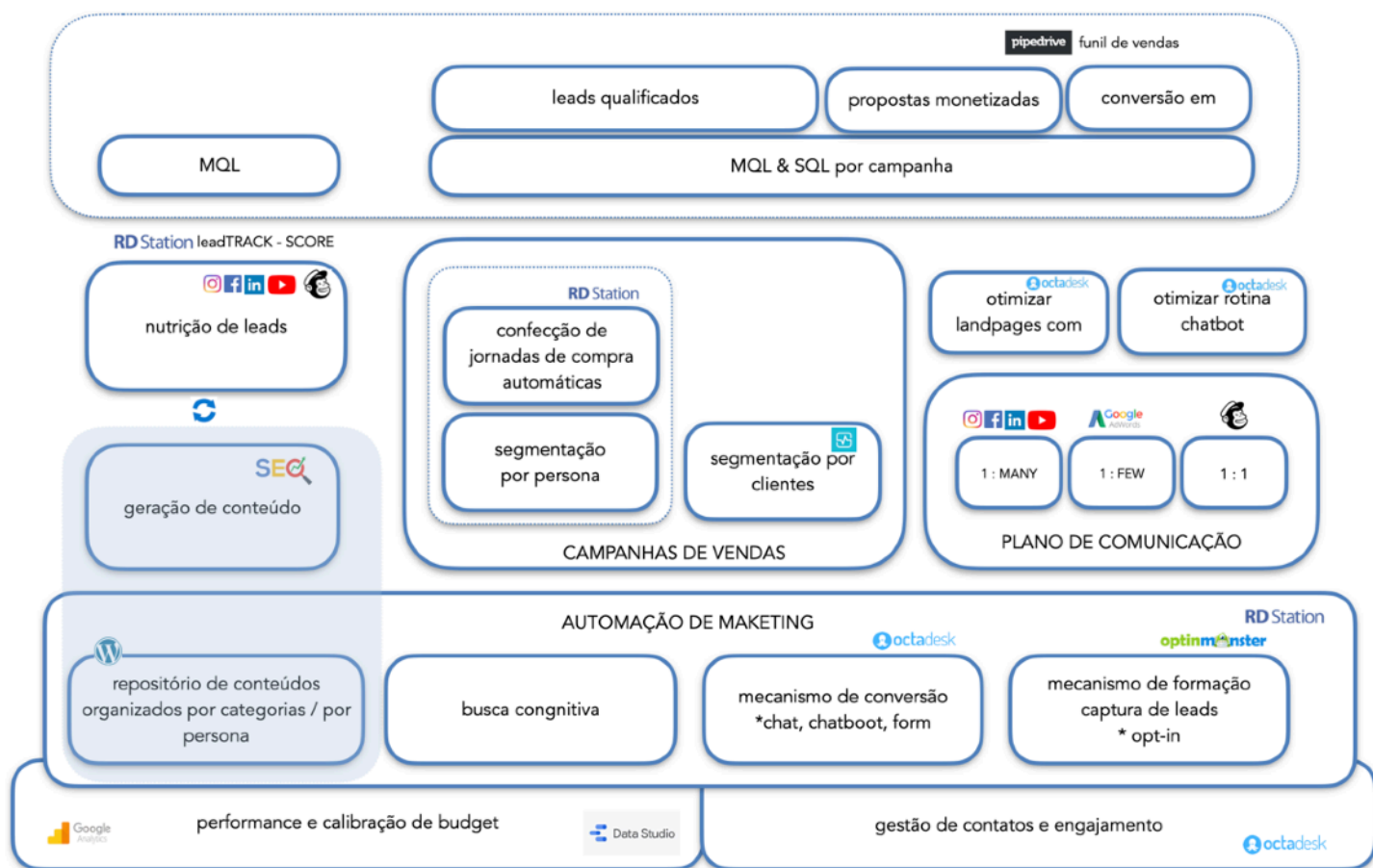
A Transformação Digital em marketing, comunicação e vendas integra as plataformas de CRM e “Automação de Marketing”. O resultado são campanhas personalizadas (por Persona) e de execução continuada, sem interrupções.

As campanhas vão desde a captura, nutrição, qualificação e conversão do *lead* em vendas. Essa arquitetura, quando executada por um profissional de marketing e vendas, é simplesmente infalível.

O sistema de Automação de Marketing e Comunicação constrói inteligência continuamente. Para da cada desafio é possível escolher as campanhas (ou jornadas) com - *call to action* - mais adequados e por isso fazem o telefone tocar, ou sua Marca ser lembrada quando o cliente tem a necessidade dos seus produtos ou serviços.

Transformação digital representa um projeto de arquitetura que exige um profissional com skill compatível com os desafios da empresa.

Como implementar a arquitetura de transformação digital em marketing e comunicação ?



arquitetura para programas integrados de marca, marketing e comunicação

brandme

A primeira decisão é demitir sua agência de "pacote de posts". Você precisará dessa mesma verba para contratar um excepcional líder, especialista em tecnologia, para construir a arquitetura e executar a transformação digital, que é uma jornada e não uma tarefa. Não terceirize essa função. Contrate pagando um salário compatível com o desafio que lhe será proposto.

