McKinsey Talks: A estratégia de hiperpersonalização do Bradesco

Brazil Journal
Data da Publicação: 04/11/2026

Acesse a notícia aqui



A estratégia de hiperpersonalização do Bradesco

Fábio Dragone (Bradesco)

Martha Torres (McKinsey)

O Bradesco está mudando a forma de vender produtos financeiros para milhões de clientes, apostando cada vez mais na hiperpersonalização.

A estratégia faz parte de uma mudança iniciada com a chegada de Marcelo Noronha à presidência do banco, no final de 2023, e ganhou força com a criação de um modelo operacional que coloca o cliente – e não mais o produto – no centro das decisões comerciais.

A transformação foi tema do McKinsey Talks, que reuniu Fábio Dragone, diretor do Bradesco Digital, e Martha Torres, sócia da McKinsey, durante o Top Line Growth Forum.

Para Martha, a hiperpersonalização ganhou importância em um mercado no qual os consumidores têm contas em vários bancos, mas concentram seu relacionamento em poucos.

Uma pesquisa da McKinsey mostra que, em algumas instituições, apenas 10% dos clientes consideram aquele seu banco principal. Nos bancos mais bem posicionados, o percentual chega a 40% ou 50%.

Para aprofundar esse relacionamento, o Bradesco criou o *Engage to Grow*, um modelo que reúne profissionais de crédito, produtos, comunicação e análise de dados em equipes multidisciplinares, com objetivos compartilhados.

A iniciativa começou com crédito e cartões e foi expandida conforme os resultados apareceram.

Um exemplo pode ser visto no marketing: antes, o banco levava mais de um mês para tirar uma campanha do papel. Hoje, o prazo caiu para cerca de dez dias – e a meta é reduzi-lo ainda mais.

“Quando vieram os resultados, ficou tudo muito mais fácil,” disse Dragone, lembrando que os testes mostraram que o novo modelo vendia mais do que a estrutura anterior.

Para Martha, o caso mostra que o principal obstáculo à hiperpersonalização não costuma ser a tecnologia, mas o modelo operacional.

Participe do nosso mailing de RI

A próxima fronteira será a inteligência artificial, que permitirá criar campanhas praticamente individualizadas e automatizar desde a produção de conteúdo até a análise dos resultados.

Mas a tecnologia, sozinha, não resolve o problema.

"Personalização não é um projeto. Personalização precisa ser uma decisão de negócio," disse Martha.

Assista ao sétimo episódio do McKinsey Talks, uma parceria da McKinsey Brasil com o Brazil Journal.

Vídeo: McKinsey Talks - A estratégia de hiperpersonalização do Bradesco

Participantes:
Fábio Dragone (Diretor do Bradesco Digital)
Martha Torres (Sócia da McKinsey)
André Jankavski (Apresentador do McKinsey Talks – Brazil Journal)

André Jankavski: Olá, sejam muito bem-vindos a mais um episódio do McKinsey Talks. Desta vez, um episódio especial para abrir a segunda temporada do videocast, diretamente do Top Line Growth Forum, da própria McKinsey, para falar sobre hiperpersonalização. Se antes a personalização era apenas uma de tantas ferramentas de marketing, hoje virou algo essencial para qualquer empresa crescer. E existe uma grande diferença entre fazer campanhas personalizadas para alguns grupos e fazer campanhas personalizadas para milhões de clientes. Aqui, vamos entender como o Bradesco está fazendo toda essa transformação, os desafios pelos quais o banco tem passado e também como a empresa vê isso para o futuro. E, para explicar melhor toda essa estratégia, temos aqui Fábio Dragone, diretor do Bradesco Digital, e Martha Torres, sócia da McKinsey.

Vamos começar com você, Martha. Queria que você trouxesse uma contextualização. Por que essa hiperpersonalização, essa personalização em escala, virou algo tão fundamental para as empresas e principalmente para os bancos? O que mudou nesses últimos anos?

