

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

MARCELO RICCI

Desenvolvimento de sistema de indicadores de desempenho para a área
de parcerias de um e-commerce

São Paulo

2013

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

MARCELO RICCI

Desenvolvimento de sistema de indicadores de desempenho para a área
de parcerias de um e-commerce

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2013

MARCELO RICCI

Desenvolvimento de sistema de indicadores de desempenho para a área
de parcerias de um e-commerce

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Wunderler
Ramos

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Ricci, Marcelo

**Desenvolvimento de sistema de indicadores de desempenho
para a área de parcerias de um e-commerce / M. Ricci. – São
Paulo, 2013. 91p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Sistema de medição de desempenho 2. E-commerce I.
Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Gino e Gicelle, e à minha irmã, Renata, pelo carinho e apoio durante toda a graduação.

Ao professor Alberto Ramos, pela orientação durante todo o desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

Em uma empresa de comércio eletrônico há abundância de informações geradas em cada processo da loja. Dentro dessa realidade, é necessário entender quais informações são, de fato, as mais relevantes para serem utilizadas na avaliação e gestão do negócio. O excesso de informação pode levar à falta de foco nos fatores mais críticos e ao excesso de tempo destinado a análise de dados, diminuindo a eficiência da gestão e a produtividade da equipe. Num cenário de crescimento da empresa, essa ineficiência pode constituir uma barreira para o crescimento de algumas áreas. Para superar essa barreira, é necessário que a empresa ganhe eficiência tanto na gestão da áreas como nas operações realizadas em cada uma. Para atingir esse objetivo, percorreu-se uma metodologia que englobou o alinhamento estratégico da área analisada com a estratégia global da empresa, a criação de um sistema de indicadores de apoio ao gerenciamento da área, e a definição de rotinas de avaliação e replanejamento, baseada nos indicadores desenvolvidos. O trabalho resultou em um conjunto de indicadores separados em operacionais, que apoiam a avaliação semanal das operações, e gerenciais, que apoiam o replanejamento mensal da área. A implantação dos novos processos e indicadores resultou num ganho de desempenho da área e de produtividade por parte da equipe.

Palavras-Chave: Sistema de medição de desempenho, Comércio eletrônico.

ABSTRACT

In an e-commerce company, there is plenty of information generated in each process. Within this reality, it is necessary to understand what information is, in fact, the most relevant to be used in the assessment and management of the business. Too much information can lead to lack of focus on the most critical factors and excessive time devoted to data analysis, reducing the efficiency of the management and the productivity of the team. In a scenario of fast growth of the company, this inefficiency can be a barrier to the growth of some areas. To overcome this barrier, it is necessary for the firm to gain in both: management efficiency and operations efficiency. To achieve this goal, the methodology applied included the strategic alignment of the analyzed area with the company's overall strategy, the creation of a system of indicators to support the management of the area, and the definition of routines of evaluation and planning, based on the indicators developed. The work resulted in a set of metrics separated into operational indicators, supporting the weekly assessment of operations, and management indicators, supporting the monthly evaluation of the area's performance. The implementation of new processes and indicators resulted in a gain of performance and productivity of the employees.

Keywords: Performance measurement system, E-commerce.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Taxa de clique e taxa de conversão	21
Figura 2 - <i>Performance Measurement Matrix</i> (Fonte: Keegan, 1989)	30
Figura 3 - Pirâmide de Desempenho (Fonte: Lynch, 1991)	31
Figura 4 - <i>Balanced Scorecard</i> (Fonte: Kaplan, 1996)	32
Figura 5 - Exemplo de mapa estratégico (adaptado de Kaplan, 1996)	33
Figura 6 - Cadeia de valor dos processos internos (Fonte: Kaplan, 1996)	35
Figura 7 - Funções genéricas da medição de desempenho (Elaborado pelo autor)	36
Figura 8 - Características essenciais de um sistema de medição de desempenho (Elaborado pelo autor)	37
Figura 10 - Tipos de gráfico de controle (adaptado de Montgomery, 2001).....	40
Figura 11 - Organização de parcerias da área em frentes de trabalho	48
Figura 12 - Indicadores da área a partir de objetivos financeiros globais	55
Figura 13 - Indicadores da área a partir de objetivos globais para a perspectiva de clientes	56
Figura 14 - Indicadores a partir de objetivos para processos internos.....	56
Figura 15 – Formato do relatório semanal de indicadores operacionais	70
Figura 16 - Relatório de indicadores gerenciais	72
Figura 17 - Analogia entre o processo de produção de um bem e o processo de produção de uma venda (elaborado pelo autor)	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores financeiros para empresas em crescimento e em maturidade (Fonte: Kaplan, 1996).....	34
Quadro 2 - Cenário de parcerias	46
Quadro 3 - Conjunto de indicadores gerenciais para a área de parcerias	57
Quadro 4 - indicador de receita	59
Quadro 5 – indicador de visitas	59
Quadro 6 – indicador de taxa de conversão.....	59
Quadro 7 – indicador de ticket médio	59
Quadro 8 – indicador de custo por receita	60
Quadro 9 – indicador de custo por visita	60
Quadro 10 – indicador de aquisição de clientes	60
Quadro 11 – indicador de custo de aquisição de clientes	60
Quadro 12 – indicador de receita por funcionário	61
Quadro 13 – indicador de parcerias por funcionário	61
Quadro 14 – indicador de taxa de realização de campanhas planejadas	64
Quadro 15 – indicador de taxa de vídeos publicados	65
Quadro 16 – indicador de <i>posts</i> realizados	66
Quadro 17 – indicador de número de empresas parceiras	67
Quadro 18 – indicador de ativações	67
Quadro 19 – indicador de frequência de atualização de campanhas	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Exemplo de gráfico de receita do relatório operacional (dados fictícios).....	71
Gráfico 2 - Exemplo de gráfico com histórico de indicador gerencial (dados fictícios)	73
Gráfico 3 - Exemplo de gráfico de controle para taxa de conversão.....	77
Gráfico 4 - Histórico de receia mensal gerada pela área de parcerias em 2013	81
Gráfico 5 - Histórico de visitas mensais geradas pela área de parcerias em 2013	81
Gráfico 6 - Variação do indicador de taxa de conversão da área de parcerias	82
Gráfico 7 - Variação do indicador de ticket médio	82
Gráfico 8 - Evolução do custo de marketing por cliques e por receita em 2013	83
Gráfico 9 - Evolução mensal da contribuição por funcionário em 2013	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
CAGR	Compound annual growth rate
CEP	Controle Estatístico de Processos
CPC	Custo por Clique
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMD	Sistema de Medição de desempenho
SMS	<i>Short Message Service</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Apresentação do Trabalho	13
1.2.	Conteúdo dos capítulos	13
1.3.	Objetivo do Trabalho	14
1.4.	Contexto	15
2.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	17
2.1.	Canais de Marketing	18
2.2.	Funil de vendas	20
2.2.1.	Fatores que influenciam o número de visitas	22
2.2.2.	Fatores que influenciam a taxa de conversão	22
2.3.	Área de Parcerias	23
3.	PROBLEMA IDENTIFICADO	25
3.1.	Abordagem	27
4.	REVISÃO DA LITERATURA	29
4.1.	Estudo da evolução da medição de desempenho	29
4.2.	Perspectivas do BSC	33
4.2.1.	Perspectiva Financeira	33
4.2.2.	Perspectiva dos Clientes	34
4.2.3.	Perspectiva dos Processos Internos	34
4.2.4.	Perspectiva de Aprendizado de Crescimento	35
4.3.	Conclusões	36
4.3.1.	Balanceamento	37
4.3.2.	Alinhamento	37
4.3.3.	Flexibilidade	38

4.3.4.	Operacionalidade	38
4.3.5.	Funcionalidade	38
4.4.	Controle Estatístico de processos	39
4.4.1.	Gráficos de Controle	39
4.4.2.	Gráfico p	41
5.	METODOLOGIA	43
6.	ORGANIZAÇÃO DAS PARCERIAS EM FRENTE DE TRABALHO	45
7.	PROJETO DE INDICADORES	51
7.1.	Objetivos para a área de parcerias	51
7.1.1.	Identificação de objetivos globais da empresa	51
7.2.	Indicadores	54
7.2.1.	Projeto de indicadores gerenciais	54
7.2.2.	Projeto de indicadores operacionais	61
7.3.	Relatórios	68
7.3.1.	Relatório Operacional (semanal)	68
7.3.2.	Relatório Gerencial (mensal)	71
7.4.	Análise de desempenho dos indicadores	74
7.4.1.	Exemplo de aplicação de gráfico de controle para taxa de conversão	76
7.4.2.	Recomendações	78
8.	RESULTADOS PRINCIPAIS	79
9.	CONCLUSÕES	85
10.	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE A – Evolução de indicadores gerenciais no ano	89
	APÊNDICE B – Evolução de indicadores operacionais nas últimas cinco semanas	91

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Trabalho

O Trabalho de Formatura (TF), requisito para a obtenção do diploma do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, foi realizado nos moldes acadêmicos com o intuito de solucionar um problema real através dos conhecimentos e ferramentas adquiridos ao longo do curso de graduação.

O presente trabalho será realizado na Kanui, um e-commerce esportivo focado em esportes *outdoor* e de aventura, empresa na qual o autor foi estagiário durante todo o ano. A Kanui iniciou sua operação há cerca de dois anos e já possui aproximadamente 25 mil artigos de mais de 200 marcas a venda no site, com um crescimento de receita consistente desde o lançamento.

1.2. Conteúdo dos capítulos

O capítulo 1 tem por finalidade apresentar o trabalho que foi realizado, dando uma visão geral do que o leitor encontrará nos capítulos a seguir. Nesse capítulo ainda são definidos os objetivos do trabalho e o contexto no qual ele foi realizado.

O segundo capítulo apresenta a empresa em que foi desenvolvido o trabalho de formatura, bem como a área específica em que o trabalho foi aplicado. Alguns conceitos de marketing em um e-commerce são discutidos e o funcionamento da área é explicado.

O capítulo 3 busca-se mostrar o motivo que levou ao desenvolvimento do presente trabalho, a necessidade de estruturação de processos de gestão em uma área recém desenvolvida e a necessidade de implantação de um sistema de indicadores de desempenho que sustentassem a gestão.

O capítulo 4 dá um enfoque teórico mostrando o que é um indicador, como desenvolver sistemas de medição de desempenho, quais os modelos desenvolvidos pela academia e requisitos de um bom sistema. Esse estudo da literatura forneceu as bases teóricas para o desenvolvimento de um conjunto de indicadores específicos para o contexto analisado.

O quinto capítulo é o que inicia a resolução de fato do problema identificado, ao apresentar a metodologia utilizada para o enfrentamento do problema e desenvolvimento da solução. Esse capítulo serve como guia para a leitura dos demais.

No sexto capítulo, são organizados os projetos desenvolvidos na área onde foi realizado o trabalho em frentes de trabalho, isto é, parcerias semelhantes foram agrupadas e designados à gestão de funcionários específicos dentro do quadro de funcionários da área. Essa etapa permite que o desempenho de parcerias semelhantes seja medido em conjunto e que cada funcionário possua indicadores específicos nos quais devem buscar as metas estabelecidas.

O capítulo 7 apresenta todo o processo de criação de indicadores e documenta todas os aspectos importantes relacionados a gestão de cada indicador. A primeira parte apresenta a estratégia atual da empresa, para em seguida avaliar qual é o papel da área analisada dentro dessa estratégia global. A partir desse estudo, foi possível explicitar os principais objetivos da área analisada e assim guiar a criação do sistema de indicadores.

No capítulo 8 são desenvolvidos os relatórios gerenciais que apresentam os resultados calculados dos indicadores que compõe o sistema de medição de desempenho. Ao todo foram desenvolvidos dois relatórios, um semanal que acompanha o desempenho operacional ao longo do mês, e um mensal que representa o desempenho do planejamento realizado para o mês avaliado.

O capítulo 9 foi reservado para apresentar alguns dos resultados principais obtidos a partir da utilização do sistema e das rotinas desenvolvidas no trabalho, confirmando a efetividade da metodologia utilizada e do objeto desenvolvido.

O último capítulo apresenta as conclusões do trabalho.

1.3. Objetivo do Trabalho

A Kanui, assim como outras startups do mercado de e-commerce, foi criada há pouco tempo - dois anos - e cresceu muito rapidamente. O quadro de funcionários e o número de projetos desenvolvidos dentro da empresa cresceram a taxas muito elevadas, resultando em áreas pouco estruturadas e processos sem uma definição clara e pouco eficientes.

Para promover e suportar um crescimento sustentável, no entanto, é necessária a criação e estruturação de processos de gestão por desempenho que antes não existiam. A área na qual o trabalho será desenvolvido deparou-se com uma barreira para seguir expandindo sua atuação, a falta de eficiência da gestão de seus processos e a falta de informação estruturada que sustentasse a melhoria continua do desempenho da área.

Este trabalho de formatura tem como objetivo criar um sistema de indicadores de desempenho enxuto e que reflita os objetivos estratégicos da área, criando a base de informação necessária para uma gestão eficiente e objetiva. O sistema de indicadores servirá então de base para rotinas fixas de planejamento, execução, verificação e ajustes, ineficiências no acompanhamento e gestão dos processos.

1.4. Contexto

O mercado do e-commerce brasileiro vive um momento de grande crescimento e de muitas oportunidades. O mercado total do e-commerce brasileiro, que era de 10,6 bilhões em 2009, fechou em 22,5 bilhões de reais em 2012, apresentando um crescimento de 112% no período. A previsão da e-bit, empresa especializada no setor, é de que as vendas irão atingir 28 bilhões de reais em 2013, o que representa um crescimento de 24% em relação ao ano anterior, e o número de consumidores irá superar os 50 milhões (E-BIT, 2013).

Essa atual conjuntura favorece o surgimento de muitas empresas focadas nos mais diversos nichos, buscando se posicionar como uma referência em cada segmento de mercado. Além desses novos competidores, lojas estabelecidas há anos no comércio tradicional também passaram ao ambiente online ao iniciar a operação de suas lojas virtuais, caso da Americanas e da Centauro, por exemplo.

Os produtos mais vendidos no varejo on-line do Brasil, em volume de pedidos, são os da categoria moda e acessórios, que representaram 13,7% do total no primeiro semestre de 2013. Essa categoria de produtos é seguida por eletrodomésticos, com 12,3%, cosméticos e perfumaria com 12,2% e informática com 9% (E-BIT, 2013).

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Kanui (www.kanui.com.br) é uma loja virtual especializada na venda on-line de artigos para esportes radicais e de aventura. A empresa iniciou sua operação recentemente, no início de 2012, e atualmente já é líder em alguns segmentos como surf e skate.

A empresa é uma *startup* do grupo alemão Rocket Internet, a maior incubadora de startups da Europa, que tem como objetivo a criação de novos negócios em todo o mundo. Dentre os principais negócios da Rocket no Brasil, se destacam: Groupon, Dafiti, Kanui, Mobly e Tricae.

Hoje, seu quadro conta com aproximadamente 200 funcionários, divididos em cinco áreas principais: Operações, Comercial, Marketing, Financeiro e TI. Com exceção da área de operações, centralizada no centro de distribuição no interior de São Paulo, as demais áreas são localizadas no escritório da cidade de São Paulo.

A área comercial é organizada em gerências por esporte, isto é, cada equipe gere o portfolio de produtos oferecidos na loja de acordo com o público alvo dos produtos de cada fornecedor. Dentro do comercial há, por exemplo, a equipe de artigos de aventura e outdoor, a equipe de artigos de surf, a equipe de produtos de skate, *running*, casual feminino, entre outras.

Já o marketing é divido em equipes de acordo com o canal de marketing gerido por cada uma. Enquanto no mercado tradicional as equipes de vendas são divididas de acordo com a área geográfica de sua atuação, no varejo on-line as equipes são divididas de acordo com o canal de vendas online trabalhado por cada uma. O item a seguir apresenta cada canal de marketing presente na empresa.

2.1. Canais de Marketing

O trabalho de marketing de um e-commerce é dividido em canais de marketing. Esses canais são os responsáveis por captar o tráfego de potenciais clientes na internet e trazê-los para o ambiente da loja virtual.

Diferentemente do varejo tradicional onde o mercado a ser captado é aquele localizado geograficamente nas proximidades do estabelecimento, no varejo on-line esse esforço de captação de clientes é distribuído pelas “localizações” virtuais. Em outras palavras, um e-commerce busca localizar onde seus potenciais clientes estão na internet e faz um esforço para que estes sejam atraídos para a loja e consequentemente para a compra de determinado produto.

Nesse contexto, os principais canais de marketing para o e-commerce em questão são:

- Redes Sociais (principalmente Facebook);
- *Paid search* (SEM);
- *Organic search* (SEO);
- *Online display ads* (banners em grandes portais);
- CRM (*E-mail marketing*);
- Afiliados; e
- Parcerias

Cada um desses canais tem a finalidade de impactar o maior volume de internautas com as campanhas da loja, divulgando os produtos oferecidos pela empresa e os diferenciais em termos de entrega e pagamento.

Atualmente, o Facebook se destaca entre os canais de marketing de um *e-commerce* por ser o canal capaz de trazer volume de visitas para o site. A publicidade dentro do Facebook aparece de duas formas: *post ads* ou *ads*. Os *post ads* são as publicidades que aparecem no mural do usuário e, portanto, tem uma visibilidade maior, enquanto os *ads* são os espaços de publicidade localizados em uma coluna lateral exclusiva para publicidades e, assim, é um espaço de menor visibilidade e consequentemente menor valor.

Outra fonte importante de visitas é o canal de SEM. A sigla vem de “*Search Engine Marketing*” e trata-se de aumentar a visibilidade do seu site nos resultados de busca do Google através da compra do posicionamento do site na busca de palavras específicas. O *e-commerce* pode, por exemplo, pagar para que seu site fique no topo da lista quando um usuário buscar por “raquete de tênis”.

Outra forma de captar o tráfego do Google é através do canal de SEO. Esse canal é responsável por posicionar o site no resultado orgânico (aquele que não é pago) das buscas no Google, conforme a palavra-chave pesquisada. Esse trabalho não envolve compra de publicidade e, portanto, seu custo de marketing é considerado zero.

O canal de *online display ads* é o canal responsável pela captação de tráfego através de banners de publicidade em grandes portais como Globo, Uol, Yahoo entre outros. A negociação para a compra de espaços de publicidades pode variar, sendo as formas mais comuns a de pagamento de um valor fixo a cada mil impressões (CPM) de sua publicidade ou a de um valor a cada clique em sua publicidade (CPC).

O CRM é outro importante canal gratuito de marketing, isto é, o único custo é referente à mão-de-obra, não havendo custo de marketing. O trabalho neste canal é feito através do disparo de e-mails para a base de clientes da empresa com a finalidade de apresentar ofertas de produtos e assim gerar vendas para esses clientes.

O canal de afiliados é o canal que cuida do trabalho com revendedores. O intuito de canal é o de formar um rede de revendedores que divulgam a loja na internet e são remunerados através de comissão sobre as vendas.

Por fim, há o canal de parcerias. Esse canal difere dos demais por ser um canal dedicado a aproximar a loja de um público específico que compra produtos de menor giro e mais especializados. O papel desse canal é transformar a empresa no *e-commerce* referência nos esportes, vendendo para um público mais especializado e que pratica os esportes com grande frequência. Essa aproximação é feita através de parcerias com *players* que são referencia em cada esporte.

