

JOÃO VITOR LOPES ROCHA

Aplicação de conceitos de engenharia de produção para melhoria de processos  
de marketing

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

São Paulo  
2017



JOÃO VITOR LOPES ROCHA

Uso de conceitos de engenharia de produção para criar um método de organização de ações em Marketing

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

Orientador: Prof. Fernando Tobal  
Berssaneti

São Paulo  
2017

Rocha, João Vitor

Uso de conceitos de engenharia de produção para criar um método de organização de ações em Marketing / J. V. Rocha -- São Paulo, 2017.  
110 p.

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

1.Qualidade 2.Marketing I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a meus familiares e amigos.



## AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando Tobal Berssaneti pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Ao meu pai, Luciano Aguiar Rocha, e minha mãe, Adriana de Almeida Lopes Rocha, além de meus amigos Ruben Piestun, Gabriela Oeda, Rafael Peduto, Fernando Stephan, Gustavo Mansur, Nathalia Sadocco, Giovanna Huszar, Caio Aquino, Daniel Santos, Larissa Tyemi, Rafael Hesse, Isabella Genova, Fernando Renosto e Eduardo Nabhan pelo suporte e apoio durante o trabalho, e a todos que colaboraram direta ou indiretamente na execução deste trabalho.



## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo reunir alguns dos conceitos aprendidos durante o curso de engenharia de produção, em especial de qualidade, para criar um modelo, baseado no ciclo PDCA, para guiar as decisões na área de Marketing, com foco em marketing digital (devido à maior disponibilidade de informações). Durante o trabalho, foi-se dito e confirmado o quanto incerto é o ambiente de marketing, com inúmeras variáveis, que, muitas vezes, são difíceis de serem controladas. A solução proposta foi baseada na ideia de melhoria constante, muito difundida na engenharia de produção. A partir dela, foram desenhados processos que direcionam as ações de marketing para resultados positivos no longo prazo, garantindo padronização no caso de resultados positivos, e aprendizado no caso de resultados negativos. Durante a aplicação do modelo, os resultados foram satisfatórios, e os objetivos foram, no geral, cumpridos, com aumento das vendas da empresa. Porém, também houve certo aumento de custos, mas suas origens foram compreendidas, e, seguindo a ideia de melhoria contínua, esse problema pode ser futuramente resolvido pela empresa, buscando o sucesso no longo prazo.

Palavras-chave: Engenharia. Engenharia de produção. Marketing. Engenharia de produção e marketing. Modelo de organização de marketing. Otimização em marketing.



## ABSTRACT

The objective of this study was to gather some of the concepts learned during the industrial engineering course, mainly of quality control, to create a model, based on the PDCA cycle, to guide marketing decisions, focused on digital marketing (because of the greater availability of information). During this study, it was said and confirmed how uncertain the marketing environment is, with many variables that, mostly, are difficult to be controlled. The proposed solution was based in the idea of continuous improvement, very known in the industrial engineering department. From this idea were designed processes that guide marketing actions to positive results in the long term, ensuring standardization in case of positive results, and learning in case of negative ones. During the application of the model, the results were satisfactory, and the objectives were, broadly speaking, accomplished, with an increase in the company's sales. However, there was some increase in costs, but their origins were understood, and, following the idea of constant improvement, these problems can be solved, in the future, by the company, aiming for success in the long term.

Keywords: Engineering. Industrial engineering. Marketing. Industrial engineering and marketing. Marketing organization model. Optimization in marketing.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento com vendas online de bens de consumo no primeiro semestre, de 2011 a 2017, no Brasil.....	30
Gráfico 2 - Faturamento em vendas online nos últimos anos e estimativa para 2017 no Brasil .....	30
Gráfico 3 - Variação do PIB brasileiro de 2011 a 2017 .....	31
Gráfico 4 - Principais tendências para alimentação no Brasil .....	32
Gráfico 5 - Porcentagem de Tráfego por Posição nas Buscas do Google .....	57
Gráfico 6 - Gráfico de evolução da Receita da empresa, por semana, de Janeiro a Agosto de 2017 .....	69
Gráfico 7 - Gráfico de evolução de Vendas de Janeiro a Agosto de 2017 .....	70
Gráfico 8 - Gráfico de evolução do Tíquete Médio de Janeiro a Agosto de 2017 .....	70
Gráfico 9 - Gráfico de evolução de clientes novos entre Janeiro e Agosto de 2017 .....	71
Gráfico 10 - Gráfico de evolução da taxa de recorrentes entre Janeiro e Agosto de 2017.....	71
Gráfico 11 - Investimento em Facebook Ads de Janeiro a Agosto de 2017 .....	82
Gráfico 12 - Investimento em Google Adwords Display de Janeiro a Agosto de 2017.....	82
Gráfico 13 - Gráfico de dispersão entre total de Impressões por semana na etapa de Consideração e número de clientes novos (Janeiro a Maio de 2017).....	83
Gráfico 14 - Gráfico de dispersão entre total de Impressões por semana na etapa de Consideração e número de clientes novos na semana seguinte (Janeiro a Maio de 2017).....	83
Gráfico 15 - Gráfico de dispersão entre total de Impressões por mês na etapa de Consideração e número de clientes novos (Janeiro a Maio de 2017) .....	84
Gráfico 16 - Estratificação do Percentual de Sessões proveniente de campanhas de avaliação do produto ou da empresa (Janeiro-Junho x Julho-Agosto) .....	85
Gráfico 17 - Investimento na etapa de avaliação do produto entre Janeiro e Agosto de 2017.....	86
Gráfico 18 - Gráfico de dispersão entre investimento por semana na etapa de avaliação e número de clientes novos (Janeiro a Agosto de 2017) .....	87
Gráfico 19 - Gráfico de dispersão entre investimento por semana na etapa de avaliação e número de clientes novos (Janeiro a Junho de 2017) .....	87
Gráfico 20 - Evolução do número de sessões por semana vindas de Pesquisas Orgânicas na etapa de avaliação de produto.....	88
Gráfico 21 - Estratificação do Share de Sessões proveniente de campanhas de avaliação do produto ou da empresa (Julho-Agosto) .....	89
Gráfico 22 - Gráfico de Clientes Novos, por semana, de Janeiro a Outubro de 2017.....	98
Gráfico 23 - Gráfico, por mês, de clientes novos por dia do mês (excluindo feriados e recessos) .....	99
Gráfico 24 - Cliques em Facebook Ads para o site, por semana, de Agosto a Outubro de 2017 .....	100
Gráfico 25 - Sessões para o site (vindas de uma campanha de Google Adwords Search focada em comida em geral), por semana, de Agosto a Outubro de 2017 .....	100