Martha Torres: Maravilha, André. Vamos lá. A personalização, se você parar para pensar, sempre existiu. Quando você pensa no banco em particular, a personalização se chamava gerente. O bom gerente conseguia saber quem era o cliente, conseguia saber que produto oferecer para cada cliente de acordo com o momento de vida, com o histórico dele. Mas isso acabava ficando mais restrito; era uma forma de personalizar, de certa forma, cara. Quando olhamos para o mundo de hoje, acho que o grande desafio, André, puxando o que você falou, é a personalização em escala: como conseguimos usar o digital para realmente chegar de forma muito individualizada em cada um dos clientes.

E, em banco, isso é extremamente importante. Vamos falar aqui do caso do Bradesco, mas sabemos que a luta pela principalidade é o grande elemento, o grande tema de hoje. Cada cliente de banco tem hoje quatro, cinco outros bancos, e com certeza isso não é novidade para nenhum de vocês, que devem ter vários apps nos seus celulares. Temos aqui na McKinsey uma pesquisa chamada Retail Banking Survey, uma pesquisa proprietária, com a qual acompanhamos essa briga pela principalidade. É interessante entender que há bancos em que hoje apenas 10% da base diz que aquele é o seu banco principal. Os melhores bancos, os que estão mais à frente em principalidade, chegam a 40% ou 50%. Então, o jogo hoje se ganha na principalidade, e não necessariamente no tamanho da sua base de clientes. É aí que entra a personalização, a hiperpersonalização.

A forma de conseguir essa principalidade é gerar um relacionamento mais forte, engajando com o cliente. E a forma de fazer isso não é com uma campanha só; é com consistência, é conseguir falar com o seu cliente de forma recorrente e acertar várias campanhas. Quem consegue acertar várias campanhas ganha essa principalidade. Então, essa recorrência no engajamento é o nome do jogo.

Participe do nosso mailing de RI

E, um último comentário: recorrência não significa inundar o cliente. Não adianta simplesmente sair falando com o cliente; você tem que falar coisas que sejam relevantes para ele. Sabemos que 70% ou 80% dos consumidores ficam bastante incomodados quando recebem comunicações que não fazem sentido para o seu contexto e para a sua realidade. Errar tem um custo alto nesse caso. Então, acho que esses são conceitos importantes quando pensamos em hiperpersonalização.

André Jankavski: Dragone, queria que você trouxesse para a discussão o momento do Bradesco. Faça uma contextualização: como vocês começaram, quando. Sabemos que o Bradesco passou, nos últimos anos, por uma transformação desde a chegada do Marcelo Noronha. Hoje, qual é o momento do Bradesco nessa discussão, ainda mais nesse segmento mais massificado, que pega todos os consumidores?

Fábio Dragone: Perfeito. É um momento que começou quando o Marcelo assumiu, no final de 2023. Ele lançou o plano em fevereiro de 2024, um plano de cinco anos de transformação. Na verdade, vamos viver uma transformação eterna. Estamos vivendo essa transformação, com uma série de mudanças que vêm sendo feitas no banco. Acho que a principal mudança nesse sentido foi no modelo operacional do banco em si, que era um banco muito focado em produtos e passou para um modelo focado em BUs (unidades de negócio) de clientes. Dessa forma, temos uma visão mais unificada dos clientes, segmentados em PJ e PF, por faixas de renda, e passamos a atuar com essa visão, e menos com uma visão de produto e de simples distribuição.

Nesse contexto, o varejo digital, que é o segmento massificado do Bradesco como um todo, atua muito para reduzir o custo de servir desses clientes: como atender esse cliente no modelo remoto, *fully* digital, menos nas agências, com esse foco na redução do custo de servir. Esse era, está sendo e sempre será o grande desafio do modelo massificado como um todo, do varejo digital no contexto do banco. E, por isso, precisamos repensar muito a forma como vendíamos os produtos para esses clientes.

André Jankavski: Continuando com você, Dragone: esse relacionamento, como a própria Martha falou, passava pela agência. Eu nem lembro a última vez que fui a uma agência de banco; inclusive, a minha agência fechou, está fechada há uns quatro ou cinco anos. Como foi, então, construir essa relação, mudar completamente? Vocês tinham um ponto de venda que era o principal e perderam esse principal ponto de venda. O que vocês fizeram para mudar isso?