Um canal que impacta o grande público como o Facebook, por exemplo, trabalha a promoção de

produtos que são de interesse do grande público, como tênis casuais e com faixa de preço mais baixas. Já o canal de parcerias trabalha em conjunto com os portais mais especializados no mercado de *Running* a fim de atingir um público disposto a pagar caro por pares de tênis mais caros e com características técnicas mais específicas, que possuem apelo com um público mais específico do esporte.

2.2. Funil de vendas

Uma visão comum do funil de vendas é o de um processo de várias etapas que o consumidor passa para adquirir um produto ou serviço (RAMOS e COTA, 2008). O conceito é academicamente fundamentado no funil de marketing (HOWARD e SETH, 1969) e no modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação).

O funil de vendas, em um *e-commerce*, é importante para revelar em qual momento o cliente deixa o processo antes de efetuar a compra. De um modo simplificado, para efetuar-se uma compra online segue-se o seguinte percurso:

- 1) Usuário navegando na internet;
- 2) Usuário é impactado por um anúncio;
- 3) Página de destino (*landing page*);
- 4) Página de categoria
- 5) Página do produto específico;
- 6) Carrinho de compras;
- 7) Página de pagamento;
- 8) Confirmação do pagamento.

O mercado alvo é composto por todos os potenciais clientes, do quais apenas uma parte é impactada pelas campanhas da empresa, representada pela etapa dois. Dos usuários impactados apenas uma parte clica no anúncio e é levado ao site. Essa taxa é chamada de taxa de cliques.

Dentre as pessoas que clicam, há aquelas que saem imediatamente da loja virtual e há aquelas que permanecem no ambiente da loja e iniciam a navegação. Durante a navegação o cliente deve

ainda passar por uma sequência de páginas que são resumidas em: página de detalhe do produto, página do carrinho, página de pagamento e confirmação da compra.

Existem diversos motivos pelos quais um potencial deixa o processo em cada etapa:

- Etapa 1 para Etapa 2: o usuário não é impactado por nenhuma campanha.
- Etapa 2 para etapa 3: a campanha não despertou interesse do usuário.
- Etapa 3 para Etapa 4: a campanha direciona o usuário para uma página inexistente.
- Etapa 4 para Etapa 5: visitante não encontra o produto desejado.
- Etapa 5 para Etapa 6: na página de produto o visitante verifica que não há o tamanho desejado, no caso de uma camiseta, por exemplo.
- Etapa 6 para Etapa 7: Custo de frete alto ou o não oferecimento de entrega no CEP informado.
- Etapa 7 para Etapa 8: forma de pagamento desejada não disponível.

Esses são apenas alguns exemplos de motivos pelos quais a totalidade dos visitantes não são convertidos em vendas. No entanto, os fatores envolvidos no processo dependem do funcionamento da empresa como um todo: comercial, marketing, TI, operações, financeiro e marketing. Considerando-se apenas as atividades de marketing, as campanhas são planejadas e gerenciadas de forma a maximizar as taxas de clique e conversão (Figura 1).

Figura 1 - Taxa de clique e taxa de conversão



2.2.1. Fatores que influenciam o número de visitas

Existem diversos fatores que podem influenciar o número de visitas que uma campanha pode trazer enquanto ela está ativa sendo divididos em duas pontas: alcance das campanhas, e eficiência da campanha.

O número de visitas gerado pode variar de acordo com a variação do alcance de uma campanha, isto é, na medida em que varia o número de pessoas impactadas pela campanha. Essa variação pode ou não ser controlada pelo gestor do canal, por exemplo, ao se optar por espaços de publicidade mais baratos, possibilitando um maior alcance da campanha com o mesmo orçamento. Um caso em que essa variação não é controlada seria quando uma campanha é feita num banner fixo em um grande portal, ou seja, o banner é mostrado para todos os visitantes do portal, no entanto o número de visitantes desse portal pode variar e esse fenômeno foge do controle do gestor da campanha.

Na outra ponta está a eficiência da campanha. Supondo que um anúncio alcança um número fixo de pessoas, a taxa de cliques, ou seja, o número de pessoas que clicam no anúncio dividido pelo total de pessoas alcançadas, pode variar. Os fatores que influenciam essa taxa são diversos, como: comunicação utilizada, categoria de produto ofertada, faixa de preço do produto anunciado, gênero do produto ofertado, formato do anúncio, design do anúncio entre outros fatores.

Concluindo, existem diversas variáveis a serem trabalhadas em uma campanha alteram tanto o alcance quanto a qualidade da mesma. Cabe ao gestor das campanhas maximizar esses dois fatores para garantir o maior número de visitantes para o site.

2.2.2. Fatores que influenciam a taxa de conversão

Uma vez que o cliente é atraído para o ambiente da loja, essa visita deve ser convertida em uma venda.

No escopo de atuação do gestor das campanhas, existe uma série de variáveis que podem ser trabalhadas para se aumentar a taxa de conversão. Dentre os fatores principais estão: página para a qual o cliente é direcionado ao clicar no anúncio, disponibilidade do produto ofertado, grade de tamanhos do produto ofertado, alinhamento entre preço anunciado e preço do site, ordem dos produtos apresentados na página, valor médio do produto anunciado entre outros.

Existem casos em que a campanha anuncia um produto, mas ao entrar na loja o produto não está disponível, por exemplo. Isso pode acontecer quando o estoque de produtos termina e a campanha continua no ar. Outra caso é quando o produto anunciado não se encontra nas primeiras linhas da página de categoria, o que também diminui a conversão.

Dessa forma, o gestor da campanha deve possuir um monitoramento que permita a identificação de variações na conversão que indiquem anomalias desse tipo nas campanhas ativas.

2.3. Área de Parcerias

Como discutido brevemente no item 2.1, a área de parcerias possui um objetivo um pouco distinto dos demais canais. A área de parcerias busca atingir públicos específicos e especializados e se aproximar do contexto de cada esporte posicionando a Kanui como uma loja referência em esportes outdoor e de aventura.

Dentro desse contexto, o principal objetivo é o posicionamento da marca em segmentos de mercado não atingidos pelas campanhas de massa. Enquanto os canais tradicionais buscam vender volume de produtos de interesse do grande público, o canal de parcerias visa girar os produtos mais específicos que possuem um mercado menor, como pranchas de surf, equipamentos de escalada, bicicletas de BMX, acessórios de motocross e equipamentos para a prática de esporte de alta performance.

Essa aproximação é feita através da realização de parcerias com *players* que possuam relevância em cada mercado específico que pretende-se atingir. A área de atuação desses parceiros é variada, podendo ser um portal de conteúdo, um blogueiro influente, um canal no Youtube, entre outros.

Os modelos de parceria também são variados. A contrapartida oferecida ao parceiro pode ser uma remuneração fixa em dinheiro, uma remuneração variável de acordo com as vendas geradas, um pagamento em vale compras, ou simplesmente um oferecimento de descontos especiais na loja.

A variedade de modelos de parceria decorreu principalmente da falta de um conhecimento prévio de qual modelo era o mais efetivo e que poderia trazer um retorno mais atrativo, além das próprias condições de mercado, ou seja, de onde se concentravam os parceiros importantes em cada esporte, e quais condições eram aceitas por cada um deles durante a negociação.

Ressalta-se, ainda, que a área, no início, atuou principalmente de forma reativa, ou seja, as

oportunidades de parceria que chegavam à empresa e não a área que buscava parcerias de acordo com seus objetivos dentro do contexto da empresa.

3. PROBLEMA IDENTIFICADO

Hoje em dia há um grande desejo, por parte da maioria das empresas, de medir os seus processos e poder visualizar, através de indicadores, como está a sua operação e os resultados de seu negócio.

No entanto, esse levantamento de informação e rotina de cálculo de indicadores em geral demanda um trabalho excessivo por parte da empresa quando essa coleta de informação não é automatizada. Além disso, a confiabilidade dos dados pode ser um fator crítico quando este é coletado sem que haja a devida fiscalização ou forma de assegurar que os dados correspondem à realidade.

Os negócios de internet, por outro lado, possuem a vantagem de ter uma enorme quantidade de informação disponível para seu uso sem que haja esse esforço excessivo para coletá-la. No ambiente virtual, há uma abundância de informação calculada confiavelmente por ferramentas que dispensam o esforço humano.

Essa característica permite que as atividades de um e-commerce sejam acompanhadas em tempo real e com um nível de detalhe bastante específico. Na área de marketing, por exemplo, o resultado de uma campanha de um canal pode ser acompanhado em tempo real e o impacto de uma alteração nessa campanha começa a ser medido no instante imediatamente posterior à sua realização.

Nesse ambiente de abundância de informação, foi identificada a falta de eficiência na gestão dos processos realizados pela área de parcerias. Por se tratar de uma área nova e que havia ampliado seu portfolio de parcerias rapidamente num curto espaço de tempo, tornou-se necessário o desenvolvimento de um método específico e padronizado de acompanhamento das parcerias em andamento.

Ao mesmo tempo em que se tinha acesso a informações muito específicas de cada projeto, havia também a falta de uma visão global do andamento de toda a área. O gestor da área não possuía a visão global de receita que sua área, englobando todas as parcerias nos seus diferentes formatos, estava gerando, por exemplo. Nesse ponto, foi identificada a necessidade da criação de indicadores mais globais, que agregassem os dados de parcerias semelhantes, e em seguida

agregassem os dados em índices gerais da área, que dessem uma visão geral do desempenho.

A gestão das parcerias por cada analista também mostrou um grande potencial de melhora. O gerenciamento das parcerias por parte dos funcionários da equipe era feito sem um procedimento padrão, sendo as decisões de “o que analisar” e “quando analisar” completamente arbitrárias.

Pode-se tomar as parcerias que geriam lojas especiais. Quando havia apenas uma loja em operação o analista responsável por ela olhava o desempenho de cada canal da loja e de cada campanha dentro de cada canal quando julgasse necessário, sem nenhum processo ou rotina. Quando a área de parcerias passou a operar cinco lojas diferentes, cada uma com vários canais e cada canal com várias campanhas, esse gerenciamento “artesanal” não servia mais, pois demandava um tempo excessivo dos analistas que não conseguiam gerenciar tudo e acabavam por não conseguir acompanhar alterações importantes no desempenho assim que elas aconteciam.

O desafio era o de como utilizar essa informação de modo eficiente para a gestão das diversas parcerias, permitindo que a área expandisse sua atuação, englobando novas parcerias e melhorando o resultado das já trabalhadas.

Tornou-se de extrema importância a criação de indicadores chave que agregassem os resultados das parcerias e permitissem tanto o acompanhamento de seu desempenho no alto nível, quanto o rastreamento de variações no nível mais baixo. Por exemplo, o gerenciamento da área seria muito mais eficiente uma vez que houvessem métricas globais que fossem quebradas em métricas para conjuntos de parcerias de mesma característica (lojas especiais, apoio a canais de Youtube, Kanui empresas...) que por sua vez fossem quebradas nas parcerias dentro de cada grupo e depois nos diferentes canais e campanhas de cada parceiro.

Com um conjunto de indicadores definidos, poder-se-ia desenvolver um plano de crescimento para cada frente com metas e iniciativas bem definidas dentro do escopo geral da área de parcerias.

Esse sistema de indicadores deveria também ter uma rotina de cálculo e acompanhamento bem estruturada para que todos os resultados fossem acompanhados com uma frequência pré-definida, evitando o gasto excessivo de tempo gerencial e permitindo o crescimento de cada frente demandando menos tempo dos funcionários da área.

Em resumo, pode-se dizer que a abundância de informação fazia com que houvesse um dispêndio de tempo muito grande para a visualização e análise desses números o que tornava o processo de gerenciamento das parcerias pouco eficiente e dificultava o crescimento das frentes de trabalho com a mesma quantidade de recursos humanos para gerenciá-las.

Adicionalmente, havia necessidade de se definir quais eram as métricas chave que refletiam os resultados a serem obtidos pela área de acordo com a função desta na estratégia global da empresa e que portanto deveriam ser priorizadas dentre todas as métricas possíveis de serem calculadas.

Concluindo, a área passou por uma etapa inicial de crescimento e agora se vê diante de uma barreira para a ampliação de sua atuação. Um sistema estruturado de indicadores que permita a gestão pelo desempenho e a criação de uma rotina de estabelecimento de metas e avaliação promoverá a melhoria necessária para a expansão da área de forma eficiente e cumprindo sua função estratégica dentro da empresa.

3.1. Abordagem

Com o intuito de solucionar esse problema, será proposto um sistema de medição de desempenho específico para essa área com indicadores para cada uma das frentes e definição de rotinas de cálculo, avaliação e redefinição da estratégia.

Esse sistema de indicadores será a base do processo gerencial das parcerias e deve refletir o estado atual da área, monitorar e controlar a eficiência operacional, medir a eficácia das decisões e guiar as iniciativas para melhoria de desempenho.

Antes do desenvolvimento dos indicadores totais e parciais, no entanto, é necessário explicitar claramente qual é o objetivo da área e quais são as métricas principais que refletem esses objetivos. Por outro lado, o trabalho não se resumirá a listagem de indicadores a serem utilizados, mas também abordará a implementação desses indicadores, a definição das rotinas de cálculo, avaliação e redefinição de metas e iniciativas, além de propor um método de acompanhamento utilizando gráficos de controle.

O estudo da literatura focou-se no estudo de indicadores de desempenho e sistemas de indicadores, envolvendo os seguintes pontos:

- O que é um indicador;
- Funções principais de um sistema de medição de desempenho (SMD);
- Requisitos de um bom SMD;
- Requisitos de um bom indicador;
- Implantação de indicadores;
- Rotinas de Cálculo e avaliação.

Uma vez consolidados os conceitos principais das áreas de conhecimento envolvidas nesse projeto, é possível abordar o problema de forma crítica e selecionando as ferramentas mais adequadas para serem aplicadas de acordo com as particularidades da medição de desempenho e no contexto do trabalho.

Dessa forma, ao final do trabalho a empresa contará com um sistema estruturado de indicadores de desempenho implantado e com rotinas definidas de cálculo, avaliação de resultados e redefinição de estratégias e iniciativas.

4. REVISÃO DA LITERATURA

4.1. Estudo da evolução da medição de desempenho

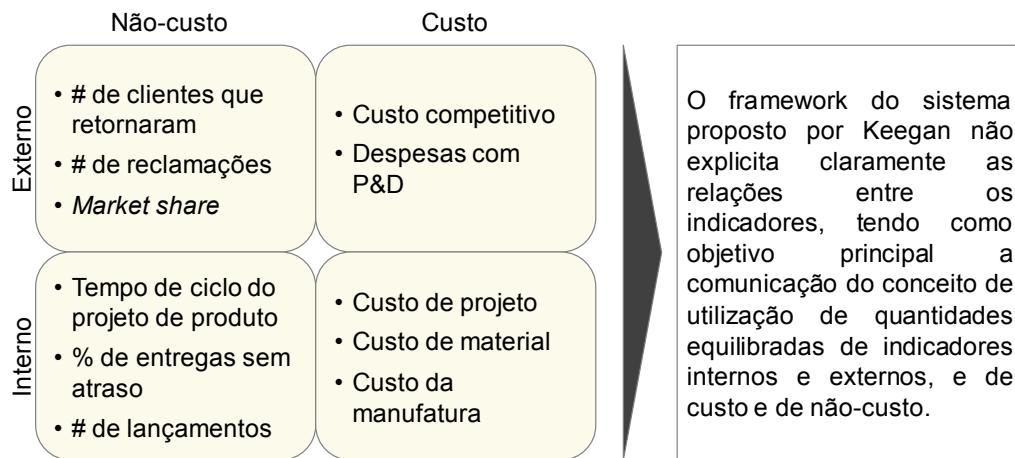
O estudo da literatura indica que a medição do desempenho das empresas evoluiu em dois sentidos a partir dos tradicionais indicadores financeiros: incorporando indicadores não-financeiros e organizando-os em uma estrutura que segue uma lógica derivada da estratégia corporativa.

No início da década de 1980, houve uma crescente percepção de que, dado o aumento da complexidade das organizações e os mercados em que competem, não era mais apropriado utilizar medidas financeiras como o único critério para avaliar o sucesso (KENNERLEY e NEELY, 2002). Indicadores financeiros muitas vezes não conseguem apoiar os investimentos em novas tecnologias ou mercados, pois estimulam gestores a adiar investimentos a fim de atingir metas de curto prazo, como aumento nos fluxos de caixa ou retorno sobre o investimento, encorajando-os a adiar despesas operacionais e de capital, causando um efeito negativo no longo prazo.

Enquanto o lucro continua a ser o objetivo principal, é considerada uma medida de desempenho insuficiente, pois as medidas devem refletir o que as organizações têm de gerir, a fim de lucrar (BRUNS, 1998). Métricas focadas em custo fornecem uma visão histórica, dando pouca indicação de desempenho futuro e incentivando medidas de curto prazo (BRUNS, 1998).

As deficiências dos sistemas de medição tradicionais provocaram uma revolução na medição de desempenho (ECCLES, 1991; NEELY, 1999). Os esforços das empresas, consultorias e pesquisadores se viraram para como se poderia substituir os seus atuais sistemas de medição baseados em custo, por sistemas que refletissem seus objetivos atuais e ambiente (KENNERLEY e NEELY, 2002).

Dentre os modelos mais significativos que surgiram para solucionar esta questão, o primeiro foi o proposto por Keegan et al. (1989), chamado de *Performance Measurement Matrix* (Figura 2). A principal virtude deste *framework* é a de incluir indicadores tanto de custo como de outras dimensões de forma balanceada, assim como indicadores externos e internos, também de forma balanceada. Por outro lado, o modelo carece de uma ligação explícita entre eles.

Figura 2 - *Performance Measurement Matrix* (Fonte: Keegan, 1989)

A partir da associação do conceito de estratégia aos métodos de medição de desempenho por Eccles (1991), em que defende que o sistema de indicadores deve derivar da estratégia da empresa, os sistemas de medição de desempenho evoluíram para sistemas de gestão. Nesse último estágio da evolução, a medição de desempenho está atrelada a processos de formulação de estratégia funcionando como ferramenta de gestão que define metas e mecanismos de controle das ações executadas.

Fitzgerald et al. (1991) propôs, então, um modelo que elucidava as relações de causa e efeito entre as medidas. O *Results & Determinants Framework* separa os indicadores em dois tipos: indicadores de resultados, e determinantes do resultado. Essa divisão deixa explícitas as relações de causa e efeito. Uma medida de resultado, por exemplo, pode ser lucro, e um determinante, qualidade.

Também em 1991, foi proposto o modelo da Pirâmide de Desempenho por Lynch e Cross. Este framework inovou ao fornecer uma visão hierárquica do sistema de medição em que os indicadores são derivados da visão da empresa, que se encontra no topo da pirâmide, e são criados de cima para baixo até o nível operacional (processo *top-down*). Enquanto isso, a agregação de indicadores da base constituem o resultado dos indicadores do topo. A correlação hierárquica está bem ilustrada na Figura 3.

Figura 3 - Pirâmide de Desempenho (Fonte: Lynch, 1991)



Apesar dos avanços alcançados por esses autores, foi o *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan et al. (1992) que provocou o maior impacto na pesquisa sobre medida de desempenho, por apresentar uma estrutura clara de indicadores ligados entre si por relações de causa-e-efeito, derivada da estratégia da organização, e ainda preservar o equilíbrio entre os diversos tipos de indicadores, além de apresentar uma nova forma de enxergar o desempenho, através de quatro perspectivas.