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Share de faturamento das 10 principais categorias em comércio digital em 2016 ..	33
Figura 2 - Share de faturamento das 10 principais categorias em comércio digital no 1º semestre de 2017 .....	33
Figura 3 - Jornada de Decisão do Consumidor – adaptado .....	38
Figura 4 - Exemplo do ciclo PDCA .....	41
Figura 5 - Exemplo de Estratificação .....	45
Figura 6 - Exemplo de diagrama de dispersão .....	46
Figura 7 - Exemplo do Diagrama de Causa-e-Efeito .....	46
Figura 8 - Exemplo de gráfico de linha .....	47
Figura 9 - Exemplo de Diagrama em Árvore .....	48
Figura 10 - Exemplo do Método KJ .....	49
Figura 11 - Modelo adaptado das fases proativa, reativa e de controle no gerenciamento hoshin .....	52
Figura 12 - Exemplo de desdobramento hoshin adaptado.....	53
Figura 13 - Exemplo de resultados de Google Adwords Search.....	58
Figura 14 - Exemplo de Google Adwords Display .....	58
Figura 15 - Exemplo de anúncio de Facebook Ads.....	59
Figura 16 - PDCA e as sete etapas da qualidade .....	63
Figura 17 - Jornada de Decisão do Consumidor.....	65
Figura 18 - Diagrama em Árvore representando a seleção do tema do trabalho.....	72
Figura 19 - Diagnóstico da Empresa com base na Jornada de Decisão do Consumidor.....	73
Figura 20 - Desdobramento das métricas principais .....	79
Figura 21 - Desdobramento das métricas por canal .....	81
Figura 22 - Diagrama de Causa-e-Efeito para análise das causas-raiz.....	90
Figura 23 - Uso do método KJ para organizar as ideias .....	93



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Notas de gravidade .....	49
Quadro 2 - Notas de urgência .....	50
Quadro 3 - Notas de tendência .....	50
Quadro 4 - Exemplo de matriz 5W1H .....	51
Quadro 5 - <i>Hoshin</i> do Trabalho .....	72
Quadro 6 - Matriz de Implementação (5W1H) .....	96



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Priorização das ideias .....	95
Tabela 2 - Resultados Gerais do Trabalho.....	99
Tabela 3 - Resultados de métricas de Facebook Ads .....	101
Tabela 4 - Resultados de métricas de Google Adwords Search.....	101



## LISTA DE SIGLAS

**ROI** – *Return on Investment* (Receita dividida pelo investimento)

**ROAS** – *Return on Advertising Spend*

**CAC** – Custo de aquisição do cliente

**CTR** – *Click-Through Rate* (Taxa de cliques)

**CLV** – *Customer Lifetime Value*



## LISTA DE SÍMBOLOS

**R<sup>2</sup>** – indica a confiabilidade de uma curva de aproximação, varia de 0 a 1 (0 sendo a menor)



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1. CONTEXTO .....</b>	<b>29</b>
1.1.1. <i>Comércio Digital nos dias de hoje</i> .....	29
1.1.2. <i>Mercado de alimentação brasileiro</i> .....	31
1.1.3. <i>Compra de comida pela internet</i> .....	32
1.1.4. <i>Marketing digital e a alimentação</i> .....	33
<b>1.2. LOCAL DO TRABALHO.....</b>	<b>34</b>
1.2.1. <i>Como funciona</i> .....	34
1.2.2. <i>Marketing na Empresa atualmente</i> .....	35
<b>1.3. PROBLEMA DA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
<b>1.4. OBJETIVO DO TRABALHO.....</b>	<b>35</b>
<b>1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>36</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. JORNADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR NA ERA DIGITAL .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. CICLO PDCA.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3. SETE ETAPAS DO CONTROLE DE QUALIDADE .....</b>	<b>41</b>
2.3.1. <i>Selecionar Tema</i> .....	42
2.3.2. <i>Coletar e Analisar Dados</i> .....	42
2.3.3. <i>Analisar as Causas</i> .....	43
2.3.4. <i>Planejar e Implantar Solução</i> .....	43
2.3.5. <i>Avaliar Efeitos</i> .....	43
2.3.6. <i>Padronizar a Solução</i> .....	43
2.3.7. <i>Refletir sobre o Problema Seguinte</i> .....	44
<b>2.4. FERRAMENTAS DA QUALIDADE .....</b>	<b>44</b>
2.4.1. <i>Estratificação</i> .....	44
2.4.2. <i>Diagrama de Dispersão</i> .....	45
2.4.3. <i>Diagrama de Causa-e-Efeito</i> .....	46
2.4.4. <i>Gráficos</i> .....	46
2.4.5. <i>Diagrama em Árvore</i> .....	47

2.4.6. <i>Método KJ (Diagrama de Afinidade)</i> .....	48
2.4.7. <i>Metodologia “GUT” (gravidade - urgência - tendência) para priorização</i> .....	49
2.4.8. <i>Matriz de Implementação (5W1H)</i> .....	50
<b>2.5. O GERENCIAMENTO <i>HOSHIN</i> E O ALINHAMENTO DE METAS.....</b>	<b>51</b>
<b>2.6. MÉTRICAS EM MARKETING DIGITAL .....</b>	<b>53</b>
2.6.1. <i>Complexidade das métricas de marketing</i> .....	53
2.6.2. <i>Tipos de métricas em marketing</i> .....	54
<b>2.7. IMPORTÂNCIA DE ALTAS POSIÇÕES NO RANKING DO GOOGLE .....</b>	<b>56</b>
<b>2.8. COMO FUNCIONAM AS COMPRAS DE MÍDIA ONLINE .....</b>	<b>57</b>
2.8.1. <i>Google Adwords (Search)</i> .....	59
2.8.2. <i>Google Adwords (Display)</i> .....	60
2.8.3. <i>Facebook Ads</i> .....	60
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1. AVALIAÇÃO DO HISTÓRICO E SELEÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3. ANÁLISE DAS CAUSAS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. PLANO DE AÇÃO E IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>66</b>
3.4.1. <i>Geração de ideias</i> .....	66
3.4.2. <i>Método KJ</i> .....	66
3.4.3. <i>Metodologia “GUT” (Gravidade, Urgência e Tendência)</i> .....	66
3.4.4. <i>Matriz 5W1H</i> .....	67
3.4.5. <i>Desdobramento dos Hoshins</i> .....	67
<b>3.5. AVALIAR EFEITOS.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6. PADRONIZAR A SOLUÇÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>3.7. REFLETIR SOBRE O PROBLEMA SEGUINTE .....</b>	<b>67</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. AVALIAÇÃO DO HISTÓRICO E SELEÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>73</b>
4.2.1. <i>Jornada de Decisão do Consumidor</i> .....	73
4.2.2. <i>Desdobramento de Métricas</i> .....	77
4.2.3. <i>Análise de Dados</i> .....	81
<b>4.3. ANÁLISE DAS CAUSAS .....</b>	<b>89</b>
<b>4.4. PLANO DE AÇÃO E IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>91</b>

4.4.1. <i>Geração de ideias</i> .....	91
4.4.2. <i>Priorização das ideias</i> .....	93
4.4.3. <i>Plano de Implantação</i> .....	95
<b>4.5. AVALIAR EFEITOS .....</b>	<b>98</b>
<b>4.6. PADRONIZAR A SOLUÇÃO .....</b>	<b>102</b>
<b>4.7. REFLETIR SOBRE O PROBLEMA SEGUINTE.....</b>	<b>102</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>109</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A empresa onde o trabalho de formatura foi realizado, por questão de privacidade, pediu que seu nome fosse omitido. Portanto, durante o trabalho, a empresa foi chamada de Congelados e Saudáveis, devido ao seu nicho de atuação (na área de alimentos saudáveis ultracongelados, que preservam o gosto e a textura). Não há vínculo empregatício entre a empresa e o aluno, mas há conhecidos dentro da empresa. Na empresa de estágio não surgiram temas relevantes para um trabalho de formatura. Além disso, ainda por privacidade, alguns dados da empresa foram ligeiramente modificados, para não liberar muitas informações para a concorrência, mas nada que tenha prejudicado o trabalho e a avaliação dos seus resultados.