Fábio Dragone: É justamente nesse contexto que surge a necessidade de montarmos um modelo que batizamos de *Engage to Grow*, que é um modelo/uma área de *growth*, para fazer a geração de receita com esses clientes, para fazer a venda para esses clientes. É uma estrutura que está dentro do segmento, na própria BU de segmento, e focada na rentabilização dos clientes, para conseguir ter o *push* comercial necessário para essa rentabilização. É uma área liderada pelo segmento, mas formada por diversas pessoas, de diversas áreas, multifuncional: CRM, produtos, área de crédito. O grande objetivo era conseguirmos trazer esses clientes para o 100% digital sem perder nada de receita, sem reduzir a geração de receita com esses clientes como um todo. Por isso, a necessidade de usarmos muitos dados, muita tecnologia e também modelo operacional para estruturar essa área.

Martha Torres: Posso fazer uma pergunta? Dragone, por onde vocês começaram esse processo? Porque é muita gente, é muito massivo, são muitos produtos, muitos momentos de vida. Como vocês fizeram isso? Foi *all-in*? Foi gradual?

Fábio Dragone: É um bom ponto. Optamos por começar dividindo o ciclo de vida do cliente. Vamos separar aqui: há aquisição de clientes, rentabilização e retenção de clientes. Para começar esse processo, fomos com foco em rentabilização, para começar com um pedaço, testar o caso, montar o modelo operacional, fazer rodar bem e ganhar maturidade nesse modelo. Começamos atuando na rentabilização: pegamos uma parte dos clientes e começamos a atuar nesse modelo novo para essa parte dos clientes, sempre comparando com grupos de controle, nos modelos anteriores, para ver como estava funcionando.

Participe do nosso mailing de RI

No meio do caminho, também trouxemos o modelo de *growth hacking* acoplado ao modelo de *Engage to Grow*. O que é isso? Foi um monte de palavras aqui, de *buzzwords*, mas nada mais é do que uma área de vendas digitais, uma área de *growth*, com o *Engage to Grow* e o *growth hacking* lado a lado. O que é o *growth hacking*? É uma área que passa a testar uma série de melhorias nas jornadas junto com os times de produtos. Então, o *Engage to Grow* enche o topo do funil, e o *growth hacking* garante que esse funil esteja o mais fluido possível para converter lá na frente.

Na parte de *growth hacking*, começamos com os produtos mais relevantes para aquele momento. No primeiro momento, começamos com crédito e cartão de crédito, que eram os mais importantes, e agora essas áreas estão expandindo para outros produtos essa mesma disciplina, esse mesmo modo de trabalhar.

Martha Torres: E são muitas áreas diferentes, ouvindo um pouco você falar. Como todas essas áreas trabalham no dia a dia? Como é a vida real?

Fábio Dragone: Os *squads* de *hacking* ou de *Engage to Grow*, de vendas, são formados por pessoas de CRM, que são os publicadores, pessoas que medem performance, de outras áreas, crédito, produtos, time de comunicação, que é muito importante estar ali dentro. Então, esses *squads* são multifuncionais, multidisciplinares, e esse é um ponto super relevante da mudança de mentalidade de como operar. É bem interessante essa dinâmica.

André Jankavski: Martha, queria agora fazer uma pergunta para você a respeito do que diferencia quem consegue de quem não consegue. Entrevisto empresas há pelo menos 15 anos, e todo mundo, nos últimos 15 anos, investe em CRM, em tecnologia, em dados. O que diferencia quem está conseguindo de quem ainda não avançou nisso?

Martha Torres: Boa pergunta. Ouvindo um pouco o Dragone falar, acho que todo o sucesso gira em torno do modelo operacional. Dados e tecnologia raramente são os elementos que fazem algum tema de personalização não escalar. Obviamente, há a higiene que você tem que cumprir, mas, se você pensa em bancos, dificilmente há algum setor que tenha mais dados do que bancos. Quando penso em tecnologia, os bancos têm bastante apetite para investir. E, mesmo assim, a personalização não é um elemento que todos os bancos estão conseguindo fazer com maestria. Então, o que entendemos que separa quem consegue escalar de quem fica, como brincamos, no purgatório dos pilotos?