Na sequência integre sobre um único líder competente as áreas de marketing e vendas para garantir que a dinâmica do funil de vendas tenha uma velocidade em conformidade com as metas de vendas que foram determinadas pelo orçamento anual da empresa e pelo planejamento estratégico.

Execute suas estratégias em ondas.

Coloque na linha do tempo a materialização dos seguintes objetivos e expectativas. Se você contratou o profissional correto, conforme a arquitetura proposta anteriormente, não se preocupe com os detalhes ou nomenclaturas. Ele saberá o que significa e o que fazer.

1. Implementar arquitetura de automação de marketing e comunicação.

- i. Implementar ferramentas de automação de marketing.
- ii. Automatizar jornadas por Persona e Segmento.
- iii. Criar inteligência de marketing monitorando conversão por campanha e "call to action".
- iv. Tratar e distribuir MQLs para área de vendas.

2. Sistematizar geração de conteúdo

- i. Organizar editorial , recrutar "luminaires", e publicar conteúdo relevante que gera conhecimento.

3. Criar uma estrutura de criação e execução de campanhas em mídias pagas

- i. Criar manual de referência de identidade da Marca.
- ii. Formatar templates para agilizar criação e execução de campanhas, grupos de anúncios e *call to actions*.
- iii. Executar campanha multi (canal digital).
- iv. Criar acervo de melhores execuções, *call to actions*, custo por *lead*.

4. Criar e executar campanhas integradas com objetivos de vendas

- i. Construir e nutrir banco de dados de *leads* organizado por persona e segmento.
- ii. Criar e executar campanhas (cobertura aérea) conforme estratégia de vendas.
- iii. Monitorar amadurecimento dos leads (*leadscore*).
- iv. Criar acervo de melhores práticas e ROI.

6. INOVAÇÃO - TRANSFORMAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS PELA TECNOLOGIA É A ÚNICA CONDIÇÃO, É OBRIGATÓRIO, PARA PROSSEGUIR PARA OS PRÓXIMOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO

A empresa que não inova, se submete apenas aquele tipo de venda "suja" que é apenas transacional ou seja, o vendedor terá que oferecer descontos até o cliente aceitar o preço.

A empresa que não inova, se submete apenas aquele tipo de venda "suja" que é apenas transacional, ou seja, o vendedor terá que oferecer descontos até o cliente aceitar o preço.

Nesse caso você não vendeu nada! Foi apenas comprado, esfolado pelo cliente, Não celebre essa venda, não bata no peito cantando vitória e, principalmente, tenha vergonha de ganhar qualquer comissão por esse tipo de venda.

Essa categoria de empresa já morreu, pois perdeu sua rentabilidade e, junto com ela, qualquer chance de inovar na busca por novas fontes de receitas provenientes do desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços.

Ainda em consequência dessa espiral negativa, esse tipo de empresa já está deixando de pagar impostos e amontoando dívidas em bancos e fornecedores para tentar dar mais uma, ou duas "pedaladas", antes de morrer definitivamente, o que será inevitável.

O processo de transformação digital na concepção do - *roadmap* - de produtos e serviços não aceita chute, apenas técnica somada a experiência.

Se sua empresa não tem a ambição e nem as competências essenciais para ser uma criadora de tendências - *trend setter* (como por exemplo: Amazon, Tesla, Google), então terá que trabalhar duro, com muita proficiência, técnica, foco e principalmente ouvindo as dores de seus clientes para se reinventar criando “pontos de inflexão” sistematicamente ou seja, renovando suas fontes de receitas.

O processo de transformação digital ainda na etapa de concepção ou conceituação do *roadmap* de produtos e serviços não aceita chutes. É uma combinação de inteligência de mercado, somado tecnicidade e experiência de profissionais impecáveis.

Inovar significa exclusivamente construir novas fontes de receitas.

O impacto da tecnologia na proposta de valor dos produtos e serviços se inicia ainda durante o processo de elaboração do *business plan*, ou seja, antes de mesmo de iniciar a fase de pesquisa e desenvolvimento.

Nessa etapa de pesquisa, validação de premissas e planejamento, a resposta para duas perguntas essenciais para o sucesso do lançamento devem ser respondidas com base em dados e fatos. Na prática, significa não chutar, que infelizmente ainda é o comportamento mais comum de líderes e donos de empresas egóicos que se caracterizam pela voz alta (as vezes se confundem com gritar) e um histórico de fracassos sucessivos. Livre-se dessa gente!

1. Qual tecnologia deverá ser aplicada ao produto ou serviço para garantir que a promessa embutida na proposta de valor seja percebida pelo cliente ?

**O sucesso do -
roadmap - quando
combinados os
feedbacks dos
clientes e dos canais
de vendas é infalível.
É a única certeza de
um lançamento que
se transformará
imediatamente em
nova fonte de
receita.**

A resposta poderá ser por exemplo: Uma embalagem exclusiva elaborada por um designer escolhido a dedo. Embalagem que será materializada na forma de um protótipo impresso em uma impressora 3D e validada por grupos de pesquisa formado pelos principais clientes influenciadores e tomadores de decisão de compra.