### 1.1. Contexto

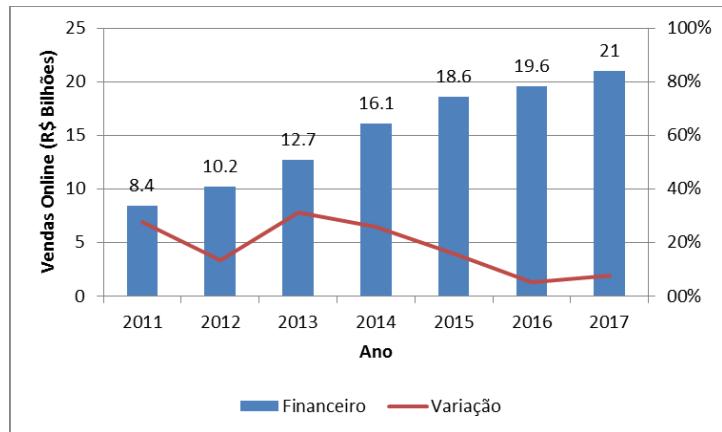
Em primeiro lugar, foi feita uma avaliação do contexto em que a empresa se encontra nos dias de hoje. Passamos por três áreas relevantes para o trabalho: O comércio digital, a compra de comida via comércio digital, e, por fim, o marketing focado em comércios digitais.

#### *1.1.1. Comércio Digital nos dias de hoje*

No Brasil e no mundo, cada vez mais, o comércio digital vem se destacando, ano após ano, com crescimentos expressivos. Além do aumento de investimento das empresas, a expansão do acesso à internet, inclusive para celulares (com 3G e 4G), contribui para esse grande aumento em termos de volume de pessoas e faturamento.

O faturamento, em termos de vendas online de bens de consumo no primeiro semestre, está explicitado no gráfico abaixo (relatório webshoppers da Ebit, especializada nesse tipo de pesquisa):

**Gráfico 1 - Faturamento com vendas online de bens de consumo no primeiro semestre, de 2011 a 2017, no Brasil**

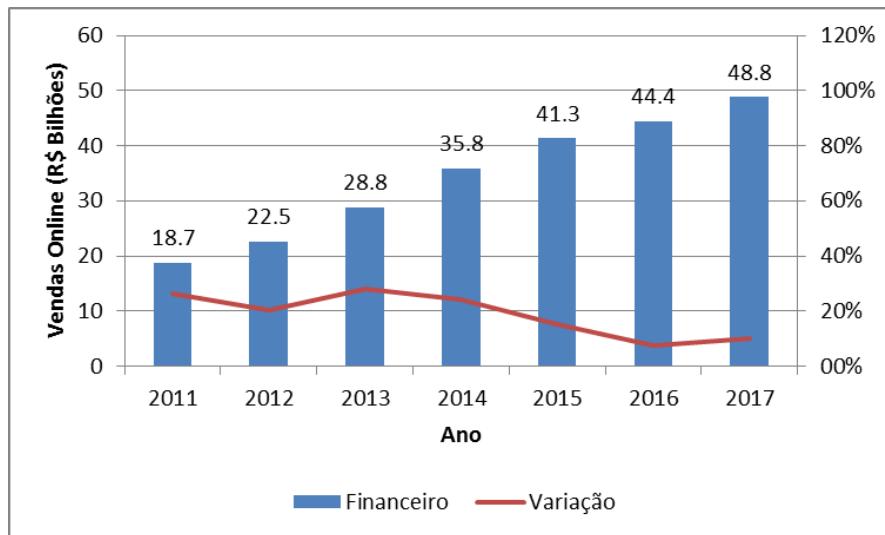


Fonte: Webshoppers da Ebit (edição 36)

Pode-se perceber, comparando os primeiros semestres de cada ano, que, mesmo em tempos de crise, o mercado manteve-se em crescimento.

Além disso, se olharmos a previsão para o restante de 2017, com a recuperação da economia e a chegada de datas comemorativas, o faturamento aumenta de forma ainda mais expressiva (segundo relatório webshoppers da Ebit).

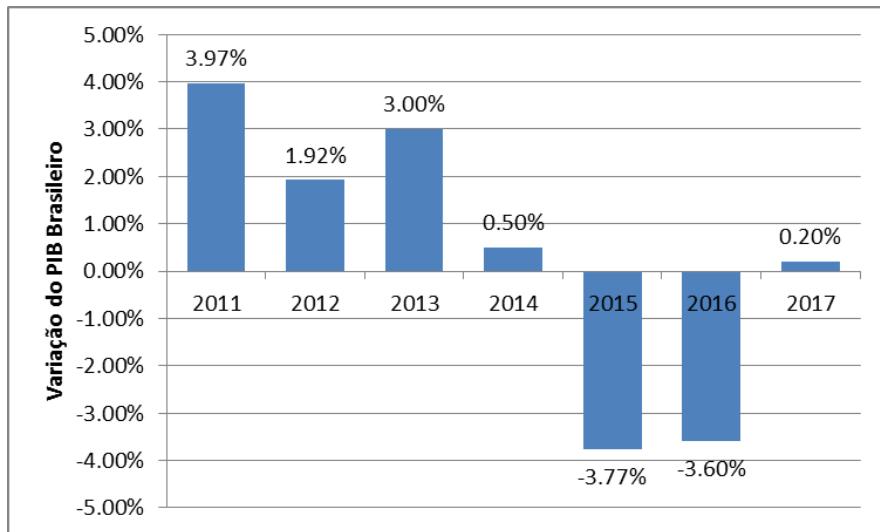
**Gráfico 2 - Faturamento em vendas online nos últimos anos e estimativa para 2017 no Brasil**



Fonte: Webshoppers da Ebit (edição 36)

Para entender mais sobre o quão relevantes são esses números, podemos comparar esse crescimento com a evolução do PIB brasileiro no mesmo período.

**Gráfico 3 - Variação do PIB brasileiro de 2011 a 2017**



Fonte: Wikipedia

A partir desses dados, podemos identificar que, em todos os anos, sem exceção, o crescimento do faturamento em comércios digitais superou a variação do PIB brasileiro, indicando um aumento crescente desse mercado na relevância nacional.

#### *1.1.2. Mercado de alimentação brasileiro*

Um dos principais estudos sobre alimentação no Brasil é o Brasil Food Trends. Em seu último estudo, o Brasil Food Trends 2020 realizou pesquisas a respeito da situação atual do mercado de alimentação e das principais tendências projetadas para o ano de 2020.

Em termos de tendências, juntaram-se informações de diversos relatórios feitos em todo o mundo. Entre eles estão estudos feitos no Canadá, Estados Unidos, Europa e até no âmbito mundial.