O primeiro tema é a organização. Acho que, muitas vezes, quem ainda está mandando nas organizações é uma visão de produto. Não estou falando de áreas aqui, isso é para deixar bem claro, mas de uma visão em que o produto é quem direciona, e isso gera complexidade. Quem estamos vendo sair na frente é quem coloca o cliente, de fato, no centro. Sei que esse é um jargão que se fala há muito tempo, mas o que significa, de fato, colocar o cliente no centro? É tomar decisões, em cada uma daquelas mensagens enviadas, com base no que é relevante para o cliente, e não no que o produto quer. Então, acho que esse é um primeiro elemento importante.

O segundo elemento aparece quando pensamos na produção de campanhas. Vocês, melhor do que eu, sabem que campanha é um tema bem artesanal. É um trabalho enorme conseguir realmente sair daquela ideia, transformar aquilo em audiência, criar a arte, escrever o texto, fazer o desenho, colocar isso nos disparadores e fazer isso chegar ao cliente. É um processo muito longo. Cada vez que você hiperpersonaliza, não é só aquela inteligência de saber o que mandar para cada um: todo esse processo e toda essa cadeia precisam acontecer. Isso muitas vezes é traumático para as organizações; vimos isso lá no começo do Bradesco, quando os *squads* começaram a funcionar. Então, pensar nessa produção de campanhas não como algo que é responsabilidade fragmentada, mas como uma cadeia que precisa acontecer de forma muito rápida, também é um *unlock* bem importante.

E acho que o último elemento é olhar a personalização não como um projeto de uma área específica. A personalização tem que estar na cadeia como um todo. Não adianta o cliente receber aquela mensagem

Participe do nosso mailing de RI

certa se, na hora em que ele clica e vai ao app, o app não está adequado para ele; ou se um outro tipo de comunicação que chega para ele não levou em consideração a comunicação que ele já recebeu. Então, pensar nos processos do banco considerando que esse é o novo *modus operandi* de interagir com o cliente é o que faz toda a diferença. Quando começamos o processo no Bradesco, era um processo muito focado no *Engage to Grow*, em garantir que as comunicações chegassem. Quando esse topo do funil se abriu e aumentou bastante, entendeu-se que era necessário começar a trabalhar também na conversão, e aí veio o *growth hacking* na sequência. Acho que esse é um exemplo que mostra como jornadas todas integradas são super importantes.

E, só para fechar, no aspecto de tecnologia e dados: onde entra a inteligência artificial nessa história toda? Ela não entra como um ponto de partida; entra como um acelerador. Mas, se o seu modelo operacional, se o seu *mindset* não estiver alinhado com o caminho ideal, não há inteligência artificial que resolva. Então, acho que esse é o ponto importante aqui para quem está pensando em começar.

André Jankavski: Dragone, acho que é bom trazer exemplos de acertos e também de erros. Quando vocês começaram a rodar o *Engage to Grow*, o que perceberam que deu certo de primeira, mas também o que precisou ter a rota recalculada? Você pode trazer esses exemplos, por favor?

Fábio Dragone: Claro. Não sei se vai ter tempo suficiente para falar de tudo que deu errado também, mas acho que são dois pontos principais. O primeiro ponto é a sensação de perda de controle pelo time de produtos: controle do calendário, das campanhas, da comunicação. Antes havia aquela sensação de "eu controlo, eu quero fazer, vamos andar para cá, para lá", e precisamos entrar nisso. Mas o principal ponto foi a mentalidade dos times de trabalhar no modelo multifuncional (falamos muito do modelo matricial, do modelo multifuncional), que precisa de maturidade da empresa e das pessoas.