No caso do produto ser um serviço, ele deverá seguir o mesmo critério de avaliação. Por exemplo: A gestão de serviços será remota, via App no celular do funcionário que identifica através de sensor de presença, a presença do funcionário num determinado ambiente limpando um quarto de hotel as 11:47h da manhã. O próprio App avisará, via notificação, o supervisor caso a limpeza extrapole o tempo pré determinado, parametrizado, no App. Toda a escala de serviços também é apresentada imediatamente ao funcionário, assim que chega no trabalho e efetua Login no App através de seu celular.

2. Além de reforçar proposta de valor, a aplicação da tecnologia reduzirá o custo ?

SIM ! Nesse caso, a resposta obrigatória é mais simples. Não apenas reduzir o custo da mercadoria ou do serviço vendido mas também reduz custo para o cliente. Os dois critérios deverão ser atendidos.

Seu time de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovação deverá cuidar com muita atenção e foco desse "documento vivo" chamado *roadmap*. Ele contém todas as iniciativas relacionadas aos novos produtos e serviços que tiveram seus *business plans* aprovados. Todas as iniciativas listadas no *roadmap* ganharam seus respectivos recursos humanos e financeiros que foram aprovados pela diretoria sênior da empresa ainda na fase de orçamento, ou seja, antes de seguirem em ritmo de execução.

Receber, sem filtros, os *feedbacks* espontâneos dos clientes nos seus dias de alegria e principalmente, nos seus dias de frustração será essencial para o refinamento do roadmap na busca pela máxima assertividade.

A expectativa para as fases posteriores é de progresso com previsibilidade através de seus *stages & gates* até chegarem na tão esperada data de lançamento.

Ao longo do processo de pesquisa, seus únicos parceiros na construção e manutenção do *roadmap* serão seus clientes, principalmente aqueles fiéis à Marca. Também serão seus parceiros, seus diferentes canais de vendas que apesar de serem um intermediário - *broker* - entre a Marca e o Cliente, vivenciam repetidamente o processo e a experiência de compra, utilização e recompra dos seus produtos e serviços.

Receber, sem filtros, os *feedbacks* espontâneos dos clientes nos seus dias de alegria e, principalmente, nos seus dias de frustração será essencial para o refinamento do *roadmap* na busca pela máxima assertividade.

Se bem documentada e interpretada "sem emoção", a riqueza dos detalhes relatando medos, frustrações e sonhos dos clientes expressados através dos canais de vendas ajudam no aperfeiçoamento dos conceitos e validação das premissas.

O sucesso do *roadmap* quando combinados os *feedbacks* dos clientes e dos canais de vendas é simplesmente infalível. Essa combinação é a única certeza de que os lançamentos se transformarão imediatamente em novas fontes de receitas.

O impacto da tecnologia em cada fase de desenvolvimento de produtos e serviços.

São 4 às fases que passam os produtos e serviços.

Cada fase, exige atenção e técnica distintas de um profissional curioso, vibrante e experiente. Não confunda técnica com chute. Não aceite interferência do ego combinado com chute. Ambos são inimigos conhecidos, perigosos e muito comuns nessa fase de avaliação.

A falha no lançamento de um novo produto está exclusivamente relacionada ao chute e/ou ego. Por isso extermine o risco dessa possibilidade contratando um profissional sênior, bem resolvido psicologicamente e principalmente, apaixonado pelo que faz. Não será uma tarefa fácil encontrar e, muito menos, reter esse profissional. Uma possibilidade inteligente é remunerá-lo na forma de *royalties* pelo sucesso dos produtos e serviços.

As 4 fases seguem um *framework* que auxilia na compreensão das mudanças de estratégias durante a transição entre cada uma das 4 fases.

Fase 1 - Dúvida. O impacto da tecnologia.

Nessa etapa, as campanhas automatizadas de marketing e comunicação - *Marketing Automation* - bombardeiam de conteúdo relevante - *content marketing* - gerando conhecimento para os clientes - *personas* - que foram cuidadosamente mapeadas - *qualified leads* - através de ferramentas de identificação - *screening* - e - *profiling*.

O produto ou serviço recém lançado ainda é uma dúvida. Além de envolver e engajar os clientes você terá que lidar com dois tipos de gente internamente. Primeiro os "assalariados pessimistas", chutadores, acham que não vai decolar. Livre-se deles!

Foque suas energias nos profissionais capacitados e vibrantes que seguem firme animados, dedicando atenção e tempo ao novo produto ou serviço através de:

- Visitando clientes influenciadores.
- Ajustando as mensagens e - *call to action* - das campanhas de marketing e vendas.
- Promovendo o produto através de *sampling*.
- Estimulando a adoção oferecendo *rebates* diferenciados.
- Promovendo campanhas de *try and buy*.

Esse time se utilizará de todas as armas a disposição do profissional competente para que as receitas provenientes das vendas aconteça. Infelizmente, nessa fase muitos dos lançamentos falham apenas por negligência e falta de profissionalismo.