Ao analisar esses relatórios, a pesquisa encontrou cinco categorias de tendências em comum, que se destacaram na grande maioria desses estudos. São elas:

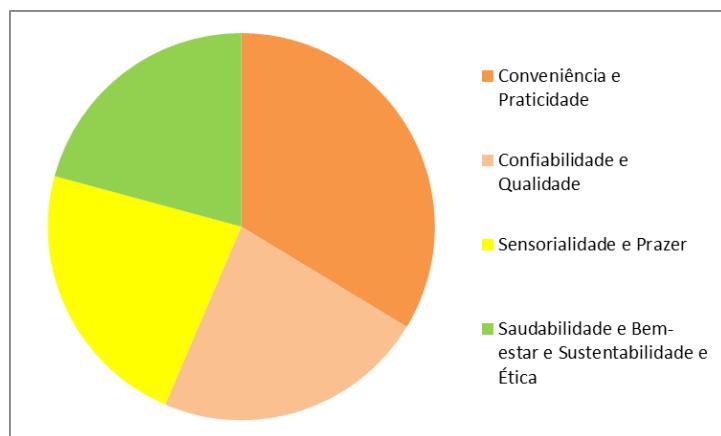
- Sensorialidade e Prazer, com valorização de artes culinárias e experiências gastronômicas;
- Saudabilidade e Bem-estar, dietas e estilo de vida saudável;
- Conveniência e Praticidade, com busca por adequação a calendários apertados e com falta de tempo (congelados e semiprontos);

- Confiabilidade e Qualidade, com interesse por rastreabilidade da origem e certificações
- Sustentabilidade e Ética, com uma busca por apoio a causas sociais e ambientais.

A partir dessas categorias de tendências, foi feita uma pesquisa do Fiesp/Ibope, no Brasil, para identificar a relevância delas no país.

Conforme se pode ver pelo gráfico a seguir, a categoria de “Conveniência e Praticidade” destaca-se aqui no Brasil, com 34% das pessoas dando mais importância a essa categoria. Por outro lado, “Saudabilidade e Bem-estar” e “Sustentabilidade e Ética” estão entre as menos relevantes, somando juntas 21%.

**Gráfico 4 - Principais tendências para alimentação no Brasil**



Fonte: Resultados da Pesquisa Fiesp/Ibope

#### *1.1.3. Compra de comida pela internet*

O mercado de alimentos, dentro do comércio digital, apesar de não ser dos maiores, vem mostrando um crescimento promissor, com pessoas se acostumando com a ideia de compra de alimentos pela internet.

Se olharmos a 35<sup>a</sup> edição do estudo Webshoppers, da Ebit (principal relatório de comércio digital do Brasil), feito no início de 2017, não vemos a categoria de “Alimentos e Bebidas” entre as principais para o comércio digital.

**Figura 1 - Share de faturamento das 10 principais categorias em comércio digital em 2016**

1º Eletrodomésticos	2º Telefonia/Celulares	3º Eletrônicos	4º Informática	5º Casa e Decoração
23.0%	21.0%	12.4%	9.5%	7.7%
<b>6º Moda e Acessórios</b>	<b>7º Saúde/Cosméticos e Perfumaria</b>	<b>8º Livros/Assinaturas/Apostilas</b>	<b>9º Acessórios Automotivos</b>	<b>10º Esporte e Lazer</b>
5.6%	4.5%	3.2%	2.7%	2.5%

Fonte: Webshoppers da Ebit (edição 35)

Porém, na última edição (de número 36), feita no meio de 2017, podemos ver que, pela primeira vez, a categoria de “Alimentos e Bebidas” aparece no top 10 do comércio digital em termos de volume financeiro.

**Figura 2 - Share de faturamento das 10 principais categorias em comércio digital no 1º semestre de 2017**

1º Telefonia/Celulares	2º Eletrodomésticos	3º Eletrônicos	4º Informática	5º Casa e Decoração
22.3%	18.8%	9.6%	9.2%	8.3%
<b>6º Moda e Acessórios</b>	<b>7º Saúde/Cosméticos e Perfumaria</b>	<b>8º Esporte e Lazer</b>	<b>9º Alimentos e Bebidas</b>	<b>10º Acessórios Automotivos</b>
6.4%	4.8%	3.8%	2.4%	2.3%

Fonte: Webshoppers da Ebit (edição 36)

#### *1.1.4. Marketing digital e a alimentação*

O primeiro cenário avaliado se refere às empresas de comércio eletrônico. Atualmente, o principal varejista online do Brasil, em termos de audiência, é a Netshoes, com uma audiência de 43 milhões de pessoas por mês. Tomando a empresa como exemplo, percebemos que, em termos de estratégia de marketing, grande parte dos esforços da empresa se dá no chamado marketing digital, aparecendo em anúncios em pesquisas no Google, anúncios no Facebook, e em diversos sites pela internet. Além do marketing digital, a empresa também faz, periodicamente, propagandas na televisão.

O segundo cenário avaliado se refere ao comércio eletrônico focado em venda de alimentos. Esse nicho já é bem mais incipiente, como mostra o relatório da Brasil Food Trends 2020 citado anteriormente. Nele, destacam-se empresas de delivery, como o ifood. Além dele, esse segmento ainda é composto por supermercados (que estão começando a introduzir o delivery) e startups de alimentação saudável e lanches (onde a empresa do trabalho se encaixa). Em

geral, a maioria dos esforços também se dá em marketing digital, com destaque para anúncios em pesquisas no Google. Porém, empresas com maior capital investem também em algumas propagandas na televisão.

Os diferenciais do marketing digital (e os motivos de seu uso por grande parte das empresas no mundo, inclusive no comércio eletrônico) são a facilidade com que se pode coletar dados a respeito de suas campanhas de marketing (coletando informações sobre comportamento do cliente, quantos clientes vieram de determinada campanha, etc.) e a necessidade de investimentos iniciais muito baixos, sendo muito fácil realizar testes e verificar a viabilidade de suas campanhas, inclusive para pequenas empresas.

## 1.2. Local do Trabalho

O trabalho será realizado na Congelados e Saudáveis, uma empresa que oferece alimentos congelados, mas, ao mesmo tempo, saudáveis, e que, diferentemente dos produtos congelados tradicionais, consegue fornecer alimentos congelados, porém saborosos, saudáveis e orgânicos, através de uma tecnologia inovadora de ultracongelamento.

### 1.2.1. *Como funciona*

O produto que a empresa vende são alimentos ultracongelados. O ultracongelamento é uma técnica que os fundadores conheceram na Itália, que permite a conservação dos produtos, mas sem que haja a perda dos nutrientes, propriedades e sabor da comida (o que normalmente acontece com comidas congeladas). Isso ocorre porque, pelo fato do congelamento ser feito de maneira mais rápida, a água se congela no formato de micro cristais, impactando menos na textura e nutrientes da comida.

Com essa tecnologia, a empresa é capaz de atender a algumas das principais tendências do mercado de alimentos visto no relatório da Brasil Food Trends, aliando praticidade (graças às comidas congeladas), qualidade, saúde e sustentabilidade (com a tecnologia inovadora, é possível oferecer produtos orgânicos, saudáveis e ainda saborosos).