Brincávamos muito no começo, porque as pessoas falavam: "Está bem, mas quem é meu chefe? Quem vai me promover?". Porque as pessoas trabalham para quem vai promovê-las; no mundo corporativo, é assim que funciona. Então, havia a sensação de uma pessoa do CRM que estava alocada lá no segmento e falava: "Espera aí, meu chefe está lá no outro prédio, não está aqui no prédio Rubi, está lá no prédio Prata. Como vou fazer para mostrar o meu trabalho?". Isso foi bem complexo no começo, até mesmo escala de férias, coisas básicas, operacionais, como mais gente de férias do que devia naquele momento. Então, como se resolve isso? O grande ponto é alinhar objetivos. Precisamos alinhar objetivos estratégicos, alinhar todo mundo, garantir que todos estão correndo atrás dos mesmos objetivos, das mesmas métricas, avaliados da mesma forma, com avaliações em conjunto. Os processos de promoção e de aumento passaram a ser processos colegiados entre o gestor da área e o chefe, vamos dizer, funcional daquela pessoa.

Esse é o principal ponto, junto com a mentalidade de resolver na hora, em formato de *squad*, e não por meio de SLAs, de um processo enfileirado, do tipo "isso daqui eu preciso de três dias para resolver". "Não, vamos resolver isso agora, vamos sentar aqui e resolver, muitas vezes de forma assíncrona, sem precisar fazer uma reunião para aquilo; vamos ali e resolvemos com um, resolvemos com o outro". Essa é a principal mudança pela qual tivemos que passar: a mudança de mentalidade. Isso já era um modelo um pouco mais comum, um pouco mais maduro, para o desenvolvimento de software, nos *squads* de tecnologia, mas, nos *squads* de negócios, o primeiro com que começamos a trabalhar lá no banco foi o modelo do *Engage to Grow*. Tínhamos, e temos, um modelo operacional muito bom, muito forte para tecnologia, mas, quando o trouxemos para negócios, tivemos que desbravar bastante coisa, ser bastante pioneiros nesse modo, nessa atitude das pessoas.

Martha Torres: E, Dragone, teve algum momento em que você sentiu "agora vai"? Em que você disse: "Agora fizemos um gol, as áreas de produto estão junto, vamos conseguir fazer esse modelo virar"?

Fábio Dragone: Eu nunca tive dúvida do modelo, mas as áreas todas embarcaram e vieram quando veio o resultado. Foi a hora em que os times olharam e falaram: "Essa turma está vendendo mais do que vendia antes. Então, vamos lá, vai dar certo". E acho que esse é o principal ponto: fizemos o modelo, trabalhamos, mas, se não vier o resultado, não adianta, a pessoa volta rapidamente para o modelo

Participe do nosso mailing de RI

anterior; é a coisa mais fácil que há. Na hora em que se viu o resultado e que as coisas começaram a ficar melhores, inclusive na comparação com o grupo de controle, todo mundo passou a se interessar e falou: "Espera aí, eu também quero estar nessa. Como fazemos para acelerar isso?". Então, para mim, a grande virada foi quando provamos por A mais B, numericamente, analiticamente, que aquele formato de trabalho era melhor.

André Jankavski: E, Dragone, o que mudou na prática na forma de se comunicar com o cliente, o que comunicar ao cliente, de fato, depois do *Engage to Grow*, depois de todo esse processo?

Fábio Dragone: Hoje, 100% das comunicações com os clientes passam por algum motor de decisão: ou é motor de decisão, ou são ofertas contextuais ou *triggers*, que também são muito importantes para nós. Tudo passa por ter alguma razão analítica para fazer aquela oferta, um modelo de NBO, de *next best offer*. Não existe mais o modelo de quem grita mais, do "como é que eu faço?". É: "Está bem, faz sentido isso? É uma hipótese, vamos testar pequeno; deu certo, escalamos". A intuição é super importante para levantar as hipóteses; os dados comprovam ou derrubam a hipótese levantada pela intuição. Então, acho que esse é o grande ponto: trouxemos muito mais ciência para o modelo de venda e também para o acompanhamento do funil.

Por exemplo: vamos fazer essa campanha; é uma campanha que está funcionando, tudo bem. De repente, começa a dar errado. Aí você vai ver: "Ah, é porque teve uma quebra no funil, o menu de crédito ficou fora do ar por meia hora naquele dia". Então, não é só o resultado da campanha por si só, porque isso pode levar a uma conclusão errada, e sim o resultado do fluxo inteiro. Começamos a entender cada uma das partes. Hoje temos um controle da operação minuto a minuto. Vendemos hoje cerca de 100 contratos de crédito por minuto; então, se ficou fora do ar cinco minutos, deixou de vender 500 contratos de crédito. Não dá para pensar em um dia assim; é uma operação de varejo, uma operação que precisa ter esse controle. Então, acho que esse controle do que é ofertado e o controle do processo de venda foram a principal mudança na forma de vender.