A coleta dados automática, "scaneada" em tempo real, de todos os canais de vendas deverão ser organizadas num único - *data lake* - e via BI, a empresa conseguirá analisar os dados, identificar os comportamentos e observar os desvios ou seja, tomando decisões com precisão e fazendo as intervenções necessárias para correção de rumo imediata.

Fase 2 - Estrela. O impacto da tecnologia.

A plataforma de CRM integrada com RVF entra em ação em todos os canais de vendas. Pela combinação dinâmica e inteligente entre RFV - Recência / Frequência / Valor - Os vendedores saberão exatamente

a hora certa de ligar para seus clientes quando eles já estão suficientes maduros para efetuar a compra.

Como na fase anterior, o cliente já foi bombardeado por conteúdos (vídeo, artigos, ebooks ..) e também foi monitorado conforme acessou os conteúdos oferecidos, o vendedor saberá que o cliente passou pelo processo de qualificação naturalmente. Na hora de fazer a ligação, o cliente estará pronto para ouvir o vendedor já que o *cold call* foi eliminado do processo de prospecção e qualificação das campanhas de marketing e comunicação. Se o marketing da sua empresa não elimina o *cold call*, para que serve seu time de marketing ? A única resposta possível... - Não serve para absolutamente nada !

ROADMAP DE PRODUTOS E SERVIÇOS



Nessa fase, a atenção deverá ser ainda maior porque é fase de maior rentabilidade. É hora de colher e ganhar - *market share*.

O processo de automação em marketing - *marketing automation* - continua criando jornadas de compra inteligentes, que reagem proativamente conforme a interação do cliente - *lead*.

As jornadas de compras perseguem incansavelmente os *leads* até se transformam em *leads* qualificados e, finalmente, serão convertidos em venda.

A aplicação da metodologia e tecnologia de CRM nessa fase é obrigatória para garantir que seus vendedores cheguem na hora certa e antes dos concorrentes. É assim que se ganha *market share*.

O CRM e RVF bem implementados ajudam a área de vendas como um verdadeiro *sniper*. Chegam na hora certa, exatamente quando cliente precisa do produto. É INFALÍVEL.

Fase 3 - Vaca Leiteira. O impacto da tecnologia.

A Implementação integral da estratégia de menor custo (não confundir com menor preço) é obrigatória nessa fase.

- O PCP automatizado e integrado ao CRM maximiza o tempo de produção.
- A tecnologia de automação de produção proporciona o ganhos na produção em escala.

- O desenvolvimento de fornecedores estratégicos - *procurement* - reduzem o custo dos insumos preservando as margens.
- O *pipeline* de vendas permite um planejamento antecipado de compras e produção possibilitando *savings*.

Quando o produto entra em ritmo de vendas com volume é sinal que está maduro e bem foi aceito pelo mercado. No entanto, porque o concorrente sempre reage rápido, gradualmente a rentabilidade vai caindo e o volume de vendas deverá aumentar para compensar a manutenção da margem de contribuição. Por essa razão é tão importante ganhar *market share* na etapa 2.

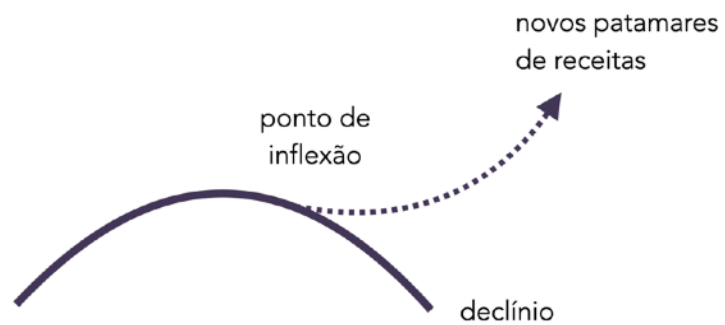
Fase 4 - *phase out*

É essencial saber a hora certa de sair. Quando a cultura de inovação está sólida ou seja, já conquistou a garantia de que na substituição do produto antigo pelo novo, o seu produto, e não o do concorrente, é que prevalecerá (será escolhido) tire o produto antigo de linha.

O produto já cumpriu sua função e está comprometendo a rentabilidade geral da unidade de negócios. É hora de fazer o *phase out* .

Pouquíssimas empresas tem inteligência financeira com essa sensibilidade e acabam permitindo manter esses produtos em linha, no portfólio, apenas para fazer volume no faturamento.

O ponto de inflexão.



A empresa cuidadosa e inovadora se apoia no ponto de inflexão como única orientação. É uma espécie de lei ditatorial que a protege contra a preguiça de gestores sem as competências para levá-la ao próximo estágio. A preguiça de gestores mau preparados e cansados aniquila o ponto de inflexão e portanto o futuro da sua empresa. Livre-se deles !

O ponto de inflexão representa a continuação da criação de novos ciclos de receitas e margens renovadas.