O *Balanced Scorecard* apresentou um sistema dividido em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas fornecem resposta para quatro perguntas básicas:

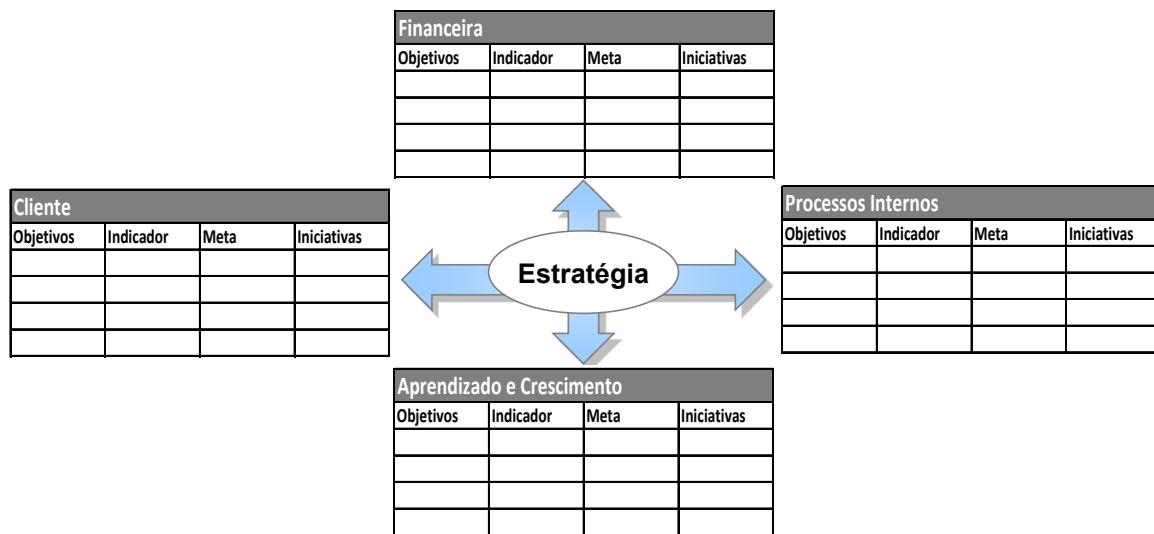
- Como os clientes nos enxergam? (perspectiva do cliente)
- No que devemos atingir a excelência? (perspectiva interna)
- Podemos continuar a melhorar e criar valor? (perspectiva do aprendizado e crescimento)
- Como nós olhamos para os acionistas? (perspectiva financeira)

O acréscimo da visão de capacitação, representada em aprendizado e crescimento, foi um grande avanço no sentido de adicionar uma perspectiva que induz à visão de longo prazo.

O processo para definir os indicadores a serem usados em cada perspectiva começa com a definição da visão da empresa. Da visão, a gestão da empresa deve extrair a estratégia e os

objetivos estratégicos para cada perspectiva (Figura 4), então são determinados os indicadores que monitorarão os fatores críticos na busca desses objetivos, e são estipuladas metas para eles. Este método induz a uma visão de alto nível, o que deixa o sistema mais enxuto e evita desperdícios com o uso de medidas que monitoram fatores menos relevantes (não críticos) na busca do cumprimento dos objetivos.

Figura 4 - *Balanced Scorecard* (Fonte: Kaplan, 1996)



Este *framework* também foi capaz de organizar uma relação clara e simples de causa e efeito entre os indicadores. Essa relação é feita através dos mapas estratégicos, que foram considerados uma revolução tão grande quanto o *Balanced Scorecard*, quando sugeridos em 1996. No mapa estratégico, a perspectiva financeira é posicionada no topo, como a mais importante, seguida da perspectiva do cliente, da perspectiva dos processos internos e da perspectiva de aprendizado e inovação. De acordo com esse método, o aprendizado e a inovação são *drivers* para se obter resultados de processos internos, que por sua vez, são os que determinam o alcance dos objetivos para os clientes, que definem o sucesso financeiro. Os indicadores são derivados dos objetivos para cada perspectiva, e a cada indicador são atribuídas metas e formuladas iniciativas a serem implantadas para o alcance dessas metas (Figura 5).

Figura 5 - Exemplo de mapa estratégico (adaptado de Kaplan, 1996)

Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	<p>Rentabilidade</p> <p>Aumentar receita</p> <p>Menos aviões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade • Aumentar receita • Menos aviões 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro • Receita • Número de aviões 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR
Clientes	<p>Atrair e reter clientes</p> <p>Serviço pontual</p> <p>Menor preço</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mais clientes • Voo on-time • Menor preço 	<ul style="list-style-type: none"> • # clientes • Taxa de chegadas on-time • Pesquisa de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de 12% • 1º lugar • 1º lugar <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelidade • Gestão da qualidade
Interna	Rápida preparação em solo	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida manobra em solo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo em solo • Saída pontual 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minutos • 90% <ul style="list-style-type: none"> • Otimização de tempo de ciclo
Aprendizado	Alinhamento de pessoal em terra	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • % de funcionários treinados 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% no primeiro ano <ul style="list-style-type: none"> • Programa de treinamento

O sucesso do modelo derivou principalmente de duas características: ser capaz de traduzir a estratégia em indicadores operacionais e forçar a empresa a reavaliar sua estratégia e repensar seu negócio periodicamente, para só então definir o que deve ser monitorado para alcançar esses objetivos. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* fornece um sistema enxuto de indicadores, evitando desperdícios com excesso de indicadores e focando nos fatores críticos do negócio.

Estima-se que, em 2000, entre 40% e 60% das empresas norte-americanas de grande porte aplicavam o modelo (NEELY e BOURNE, 2000).

4.2. Perspectivas do BSC

4.2.1. Perspectiva Financeira

De maneira geral, os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Na fase de crescimento, por exemplo, serão preferencialmente os percentuais de crescimento de receita e vendas os indicadores financeiros perseguidos.

Na fase de maturidade, busca-se o aumento do retorno sobre o investimento, diminuição do endividamento, aumento do retorno sobre o patrimônio líquido, entre outros, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores financeiros para empresas em crescimento e em maturidade (Fonte: Kaplan, 1996)

Indicadores financeiros	
<u>Empresa na maturidade</u>	<u>Empresa em crescimento</u>
Retorno sobre Patrimônio Líquido	Crescimento do faturamento
EBITDA	Aumento do número de clientes
Endividamento	Produtividade
	Lucro líquido

4.2.2. Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos e os mercados nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

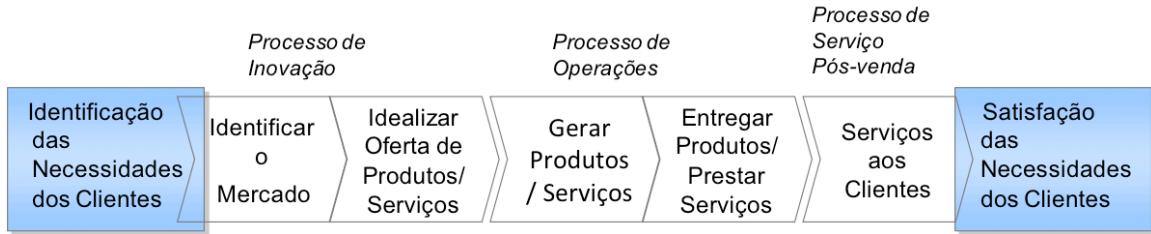
O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes.

4.2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Para aplicação do BSC deve-se mapear a cadeia de valor completa dos processos internos, que tipicamente se inicia com o processo de inovação, seguido do processo de operações e finalizando com o processo de serviço pós-venda (Figura 6).

Figura 6 - Cadeia de valor dos processos internos (Fonte: Kaplan, 1996)



Atividades como “idealizar oferta de produtos/serviços”, por exemplo, são mais relevantes no setor de bens de consumo, enquanto “entregar produtos” e serviços de pós-venda são as etapas críticas para um *e-commerce*.

Processo de inovação é definido como a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Medidas para o processo de inovação podem dizer respeito a lançamentos de novos produtos, mas também ao desenvolvimento de capacidades técnicas do processo de produção.

Processo de operações diz respeito à geração e entrega eficiente de produtos e serviços aos clientes existentes. Medidas fundamentais utilizadas aqui são as de tempo, qualidade e custo dos processos operacionais.

O processo de serviço pós-venda diz respeito aos serviços oferecidos após a venda que complementam o valor proporcionado aos clientes. Dentre eles estão, por exemplo, garantia e conserto, correção de defeitos e processamento de pagamentos.

4.2.4. Perspectiva de Aprendizado de Crescimento

Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três. O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir na capacitação e não apenas em áreas tradicionais como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento.

O BSC divide a perspectiva de aprendizado e crescimento em três categorias: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment*¹ e alinhamento.

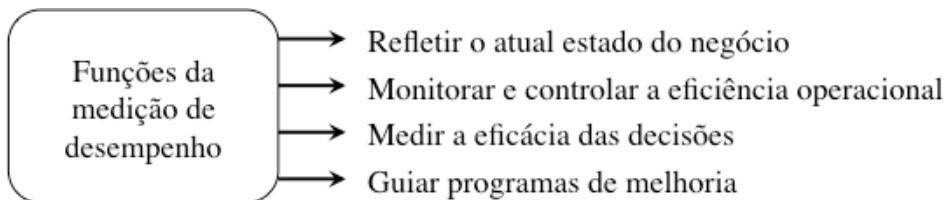
¹ *Empowerment* diz respeito à autonomia e participação dos funcionários nas decisões, à proatividade dos funcionários.

4.3. Conclusões

Indicador de desempenho é um índice de monitoramento para avaliar se os objetivos são atingidos (eficácia) e o quanto bem os recursos são empregados (eficiência).

Os Sistemas de Medição de Desempenho (SMDs) são constituídos por um conjunto de indicadores relacionados entre si que fornecem informação sobre a eficiência e eficácia de ações tomadas no passado, servindo também como ferramenta para estimar o impacto de ações no futuro. Genericamente, possui quatro funções, exemplificadas na Figura 7.

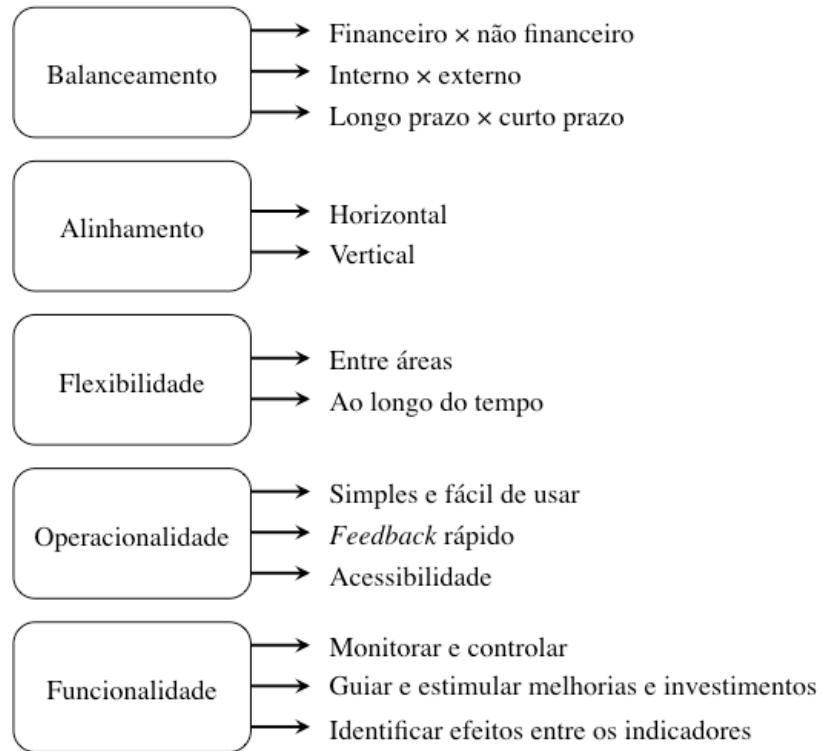
Figura 7 - Funções genéricas da medição de desempenho (Elaborado pelo autor)



Essas funções são essenciais para a obtenção de uma visão clara da empresa, dos seus pontos fortes e das áreas deficientes. Somente assim é possível avaliar o patamar de desempenho da empresa e guiar investimentos e mudanças.

A teoria sugere cinco características essenciais para Sistemas de Medição de Desempenho: balanceamento, alinhamento, flexibilidade, operacionalidade, funcionalidade.

Figura 8 - Características essenciais de um sistema de medição de desempenho (Elaborado pelo autor)



4.3.1. Balanceamento

É necessário que haja um balanceamento entre todos os indicadores utilizados no sistema. Tanto indicadores financeiros quanto indicadores não-financeiros devem ser utilizados a fim de garantir tanto uma visão de curto prazo quanto uma visão de longo prazo do negócio.

O equilíbrio também deve ocorrer entre indicadores externos e internos à empresa para que se forme uma imagem da evolução dos processos internos e do aprendizado, e também dos efeitos que estão sendo gerados no âmbito dos clientes, acionistas, entre outros. É reconhecido que a utilização de indicadores multidimensionais fornece um panorama mais completo do desempenho global.

4.3.2. Alinhamento

É essencial que o sistema provoque um alinhamento de objetivos e ações por todos os níveis da hierarquia da empresa. Os operadores devem atuar alinhados com a estratégia da empresa, buscando melhorar o desempenho nos *drivers* que levarão ao alcance das metas para os

indicadores de resultado.

Deve haver também alinhamento horizontal, pelos diversos departamentos da organização, buscando o sucesso global.

4.3.3. Flexibilidade

Durante o desenvolvimento do sistema, deve-se notar que indicadores variam entre locais, ou seja, uma medida não é adequada para todos os departamentos ou áreas, portanto cada área deve possuir um conjunto de indicadores adequados para o tipo de atividade que exerce.

A flexibilidade também é importante ao longo do tempo, no sentido de que as estratégias e consequentemente o sistema de medição mudam de acordo com que as circunstâncias mudam.

4.3.4. Operacionalidade

Como ressaltado por Maskell (1989), os indicadores devem ser simples e fáceis de usar, ou seja, deve ser possível acessar as informações do sistema rapidamente, e essa informação fornecida pelos indicadores deve ser de fácil entendimento, de forma que o usuário possa tirar conclusões diretas dos valores observados sem a necessidade de uma análise mais aprofundada.

Também é destacado na literatura que as informações do sistema de medição de desempenho devem estar disponíveis tanto para o gerente quanto para o supervisor e o operador. Cada funcionário deve ter acesso às informações relevantes à sua atividade para que o mesmo tenha consciência do seu rendimento e busque as metas estipuladas.

4.3.5. Funcionalidade

Foram levantadas algumas funções que um sistema de medição de desempenho deve possuir:

- Monitoramento: monitorar o desempenho do negócio;
- Controle: controlar o desempenho a partir das informações levantadas;
- Avaliação: fornecer dados sobre desempenho passado;
- Guiar ações e investimentos: analisar o impacto de ações através dos indicadores;
- Estimular a melhoria contínua: Maskell (1989) ressalta que os indicadores devem ser

projetados de forma a estimular a melhoria contínua ao invés de apenas monitorar;

- Suporte à análise de causa e efeito: a relação entre os indicadores deve ser transparente e direta;
- Motivação dos funcionários: um ponto sensível da medição de desempenho é que a mesma não deve ser usada de forma a inibir os funcionários, mas sim como ferramenta de motivação.

4.4. Controle Estatístico de processos

Todo trabalho executado em uma empresa pode ser encarado como um processo, ou seja, um conjunto de atividades realizadas com um determinado propósito (RAMOS, 2000).

Segundo Montgomery (1991), a qualidade de um processo pode ser avaliada quantitativamente de acordo com a capacidade e estabilidade do processo em obter produtos conforme as especificações definidas. Para o autor, o principal objetivo do CEP é detectar rapidamente a ocorrência de causas especiais (aqueles que não estão presentes a todo o momento no processo e são imprevisíveis), possibilitando a tomada de decisões para ações corretivas antes do término do processo e entrega do produto.

As saídas do processo são medidas, os resultados são avaliados e comparados com o histórico ao longo do tempo. A partir dessas informações são tiradas conclusões e tomadas ações no intuito de melhorar o desempenho do processo ou mantê-lo sob controle estatístico. Para este monitoramento contínuo e avaliação do processo, são utilizadas diversas ferramentas, sendo as sete principais: fluxograma, diagrama de Ishikawa (Espinha-de-Peixe), folha de verificação, diagrama de Pareto, histograma, diagrama de dispersão e gráficos de controle.

As ferramentas possuem diferentes funções no âmbito da qualidade. No presente trabalho faremos uma proposta de utilização de Gráficos de Controle para monitorar um processo, e portanto focaremos nessa ferramenta.

4.4.1. Gráficos de Controle

O gráfico de controle foi originalmente proposto em 1924, por W.A. Shewhart, com a intenção de eliminar variações anormais pela diferenciação entre variações devidas a causas assinaláveis e

aqueelas devidas a causas aleatórias (KUME, 1993).

Um gráfico de controle consiste em uma linha central, um par de limites de controle, um dos quais localiza-se abaixo e outro acima da linha central, e valores característicos marcados no gráfico representando o estado de um processo. Se todos os pontos estiverem dentro dos limites de controle, sem qualquer tendência particular, o processo é considerado sob controle. Entretanto, se os pontos incidirem fora dos limites de controle, ou apresentarem uma disposição atípica, o processo é julgado fora de controle (KUME, 1993).

Segundo Montgomery (2005), a variabilidade de um processo tem por fonte causas aleatórias (ou causas comuns) e causas atribuíveis (ou causas assinaláveis). As causas aleatórias são naturais do processo. Elas sempre estão presente no processo. As causas atribuíveis, por sua vez, são originadas por irregularidades no processo, não sendo possível prevê-las ou evitá-las. Um processo é dito sob controle ou estável quando não sofre a ação de causas especiais.

Existem seis tipos de gráficos de controle. O tipo de gráfico de controle adequado para cada processo variará de acordo com o tipo de dado que será coletado, ao volume de dados e à constância do tamanho das amostras. A Figura 9 apresenta o tipo de gráfico que deve ser utilizado em cada caso.

Figura 9 - Tipos de gráfico de controle (adaptado de Montgomery, 2001)



Os dados do tipo variáveis consistem naqueles que representam uma característica cujo valor é

resultado de algum tipo de medição (peso, altura, comprimento, resistência, etc.). No caso de atributos, são as características cujo resultado é decorrente de uma classificação ou contagem (número de defeituosos, número de erros, entre outros) (RAMOS, 2000).

Neste trabalho, faremos uma proposta de uso de gráfico de controle para uma variável do tipo atributo, discreta, e com tamanhos de lote variáveis. Neste caso, será utilizado um Gráfico p.

4.4.2. Gráfico p

O Gráfico p será utilizado para acompanhar a conversão da loja virtual. Nesse caso, a taxa de conversão (p) da amostra é definida como sendo a razão entre o número de visitas ao site que se converteram em vendas (v) e o número total de visitas (n).

A distribuição de probabilidade nesse caso é uma binomial. Entretanto, quando os tamanhos das amostras forem suficientemente grandes para atenderem às restrições:

$$n \times pbarra > 5 \text{ e } n \times (1 - pbarra) > 5$$

com

$$pbarra = \frac{\sum d_i}{\sum n_i}$$

Então, no lugar da distribuição binomial, pode-se utilizar a aproximação pela distribuição normal. Neste caso, os limites de controle estabelecidos em três vezes o desvio padrão continuam válidos.