André Jankavski: E, Martha, esse motor de decisão é uma tendência? Como as empresas líderes, seja no Brasil ou no exterior, estão estruturando isso?

Martha Torres: Mais do que uma tendência, eu diria que o motor de decisão é o coração da personalização, porque não se trata só de ter ideias geniais sobre como atingir aquele cliente; é escolher, de fato. Então, esse é o elemento primordial. Temos que tomar muito cuidado, quando falamos de personalização, para não inundar o cliente de mensagens. Essa é uma dor que nós, como consumidores, sofremos. O cliente vai receber a mensagem do crédito, vai receber a mensagem do seguro, vai receber a mensagem do novo produto financeiro, e também está recebendo a mensagem da loja de roupa dele, do supermercado, da joalheria. Então, há um equilíbrio fino sobre onde podemos estar. E esses testes, de saber até onde podemos ir, acho que também fizeram parte do processo de aprendizado no caso do Bradesco.

O importante, para pensar nesse motor de decisão, é que temos quase uma espécie de jornada base, que vale para todo mundo. Essa jornada base é feita com dados do cliente, modelos de propensão para cada um dos vários produtos e as diretrizes estratégicas da organização, do banco, de cada uma das companhias de vocês, para dar essa resposta do motor de decisão. Isso é o básico, mas é super importante também pensar nas pistas que o cliente vai dando. É o que chamamos de *triggers* e contexto.

Para trazer um exemplo de banco: o cliente tentou pedir um crédito consignado, mas já não tinha limite de consignado, porque o consignado depende de quanto ele já pegou e do salário dele, que está ali definido. Na hora em que o cliente faz esse pedido e não tem mais margem, há um *trigger* imediato: entra lá e oferece um crédito que não é o consignado. Então, como você coloca isso em cima da sua jornada base? Há toda uma lógica de modelagem para isso acontecer. Vou dar outro exemplo, o de contexto, que também é simples: você vai fazer uma viagem e desbloqueia o seu cartão para uso internacional. Nessa hora, você tem que oferecer um seguro viagem para o seu cliente. São exemplos simples, mas muitas vezes perdemos a oportunidade de pegar essas dicas que o cliente vai dando ao longo da jornada

Participe do nosso mailing de RI

e incorporá-las a esse motor de decisão. Então, para mim, voltando à pergunta, mais do que uma tendência, esse motor é o coração; é ele que faz toda essa lógica de personalização funcionar.

André Jankavski: Dragone, acho que uma dúvida que muitos executivos, muitos empresários têm é a respeito do que tem que mudar na organização para que esses projetos ganhem escala. Vamos pensar em um banco como o Bradesco, com o tempo que tem, o tamanho que tem, um transatlântico: é necessária uma mudança de mentalidade, de *mindset*, dentro da companhia. O que precisou mudar no Bradesco para o *Engage to Grow*, para todo esse processo realmente engrenar e dar certo?

Fábio Dragone: Como comentei, quando vieram os resultados, ficou tudo muito mais fácil. Agora, antes de provarmos os resultados em si, tivemos que ir convencendo, mudando a mentalidade das pessoas, entendendo quem eram os patrocinadores, as pessoas que gostavam, os promotores daquela mudança, para também trazê-los para dentro do jogo, mesmo que estivessem em diversas áreas. Trouxemos essas pessoas para esse modelo de *squad* e criamos um ambiente super favorável, amigável, de "vamos lá, o objetivo aqui é vender, todo mundo tem o mesmo objetivo aqui dentro". Tínhamos mapeado inicialmente vários processos que precisavam melhorar, mas, na hora em que começou a rodar, entendemos várias outras coisas que não tínhamos visto antes, e o próprio time começou a entender e a ir atrás, com aquela missão, com aquele objetivo comum.