Na prática, quando sua empresa oferece um produto ou serviço que o cliente realmente compreende o benefício - *value proposition* - e seu cliente também não consegue encontrar um similar na concorrência com menor preço, você conquistou a tão sonhada singularidade. **Singularidade é uma jornada e não apenas um objetivo!**

Empresas preguiçosas, sem inovação, com gestores em fim de carreira, costumam exaltar suas qualidades, seu "Tesão" pelo cliente, seu time dedicado que "não larga o osso"... entre outras frases encontradas em "livros de autoajuda baratos".

O fato é que esse tipo de empresa, com esse tipo de comportamento bizarro, só vende quando é oferecido ao cliente o menor preço.

A aplicação da tecnologia na busca pelo diferencial competitivo, ou seja, na construção contínua da proposta de valor única - *unique value proposition* - significa impactar continuamente os medos, frustrações e sonhos dos seus clientes sejam os usuários finais ou uma cadeia de valor.

A aplicação da tecnologia na busca pelo diferencial competitivo, ou seja, na construção contínua da proposta de valor única, significa impactar os medos, frustrações e sonhos dos seus clientes sejam os usuários finais ou uma cadeia de valor.

Por exemplo:

- Quando você aplica tecnologia no processo produtivo, o custo é imediatamente reduzido com impacto no preço final sem comprometer a margem.
- Quando seus profissionais se utilizam de tecnologia para melhorar sua produtividade. Com mais tempo sobrando, sua empresa é mais criativa e inovadora. **Experimente eliminar email, excel e powerpoint da sua empresa. Promova a síntese e a interação ! O único que não gosta de uma boa reunião é o profissional despreparado e preguiçoso. Livre-se dessa gente!**

O fato sobre conquistar a singularidade representar uma jornada, e não uma meta, está relacionado na capacidade de qualquer empresa copiar seus produtos imediatamente

- Quando você aplica tecnologia no seu produto final, seu cliente paga mais caro porque o benefício é facilmente percebido.
- Quando você aplica tecnologia no seu design, seu cliente se apaixona pela sua Marca.

Conquistar a singularidade representa uma jornada que compensa pelos resultados e também elogios dos cliente. Não confunda com uma meta. Estimule seus profissionais e líderes a se apaixonarem pelo processo e não pelo resultado. Surpreender significa que você entende seus medos, frustrações e sonhos e consegue, sempre, pela aplicação da tecnologia superar a experiência anterior que já era boa.

A singularidade vem acompanhada de muita rentabilidade. Por essa única razão vale a pena contratar os melhores profissionais para sua área de inovação e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Contrate os melhores profissionais que seu dinheiro pode pagar e, se não for suficiente, tire de outros lugares. Por exemplo: do seu marketing que simplesmente não funciona, do seu TI que só se sente útil dando dá um "reset em wifi" ou, principalmente, tire da comissão que você está pagando para seu vendedor, que só vende com desconto.

A Transformação digital na proposta de valor dos produtos e serviços. O único caminho na busca pela singularidade.

Seu cliente, seja ele quem for, também está resolvendo seus problemas de gestão interna e seus desafios de

Certifique-se que você tenha um planejamento estratégico compreensível, que consiga limitar bem suas escolhas estratégicas. Certifique-se também que tenha contratado um grupo de líderes com proficiência e maturidade.

mercada através da aplicação da tecnologia. Está resolvendo problemas relacionados a:

1. Produtividade e excelência operacional nos processos internos da empresa.
2. Sua Marca representada pela experiência do cliente com seus produtos e serviços.

Para embarcar nessa jornada renovadora patrocinada pela Transformação Digital certifique-se que você tenha um planejamento estratégico compreensível que consiga limitar bem suas escolhas estratégicas. Certifique-se também que tenha contratado um grupo de líderes com proficiência e maturidade.

A Transformação Digital é essencial, obrigatória e aplicável em qualquer empresa de qualquer segmento que busca além da vantagem competitiva, a singularidade na sua proposta de valor. A Transformação Digital é única para empresas, empreendimentos, que buscam a perenidade.

Transformação Digital é sua melhor estratégia de aprisionamento.

1. Na indústria, a automação é uma realidade. Fácil de implementar com investimentos baratos em robô (mecatrônica) que tem retorno sobre investimento automaticamente, viabilizado principalmente quando você pensa em funcionários sindicalizados, que além de colocar a "empresa no pau" faltam por 10 dias por qualquer "unha encravada".

2. **Na distribuição** seu produto comprado em qualquer lugar do mundo, também chega de qualquer lugar do mundo no dia marcado e você pode acompanhar cada etapa da viagem.
3. **No varejo**, a Transformação Digital "te pega.. em qualquer lugar!" - assim que você "pensa" em comprar alguma coisa. Fez um consulta escondida na internet e pronto: começa receber uma enxurrada de posts com promoções.
4. **Na empresa de serviços**, as pessoas são monitoradas pelo App que além de listar as tarefas que o funcionário deverá realizar, também ensina através de vídeo aulas como executar o trabalho. O App será seu melhor gestor pois remotamente consegue controlar o tempo das tarefas e as não conformidades identificadas por imagens de centenas funcionários, ao mesmo tempo.
5. **Na fábrica de software**, enquanto toneladas de código são gerados para criar novos sistemas, *features* e funcionalidades existem plataformas de software específicas que auditam e documentam a qualidade do código gerado.
6. **Nas startups** que, por não seguirem os protocolos e preconceitos de empresas velhas, conseguem o melhor da produtividade com criatividade. O trabalho é remoto de qualquer lugar, com qualquer roupa e gerenciado por aplicativos de produtividade em grupo na nuvem. São empresas surpreendentes, com profissionais surpreendentes que não toleram planilha de Excel como ferramenta de controle nem email como ferramenta de comunicação.