Como não são conhecidos a média do processo e o desvio padrão do processo, apenas a média e o desvio padrão das amostras, estes são estimados. Dessa forma, temos o limite superior de controle, a linha média, e o limite inferior de controle calculados segundo as expressões abaixo.

$$LSC_p = pbarra + 3 \times \sqrt{\frac{pbarra \times (1 - pbarra)}{n}}$$

$$LM_p = pbarra$$

$$LIC_p = pbarra - 3 \times \sqrt{\frac{pbarra \times (1 - pbarra)}{n}}$$

5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada visa superar os problemas atuais identificados através da criação de um sistema de indicadores que sirvam de base para a gestão por desempenho da área analisada. Para atingir esse objetivo, foi utilizada uma metodologia dividida em cinco grandes etapas

- 1) Organização de parcerias dentro da área;
- 2) Alinhamento estratégico da área de parcerias;
- 3) Desenvolvimento de indicadores;
- 4) Implantação dos indicadores;
- 5) Criação de relatórios.

A primeira etapa consiste na organização das parcerias existentes na área em grupos de acordo com tipo de cada parceria. Esse processo se faz necessário para que seja possível medir o desempenho das parcerias de acordo com a forma como elas foram moldadas, permitindo uma avaliação de qual modelo traz um retorno maior ou qual tem o maior potencial de crescimento. Isso permite que a empresa busque parcerias de forma ativa, diferentemente de como acontecia anteriormente.

Na segunda etapa, será feito um levantamento de quais são os objetivos estratégicos atuais da empresa como um todo a fim de extrair a estratégia da empresa e, assim, alinhar os objetivos a serem buscados pela área de parcerias com os objetivos globais da empresa. Essa etapa é fundamental para que sejam elaborados indicadores que meçam fatores críticos para o alcance das metas da empresa.

A terceira etapa consiste na criação dos indicadores. Uma vez com os objetivos da área definidos, extraír-se-á os indicadores que traduzirão esses objetivos em números. O projeto de indicadores desenvolverá os indicadores para a área como um todo, bem como a segregação desses indicadores para cada grupo de parcerias, permitindo tanto um acompanhamento geral da área, como o acompanhamento mais detalhado de cada grupo específico.

A parte de implantação dos indicadores consiste na documentação de cada indicador, formalizando: nome do indicador, descrição, fórmula de cálculo, unidade, periodicidade de

cálculo e análise, responsável pelo cálculo, responsável pelo alcance do resultado e a fonte dos dados.

A criação de relatórios é o formato que será utilizado para apresentar os resultados dos indicadores para as partes interessadas. É importante que os relatórios sejam simples e visualmente amigáveis, de forma a facilitar a visualização dos resultados e permitir a fácil interpretação dos dados exibidos.

6. ORGANIZAÇÃO DAS PARCERIAS EM FRENTES DE TRABALHO

Em primeiro lugar é importante entender qual é a origem da área de Parcerias, por que ela surgiu e como ela se desenvolveu até o momento. Essa análise é importante uma vez que é uma área nova e que teve seu formato moldado recentemente, estando ainda em fase de estruturação.

A área teve seu início a partir do fechamento da parceria com um grande site de conteúdo de surf na internet, o portal Waves. A parceria envolvia o desenvolvimento da loja online desse site, a Waves Shop, no qual a Kanui faria toda a operação, enquanto o portal receberia um comissionamento sobre as vendas realizadas.

Uma parceria nesse formato é interessante para a empresa principalmente em dois pontos:

- Kanui atinge diretamente o público mais específico do esporte, com o endosso de uma marca (Waves) tradicional e reconhecida no meio;
- Reconhecimento da Kanui como loja *core* de determinado esporte pelos praticantes e *players* do mercado daquele determinado esporte.

Posteriormente, outras oportunidades de parceria, em formatos diferentes, apareceram, ampliando o número de parceiros e modelos diferentes de parceria praticados na empresa. Logo após o início da operação da primeira loja especial, foi fechada, por exemplo, uma parceria com outro portal de conteúdo, do mesmo esporte, porém o acordo não envolvia o desenvolvimento de uma loja personalizada, mas sim a divulgação da própria Kanui dentro deste portal.

As parcerias não se resumiram a acordos com portais de conteúdo. Outras oportunidades de negócio surgiram com players influentes em nichos de mercado específicos, como donos de Blogs influentes, produtores de conteúdo para o Youtube e grandes empresas.

As contrapartidas oferecidas aos parceiros também variaram bastante de caso a caso. Além do comissionamento em cima da receita gerada pelo parceiro, foi utilizado o modelo de pagamento fixo em dinheiro, pagamento em compras na loja, remuneração de acordo com o número de visitas geradas ou apenas o oferecimento de descontos diferenciados, sem a necessidade de remuneração de qualquer tipo.

Dessa forma, formou-se um cenário bastante heterogêneo administrado pela área de parcerias.

Esse cenário está representado no Quadro 2.

Quadro 2 - Cenário de parcerias

Parceria	Atuação	Esporte	Forma de remuneração
Parceiro 1	Portal de conteúdo	Corrida	Comissionamento
Parceiro 2	Canal de Youtube	Skate	Valor fixo em produtos do site
Parceiro 3	Grande empresa	Geral	Descontos especiais
Parceiro 4	Blog	Corrida	Valor fixo mensal
Parceiro 5	Portal de conteúdo	Surfe	Valor fixo mensal
Parceiro 6	Blog	Skate	Valor fixo por publicação
Parceiro 7	Portal de conteúdo	Ciclismo	Comissionamento
Parceiro 8	Portal de conteúdo	Motociclismo	Valor fixo por visitas geradas
Parceiro 9	Portal de conteúdo	Surfe	Valor fixo em produtos do site
Parceiro 10	Canal de Youtube	Musculação	Valor fixo por publicação

Nesta realidade, cada funcionário da equipe geria um conjunto heterogêneo de parcerias, de acordo com a sua capacidade de absorver a gestão das novas parcerias que iam sendo fechadas. Esse modelo, no entanto, fazia com que cada funcionário gerisse de forma mais próxima uma ou outra parceria de maior representatividade, enquanto outras menores eram negligenciadas e não tinham seu desempenho acompanhado de forma adequada.

Além disso, por não haver indicadores que representassem o desempenho da área como um todo ou de um grupo de parcerias, a análise e trabalho dos analistas tendia a focar no nível de campanha dentro de cada parceria, sem que houvesse uma visão mais abrangente. Essa análise era, ainda, informal, ou seja, não haviam rotinas pré-definidas de avaliação das campanhas, das parcerias e da área como um todo.

Todas essas características faziam com que a gestão da área fosse bastante ineficiente, demandando muito tempo de trabalho para a gestão de poucas parcerias, dificultando o aumento do número de parcerias geridas e consequentemente o impacto da área no resultado geral da empresa.

A solução encontrada para esse problema foi a de agrupar as parcerias em frentes de trabalho

dentro da área. Essa abordagem permitiu que um funcionário ficasse responsável por toda uma frente que abrange parcerias que possuem algo em comum. Dessa forma, o trabalho passou a ser focado em aprimorar o desempenho da frente como um todo, evitando o desperdício de tempo com análises num nível muito específico dentro de cada parceria e aumentando a capacidade de absorver a gestão de mais parceiros ao mesmo tempo.

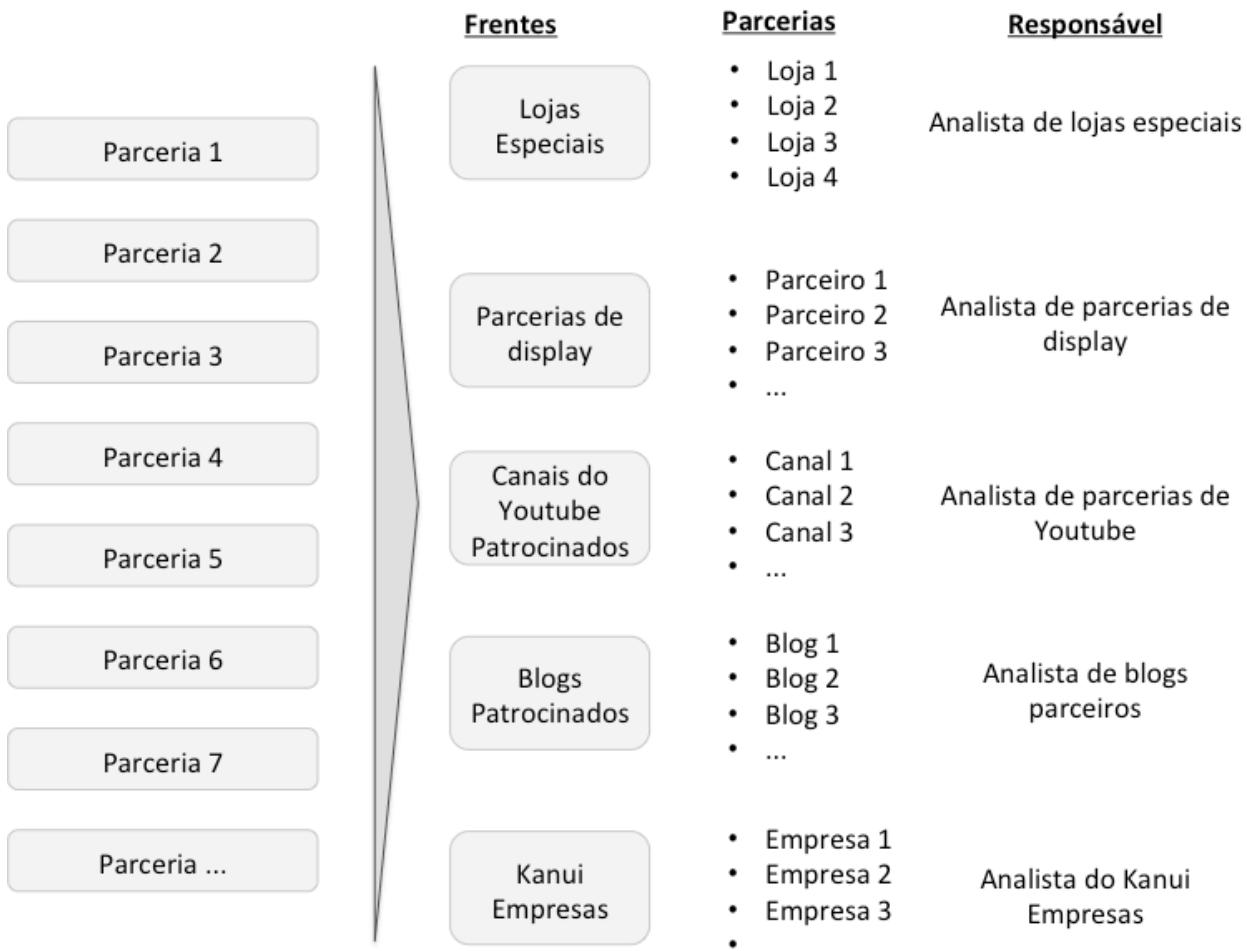
O critério de agrupamento das parcerias poderia ser vários, como o esporte atacado pelo parceiro, a forma de remuneração ou a área de atuação do parceiro (Quadro 2). Optou-se por agrupar as parcerias pelo critério de área em que atua o parceiro. Essa alternativa se mostrou mais eficiente, pois o trabalho de gestão de campanhas com parceiros de uma mesma área de atuação é análogo, independentemente do esporte abordado ou da forma de remuneração acordada. Em outras palavras, o trabalho para atrair visitantes dos parceiros que atuam no Youtube é análogo, enquanto este trabalho difere ao se compara uma parceria de Youtube com uma parceria com portal de conteúdo.

As parcerias foram agrupadas em cinco grandes grupos: parcerias com canais de Youtube, parcerias com Blogs, Kanui Empresas (parcerias com grandes empresas), lojas especiais para portais de conteúdo e parcerias de display com portais de conteúdo.

A alocação de parcerias por funcionário foi, então, alterada. Cada analista da área passou a ser responsável pela gestão de uma frente de trabalho. Isso possibilitou que cada analista fosse capaz de absorver um maior número de parcerias, uma vez que a gestão era simplificada, dado que a administração de parcerias dentro de uma mesma frente é análoga. Adicionalmente, elevou-se a visão e o escopo de trabalho do analista do nível de campanhas dentro de cada parceiro para o nível de frentes de trabalho, onde a tomada de decisão é capaz de produzir maior impacto.

A Figura 10 ilustra a nova organização das parcerias em frentes de trabalho e a alocação dessas frentes para cada funcionário.

Figura 10 - Organização de parcerias da área em frentes de trabalho



A partir dessa organização, o sistema de indicadores desenvolvido se dividiu em dois níveis distintos: gerencial e operacional.

Os indicadores gerenciais são aqueles que refletem o desempenho da área como um todo, agregando os resultados de todas as frentes. Esses indicadores servem de base para a tomada de decisão em um nível tático, isto é, pelo gerente e pelo coordenador da área. Este nível tem como objetivo principal o desdobramento da estratégia, ou seja, de como será realizado o caminho para a consecução dos objetivos estratégicos já estabelecidos no nível acima, desdobrando-os em metas específicas para as frentes e para cada analista. Esta visão em um patamar tático não existia anteriormente, as decisões concentravam-se no nível operacional.

Os indicadores operacionais são aqueles relacionados à operação de cada frente de parcerias.

Essas métricas servem de base para o acompanhamento do desempenho das frentes de trabalho ao longo do tempo, verificando se o desempenho está em um patamar suficiente para o atingimento da meta ao final do período. Com o agrupamento das parcerias, buscou-se transferir essa operação do nível de parcerias para o nível de frentes, o que não existia anteriormente.

7. PROJETO DE INDICADORES

O capítulo 0 engloba as três etapas seguintes da metodologia utilizada. O item 7.1 identifica quais são os objetivos globais da empresa atualmente e, a partir desse entendimento, será possível definir os objetivos específicos da área. O item 7.2 é reservado para a criação de indicadores tanto do nível gerencial quanto do nível operacional, com os parâmetros específicos para a implantação de cada indicador, como: forma de cálculo, periodicidade, responsáveis, unidade e fonte de dados. O item 7.3 define como será a apresentação dos resultados dos indicadores através de relatórios e, por fim, o item 7.4 faz uma breve proposta de como trabalhar os indicadores uma vez que estes estiverem em operação.

7.1. Objetivos para a área de parcerias

7.1.1. Identificação de objetivos globais da empresa

Atualmente, a empresa possui uma série de indicadores financeiros e de desempenho operacional que são calculados mensalmente e reportados aos investidores. Nesse primeiro passo, buscou-se extrair os objetivos estratégicos genéricos da empresa, a partir dessa série de indicadores.

A principal importância de buscar uma representação desses é a de que assim será possível alinhar o sistema a ser desenvolvido para a área de parcerias com os objetivos da empresa. Esse alinhamento é fundamental para que as ações nos níveis operacionais estejam alinhadas aos objetivos globais da companhia.

Ressalta-se ainda que o presente trabalho não se propõe a discutir a estratégia global da empresa nem seus indicadores globais, sendo estes apenas *inputs* para o desenvolvimento do trabalho na área de analisada, a de parcerias.

A identificação dos objetivos estratégicos foi realizada através de uma tradução dos indicadores utilizados em objetivos, separação dos objetivos de acordo com a sua perspectiva – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem – e validação dos mesmos com os diretores.

7.1.1.1. Objetivos Financeiros

Verificou-se que os objetivos financeiros estão de acordo com o esperado para uma empresa em crescimento (Quadro 1 do item 4.2.1), na qual são priorizados:

- Crescimento do faturamento;
- Produtividade; e
- Lucro líquido.

Os indicadores que são utilizados e revelam esses objetivos principais são: receita bruta, receita líquida, número de vendas, taxa de cancelamento de vendas, taxa de retorno de produtos, custo de marketing sobre a receita, custo de produtos sobre a receita, custo de aquisição de clientes, custo de entrega sobre a receita, entre outros.

Esse foco no aumento da receita é resultado não só do estágio de crescimento em que a empresa se encontra, mas também do estágio em que todo o mercado de *e-commerce* se encontra no Brasil (item 1.4). As empresas hoje estão mais focadas em ocupar o crescente mercado do que em gerar lucro imediato para seus investidores.

Ainda assim, nota-se certa preocupação da empresa de que esse crescimento seja sustentável, pelos objetivos de aumento de produtividade e lucro líquido identificados através dos indicadores citados.

7.1.1.2. Objetivos para clientes

Os principais indicadores relacionados à perspectiva de clientes utilizados pela empresa são: número de novos clientes, taxa de recorrência de clientes, vendas por categoria de produto, vendas por esporte.

Um novo cliente é aquele cliente que realiza uma compra pelo site pela primeira vez. Nota-se a importância dada ao crescimento da base de clientes através do indicador de número absoluto de novos clientes, além do objetivo de fidelizar o cliente para que este volte a comprar no futuro, objetivo este representado no indicador de recorrência de compra do cliente. Foi identificado também a importância dada em diferenciar o crescimento de acordo com a categoria do produto e o esporte ao qual o produto está relacionado. Os objetivos por trás desses indicadores são, portanto:

- Crescimento da base de clientes;
- Fidelização de clientes;

- Posicionamento da empresa no mercado de cada esporte.

A empresa busca ser referência na comercialização de artigos esportivos em diversos esportes e para isso é necessário derivar os indicadores nos diversos segmentos trabalhados para evitar que apenas o crescimento nas vendas de um determinado esporte seja suficiente em detrimento dos demais.

7.1.1.3. Objetivos relativos aos processos internos

Os objetivos para processos internos envolvem objetivos para as diversas áreas da empresa como: comercial, marketing, TI e operações.

Alguns dos objetivos nessa perspectiva são aumentar a eficiência de recebimento de produtos no estoque, melhorar as condições negociadas nos acordos comerciais, aumentar o giro dos produtos, taxa de entregas dentro do prazo, tempo médio de entrega, aumento do portfolio de produtos, crescimento do mark-up negociado, aumento do prazo de pagamento de fornecedores, eficiência operacional do site dentre outros.

Não foi aprofundada a análise dos objetivos para todas as áreas, uma vez que a finalidade dessa etapa da metodologia é levantar os objetivos globais apenas para guiar os objetivos da área de parcerias. Portanto, focou-se nos objetivos relacionados diretamente relacionados com a área de marketing.

Os objetivos principais para os processos internos da área de marketing identificados foram:

- Otimização das campanhas de marketing;
- Aumento da captação de visitantes para o site;
- Aumento da conversão de visitantes;
- Aumento do ticket médio.

Esses objetivos são traduzidos em indicadores que analisam as etapas do funil de vendas discutido no item 2.2. Alguns dos indicadores utilizados são: número de visitantes, custo por visita, taxa de rejeição, taxa de conversão, ticket médio, número de novos clientes, custo de aquisição de cliente, custo de marketing por receita gerada.

Essas métricas avaliam o quanto bem está sendo realizado o trabalho de marketing. Quando se fala em otimização de campanhas, busca-se avaliar se as campanhas estão sendo direcionadas para o melhor público, se as campanhas anunciam os produtos certos para esse público, se a comunicação do anúncio é a que traz mais visitas, se a campanha direciona o visitante para a página que terá mais chance de converter essa visita numa venda, se a campanha condiz com a expectativa do cliente, entre outros fatores.