Quanto ao processo de compra, tudo se inicia com o acesso do cliente ao site. Lá, ele pode observar todo o catálogo de produtos e realizar sua compra, podendo comprar tanto produtos avulsos como pratos sugeridos ou até kits para vários dias. Uma vez feito o pedido, ele é entregue em até um dia útil. Após a entrega, o cliente guarda os produtos no freezer ou pode

já aquecer em micro-ondas ou em banho-maria (ou guardar para depois). A empresa entrega em São Paulo, ABC, Barueri, Osasco, Alphaville e Rio de Janeiro. O pagamento pode ser feito via cartão de crédito, boleto, vale alimentação ou vale refeição.

### *1.2.2. Marketing na Empresa atualmente*

Atualmente, o principal foco do marketing da empresa é em marketing online, devido ao baixo custo para fazê-lo. Porém, ainda não existem processos padronizados de planejamento e execução. A maioria das decisões de investimento é feita de maneira isolada, medindo resultados e replicando-os, mas sem um método bem definido, o que é compreensível, pois é uma empresa jovem, que ainda está se organizando. Ainda assim, a empresa vem apresentando um bom crescimento, devido ao produto bom, inovador, e que, às vezes, chama a atenção na mídia.

## **1.3. Problema da Empresa**

Pelo fato de a empresa ter sido fundada recentemente, como na maioria das startups, faltam alguns processos e organização característicos de empresas de maior porte, o que muitas compensam com agilidade e falta de burocracia. Porém, conforme a empresa cresce, é necessário criar e padronizar alguns métodos de gestão, garantindo que a empresa continue na direção certa e, caso alguns membros saiam, o conhecimento adquirido não se perca.

Nesse cenário, o principal problema a ser resolvido na empresa é o fato de ela não possuir um método consolidado para gestão das ações realizadas em marketing. Atualmente, são lançadas algumas campanhas, principalmente em marketing digital, com resultados vistos caso a caso. Há uma busca por otimização constante, porém, baseando-se mais na individualidade das pessoas, sem um processo bem definido, com resultados gerenciados de forma *ad hoc*. Além disso, como no marketing digital a disponibilidade de dados é muito grande, se não houver um método para guiar o planejamento e a execução de tarefas, os funcionários acabam se perdendo na ineficiência de analisar diversos números, de diversas fontes, mas sem um objetivo claro e alinhado.

## **1.4. Objetivo do Trabalho**

Para ajudar a solucionar esse problema, o objetivo do trabalho é, através de métodos aprendidos durante o curso de Engenharia de Produção (relacionados principalmente a

controle de qualidade e inovação) e outros conhecimentos adquiridos durante esse trabalho (ligados a marketing), propor um método a ser implantado pela empresa para guiar o planejamento das ações em marketing digital.

Através desse método, espera-se direcionar as ações do time de marketing na empresa para um objetivo comum, buscando melhorias constantes e alinhamento no longo prazo. Após a elaboração do método, será feito um estudo de caso, com aplicação do método, para colher os resultados. Após a consolidação dos resultados, espera-se que a empresa internalize o método proposto para aplicação constante.

## **1.5. Estrutura do Trabalho**

Passado o capítulo 1, com a introdução, o capítulo 2 contém a revisão bibliográfica, onde serão revistos diversos conhecimentos relativos à Engenharia de Produção e Marketing (principalmente em marketing digital). Em seguida, no capítulo 3, foi descrita a metodologia proposta para planejar investimentos e melhorias no marketing da empresa, baseada nos conhecimentos descritos no capítulo 2. Por fim, no capítulo 4, essa metodologia foi aplicada em um estudo de caso, buscando resultados iniciais de melhora de desempenho do marketing da empresa. Ao final de tudo, no capítulo 5, foi feita a conclusão do trabalho.

Para uma leitura fluida do trabalho, duas seções são muito importantes: a lista de siglas e o glossário. No marketing, e mais especificamente no digital, há métricas, termos e siglas muito usuais para seus praticantes. Porém, para quem não está acostumado com isso, fica difícil acompanhar tudo sem se perder. Para ajudar na leitura, logo antes do sumário, há uma lista das siglas utilizadas durante o trabalho, com suas explicações. Além disso, ao final dele, após as referências, está um glossário, com uma explicação sucinta dos termos de marketing utilizados durante o trabalho.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para este trabalho, foram procurados conteúdos de Engenharia de Produção (como ciclo PDCA, e ferramentas da qualidade), conteúdos de marketing (com foco em marketing digital) e alguns conteúdos mais específicos que foram se mostrando necessários durante o andamento do trabalho.

### 2.1. Jornada de Decisão do Consumidor na era Digital

No texto “*Branding in the Digital Age*” (Edelman, 2010), fala-se sobre as mudanças no marketing da era digital. Antigamente, campanhas de marketing consistiam em fazer peças publicitárias (seja no jornal, rádio, televisão, outdoors ou outros locais) focadas no tradicional funil de marketing, onde o cliente sai de um número grande de marcas que ele conhece, e vai restringindo suas opções conforme chega mais próximo da decisão de compra.

Segundo Edelman (2010), com a chegada da era digital, surgiram diversas outras formas de se fazer marketing. A maioria das empresas, porém, continuou com a mentalidade de funil de marketing, com foco exclusivo na conversão do cliente (o que faz sentido, pois foi assim que os marqueteiros aprenderam, sempre fizeram, e sempre funcionou). Mas, na era da informação, com a chegada das redes sociais e outros meios rápidos de comunicação, a interação cliente-empresa passou por uma mudança muito grande. Hoje, experiências boas ou ruins espalham-se muito mais facilmente, seja pelas redes sociais, avaliações de clientes, sites especializados ou qualquer outro meio. Além disso, a etapa de avaliação do produto deixou de ser física. As pessoas vão à loja muitas vezes já sabendo o que vão comprar, então, o poder de influência do tradicional vendedor, que tentava fechar o negócio a qualquer custo (inclusive enganando consumidores), reduziu muito. Por fim, nas redes sociais, é possível manter um contato constante com o cliente, oferecendo-o conteúdo relevante, além do produto em si, e fornecendo um atendimento ao cliente de maneira mais próxima.

Vendo estas mudanças, Edelman (2010) propôs um novo modelo para avaliação das campanhas de marketing, a Jornada de Decisão do Consumidor. Ele considera dois ciclos, um externo (ciclo de compra) e um interno (ciclo de lealdade), que indicam consumidores em diferentes momentos da jornada, o externo contempla a primeira compra, enquanto o interno diz respeito ao que ocorre após a primeira compra.

**Figura 3 - Jornada de Decisão do Consumidor – adaptado**



Fonte: Edelman (2010) – adaptado

Olhando para o ciclo externo, o primeiro contato se dá na parte de consideração, que representa o estado em que o cliente em potencial pensa em comprar o produto em questão (no caso, alimentos naturais congelados).

Conforme diz o autor, na etapa de consideração, é preciso despertar o interesse do cliente no produto, e, para isso, necessita-se de campanhas publicitárias que convençam o cliente que o produto em questão é útil para ele, e que irá resolver um problema do seu dia-a-dia. No caso de novas empresas (como a Congelados e Saudáveis), precisa-se, antes de tudo, contar para o cliente o que é o produto, o que ele faz, qual seu diferencial, e então explicar para o cliente que tipo de problemas ele pode solucionar. Dentro desse tipo de estratégia, podem ser feitas campanhas em televisão, rádio, jornal e outdoors (tradicionais), como também em redes sociais (Facebook, Youtube) e banners em sites na internet. Podem ser usadas também recomendações de influenciadores (revistas especializadas, jornalistas, “youtubers”).