Quando sua solução tecnológica tem impacto na decisão de compra de um cliente significa que ele retornará e comprará marca novamente. Na prática, significa que seu cliente sentiu o benefício que a transformação digital ofereceu como diferencial seja no produto, na conveniência ou no serviço prestado, por exemplo:

- Uma loja que se utiliza de um *marketplace* para vender seus produtos. Anteriormente, seus clientes tinham que se deslocar até a loja física pois a loja não tinha *ecommerce*. Agora, podem comprar pelo Mercado Livre

que inclusive entrega no mesmo dia muitas vezes. Se ainda quiser esperar mais um tempinho, poderá pagar uma fração do preço pelo Wish ou AliExpress.

- Uma marca de tênis que você gosta de usar diariamente. New Balance por exemplo: todas as vezes que tem uma oferta num grande varejo, eles te oferecem o tênis em promoção. Não tem necessidade de ir a loja física nem no site da New Balance são estupidamente caros.
- Uma empresa de serviços, como por exemplo Uber e iFood. Me apresenta uma boa razão para comprar um carro ou cozinhar? As Montadoras de automóveis que ainda estão vivas, vendem seus carros para as locadoras de automóveis que alugam para os motoristas do Uber. No iFood ou LiveUp, como na loja de tênis, o menu está on-line. O iFood promove o restaurante, captura o cliente, recebe a grana e entrega. Você só precisa caprichar na comida. Se quiser a mesma experiência na comida congelada, tem o LiveUp.

A Transformação Digital é melhor arma, coma munição mais barata para perenizar a empresa e revigorar a Marca.

A Transformação Digital será sua principal arma na manutenção da vantagem competitiva mantendo sua proposta de valor sempre um passo a frente da concorrência, surpreendendo seus clientes continuamente pelas inovações que impactam na sua decisão de compra.

O impacto da TD é gigantesco já que, conforme seu time de P&D formado pelos melhores profissionais que a empresa deverá contratar e remunerar, avança de forma criativa e inovadora sobre as iniciativas de novos produtos

e serviços. Imediatamente ao lançamento, a agilidade da TD também os tornará disponíveis para clientes e também imediatamente, vão se tornar novas fontes de novas receitas. É infalível!

Intervir e Investir na Transformação Digital pela perspectiva do cliente é obrigatória por dois fatores:

1. Sua Marca estará sempre revitalizada pelo seu mais importante e valioso atributo que é ser reconhecido pela inovação. Surpreender seu cliente de forma sistêmica é única obrigação do CEO que está no comando da operação portanto, pergunte a ele onde está o *roadmap* de produtos e serviços. Se ele não souber ou não apresentar com brilho nos olhos, livre-se dele!
2. Novas fontes de receitas que por criarem continuamente "pontos de inflexão", exterminam o risco da empresa preguiçosa geridas por profissionais antiquados e desatualizados ter apenas um produto ou serviço que atende apenas um único segmento de mercado. Antes que pagar bônus para seus profissionais, pergunte o que eles construíram ao longo do ano. Não pague bônus para profissionais tarefeiros.

8. DESATIVE SEU T.I. IMEDIATAMENTE, SE ELE NÃO SOUBER COMO APLICAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SEU NEGÓCIO.

Desativar seu TI é a decisão correta a ser tomada

Desativar sua ineficiente área de TI será, certamente, a melhor decisão a ser tomada antes de embarcar nessa

obrigatória e revigorante jornada da transformação da empresa pela Transformação Digital.

Infelizmente e normalmente seu profissional de T.I. já trabalha na sua empresa por muitos anos, ou anos suficientes para criar inúmeras "arapucas" portanto, será impossível livrar-se dele imediatamente.

A primeira batalha para Transformação Digital que deverá ser enfrentada será a de desativar essas arapucas e nunca mais virar refém do TI. Será um processo longo e deverá ser conduzido com cuidado para que não haja ruptura, ou seja, ao mesmo tempo que desmonta uma solução "arapuca" deverá colocar uma nova solução escalável, estável, móvel e segura no lugar. Certamente o custo irá aumentar, antes de despencar. Nessa fase, seu velho TI como de costume, irá colocar inúmeras barreiras ao invés de oferecer inúmeras soluções. Ele será seu principal inimigo nessa jornada, por isso, livre-se dele o mais rápido possível.

A primeira barreira a ser vencida

Uma primeira barreira a ser vencida será a empresa compreender que assim como a luz, água, telefone, gás, internet chegam "pela rua", sua infra-estrutura de hardware e software também deverá chegar. Portanto, nenhuma (zero!!!) infra-estrutura de hardware e software deverá constar como investimento ou um ativo da empresa.