7.1.1.4. Objetivos relacionados a aprendizagem e crescimento

As métricas referente a essa perspectiva utilizadas hoje na empresa resumem-se a indicadores que mensuram a capacidade e desempenho dos sistemas de informação, não havendo métricas referentes à satisfação retenção de funcionários, por exemplo. A empresa entende que esses objetivos não são estratégicos no momento atual.

Como os objetivos quanto aos sistemas de informação não estão dentro do escopo de atuação da área de parcerias, o trabalho não aprofundou-se nessa discussão.

7.2. Indicadores

Como discutido brevemente no capítulo 6, o conjunto final de indicadores propostos para a área de parcerias pode ser dividido em dois grandes conjuntos de indicadores, que guiam o trabalho em dois níveis distintos: indicadores gerenciais e indicadores operacionais.

Primeiramente foram criados os indicadores gerenciais a partir da atuação da área dentro dos objetivos estratégicos globais da empresa. Em seguida foram criados os indicadores operacionais, seguindo o processo *top-down* de criação de indicadores, comentado no capítulo 4 de revisão da literatura.

7.2.1. Projeto de indicadores gerenciais

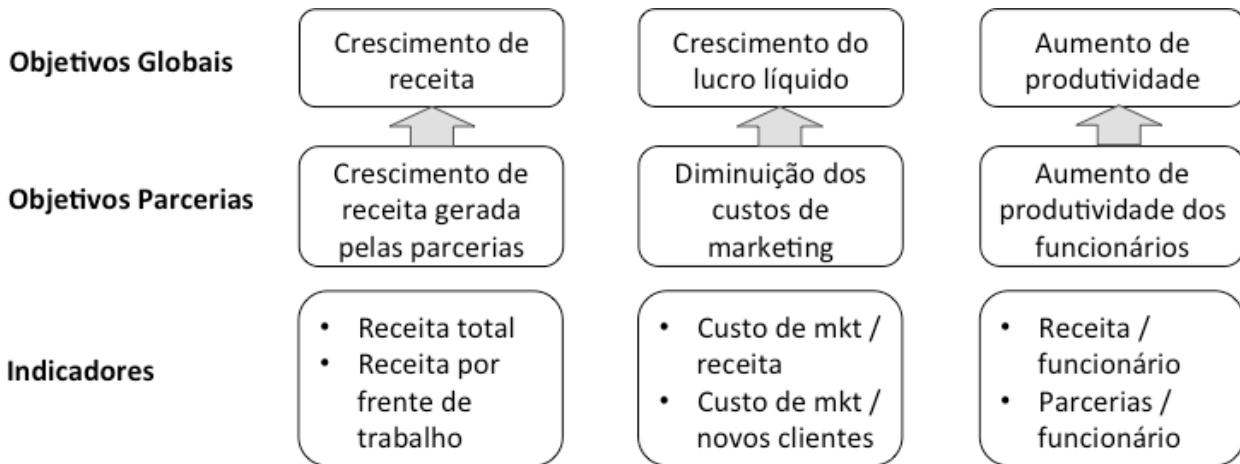
Dentro do contexto descrito, podemos identificar alguns objetivos da empresa nos quais a área de parcerias tem maior responsabilidade, pela função da área descrita no item 2.3. A partir desses objetivos que derivam os indicadores da área.

Na perspectiva financeira, a área de parcerias tem responsabilidade de buscar o resultado nos três objetivos: aumento de receita, através do aumento do número de vendas através de suas parcerias;

aumento do lucro líquido, através da otimização de campanhas e consequente diminuição do custo de marketing relativo; e produtividade, através do aumento da receita por funcionário da área e aumento do número de parcerias gerenciadas por funcionário.

Portanto, chegamos aos seguintes indicadores para a área:

Figura 11 - Indicadores da área a partir de objetivos financeiros globais

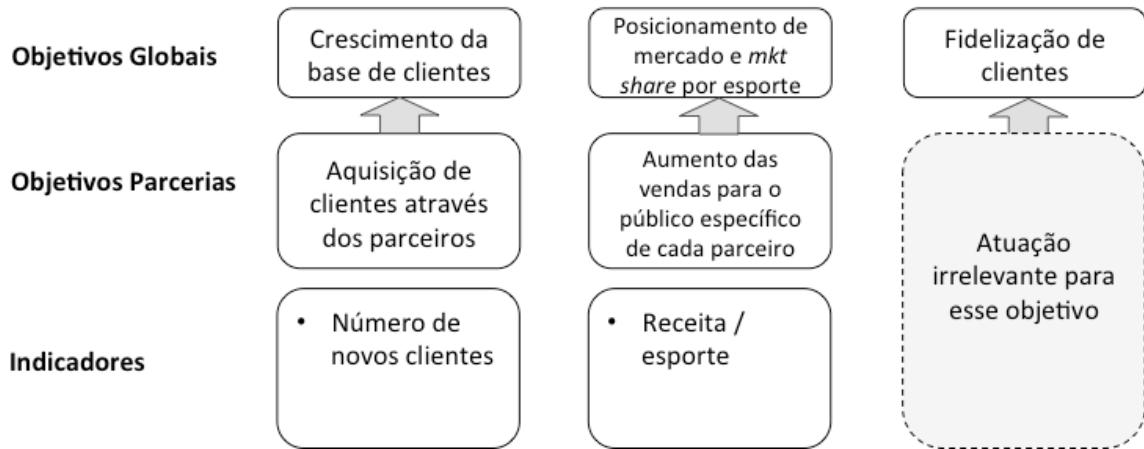


Dentre os objetivos identificados relacionados à perspectiva de clientes, a área de parcerias tem grande responsabilidade no que se refere ao posicionamento de mercado em cada esporte e aquisição de clientes.

O objetivo de fidelização de clientes, por outro lado, não está diretamente ligado ao trabalho da área. Os fatores principais que influenciam o atingimento desse objetivo são relacionados à área de operações, como o índice de entrega dentro do prazo, e ao serviço de atendimento ao cliente, qualidade do pós-venda.

Os indicadores para a área de parcerias derivados do objetivos relacionados à perspectiva de clientes são exibidos na Figura 12.

Figura 12 - Indicadores da área a partir de objetivos globais para a perspectiva de clientes

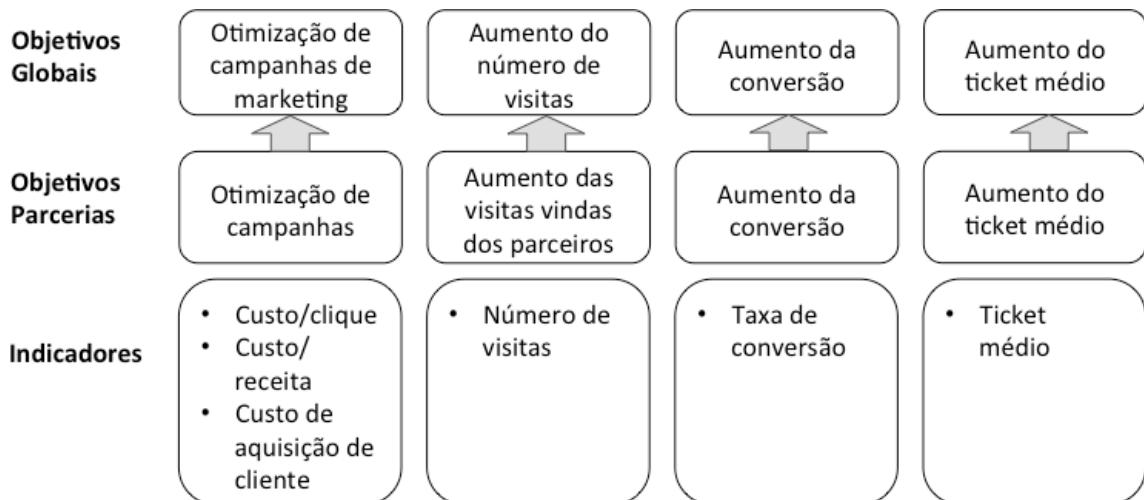


Nota-se então a necessidade de quebrar os indicadores de receita em cada esporte, uma vez que a estratégia é a de posicionamento em diversos esportes. Essa utilização de indicadores tanto gerais quanto por esporte é bem definida posteriormente.

Quanto aos processos internos, os indicadores da área de parcerias funcionam da mesma forma que os dos canais de marketing tradicionais (Facebook, Google, Afiliados etc.). Apesar do canal ser diferente, a gestão dos desempenho das campanhas a partir do modelo teórico do funil de vendas é o mesmo. Buscar-se-á aumentar as visitas trazidas pelas campanhas posicionadas nos canais dos parceiros, aumentar a conversão dessas visitas e o ticket médio trazido por elas.

Os indicadores extraídos dessa perspectiva são exibidos na Figura 13.

Figura 13 - Indicadores a partir de objetivos para processos internos



Chegou-se, então ao conjunto de indicadores que traduzem os objetivos da área e, consequentemente, os objetivos da organização. O conjunto representa, não só os resultados financeiros decorrentes da processos da área, como também etapas que definem o resultado financeiro final. Dessa forma, torna-se possível rastrear quais fatores influenciam uma eventual variação no resultado financeiro, por exemplo uma variação no número de visitas, na produtividade da equipe ou no aumento do custo de marketing praticado.

O conjunto final de indicadores gerenciais para a área de parcerias é exibido no Quadro 3.

Quadro 3 - Conjunto de indicadores gerenciais para a área de parcerias

Indicadores gerenciais para a área de parcerias	
Receita	
Receita esporte 1	Receita frente 1
Receita esporte 2	Receita frente 2
Receita esporte 3	Receita frente 3
Receita esporte 4	Receita frente 4
...	...
Número de Visitas	
Taxa de Conversão	
Ticket Médio	
Custo de marketing / Receita	
Custo / Visita	
Número de novos clientes	
Custo de aquisição de clientes	
Receita / Funcionário	
Parcerias gerenciadas / Funcionário	

Esses são os indicadores que retratam o trabalho num nível gerencial (tático), isto é, são os indicadores que mostram uma visão geral da área e refletem os resultados obtidos pelas decisões do gestor. Cabe ao gerente de parcerias buscar as metas de receita e visitas, por exemplo, independentemente de qual tipo de parceria será trabalhada e qual frente será priorizada.

Algumas decisões tomadas pelo gestor são:

- Qual frente será priorizada?
- Serão buscados parceiros relacionados com quais esportes?
- Quais serão as metas de desempenho para cada frente?
- Quais patamares de negociação deve-se buscar para diminuir os custos relativos de marketing?
- Como gerir processos de forma a aumentar a produtividade da equipe?

A eficiência e a eficácia dessas decisões estão representadas nesses indicadores. Portanto, o responsável pelo cumprimento das metas nesse nível será o gestor da área.

Por serem decisões mais táticas e menos operacionais, elas são tomadas com uma periodicidade menor que as decisões no nível operacional. Como a definição de metas e avaliação do desempenho dos demais canais de marketing (item 2.1) pela diretoria é realizado atualmente com uma periodicidade mensal, a definição de metas, avaliação para os indicadores gerenciais e replanejamento das iniciativas da área seguirão a mesma periodicidade.

Portanto, esse conjunto de indicadores serão analisados mensalmente, enquanto o segundo conjunto de indicadores, os operacionais, serão analisados com uma frequência maior, definida no item 7.2.2.

Os dados necessários para o cálculo desses indicadores advém de três fontes distintas: Google Analytics, planilha de controle de custos da área e BOB (sistema próprio com informações detalhadas de vendas). Ressalta-se que o responsável pelo cálculo dos indicadores será a equipe de Business Intelligence, que tem a função de tratar os dados do negócio e prover as demais áreas com informação relevante à operação destas.

Abaixo são listados os indicadores com seu nome, descrição, fórmula, unidade e fonte de dados. As informações de periodicidade de cálculo, responsável por cálculo e responsável pelo resultado são omitidas, uma vez que são comuns a todos os indicadores e já foram definidas nos parágrafos anteriores.

Quadro 4 - indicador de receita

Receita	
Descrição	Indica a receita total gerada pelas frentes da área de parcerias
Fórmula (unidade)	$Receita = \sum Receita_{parcerio i}$ (R\$)
Fonte de dados	Google Analytics

Quadro 5 – indicador de visitas

Visitas	
Descrição	Indica a quantidade de visitas geradas no período por todas as frentes juntas
Fórmula (unidade)	$Visitas = \sum Visitas_{parcerio i}$ (milhares)
Fonte de dados	Google Analytics

Quadro 6 – indicador de taxa de conversão

Taxa de conversão	
Descrição	Indica qual foi a porcentagem de visitas geradas que foram transformadas em vendas
Fórmula (unidade)	$TC = \frac{\# \text{ total de vendas}}{\# \text{ total de visitas}} \quad (\%)$
Fonte de dados	Google Analytics

Quadro 7 – indicador de ticket médio

Ticket médio	
Descrição	Indica o valor médio de cada venda realizada
Fórmula (unidade)	$TM = \frac{\text{receita}}{\# \text{ total de vendas}} \quad (\text{R\$})$
Fonte de dados	Google Analytics

Quadro 8 – indicador de custo por receita

Custo por receita	
Descrição	Indica o valor investido em marketing necessário para gerar cada real de receita
Fórmula (unidade)	$Cost_Rev = \frac{\text{custo de marketing}}{\text{receita}} \quad (\text{R\$})$
Fonte de dados	Google Analytics e Controle de custos

Quadro 9 – indicador de custo por visita

Custo por clique	
Descrição	Indica o valor investido em marketing necessário para gerar cada visita
Fórmula (unidade)	$CPC = \frac{\text{custo de marketing}}{\text{visitas}} \quad (\text{R\$})$
Fonte de dados	Google Analytics e Controle de custos

Quadro 10 – indicador de aquisição de clientes

Aquisição de clientes	
Descrição	Indica o número de novos clientes no período
Fórmula (unidade)	$Novos\ clientes = \sum novos\ clientes_{parceira\ i} \quad (\text{unidades})$
Fonte de dados	BOB

Quadro 11 – indicador de custo de aquisição de clientes

Custo de aquisição de clientes	
Descrição	Indica o valor investido em marketing necessário para gerar cada novo cliente
Fórmula (unidade)	$CAC = \frac{\text{custo de marketing}}{\# de novos clientes} \quad (\text{R\$})$
Fonte de dados	BOB e Controle de custos

Quadro 12 – indicador de receita por funcionário

Receita gerada por funcionário	
Descrição	Indica o valor médio de receita gerado por cada funcionário da área
Fórmula (unidade)	$RF = \frac{\text{receita}}{\# \text{ de funcionários da área}} \quad (\text{R\$})$
Fonte de dados	Google Analytics e Controle de custos

Quadro 13 – indicador de parcerias por funcionário

Parcerias por funcionário	
Descrição	Indica a quantidade média de parcerias geridas por cada funcionário da área
Fórmula (unidade)	$PF = \frac{\text{quantidade de parcerias}}{\# \text{ de funcionários da área}} \quad (\text{unidades})$
Fonte de dados	Controle de custos

Os dados de receita existem para cada parceria, sendo que cada parceria é atribuída a uma frente e cada parceria é classificada dentro de um esporte alvo. Para se obter a receita por esporte basta somar as receitas de todas as parcerias classificadas em cada esporte. Analogamente, para se obter a receita por frente de trabalho, basta somar as receitas das parcerias relacionadas a cada frente. Por exemplo, a receita relacionada ao esporte fitness será a soma das receitas geradas por todas as parcerias categorizadas como fitness, independentemente da frente em que está alocada a parceria. A receita de lojas especiais, por sua vez, será a soma das receitas de todas as lojas especiais, independentemente do esporte ao qual se refere.

7.2.2. Projeto de indicadores operacionais

O segundo conjunto de indicadores são os indicadores operacionais. Eles são os indicadores específicos de cada frente de trabalho e avaliam e guiam o trabalho dos analistas de cada frente. Nesse segundo grupo, há tanto os indicadores de resultados, que são os indicadores gerais da área

quebrados para cada frente, quanto alguns indicadores de produtividade. Por produtividade entendemos: o analista está realizando o que foi planejado para o atingimento das metas de sua respectiva frente?

Esses indicadores são necessários para poder-se entender se determinada meta não foi atingida porque o plano de iniciativas definido para o atingimento desta não foi efetivo, ou se a meta não foi batida, pois o plano não foi cumprido pelo seu responsável.

Estes indicadores de produtividade, no entanto, podem sofrer mutações de acordo com o plano traçado para o cumprimento das metas em cada mês. Aqui, definiremos os indicadores de acordo com as iniciativas atuais adotadas na empresa. Sugere-se, porém, que essas métricas sejam revisadas mensalmente.

A periodicidade de cálculo e análise dos indicadores nesse nível deixa de ser mensal e passa a ser semanal. Isso se dá, pois, as campanhas de cada parceria são planejadas e executadas semanalmente, portanto o cálculo por semana dos indicadores refletirá exatamente o período de sete dias que cada campanha estava operando. Adicionalmente, existe uma variação natural de desempenho ao longo da semana. Os dias de final de semana são naturalmente piores do que os dias durante a semana. Um acompanhamento por semana elimina esse viés. A definição de metas, no entanto, segue sendo mensal. A meta mensal é quebrada por semana e então é realizado o acompanhamento semanal.

Os indicadores gerenciais de receita, visitas, taxa de conversão e ticket médio serão medidos também no nível de cada frente de trabalho: lojas especiais, Youtube patrocinado, blogs parceiros, Kanui empresas, parcerias de display.

Os parâmetros desses indicadores serão os mesmos dos Quadros 4, 5, 6 e 7, porém os dados serão referentes às parcerias de cada frente, e não totais da área. Os responsáveis pelos resultados dos indicadores deixa de ser o gerente da área e passa a ser o analista de cada frente.

Os indicadores de custo por receita e custo por clique, por exemplo, serão acompanhados apenas nas frentes de Youtube patrocinado, blogs parceiros e parcerias de display, pois nesses casos o custo da parceria é fixo independentemente do número de cliques ou receita gerada. Para a frente de lojas especiais, por exemplo, não há a necessidade de acompanhar esses indicadores, pois o

custo dessas parcerias é calculado por uma fração da receita gerada por elas, portanto esse custo relativo não se alterará e o índice não pode ser melhorado. Já para a frente do Kanui empresas, não há um custo de marketing, pois a divulgação é realizada gratuitamente pelas empresas com a contrapartida de oferecimento de descontos especiais para seus funcionários.

As métricas referentes à aquisição de clientes e o seu custo relativo não serão monitoradas no nível operacional. Isto ocorre porque a decisão que influencia o atingimento ou não das metas de novos clientes estão muito mais relacionadas a decisões gerenciais de qual frente priorizar e de quais parceiros buscar, por exemplo, do que com a operação em si das frentes.

Não foram construídos os quadros com o detalhamento desses indicadores por eles serem análogos na sua definição, forma de cálculo, unidade e fonte de dados aos indicadores gerenciais. Serão apresentados apenas os índices de produtividade dentro de cada frente.

7.2.2.1. Lojas especiais

A métrica principal para as lojas especiais em última instância é receita. A receita representa o quanto estamos conseguindo vender para o público específico que buscamos atingir através delas.

O cálculo semanal de custo não se faz necessário, uma vez que a remuneração feita aos parceiros nessa frente é feita através de comissionamento pelas vendas, ou seja, o valor da divisão do custo pela receita será sempre constante e igual ao valor do comissionamento acordado em contrato.

Neste caso, o analista deve trabalhar as diversas lojas com os diferentes canais de cada loja, para otimizar o valor de visitas e receita de cada campanha ativa nos canais das lojas administradas.