A etapa seguinte, de acordo com Edelman (2010), é a de avaliação. No momento em que o cliente está interessado no seu produto, ele começa a se informar sobre aquele produto, e decide duas coisas: primeiro, se o produto é realmente relevante para o problema que ele procura solucionar; segundo, dentre as opções disponíveis, de qual marca ele deve comprar. Dessa forma, você precisa tanto fornecer informações sobre seu produto, vantagens, avaliações de clientes, como também seu diferencial em relação a concorrentes. Para esta etapa destaca-se o Google, principal mecanismo de pesquisa usado para pesquisar qualquer coisa hoje em dia.

Em seguida, vem a etapa de compra. Segundo o autor, após o cliente interessar-se no produto, pesquisar sobre ele, chega o momento de compra. O tipo de ação de marketing que se deve fazer varia muito com o meio de compra que é usado pelo cliente. Por exemplo, para produtos vendidos em um supermercado, é muito difícil fazer campanhas focadas diretamente na compra, com ações resumindo-se a embalagem e, possivelmente, ações e promoções *in loco*. Em uma loja física própria, as possibilidades já são maiores, com oferecimento de promoções com maior facilidade e maior liberdade de ações promocionais (podendo usar até *pushes* no aplicativo para pessoas próximas à sua loja). Para vendas online, já é possível fazer anúncios em Google e Facebook direcionando o cliente para comprar imediatamente, usando, por exemplo, cupons, ou ligar no Call Center.

Muitos pensam que, após a compra, o trabalho já está terminado, e já se pode focar em outros clientes. Mas, principalmente com o surgimento das redes sociais, a qualidade do serviço prestado ao cliente se propaga de maneira muito rápida na internet, com uma boa ação, com um cliente, podendo chegar aos ouvidos de outra pessoa completamente desconhecida ao cliente inicial.

Dessa forma, o próximo passo, conforme Edelman (2010), consiste em garantir que o produto seja de qualidade, que o cliente goste não só do produto, mas do serviço prestado como um todo, principalmente no caso de haver complicações (que são inevitáveis). Nesse caso entram duas ações principais. A primeira é a de avaliação do produto feita pelo cliente, pois entra no papel do marketing incentivar que o cliente faça avaliações do serviço como um todo, além de coletar esses dados e orientar possíveis melhorias. A segunda é o atendimento ao cliente, cuidando da melhor forma possível de possíveis reclamações que o cliente faça, de maneira rápida e eficaz. Um bom atendimento ao cliente, com rápida resolução de seus problemas, pode ter grande propagação nas redes sociais, mas, por outro lado, um tratamento ruim gera grande indignação, que também se espalha rapidamente. Nessa etapa destacam-se o e-mail, ferramentas internas de comunicação com o cliente, e também as redes sociais.

A próxima etapa descrita pelo autor consiste na divulgação da marca e do produto pelo cliente satisfeito, a divulgação boca-a-boca. Uma vez que o cliente gosta de um produto, ele costuma contar para os amigos sobre ele, recomendando-o. O time de marketing, nessa etapa, pode tomar ações que encorajem o cliente a divulgar para os amigos, não contando apenas com a boa vontade dele. Alguns exemplos são: pedir para curtir a página no Facebook e mostrar às

pessoas os amigos que curtiram essa empresa nesta rede social (uma forma de validação para clientes em momento de avaliação); dar algum benefício ao cliente caso ele indique aos amigos sua marca (via e-mail ou redes sociais); fazer promoções para compras conjuntas com outros clientes; ou divulgar em redes sociais “histórias de sucesso” de boas experiências que consumidores tiveram com a empresa. Podem ser aproveitados também avaliações e comentários no Google e no Facebook.

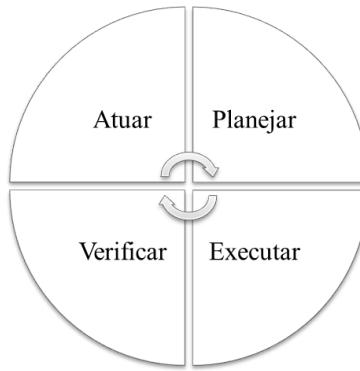
Por fim, Edelman (2010) fala sobre a etapa de fidelização do cliente. O caminho de aquisição de um novo cliente é muito longo. No meio dele, o cliente em potencial pode desistir de uma compra, optar por outra marca, além de diversas outras possibilidades. Por isso, é muito mais barato cultivar um cliente que você já conquistou, que já comprou seu produto e gostou, do que buscar um novo, que ainda te desconhece. Portanto, é importante também incentivar o retorno dos seus clientes, aumentando o valor acumulado de cada cliente e aumentando a margem de lucro vinda de investimentos de marketing. Para incentivar esse retorno do cliente, existem duas abordagens principais: a primeira consiste em desenvolver o relacionamento com o consumidor, comunicando-se com o cliente e incentivando-o a fazer novas compras; a segunda é o chamado marketing de conteúdo, que consiste em oferecer conteúdo relevante ao seu cliente, relacionado ao seu produto, de maneira gratuita, sem esperar um retorno imediato, mas mantendo esse cliente em contato com sua empresa, fazendo-o lembrar dela e, quando precisar novamente de seu produto, ser sua primeira opção. O principal meio usado para estratégias de relacionamento com o consumidor é o e-mail, lembrando o cliente, após um período de tempo, que já pode estar na hora de comprar seu produto novamente (ou comprar produtos relacionados, usando a chamada compra cruzada), mas também podem ser usadas propagandas direcionadas em Google e Facebook, ou *pushes* no aplicativo. No caso do marketing de conteúdo, costuma-se usar um blog no site ou aplicativo ou *newsletters* em e-mails, fornecendo periodicamente conteúdo relevante relacionado ao seu mercado de atuação.

Esse modelo é importante para identificar lacunas na estratégia de marketing das empresas, que ainda estão acostumadas a focar muito em vender o mais rápido possível, vendendo o produto e depois cortando relações com o cliente, ou que ainda não se atentaram aos meios digitais de divulgação.

## 2.2. Ciclo PDCA

Segundo Shiba, Graham e Walden (1997), o ciclo PDCA (que se fez famoso graças a W. E. Deming) simboliza o método da iteração, da busca pela melhoria contínua. Por sua natureza, é sempre representado como um círculo.

**Figura 4 - Exemplo do ciclo PDCA**



Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997) – adaptado

As quatro etapas do PDCA, segundo os autores, são:

- **Planejar (Plan):** Determinar quais os problemas chave em um processo, por meio de análises extensas de dados, e como eles serão resolvidos;
- **Executar (Do):** Implementar o plano;
- **Verificar (Check):** Avaliar os resultados do plano definido, identificando se houve melhoria;
- **Atuar (Act):** Caso a solução seja positiva, padronizá-la, caso contrário, identificar o que ocorreu e reiniciar o ciclo.

Através desse ciclo, é possível implantar uma ideia de melhoria contínua, solucionando problemas e levando a empresa a resolver sempre mais deles, mas mantendo os resultados já obtidos.