Então, acho que essa mentalidade de trabalhar com os *squads* todos juntos mudou, por exemplo, o prazo das campanhas. Antes demorávamos mais de um mês para fazer uma campanha. Fazíamos várias, mas, entre eu querer fazer alguma campanha e ela sair, passava mais de um mês. Hoje estou em dez dias, e ainda é muito tempo; o time está trabalhando para reduzir. Há algumas campanhas que conseguimos fazer de um dia para o outro. Não temos a urgência que tem um varejista tradicional, mas também queremos encurtar muito esses prazos, reduzir muito e conseguir fazer mais campanhas por *sprint*. Acho que essa mudança de mentalidade das pessoas foi a principal chave disso, junto com o resultado aparecendo. A partir do momento em que vem o resultado, as outras pessoas, que não trabalham nesse modelo, começam a se interessar por aquilo. Então, acho que essa é a principal chave.

E, só para reforçar: falo muito da mentalidade das pessoas, mas com o ferramental adequado, com tecnologia, com dados, com tudo isso também. Não é um negócio artesanal, na raça, porque ninguém aguenta tanto tempo assim. Mas isso trabalhando em conjunto, uma coisa apoiando a outra, é o grande diferencial, na minha visão.

André Jankavski: Martha, voltando ao assunto que você mencionou no começo do painel, a inteligência artificial: ela acelera, ela não transforma tudo. Só que, obviamente, estamos entrando em uma nova fase, com a IA agêntica, com os próprios agentes. O que muda para a personalização com a evolução da tecnologia?

Martha Torres: Os princípios básicos se mantêm, mas a inteligência artificial permite, de fato, hiperpersonalizar. Em vez de termos pequenos grupos de mil, de 1 milhão (aí depende um pouco do tamanho de cada organização), estamos falando de hiperpersonalizar quase que um a um. Onde está, historicamente, o gargalo da personalização? Os modelos de personalização, NBO, NBA (*next best action*), ouvimos falar deles há mais de dez anos. A dificuldade não estava necessariamente em saber o que oferecer para cada cliente. É óbvio que a inteligência artificial permite ser muito mais assertivo, usar muito mais informações para dar uma indicação mais precisa do que oferecer ao cliente, mas, além disso, ela vai permitir acelerar muito os processos de produção de campanha. Como falamos, é um processo super artesanal.

Então, em vez de fazer 100 ou 200 campanhas por mês, agora, com inteligência artificial, você vai poder fazer mil, duas mil, três mil campanhas. Não vamos mais precisar ter designer fazendo desenho, nem pessoas escrevendo texto necessariamente; você vai ter realmente uma inteligência artificial generativa gerando, de fato, essas comunicações. E não só gerando: acho que o próximo passo aqui é ter agentes que coordenam esse fluxo inteiro. Agentes que vão conseguir coordenar o agente que gera hipóteses, o agente que faz os desenhos, o agente que faz os textos, o agente que conecta isso com os

Participe do nosso mailing de RI

disparadores, que finalmente manda isso para o cliente e que depois mede o resultado dessa campanha e faz o ajuste e a retroalimentação.

Então, a inteligência artificial vai potencializar isso de fato. Gostamos de brincar e dizer que, até hoje, personalizar ainda exige fazer um 80/20, há um Pareto ali; hoje em dia, você não consegue fazer uma comunicação para cada cliente. E a inteligência artificial vai permitir ir para esse próximo nível.

Fábio Dragone: Eu costumo dizer que a inteligência artificial vai matar o Pareto. Não vamos mais precisar do 80/20; vamos atacar a cauda longa como um todo. Então, acho que esse é o grande ganho. Falamos de personalização há tanto tempo que precisamos criar o termo hiperpersonalização para poder dizer: "Ah, agora sim, há personalização". A IA vai realmente habilitar a personalização. É matar o Pareto: vou trabalhar a *long tail*, vou trabalhar para todo mundo, para todos os clientes. É isso que temos visto.