O número de visitantes, por exemplo, pode ser aumentado através do aumento do número de lojas, do aumento do número de canais trabalhados em cada loja ou pela melhoria nas campanhas veiculadas em cada canal, aumentando a taxa de clique dessas campanhas.

No caso das lojas especiais, busca-se atrair o tráfego do parceiro para as lojas através de campanhas nos canais do parceiro. Esses canais podem ser: site, *fan page* no Facebook, conta no Twitter, base de e-mails, revista impressa, base de celular de clientes para envio de SMS entre outros.

A taxa de conversão pode ser alterada de acordo com os fatores explicitados no item 2.2.2. Em

circunstâncias normais, espera-se que a taxa de conversão esteja em um patamar que não apresente grandes variações. Uma queda brusca nessa taxa indica alguma incongruência entre o que é anunciado na campanha e o que está sendo oferecido no site ou até um problema técnico, como páginas fora do ar ou problema no processo de finalização de compra dentro do site.

O ticket médio representa o valor médio de cada compra realizada, somando-se os valores de todos os produtos de uma mesma compra. Observa-se um *trade-off* entre taxa de conversão e ticket médio, uma vez que campanhas que anunciam produtos de menor valor costumam converter mais, enquanto campanhas que anunciam produtos de maior valor convertem menos. No entanto é possível alavancar o ticket médio incentivando compras maiores através de campanhas do tipo: quanto maior o valor da compra, maior o desconto.

O indicador de produtividade crítico identificado no momento da realização do trabalho foi o de taxa de realização de campanhas planejadas. Isto porque um número alto campanhas planejadas não estavam sendo veiculadas. Isso produz um impacto significativo no resultado desta frente. Este indicador é detalhado no Quadro 14.

Quadro 14 – indicador de taxa de realização de campanhas planejadas

Taxa de realização de campanhas planejadas	
Descrição	Indica se todas as campanhas planejadas para as lojas especiais foram efetivamente realizadas
Fórmula (unidade)	$\text{taxa de campanhas} = \frac{\text{campanhas realizadas}}{\text{campanhas planejadas}} \quad (\%)$
Fonte de dados	Google Analytics

7.2.2.2. Youtube Patrocinado

Como a remuneração dos canais parceiros é um valor fixo e independente da receita gerada, é importante controlar-se os valores de custo relativo por visita e receita, de forma a assegurar que o custo de marketing para trazer essas vendas está adequado com o patamar praticado pela empresa.

Além de ser explicitado o custo no controle semanal, adicionou-se a métrica de taxa de vídeos publicados pelos parceiros na semana. Essa é uma métrica que se enquadra na categoria de

métricas de produtividade definidas anteriormente, pois é uma métrica que tem como função única a de acompanhar se a quantidade de vídeos acordada com os parceiros estão sendo cumpridas semana a semana. O Quadro 15 exibe o detalhamento deste indicador.

Quadro 15 – indicador de taxa de vídeos publicados

Taxa de vídeos publicados	
Descrição	Indica se a quantidade de vídeos acordada foi efetivamente produzida pelo parceiro
Fórmula (unidade)	$\text{taxa de vídeos} = \frac{\text{vídeos publicados}}{\text{vídeos acordados}} \quad (\%)$
Fonte de dados	Relatório semanal de parceiros e Controle de Parceiros
Responsável pelo cálculo	Analista da frente de trabalho

Esse indicador é calculado manualmente, portanto não será de responsabilidade da equipe de BI, mas sim do próprio analista da frente. Os dados serão adquiridos por meio de relatórios semanais que os parceiros enviam e de uma planilha de controle de parcerias dessa frente, que possui os dados de publicações planejadas por semana.

Para garantir a veracidade dos dados, o analista deve anexar ao Controle de Parceiros os *links* relativos aos vídeos publicados. Dessa forma o gerente pode verificar se, de fato, os dados informados são reais.

7.2.2.3. Blogs Parceiros

Assim como na frente de Youtube patrocinado, o custo com os blogs parceiros não está atrelada à receita e por isso se faz necessário o controle do custo relativo por visita e por receita. No caso destes blogs, é mais difícil o acordo para a publicação rotineira de textos com referência a empresa. As parcerias são mais pontuais e, por isso, são acompanhados os valores absolutos de posts publicados, ao invés da porcentagem entre posts publicados e posts acordados.

O Quadro 16 mostra o detalhamento dos parâmetros do indicador utilizado para medir a produtividade nessa frente.

Quadro 16 – indicador de *posts* realizados

Posts realizados	
Descrição	Indica a quantidade de publicações feitas pelos parceiros de Blogs
Fórmula (unidade)	$Posts\ Realizados = \sum posts_{blog\ i}$ (unidades)
Fonte de dados	Relatório semanal de blogs
Responsável pelo cálculo	Analista da frente de trabalho

Para garantir a veracidade dos dados, o analista deve anexar ao Controle de Parceiros os *links* relativos aos *posts* realizados. Dessa forma o gerente pode verificar se, de fato, os dados informados são reais.

7.2.2.4. Kanui Empresas

As parcerias englobadas pelo projeto Kanui Empresas possuirão indicadores distintos dos apresentados para Youtube e Blogs, uma vez que as parcerias dessa frente não geram custo de marketing e, portanto, o custo para a geração de visitas e vendas será sempre zero.

Para alcançar as metas de receita, visitas, conversão e ticket médio, o analista responsável por esse projeto precisa atuar principalmente em dois pontos: aumentar a base de empresas parceiras no projeto, e conseguir o maior número de ativações dentro de cada empresa.

Ativações são definidas como uma divulgação da Kanui dentro da empresa, sendo os principais meios o disparo de e-mail marketing e o envio de ofertas através de SMS para a base de funcionários da empresa.

Foram então criados indicadores para esses dois pontos, que funcionam como indicadores de produtividade do analista responsável. Essas métricas revelam se está havendo progresso nesses dois pilares do projeto (Quadro 17 e Quadro 18).

Quadro 17 – indicador de número de empresas parceiras

Número de empresas parceiras	
Descrição	Indica a quantidade de empresas parceiras no período
Fórmula (unidade)	<i>Empresas ativas = # de parcerias na frente</i> (unidades)
Fonte de dados	Controle de Parceiros

Quadro 18 – indicador de ativações

Número de ativações	
Descrição	Indica quantas ativações a frente conseguiu realizar através de seus parceiros no período
Fórmula (unidade)	<i>Ativações = # total de ativações</i> (unidades)
Fonte de dados	Relatório semanal de empresas
Responsável pelo cálculo	Analista da frente de trabalho

A verificação dos dados utilizados pode ser feita pelo gerente através dos dados de resultado por parceiro disponíveis no Google Analytics. Se forem feitas 10 ativações na semana, por exemplo, deverá constatar-se 10 picos de acessos entre os parceiros da frente de empresas.

7.2.2.5. Parcerias de *Display*

Nas parcerias, o custo pode ou não estar atrelada a receita gerada. Consequentemente, aqui se faz necessário também o controle de custos, além de receita, ticket médio, visitas e taxa de conversão.

O fator crítico identificado para aprimorar os resultados dessa frente no momento de realização deste trabalho foi o de frequência de atualização de campanhas. Notou-se que havia uma frequência muito baixa de atualização das campanhas veiculadas nos espaços de publicidade dos parceiros, o que ocasionava uma queda acentuada na taxa de cliques.

Portanto, definiu-se um indicador para medir a frequência dessa atualização por parte do analista responsável. O detalhamento do indicador é exibido no Quadro 19.

Quadro 19 – indicador de frequência de atualização de campanhas

Atualização de campanhas	
Descrição	Indica a porcentagem do total de campanhas que foi atualizada na semana
Fórmula (unidade)	$\text{Atualização} = \frac{\# \text{ campanhas atualizadas}}{\# \text{ total de campanhas}} \quad (\%)$
Fonte de dados	Analista da frente de trabalho
Responsável pelo cálculo	Analista da frente de trabalho

A verificação dos dados utilizados pode ser feita pelo gerente através da visualização de fontes de tráfego no Google Analytics. Cada campanha nova é identificada na ferramenta, dessa forma é possível verificar se campanhas novas iniciaram-se na semana correspondente.

7.3. Relatórios

Os indicadores que servirão de base para o gerenciamento da área foram definidos nos capítulos anteriores bem como as suas rotinas de cálculo e avaliação. Agora é necessário formalizar um padrão de apresentação dos resultados desses indicadores para a equipe da área de parceria e para reportar à diretoria.

Foram elaborados dois relatórios, sendo um mensal com os indicadores gerenciais e um semanal com os indicadores operacionais.

7.3.1. Relatório Operacional (semanal)

O relatório dos indicadores operacionais é gerado toda segunda-feira, com o valor dos indicadores referentes à semana anterior (de domingo a sábado). O cálculo dos indicadores é feito pela equipe de BI, utilizando dados exportados do Google Analytics, da planilha de controle de custos da área e do Controle de Parcerias. Além dos indicadores de produtividade que são, por vezes, calculados pelos analistas. O resultado é passado ao gerente da área que valida os dados e repassa à equipe.

Uma vez calculados os indicadores, eles são apresentados em gráficos e em uma tabela que apresenta o valor do indicador na semana que passou, a variação dos índices em relação à semana retrasada, a meta da semana, o índice acumulado do mês e a meta do mês.

Dessa forma é possível visualizar se a meta foi alcançada na semana, qual foi o ganho de desempenho com relação a semana anterior e como está o desempenho com relação a meta mensal. Assim é possível não apenas analisar o desempenho da semana, mas acompanhar se a meta geral mensal está mais perto ou mais longe de ser alcançada.

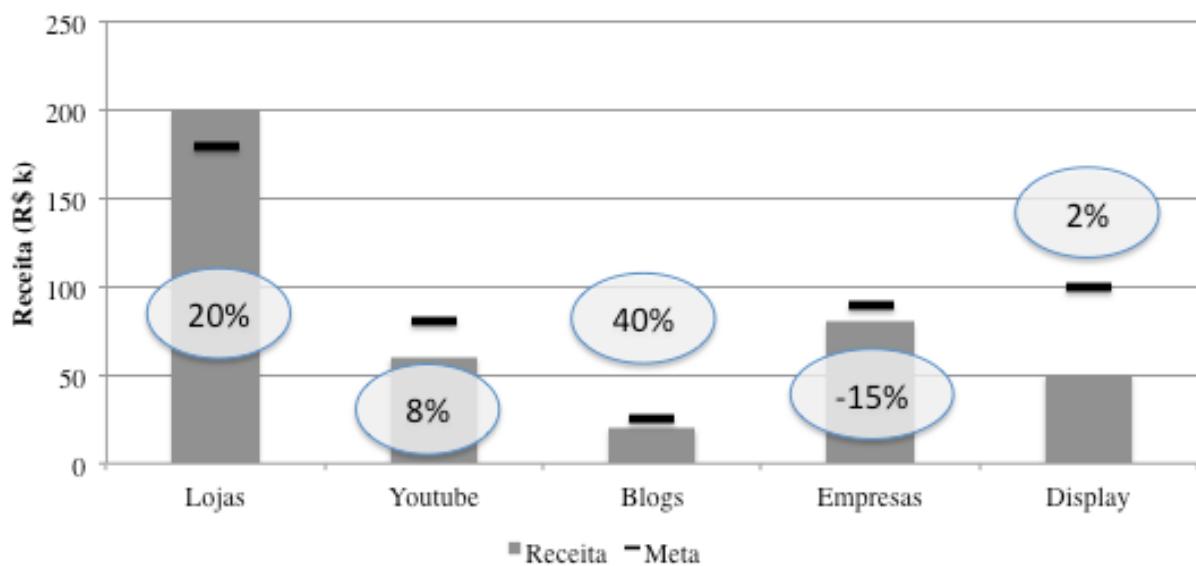
As primeiras linhas (Figura 14) correspondem à agregação dos indicadores de cada frente, permitindo, assim, o acompanhamento semanal de alguns dos indicadores gerenciais, sem nenhum esforço adicional. Esse acompanhamento é útil para avaliar o quanto a variação de desempenho de cada frente pode afetar o desempenho geral ao final do mês, muito embora o acompanhamento semanal vise o aprimoramento dos índices no nível de frentes de parcerias e envolva menos decisões no nível tático.

Figura 14 – Formato do relatório semanal de indicadores operacionais

	Meta semana	Realizado	Variação (%)	Meta mês	Acum. mês
TOTAL					
Receita					
Visitas					
Taxa de conversão					
Ticket médio					
CPC					
Cost_rev					
Youtube Patrocinado					
Receita					
Visitas					
Taxa de conversão					
Ticket médio					
CPC					
Cost_rev					
Taxa de publicação de vídeos					
Blogs Parceiros					
Receita					
Visitas					
Taxa de conversão					
Ticket médio					
CPC					
Cost_rev					
Posts realizados					
Lojas Especiais					
Receita					
Ticket médio					
Conversão					
Visitas					
Taxa de realização de campanhas					
Kanui Empresas					
Receita					
Visitas					
Conversão					
Ticket médio					
Número de empresas parceiras					
Número de ativações					
Parcerias de display					
Receita					
Visitas					
Conversão					
Ticket médio					
CPC					
Cost/rev					
Atualização de campanhas					

Utiliza-se também gráficos, para uma visualização mais rápida e simples de quais indicadores apresentam desempenho acima da meta e quais mais abaixo do desempenho esperado. Na figura abaixo é ilustrado um exemplo de gráfico utilizado no relatório operacional que oferece uma visão geral do desempenho em receita de cada frente, comparando o desempenho com a meta e adicionando a informação de variação verificada no período.

Gráfico 1 - Exemplo de gráfico de receita do relatório operacional (dados fictícios)



7.3.2. Relatório Gerencial (mensal)

O relatório para a visualização dos resultados dos indicadores do nível gerencial seguem o mesmo formato do relatório operacional, porém apenas com os valores mensais. Este relatório é gerado no início de cada mês pela área de *Business Intelligence* e apresenta os valores totais de cada indicador, somando-se os resultados de cada frente trabalho, além da quebra por receita de cada frente.

Poder-se-ia adicionar ao relatório as colunas de meta anual e acumulado anual, porém não há essa estipulação de metas anuais atualmente, apenas o mensal. Nesse caso, não seria relevante medir o acumulado anual sem que houvesse um plano fixo a ser seguido com esse horizonte.

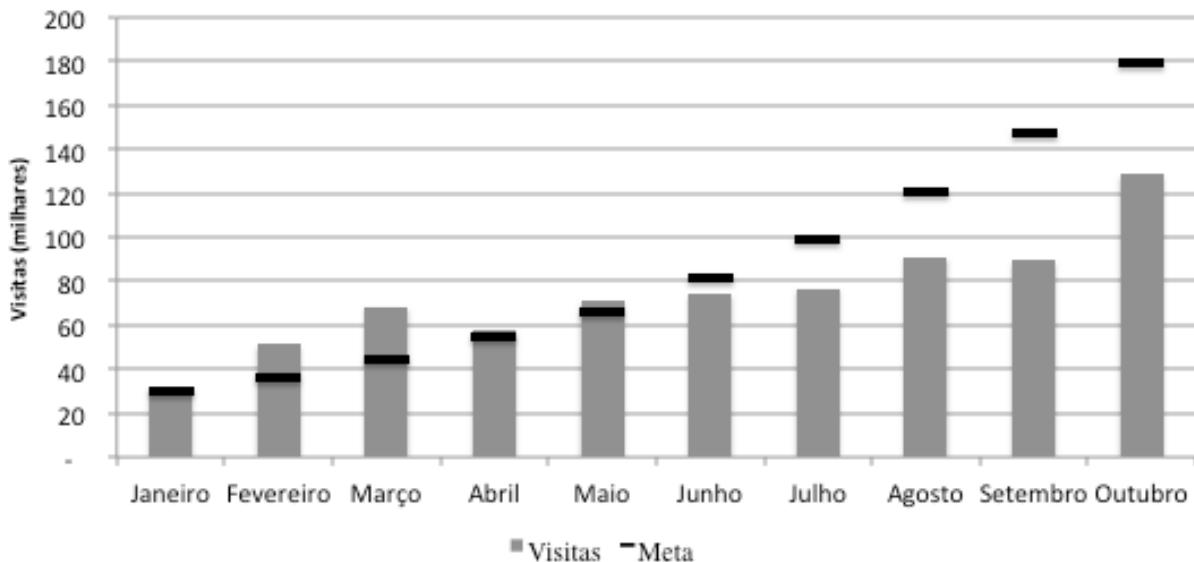
A Figura 15 exibe o relatório com indicadores gerenciais. Este relatório exibe apenas os valores totais, sendo separados em frentes apenas a receita.

Figura 15 - Relatório de indicadores gerenciais

	Meta mês	Realizado	Variação (%)
Indicadores gerenciais			
Receita Total			
Receita esporte 1			
Receita esporte 2			
Receita esporte 3			
Receita esporte 4			
...			
Receita frente 1			
Receita frente 2			
Receita frente 3			
Receita frente 4			
...			
Visitas			
Taxa de Conversão			
Ticket médio			
Número de novos clientes			
CPC			
Cost/rev			
Custo de aquisição de clientes			
Receita / Funcionário			
Parcerias / Funcionário			

Da mesma forma que foi feito para o relatório operacional, propõe-se a utilização da representação gráfica para a exibição dos resultados dos indicadores. Os gráficos agregariam dados históricos para prover uma visão da evolução da área ao longo do tempo. Um exemplo é ilustrado a seguir.

Gráfico 2 - Exemplo de gráfico com histórico de indicador gerencial (dados fictícios)



Este relatório exibe apenas os valores totais, sem distinção por frente. No entanto, é necessária a quebra por frentes para visualizar quais foram as iniciativas que tiveram desempenho acima do esperado e quais não atingiram os resultados esperados.

Para obter-se essa visão, é feito um fechamento também do relatório operacional ao final do mês, mostrando a quebra de cada resultado mensal nas diferentes frentes trabalhadas.

Estes relatórios são de grande utilidade para o responsável pela área, uma vez que eles fornecem subsídios para o replanejamento da área e para a tomada de decisão por parte do gestor. É possível avaliar quais iniciativas funcionaram e quais não, o motivo pelo qual as iniciativas não funcionaram (produtividade dos funcionários ou desempenho superestimado), quais frentes contribuem mais e de forma mais eficiente para a geração de receita, qual o ganho de produtividade a área está alcançando, quais os ganhos de eficiência em custo da área e ainda garante que os diferentes esportes sejam trabalhados, cumprindo a estratégia global da empresa.

Os indicadores permitem ainda a realização de *benchmark* interno com outros canais de marketing, avaliando se realmente a abordagem do canal de parcerias é eficaz e eficiente para o cumprimento de seus objetivos frente aos demais canais.

Os indicadores servem de base também para a negociação de novas parcerias, por exemplo, ao

conhecer os índices atuais de custo por receita, CPC, CAC, taxa de conversão por tipo de parceria, ticket médio e taxa de cliques (obtida pelo número de visitas dividida pelo alcance do parceiro) é possível formalizar propostas de parcerias com mais critério e diminuir os riscos através de propostas mais assertivas, desenvolvidas considerando hipóteses mais confiáveis devido à existência de um histórico de índices bem estruturados.

7.4. Análise de desempenho dos indicadores

As etapas pelas quais o trabalho passou até o momento construíram uma base para o acompanhamento e a tomada de decisão dentro da área em questão, tanto em nível tático como em nível operacional. Elas servem como alicerces que permitirão a melhoria da gestão e do desempenho, porém ainda não definem como o desempenho pode ser melhorado a partir dessa base.