## 2.3. Sete Etapas do Controle de Qualidade

Conforme Shiba, Graham e Walden (1997), existem duas maneiras de se buscar melhorias, a melhoria reativa e a melhoria proativa. A primeira é usada para fazer correções e melhorias de processos existentes. Já a segunda é necessária para novos produtos, novos sistemas, ou para buscar novos rumos para a empresa.

Para este trabalho, a melhoria reativa se faz mais relevante, já que torna possível a melhoria do investimento em marketing na empresa (um processo já existente).

Ainda segundo Shiba, Graham e Walden (1997), a melhoria reativa é composta por sete etapas, chamadas de sete etapas do controle da qualidade. São elas: selecionar tema, coletar e analisar dados, analisar a causa, planejar e implementar, avaliar efeitos, padronizar solução e refletir sobre o problema seguinte.

Os autores ainda afirmam que essas sete etapas podem ser encaixadas dentro do ciclo PDCA. Dentro de “*Plan*”, entram as etapas de selecionar tema, coletar e analisar dados e analisar a causa. Já dentro de “*Do*”, encaixa-se a etapa de planejar e implementar. Em seguida, dentro de “*Check*”, entra a etapa de avaliar efeitos. Por fim, dentro de “*Act*”, entram as etapas de padronizar solução e refletir sobre o processo. Vale ressaltar que, intrínseca à ideia de ciclo, do PDCA, está o fato de que, nem sempre, a primeira solução será a ideal. Caso ela não seja, após a avaliação dos efeitos, reinicia-se o ciclo, definindo novos temas ou novas soluções para o mesmo tema.

### *2.3.1. Selecionar Tema*

De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997), é muito importante que o tema seja formado baseando-se em resultados, não causas. Quando se baseia um tema em causas, supõe-se que já existem causas pré-definidas de um problema, antes de sua análise. É essencial, portanto, que se chegue a um problema através da identificação de resultados indesejados, baseados em fatos, não em suposições.

Além disso, os autores destacam a importância de se tomar cuidado para que o tema não seja muito amplo, porque, sem restrições, o trabalho acaba ficando sem direcionamento. Por outro lado, o tema também não pode ser muito restrito, pois é preciso dar margem para a descoberta de problemas e causas ainda não são conhecidos.

### *2.3.2. Coletar e Analisar Dados*

Segundo Shiba, Graham e Walden (1997), existem três técnicas importantes para se coletar e analisar dados, estratificação, plotagem de gráficos e enfoque nos desvios. Com essas três técnicas, é possível isolar um ou alguns problemas em especial.

### *2.3.3. Analisar as Causas*

Uma vez feita a coleta e a análise de dados, passa-se à fase de analisar as causas. De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997), tendo em mãos os dados obtidos na etapa anterior, foca-se em analisar os principais problemas e chegar às suas causas-raiz. É importante que se chegue realmente na fonte dos problemas, fazendo uma análise profunda. Análises superficiais acabarão por fazer com que o problema não seja resolvido.

### *2.3.4. Planejar e Implantar Solução*

Quando se chega à(s) causa(s)-raiz do problema, a solução deve ser simplesmente reverter essa(s) causa(s). Segundo Shiba, Graham e Walden (1997), muitas vezes, há a tentativa de realizar grandes mudanças, replanejar todo o processo, e sem saber exatamente pra quê aquele processo havia sido definido anteriormente, o que traz riscos. O foco deve ser somente em reverter a causa básica com o menor custo possível.

### *2.3.5. Avaliar Efeitos*

Uma vez implantada a solução, os mesmos autores dizem que é preciso avaliar seus efeitos. É preciso conter a tentação de passar para o próximo problema sem saber se o atual foi efetivamente resolvido. É importantíssimo ver os resultados, pois pode ocorrer de uma solução não funcionar como o esperado, e, caso isso aconteça, é necessário investigar os fatos.

Ao avaliar os efeitos da solução, Shiba, Graham e Walden (1997) destacam a importância de se verificar não só os efeitos diretos daquela solução, relacionados ao tema escolhido, mas também os efeitos decorrentes, em indicadores mais amplos relacionados ao negócio como um todo, já que esses são o objetivo final da empresa.

### *2.3.6. Padronizar a Solução*

Após a avaliação dos efeitos da solução, se esta for positiva, passa-se à fase de padronizar a solução. Segundo os autores, a principal prova da padronização de um processo é: se as pessoas que criaram esse processo, ou que estão envolvidas com ele, saírem, ele continuará sendo executado? Uma nova pessoa, que entrar agora na empresa, terá material para manter esse processo?

Além disso, problemas sempre ocorrem no futuro, e, portanto, um processo padronizado deve indicar etapas de verificação e ação, garantindo que ele se mantenha no futuro.

#### *2.3.7. Refletir sobre o Problema Seguinte*

Por fim, Shiba, Graham e Walden falam sobre a etapa de reflexão, que pede que se faça um autodiagnóstico, descrevendo problemas durante o processo de criação e implantação da nova solução. Além disso, é importante entender quais os próximos passos, e o que será feito a partir da solução criada, buscando outros problemas ou outras soluções para o mesmo problema (caso não se tenha os resultados esperados).

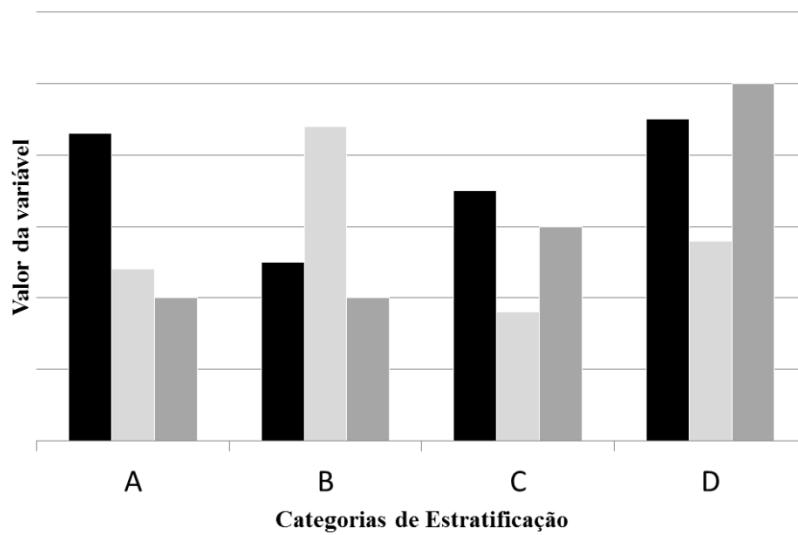
### **2.4. Ferramentas da Qualidade**

Durante o PDCA e as sete etapas do controle da qualidade, é útil utilizar algumas ferramentas difundidas no mercado, as chamadas ferramentas da qualidade. Cada ferramenta se adequa a uma ou mais etapas. Abaixo estão descritas as ferramentas que serão usadas neste trabalho, conforme definições de Berssaneti e Bouer (2013) e Shiba, Graham e Walden (1997).

#### *2.4.1. Estratificação*

A estratificação, como consta em Shiba, Graham e Walden (1997), é muito útil para se determinar a causa específica de algum problema. Durante as sete etapas, essa ferramenta costuma ser usada na etapa de analisar as causas, mas também pode ser usada antes da seleção do tema.