Na prática isso significa que a empresa deverá contratar um prestador de serviços terceirizado, comprovadamente experiente para instalar e manter toda sua infraestrutura (*notebooks, impressoras, wifi, suporte ao usuário, backup e recovery ...*). O prestador de serviços, "contabilmente", estará alocado num centro de custos de despesas e não na

folha de pagamento. Na prática, isso significa que essa despesa poderá crescer ou reduzir facilmente conforme o desempenho da empresa sem nunca ter gasto dinheiro com aquisição de qualquer equipamento.

Em hipótese nenhuma avance na Transformação Digital antes de certificar-se que essa barreira tenha sido superada. Toda energia dos líderes deverá estar focada na automação de - *workflow* - processos internos e principalmente na experiência do cliente - *customer experience* - Nenhum investimento - capex - deverá ser alocado para compra de infraestrutura de hardware e software que não seja exclusivamente na forma de serviços ou assinatura - SaaS.

Seu novo parceiro na Transformação Digital é um profissional de tecnologia vibrante, curioso e evolvente. Trará conhecimentos e habilidades sobre: Código, Cloud, SaaS, IoT, BigData, BlockChain, Inteligência Artificial, BI.

Como contratar seu novo líder de TI

Não contrate e nem gaste tempo entrevistando aquele TI "apegado" ao servidor, ao backup, à infraestrutura de redes, ao ERP monolítico (Totvs), ao upgrade do parque instalado de computadores, aquele TI preocupado com vencimento da licenciamento de software, com o "firewall" do Wifi.

Contrate sua nova liderança de TI com diligência porque será uma das mais ativas e indispensáveis lideranças para o futuro da empresa. Seu novo parceiro na Transformação Digital é um profissional de tecnologia vibrante, curioso e evolvente. Trará conhecimentos e habilidades sobre: Código, Cloud, SaaS, IoT, BigData, BlockChain, Inteligência Artificial, BI.

Pela sua capacidade de engajamento com os vários times multidisciplinares através da sua também capacidade de ouvir ativamente e de se comunicar será incansável em oferecer sugestões para melhorar a produtividade.

É um profissional "mão na massa". Uma vez que todos concordaram com a solução tecnológica ele "pegará na mão" do time para implementar e treinar até que o uso se transforme em rotina.

Ele também detesta, com todas as suas forças, o ERP monolítico como Totvs, SAP, Oracle ... e para imediatamente de jogar dinheiro no lixo com qualquer integração. Ao invés, inicia o processo de desmontagem dessas "arapucas" que aprisionam a empresa aos custos impagáveis que essas empresas cobram porque sua empresa virou refém.

O líder de TI é um líder que gosta de compartilhar e ensinar com paciência. Antes de substituir qualquer coisa, mostra as possibilidades da nova solução, seus benefícios e também suas limitações. Conscientiza o time sobre a necessidade de ambientação e adaptação às novas soluções.

Promover um ambiente favorável a Transformação Digital ajudará cada gestor a repensar suas áreas e seus processos como um verdadeiro empreendedor cuidando da sua "micro empresa" dentro da empresa:

- Repensar sobre o impacto na produtividade e custo
- Repensar sobre que tipo de profissional quer no seu time.
- Repensar sobre o impacto na experiência do cliente (seja interno, ou externo).

A primeira batalha para transformação digital que deverá ser enfrentada será a de desativar essas arapucas e não mais ser refém do TI.

- Repensar sobre sua carreira e sobre os próximos passos da sua jornada na busca por novos conhecimentos.
- Repensar se a empresa que trabalha oferece “solo fértil” para receber e premiar seu talento.

Esse profissional de TI deverá ser muito bem pago porque ele “se pagará” muito facilmente pela redução de custos e despesas através da melhoria contínua na produtividade individual e também da produtividade em grupo que suas soluções promoverão na empresa. Sem contar com o impacto na experiência do seu cliente.

9. CONSTRUA INTELIGÊNCIA [B.I.] CONTINUAMENTE - NÃO EXISTE GESTÃO QUE LEVE SUA EMPRESA PARA O FUTURO SEM INTELIGÊNCIA DE MERCADO, VENDAS, MARKETING, PRODUÇÃO, PRODUTIVIDADE, FINANCEIRA. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL GERA TONELADA DE DADOS. APRENDA A INTERPRETAR, FAZER A PERGUNTA CERTA E TOMAR DECISÕES ASSERTIVAS

Não confunda BI - *Business Intelligence* - com a ferramenta gráfica como PowerBI, por exemplo.

BI está relacionado a saber como formular a pergunta correta que permitirá observar a tendência ou comportamento de um dado específico. Uma vez feita a pergunta certa... uma ferramenta como PowerBI, Tableau, Qlik por exemplo, buscará - *query* - direto no banco de dados - *data lake* - do seu ERP ou no dado colhido, tratado e armazenado no Excel - *view* - e, publicará de forma gráfica cenários - *dashboards* - essenciais na tomada de decisões assertivas, ou seja, sem chute !