Na situação de início do trabalho, não se sabia ao certo nem qual era o objetivo real da área de parcerias. Se não se sabe aonde se quer chegar, não se sabe quais iniciativas devem ser tomadas. Por isso, a primeira etapa buscou entender a função estratégica da área de parcerias dentro da empresa.

Na segunda etapa, organizou-se as iniciativas da área em frentes de trabalho e estruturou-se uma rotina de medição de desempenho através de indicadores, e rotinas definidas de tomada de ações (rotinas semanais para a atuação operacional e rotinas mensais de planejamento de iniciativas dentro da área como um todo), responsáveis por definição cálculo e resultados em cada índice.

Neste capítulo, busca-se, então, propor um método de análise dos resultados dos indicadores calculados pelo sistema de indicadores criado.

Como discutido no item 2.2, no escopo do trabalho dos canais de marketing, as campanhas são planejadas e gerenciadas de forma a maximizar o número de pessoas que acessam o site através de cada canal e maximizar a taxa de conversão, resultando no aumento de vendas e consequentemente de receita.

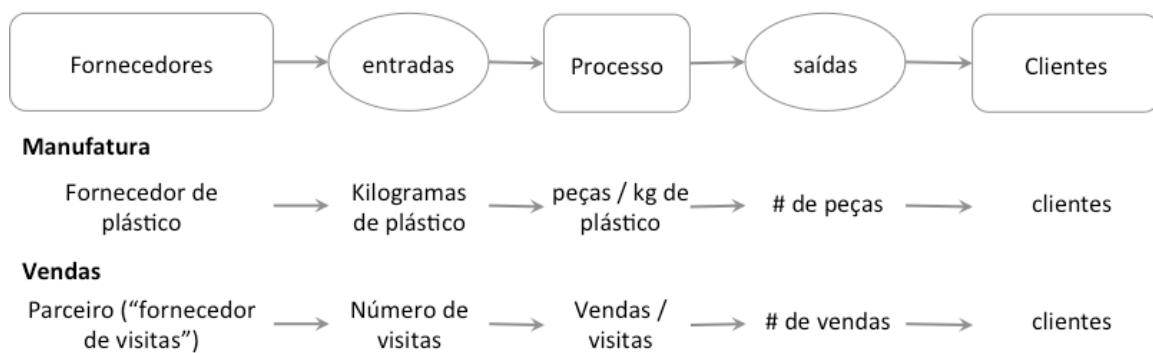
A abordagem a cada indicador, no entanto, é distinta. Os indicadores de visita, receita, custos e produtividade de funcionários não são variáveis que são trabalhadas para serem mantidas em controle. Elas são maximizadas de acordo, principalmente, com a capacidade de operação de

mais parcerias, eficiência de campanhas (visitas e vendas) e qualidade dos acordos fechados (no caso dos custos). Enquanto isso, a taxa de conversão é uma variável que pode ser maximizada pelo marketing até um determinado nível. Se o funcionamento da campanha está correto em todos os seus passos, a taxa de conversão variará em torno de uma média e dentro de limites esperados por sua variação natural.

Para ilustrar esse conceito, pode-se utilizar uma analogia entre o processo de venda através das parcerias e o processo de fabricação de um produto por uma máquina. A loja virtual funciona como uma “máquina de vender” (Figura 16).

Figura 16 - Analogia entre o processo de produção de um bem e o processo de produção de uma venda (elaborado pelo autor)

Componentes do processo



A partir do modelo ilustrado. Pode-se entender as parcerias como fornecedores de insumos para o processo de vendas. Esse insumo é o potencial cliente representado em forma de um visitante no site. Quanto mais parcerias forem fechadas, mais visitantes serão atraídos para o site, fornecendo mais insumos para a “máquina de vendas” que é a loja.

Uma máquina em uma manufatura possui uma capacidade de produção. No caso da loja, consideraremos essa capacidade infinita. Há uma capacidade de infraestrutura da loja que é preparada para receber até certo nível de tráfego, no entanto, podemos desconsiderar esse limite uma vez que ele é bastante superior ao tráfego adicional trazido pelas parcerias.

Assim como na máquina em um processo produtivo, a taxa de conversão da loja mantém uma média ao longo do tempo e possui variações aleatórias, isto é, devido a causas não assinaláveis (ou especiais).

A partir dessa abordagem, podemos controlar o processo de conversão de visitas em vendas utilizando, por exemplo, gráficos de controle. Esse método permitirá uma melhor avaliação das variações nas taxas de conversão, identificando se a variação é aleatória ou se existem fatores especiais que estão fazendo a taxa de conversão variar fora dos limites de controle. Nesse caso há a necessidade de se diagnosticar qual seria esse fator especial. Além disso, o gráfico de controle nos permitirá identificar tendências nos níveis de taxa de conversão e posteriormente buscar as causas dessa tendência.

7.4.1. Exemplo de aplicação de gráfico de controle para taxa de conversão

Como exemplo de utilização de ferramentas de controle estatístico de processos, particularmente de gráficos de controle, para a avaliação dos indicadores propostos, faremos a análise do indicador de taxa de conversão total da área de parcerias durante o período de medição.

A Tabela 1 mostra o histórico do indicador de taxa de conversão para a frente de lojas especiais.

Tabela 1 - Dados de conversão por semanal para lojas especiais

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
CR	0,71%	0,92%	0,54%	0,56%	1,38%	0,52%	0,55%	0,24%
Semana	9	10	11	12	13	14	15	16
CR	0,39%	0,49%	0,35%	0,25%	0,45%	0,35%	0,23%	0,50%
Semana	17	18	19	20	21	22	23	24
CR	0,54%	0,75%	0,74%	0,61%	0,57%	0,40%	0,41%	0,42%
Semana	25	26	27	28	29	30	31	32
CR	0,53%	0,61%	0,71%	0,97%	0,71%	0,47%	0,62%	0,55%
Semana	33	34	35	36	37			
CR	0,51%	0,60%	0,67%	0,68%	0,69%			

Os valores da taxa de conversão variam de semana a semana, porém, é difícil concluir quais variações podem significar uma melhora ou piora do desempenho das campanhas, uma vez que a taxa de conversão varia aleatoriamente, mesmo sem que haja qualquer mudanças nos parâmetros da operação.

Monta-se, então, um gráfico de controle, para que seja possível distinguir em quais períodos a taxa de conversão “saiu do controle”, ou seja, foi alterada por uma causa assinalável e não apenas variou aleatoriamente.

Para montar o gráfico, primeiro é preciso entender que tipo de gráfico se aplica melhor nessa situação. Para isso, utilizaremos a lógica apresentada na Figura 9 do item 4.4.

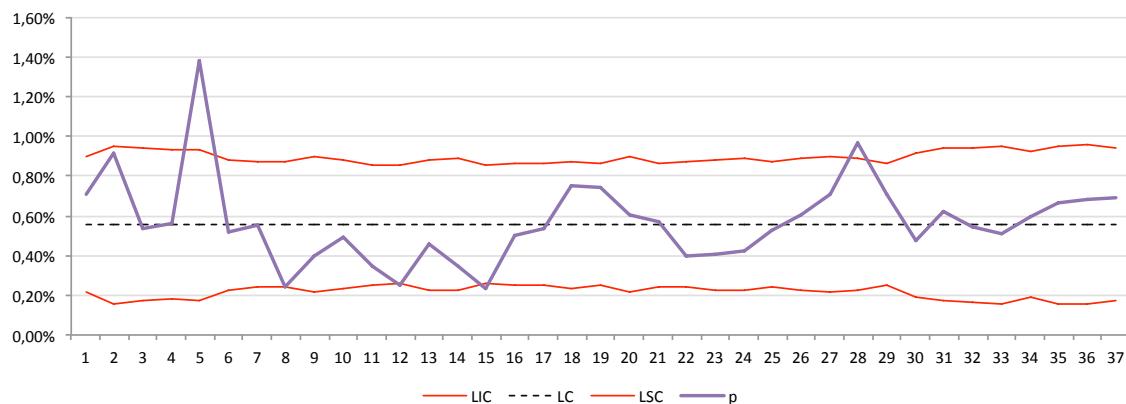
A taxa de conversão consiste no número de visitas que se transformaram em vendas sobre o número total de visitas, como visto anteriormente. Portanto, tem-se uma variável do tipo atributo (uma visita vira uma venda ou não). Os tamanhos das amostras são os números de visitas em cada semana, logo, temos amostras de tamanhos variados. Como a variável é uma fração e não o número absoluto de vendas, o gráfico a ser utilizado deve ser o gráfico de controle p .

Constata-se que os tamanhos das amostras são suficientemente grandes, podendo-se aproximar a distribuição binomial, por uma normal. Neste caso, os limites de controle são estabelecidos em três vezes o desvio padrão.

Dessa forma, calcula-se o limite superior de controle, a linha média, e o limite inferior de controle, de acordo com a teoria descrita no item 4.4 e obtém-se o gráfico de controle exibido abaixo (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Exemplo de gráfico de controle para taxa de conversão

Gráfico de controle p para lojas especiais



Nota-se que a variação do indicador saiu o limite de controle em cinco ocasiões, sendo duas vezes acima e três vezes abaixo dos limites. Em cada um desses casos, seria necessária uma

avaliação de quais ações podem ter ocasionado essas variações. Identificando-se as causas que causaram uma melhoria na taxa de conversão, o analista seria capaz de replicar essas causas a fim de otimizar o desempenho desse indicador.

Como esse controle através de gráficos de controle não era utilizado anteriormente, as causas que alteraram o desempenhos nessas semanas não foram identificadas, e não se sabe quais foram as condições que, juntas, proporcionaram tal resultado.

Além destes pontos que situaram-se fora dos limites, nota-se que praticamente todos os pontos antes da semana 17 concentram-se abaixo da linha média. Este fato indica que houve uma alteração na estabilidade inicial do processo. A média da taxa de conversão subiu a um patamar mais elevado.

Uma possível explicação para essa mudança é a entrada de produtos com preços de entrada a partir dessa semana. As lojas especiais operadas até então possuíam um portfolio de produtos com faixa de preço elevada. Após negociação com o parceiro, foram produzidas peças especiais a um preço aproximadamente 30% mais baixo. Essa fato provavelmente contribuiu para o aumento da taxa de conversão desde então.

7.4.2. Recomendações

Demonstrou-se como se pode aplicar uma ferramenta de controle estatístico de processos para avaliar as variações de um indicador de taxa de conversão, a fim de exemplificar um método de acompanhamento e melhoria dos indicadores.

Este trabalho de formatura, no entanto, não englobou a criação de gráficos de controle para os diversos indicadores propostos. Esse seria um passo adicional a ser tomado, após a definição do sistema de medição proposto, e fica como recomendação para a empresa.

Entende-se que a criação de indicadores serve como uma base para a melhoria de desempenho e, apesar de sua utilização, por si só, já promover uma melhoria do desempenho dos processos e dos resultados da área, é possível utilizar outras ferramentas de análise de resultados para apoiar o método de análise e melhoria.

8. RESULTADOS PRINCIPAIS

Nesse capítulo, apresenta-se alguns dos principais resultados obtidos através da utilização do sistema de indicadores proposto na empresa. Assim, é possível visualizar os resultados decorrentes da implantação das ferramentas e métodos desenvolvidos durante o trabalho no desempenho dos processos da área de parcerias.

Através do estudo da teoria de medição de desempenho e da utilização da metodologia proposta, ao final do trabalho chegou-se em um conjunto de indicadores de desempenho que cumpre com as funções buscadas inicialmente.

No total foram criados 32 indicadores de operacionais, distribuídos em cinco frentes de parcerias administradas pela área, que controlam a produtividade da equipe e apoiam decisões de melhoria operacional em cada parceria. Foram ainda criados mais 20 indicadores gerenciais que servem de base para a avaliação de resultados das iniciativas tomadas e apoiam a tomada de decisões táticas dentro da área avaliada.

Os indicadores medem, não só os resultados obtidos, como também o cumprimento do planejamento. Assim, é possível identificar a causa de determinado resultado ter ou não sido alcançado. O sistema, ainda, é composto por indicadores totais e parciais, isto é, indicadores que são decompostos em outros indicadores, o que permite o rastreamento das causas de variações em um indicador total a partir da avaliação da variação em indicadores parciais.

Ainda mais importante do que a informação gerada pela medição, foi a criação de rotinas definidas de avaliação e tomada de decisão baseada nessas informações. Essa medida permitiu um melhor aproveitamento do tempo de trabalho, aumentando a produtividade da equipe como um todo.

Além disso, o sistema promove uma visão e gerenciamento num nível mais alto. Enquanto anteriormente o gerenciamento das parcerias era feito no nível de campanha, com a implantação do novo sistema e da nova organização das parcerias por frentes, o gerenciamento passou a ser baseado nas frentes e na área como um todo. Em outras palavras, passou-se a buscar uma otimização dos resultados no nível de frentes de parcerias, aonde uma decisão é capaz de trazer maior impacto, do que num nível muito específico de campanha.

A ferramenta desenvolvida proporcionou o acompanhamento das parcerias de acordo com as metas traçadas. Sem medidas, não haviam metas e nem planos de desenvolvimento. Com o sistema, foi possível desenhar um planejamento com metas e acompanhar esse cumprimento das metas estabelecidas. Isso fez com que a exigência sobre a equipe aumentasse, bem como a motivação ao bater as metas propostas.

Numa perspectiva gerencial, os passos seguidos pelo presente trabalho promoveram uma reflexão de quais são os principais objetivos da área de parcerias dentro de uma estratégia global da empresa. Um entendimento melhor de qual é o papel da área na empresa e, consequentemente, quais são os objetivos específicos da área para contribuir no atingimento dos objetivos globais, fez com que a equipe orientasse seus esforços para os fatores mais importantes para o negócio.

O sistema de indicadores propostos, com as rotinas de cálculo, avaliação e definição de metas, começou a ser utilizado em agosto de 2013. Tanto os indicadores mensais quanto os semanais começaram a ser medidos e seus resultados reportados para a equipe.

O impacto do monitoramento e utilização do conjunto de indicadores para apoiar a gestão da área pode ser avaliado a partir da comparação entre o desempenho observado antes do início do uso dos indicadores e depois do início da utilização dos mesmos.

Portanto, foram calculados os indicadores do relatório gerencial para o período de janeiro até outubro. A evolução para os indicadores de receita e visitas são exibidos no Gráfico 4 e no Gráfico 5, respectivamente. O valor para cada mês foi dividido pelo valor correspondente a janeiro, a fim de preservar a confidencialidade da informação, mas mantendo a visão da evolução proporcional entre cada mês.

Gráfico 4 - Histórico de receita mensal gerada pela área de parcerias em 2013

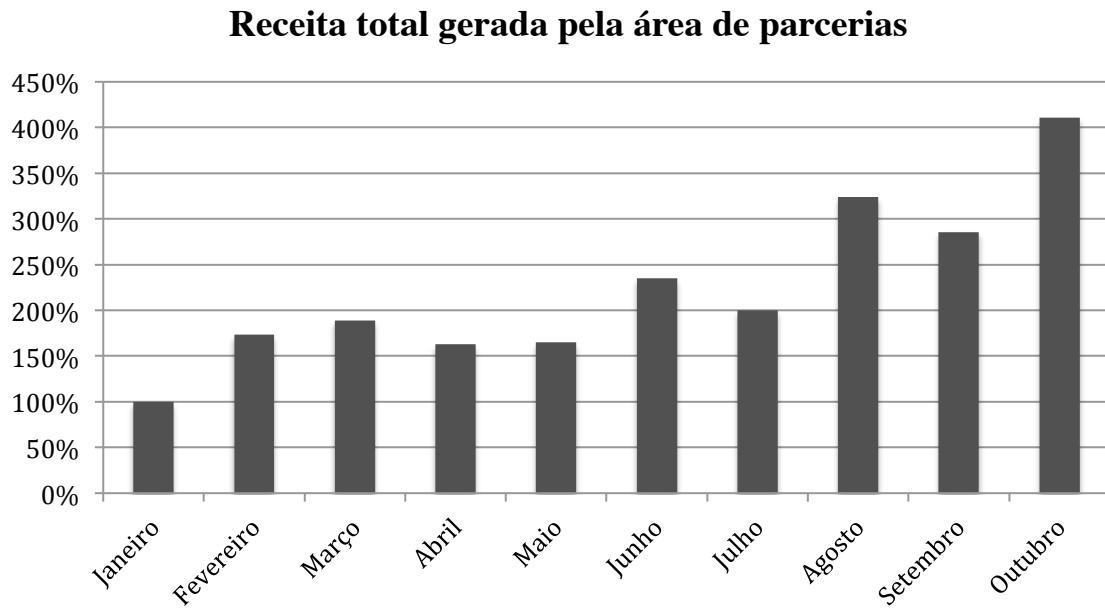
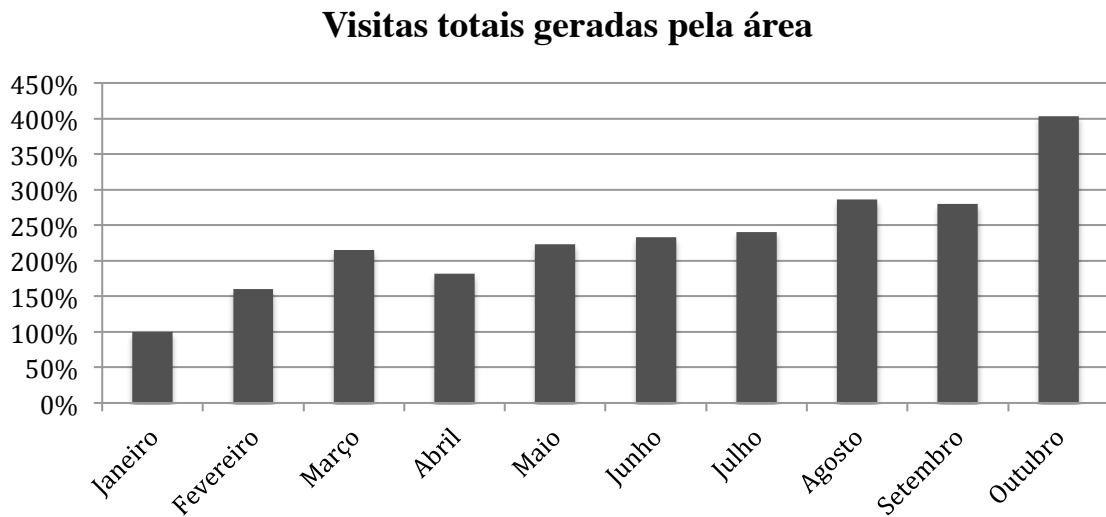


Gráfico 5 - Histórico de visitas mensais geradas pela área de parcerias em 2013



Nota-se um significativo aumento da receita em agosto. Esse crescimento se deve principalmente a dois fatores: a estipulação de um plano de crescimento e metas para as lojas especiais, que aumentou a pressão por resultados sobre o responsável por essa frente; e o novo método de gestão das lojas através de um acompanhamento semanal bem estruturado, que permitiu uma

melhor eficiência e consequentemente melhores resultados.

Entre setembro e outubro, o crescimento foi atrelado à expansão do número de parcerias das frentes de Youtube patrocinado e Kanui empresas. Essa expansão só foi possível graças à nova organização das parcerias da área em frentes com responsáveis por cada frente e metas de desempenho bem estipuladas. Os processos estruturados reduziram o tempo utilizado na gestão das parcerias, permitindo que fossem absorvidas mais parcerias com a mesma quantidade de recursos humanos.