André Jankavski: Bom, gente, para encerrarmos aqui, queria que vocês trouxessem um pouco dos ensinamentos, das experiências que vocês tiveram, principalmente pensando em quem está começando. De repente, tem gente aqui, tem gente assistindo a esta conversa que nem começou esse processo de transformação, de hiperpersonalização. Queria que você trouxesse um pouco desses ensinamentos, Dragone, e depois passamos para a Martha.

Fábio Dragone: Mais do que ensinamentos, é o que vimos na prática. O principal ponto é que falamos de inteligência artificial, tecnologia, dados, mas, no fim do dia, são as pessoas que fazem a diferença. Tem que ter as pessoas certas, com a cabeça certa, com autonomia dentro dos *guardrails* estabelecidos, mas pessoas curiosas, questionadoras, que vão atrás, que não se conformam com a primeira resposta, que vão atrás da terceira, da quarta. É isso que faz a diferença. Várias vezes, neste último ano e meio, aconteceu de me perguntarem: "Você viu que a sua área resolveu tal coisa de tal jeito? Você está sabendo?". E eu respondia: "Não, não estou sabendo, mas está tudo bem que eles tenham resolvido, porque está dentro da autonomia deles. Deixa eles fazerem, o objetivo é esse". Ou, em vários outros momentos: "Pediram o seu de acordo para fazer tal coisa". E eu falava: "Não, a pessoa já deu o de acordo, já tem que seguir desse jeito".

E por quê? Porque, no meu time, misturei muitas pessoas que vieram de fora, do mercado, com pessoas de dentro do Bradesco, de diversas áreas, mas todas com esse espírito curioso, questionador e de execução. E são pessoas que debatem, trazem as dúvidas e fazem debates abertos sobre dúvidas, sobre incertezas. Acho que isso é muito importante. É um modelo novo, um modelo que, com a IA, está mudando a cada semana; a cada mês há uma coisa nova. Se trouxermos gente cheia de certezas, não funciona. Gente que tem muita certeza é gente "chata"; tem que ser gente curiosa, gente que tem dúvida e que vai atrás para resolver. Então, no fim do dia, são as pessoas que resolvem as coisas, no modelo operacional correto, com a tecnologia correta. Mas você pode ter o melhor modelo e a melhor tecnologia: com as pessoas erradas, não vai funcionar. Acho que esse é o principal aprendizado que tivemos.

Martha Torres: Pegando o gancho do Dragone, ele falou muito de pessoas, de modo de trabalhar, de modelo operacional. Está tudo bem começar pequeno, escolher um grupo de clientes, um segmento, mas tem que começar grande na forma de pensar, tem que começar grande na forma de trabalhar. Não adianta achar que vai ter meio *squad* funcionando e a outra metade no modelo tradicional e que vai conseguir escalar. Então, acho que essa é uma primeira reflexão importante: não é tentar varrer o mundo, pode começar pequeno, mas o modelo mental já tem que estar alinhado com o que é preciso.

O segundo ponto é não esperar ter todas as ferramentas perfeitas para começar. Falamos com muitas empresas todos os dias, e é muito comum e muito recorrente ouvirmos a seguinte frase: "Para nós ainda não dá para começar, porque ainda não tenho as ferramentas certas; não dá para começar porque ainda não tenho o *martech (marketing technology)*". Isso é recorrente. E entendemos que, obviamente, para escalar, chega um determinado momento em que isso é importante, mas, para começar, para experimentar e para entender os impactos, há formas de começar sem estar com tudo perfeito. Então, acho que esse é o segundo elemento.

Participe do nosso mailing de RI

E, por último, personalização não é um projeto, personalização é uma decisão de negócio. Na hora em que você coloca a personalização como algo crítico e relevante dentro da sua organização, significa que o cliente ganhou espaço. Então, como você, de fato, faz essa mudança, colocando o cliente no centro? Sei que parece clichê, mas, na vida real, isso faz bastante diferença para conseguir ter um projeto bem-sucedido.

André Jankavski: Dragone e Martha, muito obrigado pela conversa.

Martha Torres: Obrigada, André, foi um prazer.

Fábio Dragone: Obrigado, foi um prazer. Obrigado pelo convite.

Participe do nosso mailing de RI