O BI é essencial para a seu planejamento estratégico. É a única ferramenta de apoio confiável para tomada de decisões porque apresenta os fatos e tendências eliminando o chute de gestores preguiçosos e mau preparados. Ao acompanhar o ritmo de

execução do planejamento estratégico da sua empresa, não aceite Excel. Não pela ferramenta, mas pela confiabilidade do dado e principalmente de quem os manipula.

BI funciona como um "cubo", ou seja, você vai combinando os cenários que vão contando uma história transformado dado em informação pronta para uma boa tomada de decisão. Por exemplo: para acompanhar o desempenho da área de vendas, com um único gráfico você conseguirá combinar 5 perspectivas.

BI funciona como um "cubo", ou seja, você vai girando e os cenários combinados vão contando uma história.

1. Produto

- *market share* por região
- margem de contribuição
- volume de vendas

2. Cliente

- participação - *share of wallet*
- *up sell* e *cross sell*
- % de participação nas vendas totais da empresa
- *ticket* médio
- RFV - recência, frequência e valor das compras
- CLV - ciclo de vida (em valor) do cliente.

3. Vendedor

- mix de produtos
- margem média dos pedidos
- número de clientes na carteira
- evolução das oportunidades de vendas da carteira - *pipeline*
- retenção dos clientes

4. Região

- densidade de distribuidores
- "buracos" sem presença de distribuidores
- performance de vendas por região

5. Tudo isso, observado e analisado em períodos de tempo

BI não serve para auditar seus líderes, mas para eliminar barreiras através de decisões assertivas.

O BI é essencial para a seu planejamento estratégico. É a única ferramenta de apoio confiável para tomada de decisões pois apresenta os fatos e tendências eliminado o chute.

O desdobramento das estratégias que foram publicadas no seu planejamento estratégico gera um ritmo de execução seguro. No entanto, é sempre um desafio manter o “trem no trilho”. Por isso não se atreva iniciar um processo de execução sem um acordo de metas e métricas compreensível com indicadores (parâmetros) que ajudarão a monitorar o progresso e, ao mesmo tempo, o ritmo de execução. O acordo de metas e métricas permite a manutenção do rumo e, no caso de desvios, intervenções imediatas.

O registro sistêmico dos indicadores do planejamento estratégico, relacionado com os eventos que geram seus desvios ou aceleração no processo, produzem as melhores práticas que quando documentadas, ao longo do tempo, transforma BI numa ferramenta e gestão a prova de erros e, ao mesmo tempo, mentem sua empresa sempre um passo a frente da concorrência - *time to market*.

Qual a fonte de dados do seu datalake ? Desinstale o Excel do notebook do seu time.

A confiabilidade dos dados coletados é essencial para criar inteligência. O Excel é seu pior inimigo por vários motivos:

1. Você não sabe como os dados foram coletados e mantidos.
2. Precisa ter muita confiança na proficiência de quem manipula as planilhas.
3. Sim, terá alguma fórmula errada!

4. E se, o seu "planilheiro" for embora da empresa? ... e ele vai porque certamente você, amador, contratou um estagiário ou um assistente para fazer seu BI.

Excel (não a ferramenta ...), mas o processo, é a forma mais "perigosa" que qualquer gestor poderá desenvolver para coletar dados para tomar decisões estratégicas. Na verdade, se você faz gestão da sua empresa por Excel, nem deve se considerar um gestor.

No mundo ideal - você já enterrou seu ERP monolítico e formou uma base de dados - *datalake* - com Apps específicos que foram construídos e são mantidos por empresas brilhantes que sempre estarão um passo a frente das suas necessidades do dia a dia. **É fundamental no processo de Transformação Digital enterrar rapidamente seu ERP monolítico antes que ele sugue todos os seus recursos financeiros dedicados a TD, que enterre sua produtividade individual e principalmente, enterre sua produtividade em grupo pela dificuldade de integração entre as varias áreas da empresa.**

BI é uma ferramenta e gestão a prova de erros e, ao mesmo tempo, mantêm sua empresa sempre um passo a frente da concorrência - *time to market*.

O *datalake* deve ser observado como um "ser vivo". Conforme a empresa vai impondo seu ritmo de execução, ele vai colecionando, agrupando e consolidando novos dados.

As ferramentas de BI permitem em tempo real medir ritmo, pulso e pressão da empresa como se fosse um "eletrocardiograma implantado no coração" ou no seu *core business*. É uma ferramenta a prova de gestor negligente e substitui 100% dessa gente que você certamente não quer mais empregar na sua empresa.

BI é o primeiro passo para sua próxima jornada que será inteligência artificial e *machine learning*.

Não existe Planejamento Estratégico sem Transformação e Digital. Também não existe Transformação Digital sem um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico tem como objetivo selecionar e integrar as escolhas estratégicas, que ajudarão a empresa a construir e masterizar suas novas competências, que serão exigidas para que a empresa tenha alguma chance de alcançar o que está escrito, declarado, na sua Visão de Futuro. Planejamento estratégico é infalível !

É ainda mais infalível quando a Transformação Digital é prioridade, pois:

1. Integra de pessoas, processos e tecnologias.
2. Conquista a singularidade (que significa ser único) na experiência do cliente com a sua Marca.