Os indicadores de ticket médio e taxa de conversão mantiveram-se relativamente constantes ao longo do período, como observado no Gráfico 6 e no Gráfico 7.

Gráfico 6 - Variação do indicador de taxa de conversão da área de parcerias

Variação da taxa de conversão

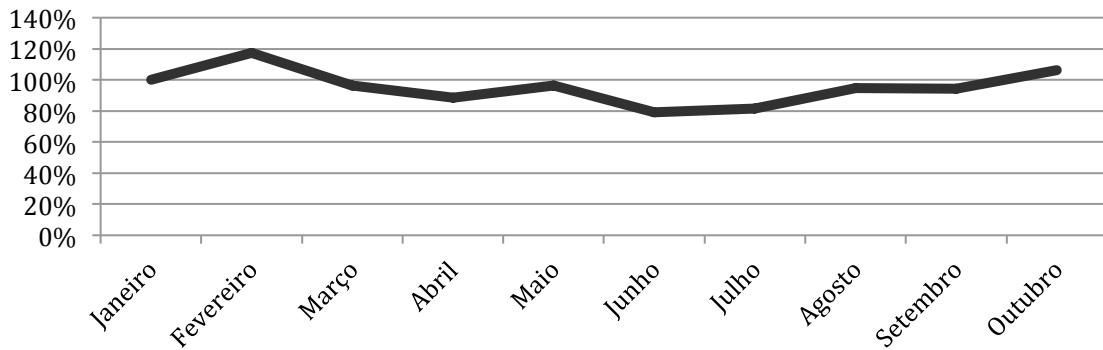
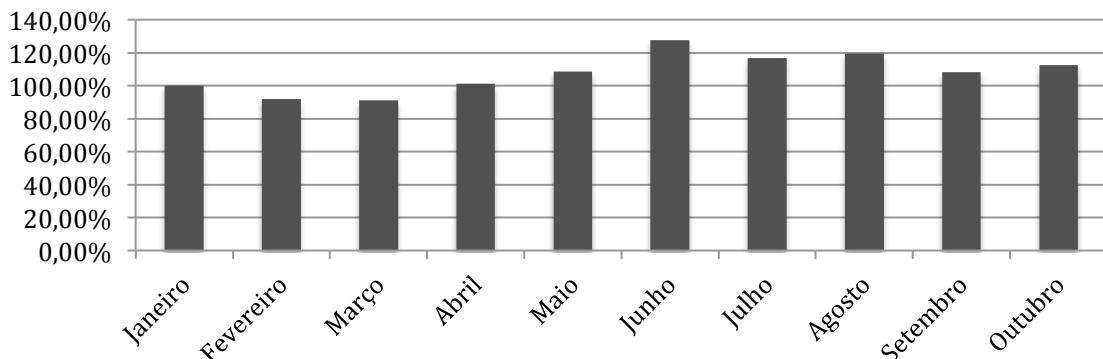


Gráfico 7 - Variação do indicador de ticket médio

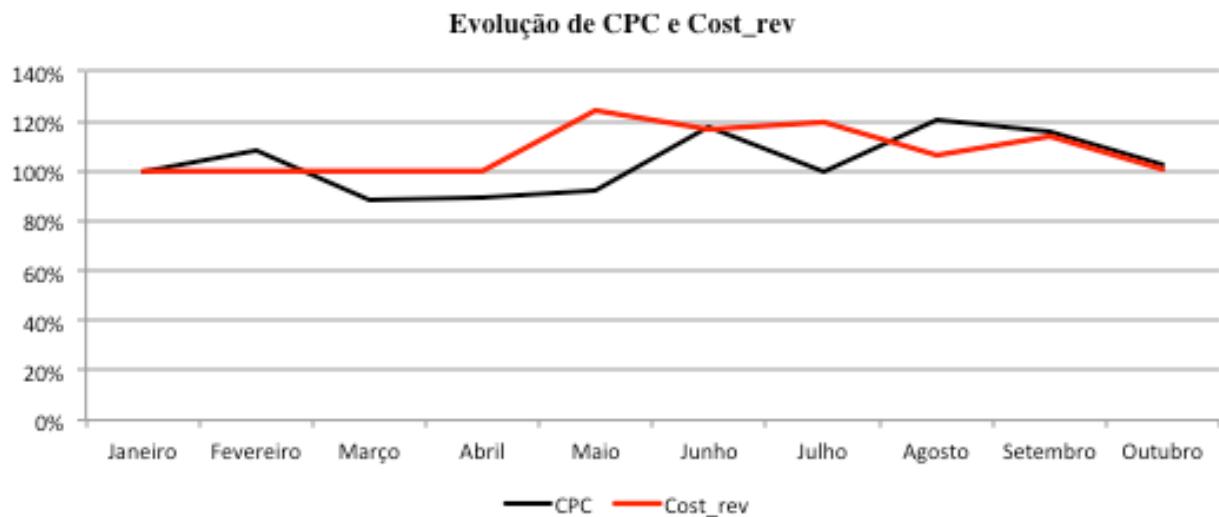
Evolução do indicador de ticket médio



Isso demonstra que as variações de receita e visitas não foram decorrentes, por exemplo, de mudanças no portfolio, mas sim numa melhor captação de tráfego do conjunto de parceiros em cada frente, e numa ampliação desse quadro de parceiros.

É importante ainda ressaltar que o crescimento não implicou no aumento de custos relativos de marketing. Embora o custo absoluto tenha aumentado, uma vez que houve o aumento do número de parceiros e do resultado trazido por eles, os custos relativos por clique e por receita se mantiveram dentro dos patamares históricos. Os dados são apresentados no Gráfico 8.

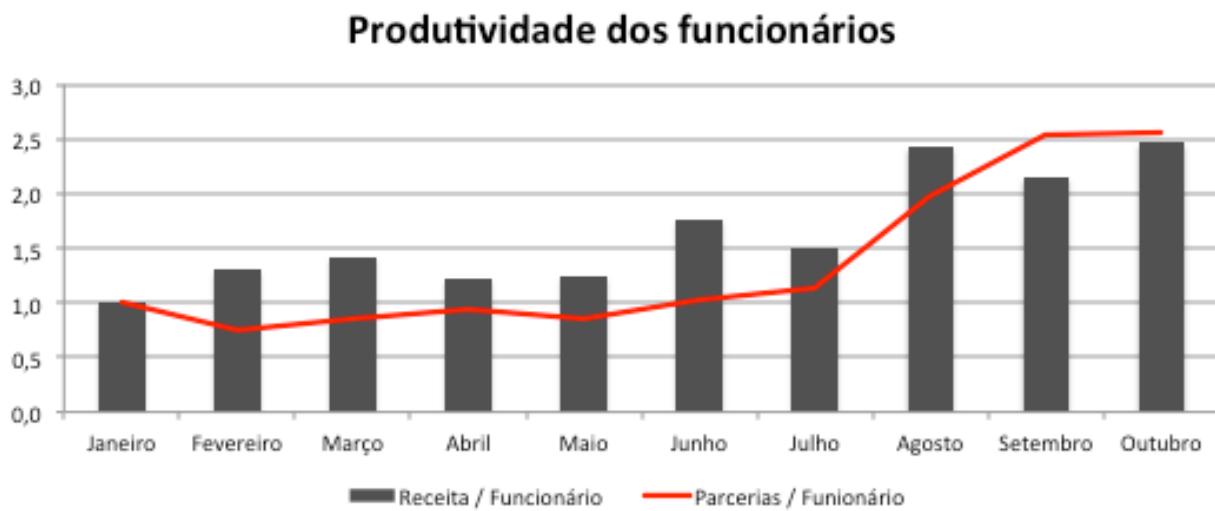
Gráfico 8 - Evolução do custo de marketing por cliques e por receita em 2013



Os resultados mais importantes, no entanto, foram os observados pelos indicadores de produtividade da equipe da área de parcerias da empresa.

No capítulo 0, as métricas definidas para efetuar essa medição foram as de receita média gerada por cada funcionário da área e número médio de parcerias gerenciadas por funcionário. Ambos os indicadores deram um salto em agosto, em relação ao patamar observado anteriormente (Gráfico 9). Em outubro, esses valores de parcerias por funcionário e receita gerada por funcionário atingiram um patamar 2,5 e 1,9 vezes superior à média observada entre janeiro e julho do mesmo ano, período anterior à implantação do sistema de indicadores.

Gráfico 9 - Evolução mensal da contribuição por funcionário em 2013



Isso demonstra que, de fato, a abordagem utilizada no problema e o produto final gerado pelo trabalho resultaram no aumento de produtividade da área de parcerias. A eficiência da gestão da área, que havia sido identificada como uma barreira ao crescimento, foi superada. O aumento da eficiência da gestão através de um método bem definido permitiu tanto o crescimento da absoluta da contribuição da área nos objetivos globais da empresa, quanto o crescimento relativo da contribuição por funcionário.

9. CONCLUSÕES

No presente trabalho buscou-se desenvolver um sistema de indicadores de desempenho capaz de traduzir a estratégia da empresa em aspectos táticos e operacionais da área de parcerias e que apoiasse os processos de planejamento, execução e avaliação das iniciativas em rotinas formalizadas. O principal motivo do desenvolvimento desse sistema de indicadores é utilizá-lo como apoio para gerenciamento da área de parcerias da empresa em que o autor realizou estágio.

O sistema de medição desenvolvido foi implantado ao longo do ano de desenvolvimento do trabalho e cumpre as funções esperadas de um sistema de indicadores, enumeradas no capítulo 4: refletir o estado da área, monitorar e controlar a eficiência operacional, medir a eficácia das decisões e guiar programas de melhoria.

Ao longo do projeto, foi importante a efetiva implantação do que foi proposto no ambiente de trabalho, o que permitiu o refinamento e ajustes no produto desenvolvido, além de um entendimento prático das implicações de um projeto desse tipo. A utilização de indicadores de desempenho causou um receio muito grande por parte das pessoas envolvidas num primeiro momento, por ser entendida como uma ferramenta de controle e cobrança. No entanto, a partir do momento que o novo método gerenciamento da área foi absorvido e tornou-se parte da cultura, foi entendida a real utilidade do sistema que visava apoiar as decisões e guiar melhorias.

O desenvolvimento de métodos formais para a avaliação dos indicadores, como o exemplo do gráfico de controle utilizado no item 7.4, fica como próximos passos a serem seguidos para um novo propiciar um novo salto no desempenho da área.

Finalizando, ao realizar o balanço do trabalho como um todo, o saldo foi positivo. O autor, que tem como responsabilidade assumir a coordenação da área de parcerias ao final do ano, obteve ferramentas e implantou melhorias de organização e rotinas que permitirá um desempenho mais eficiente de sua função. Adicionalmente, por meio da realização desse projeto, o autor teve a oportunidade de desenvolver seus conhecimentos em diversas áreas, com relação aos fatores que envolvem a gestão por desempenho e processos de gerenciamento de um canal de marketing, estando ao final do trabalho mais bem preparado para assumir a função de coordenação da área na empresa em questão.

10. REFERÊNCIAS

- ADAMS, C.; NEELY, A.; CROWE, P. **The performance prism in practice.** Measuring Business Excellence. Vol. 5 No.2, pp.6-13, 2001.
- BITITCI, U.S. CARRIE, A.S. **Integrated performance measurement systems: structures and relationships.** EPSRC Research Grant Final Report, Engineering and Physical Sciences Research Council, Swindon, UK, 1998.
- BRUNS, W. **Profit as a performance measure: powerful concept, insufficient measure,** Performance Measurement Theory and Practice: The First International Conference on Performance Measurement, Cambridge, 14-17, July, 1998.
- E-BIT. **Webshoppers 2013.** Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 10 de outubro de 2013.
- ECCLES, R. G. **The performance measurement manifesto,** Harvard Business Review, January-February, pp. 131-7, 1991.
- FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SIVELTRO, R.; VOSS, C. **Performance Measurement in Service Business.** Management Accounting, pp. 34-36, 1991.
- GLOBERSON, S. **Issues in developing a performance criteria system for an organization.** International Journal of Production Research, Vol. 23 No. 4, pp. 639-46, 1985.
- HOWARD, J.A.; SETH J.N. **The theory of buyer behavior.** Wiley, New York, 1969.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance.** Harvard Business Review, v.70, n.1, pp.71-79, jan./feb, 1992.
- _____. **Putting the Balanced Scorecard to work.** Harvard Business Review, September-October, pp. 134-47, 1993.
- _____. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Harvard Business School Press, Boston, Boston, MA, 1996.
- KEEGAN, D.P.; EILER, R.G.; JONES, C.R. **Are your performance measures obsolete?**, Management Accounting, June, pp. 45-50, 1989.
- KENNERLEY, M; NEELY, A. **A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems.** International Journal of Operations & Production Management, forthcoming, Vol. 22 No. 11, 2002.
- KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade.** São Paulo: Editora Gente, 11 ed., 1993.

LYNCH, R.L.; CROSS, K.F. **Measure up - the essential guide to measuring business performance.** Blackwell Publishers, Cambridge, MA, 1991.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** Tese de Doutorado. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, 1999.

MASKELL, B. **Performance measures for world class manufacturing.** Management Accounting, May, pp. 32-3, 1989.

MONTGOMERY, D.C. **Introduction to Statistical Quality Control.** 4 ed., John Wiley and Sons., 2001.

MONTGOMERY, D.C. **Design and analysis of experiments.** New York: John Wiley & Sons, 6a Ed., 2005.

NEELY, A.D. **The performance measurement revolution: why now and where next.** International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19 No. 2, pp. 205-28, 1999.

NEELY, A. BOURNE, M. **Why measurement initiatives fail.** Measuring Business Excellence, Vol. 4 Iss: 4, pp.3-7, 2000.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. **Performance Measurement System Desing: Developing and Testing a Process-Based Approach.** International Journal of Operations & Production Management, v.20, issue 10, pp. 1119-1145, 2000.

RAMOS, A. W. **CEP para Processos Contínuos e em Bateladas.** São Paulo; Editora Edgard Blucher, 2000.

RAMOS, A.; COTA, S. **Search Engine Marketing.** McGraw-Hill, New York, 2008.

TARZIA, M. **Metodologia para controle de custos e produtividade.** Trabalho de Formatura. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, 1986.

APÊNDICE A – Evolução de indicadores gerenciais no ano

Setor	até 21/set	até 28/set	até 05/out	até 12/out	até 29/out	até 26/out
TOTAL						
Receita	100%	106%	114%	118%	143%	163%
Visitas	100%	104%	115%	233%	514%	311%
Taxa de conversão	100%	105%	113%	103%	92%	126%
Ticket médio	100%	114%	91%	155%	124%	174%
Custo	100%	103%	109%	100%	109%	121%
CPC	100%	99%	95%	43%	21%	39%
Cost/rev	100%	97%	96%	85%	76%	75%
Youtube Patrocinado						
Receita	100%	116%	113%	266%	524%	574%
Visitas	100%	107%	113%	225%	539%	301%
Taxa de conversão	100%	98%	98%	100%	83%	140%
Ticket médio	100%	110%	102%	118%	117%	136%
Videos publicados	100%	100%	100%	225%	150%	150%
Custo	100%	100%	100%	100%	122%	122%
CPC	100%	93%	88%	44%	23%	40%
Cost/rev	100%	87%	88%	38%	23%	21%
Posts Patrocinados (Blog, Face, Twitter)						
Receita	100%	125%	65%	143%	0%	210%
Visitas	100%	83%	108%	179%	75%	75%
Taxa de conversão	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ticket médio	100%	150%	60%	80%	0%	280%
Posts publicados	100%	100%	100%	200%	100%	200%
Custo	100%	80%	100%	190%	100%	125%
CPC	100%	96%	92%	106%	133%	167%
Cost/rev	100%	64%	154%	133%	82%	60%
Lojas Especiais						
Receita	100%	106%	114%	97%	106%	124%
Ticket médio	100%	102%	98%	97%	107%	104%
Conversão	100%	98%	103%	90%	100%	103%
Visitas	100%	107%	112%	112%	100%	115%
Kanui Empresas						
Receita	0%	0%	0%	100%	107%	70%
Visitas	0%	0%	0%	100%	204%	202%
Conversão	0%	0%	0%	100%	183%	149%
Ticket médio	0%	0%	0%	100%	29%	24%
Empresas ativas	0%	0%	0%	100%	100%	119%
Ativações (disparos EM, SMS, eventos...)	0%	0%	0%	100%	80%	160%
Parcerias de display						
Receita	100%	105%	285%	1647%	1070%	1837%
Visitas	100%	73%	164%	299%	441%	395%
Conversão	100%	136%	180%	134%	78%	182%
Ticket médio	100%	106%	97%	411%	311%	256%
Custo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CPC	100%	137%	61%	33%	23%	25%
Cost/rev	100%	95%	35%	6%	9%	5%

APÊNDICE B – Evolução de indicadores operacionais nas últimas cinco semanas

Setor	Setor	até 21/set	até 28/set	até 05/out	até 12/out	até 29/out	até 26/out
TOTAL							
Receita		100%	106%	114%	118%	143%	163%
Visitas		100%	104%	115%	233%	514%	311%
Taxa de conversão		100%	105%	113%	103%	92%	126%
Ticket médio		100%	114%	91%	155%	124%	174%
Custo		100%	103%	109%	100%	109%	121%
CPC		100%	99%	95%	43%	21%	39%
Cost/rev		100%	97%	96%	85%	76%	75%
Youtube Patrocinado							
Receita		100%	116%	113%	266%	524%	574%
Visitas		100%	107%	113%	225%	539%	301%
Taxa de conversão		100%	98%	98%	100%	83%	140%
Ticket médio		100%	110%	102%	118%	117%	136%
Vídeos publicados		100%	100%	100%	225%	150%	150%
Custo		100%	100%	100%	100%	122%	122%
CPC		100%	93%	88%	44%	23%	40%
Cost/rev		100%	87%	88%	38%	23%	21%
Posts Patrocinados (Blog, Face, Twitter)							
Receita		100%	125%	65%	143%	0%	210%
Visitas		100%	83%	108%	179%	75%	75%
Taxa de conversão		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ticket médio		100%	150%	60%	80%	0%	280%
Posts publicados		100%	100%	100%	200%	100%	200%
Custo		100%	80%	100%	190%	100%	125%
CPC		100%	96%	92%	106%	133%	167%
Cost/rev		100%	64%	154%	133%	82%	60%
Lojas Especiais							
Receita		100%	106%	114%	97%	106%	124%
Ticket médio		100%	102%	98%	97%	107%	104%
Conversão		100%	98%	103%	90%	100%	103%
Visitas		100%	107%	112%	112%	100%	115%
Kanui Empresas							
Receita		0%	0%	0%	100%	107%	70%
Visitas		0%	0%	0%	100%	204%	202%
Conversão		0%	0%	0%	100%	183%	149%
Ticket médio		0%	0%	0%	100%	29%	24%
Empresas ativas		0%	0%	0%	100%	100%	119%
Ativações (disparos EM, SMS, eventos...)		0%	0%	0%	100%	80%	160%
Parcerias de display							
Receita		100%	105%	285%	1647%	1070%	1837%
Visitas		100%	73%	164%	299%	441%	395%
Conversão		100%	136%	180%	134%	78%	182%
Ticket médio		100%	106%	97%	411%	311%	256%
Custo		100%	100%	100%	100%	100%	100%
CPC		100%	137%	61%	33%	23%	25%
Cost/rev		100%	95%	35%	6%	9%	5%