**Figura 5 - Exemplo de Estratificação**

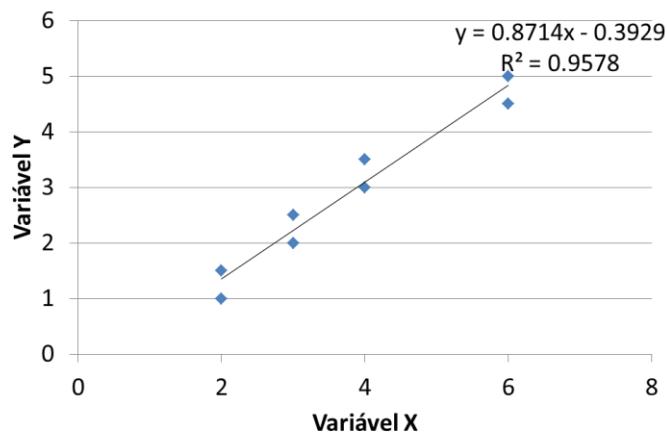


Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997) – adaptado

A partir deste tipo de gráfico, podem-se identificar diferentes comportamentos em diferentes categorias, possibilitando conhecer mais a fundo a origem de determinado problema.

#### 2.4.2. *Diagrama de Dispersão*

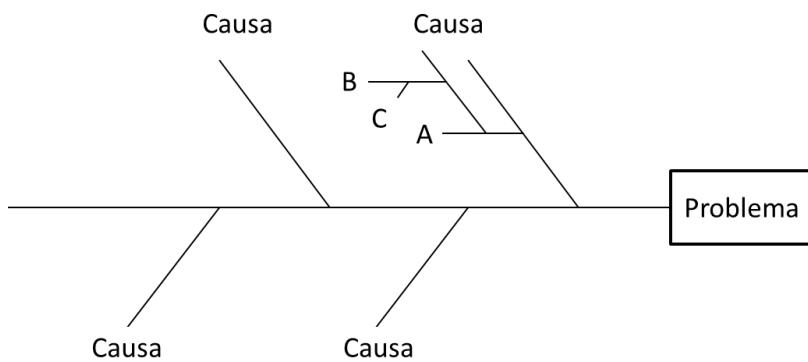
O diagrama de dispersão (ou gráfico de correlação), segundo Berssaneti e Bouer (2013) é uma das ferramentas da qualidade que permite que se verifique a existência ou não de alguma relação entre duas variáveis. Ele é o instrumento ideal para se estudar a natureza e a intensidade de uma relação entre uma variável explicativa e uma variável resposta, dependente, cujo comportamento se deseja prever.

**Figura 6 - Exemplo de diagrama de dispersão**

Fonte: Berssaneti e Bouer (2013) – adaptado

#### 2.4.3. Diagrama de Causa-e-Efeito

De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997), o diagrama de Causa-e-Efeito é usado para conhecer as causas e inter-relações dos problemas. Por meio dele, você pode ter uma visão geral das origens do problema avaliado, e, assim, por meio de dados, pode chegar à causa-raiz de um problema. Este diagrama também costuma ser utilizado na fase de coleta e análise de dados.

**Figura 7 - Exemplo do Diagrama de Causa-e-Efeito**

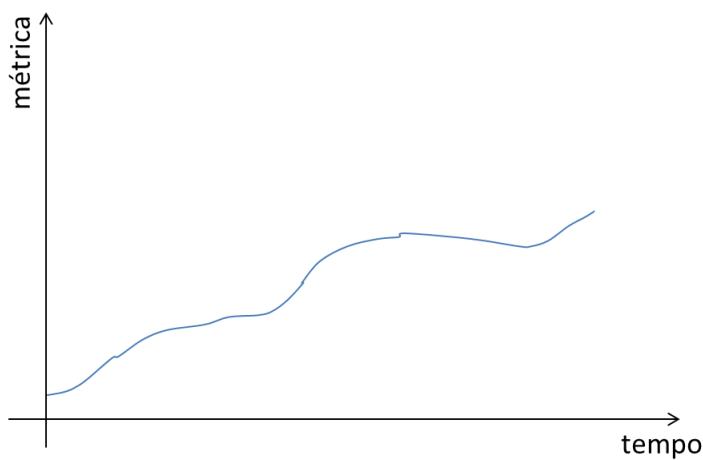
Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997) – adaptado

#### 2.4.4. Gráficos

Segundo Shiba, Graham e Walden (1997), os gráficos são ferramentas extremamente úteis para visualizar os dados. Eles podem ser de linha, de barras, de pizza, e de outras diversas

formas. São muito úteis para, por exemplo, acompanhar o comportamento de um indicador ao longo do tempo.

**Figura 8 - Exemplo de gráfico de linha**



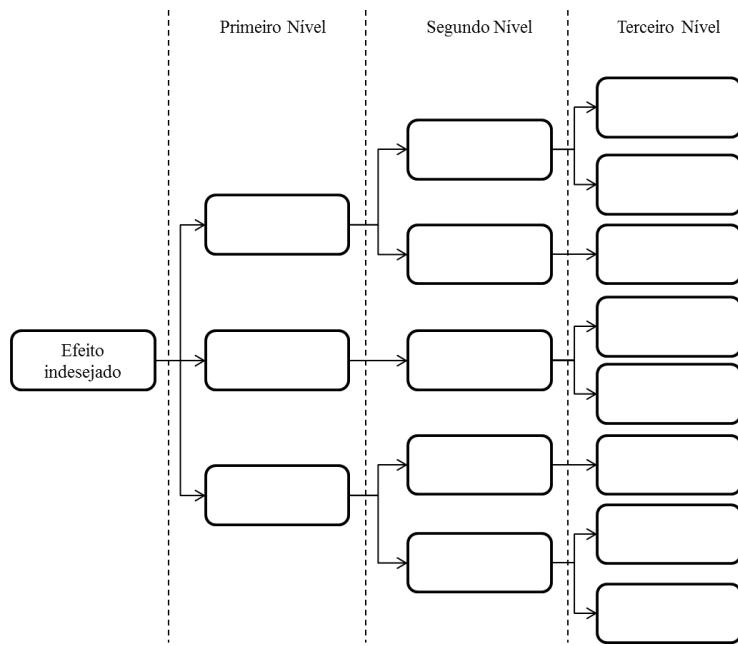
Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997) – adaptado

#### 2.4.5. Diagrama em Árvore

O diagrama em árvore, segundo Berssaneti e Bouer (2013), é muito útil para exibir, em detalhe, amplas gamas de caminhos e possibilidades para se chegar a um objetivo. Sua principal funcionalidade é a de ajudar na visualização de um desdobramento detalhado dos assuntos-chave tratados.

Uma boa maneira para fazê-lo é utilizar-se da técnica dos “cinco porquês”. Primeiro há a definição de um objetivo, oportunidade ou problema. Feito isto, questiona-se o porquê aquilo acontece. Ao fazer isso até um máximo de cinco vezes, chega-se a um bom entendimento do objetivo, oportunidade ou problema inicial.

**Figura 9 - Exemplo de Diagrama em Árvore**



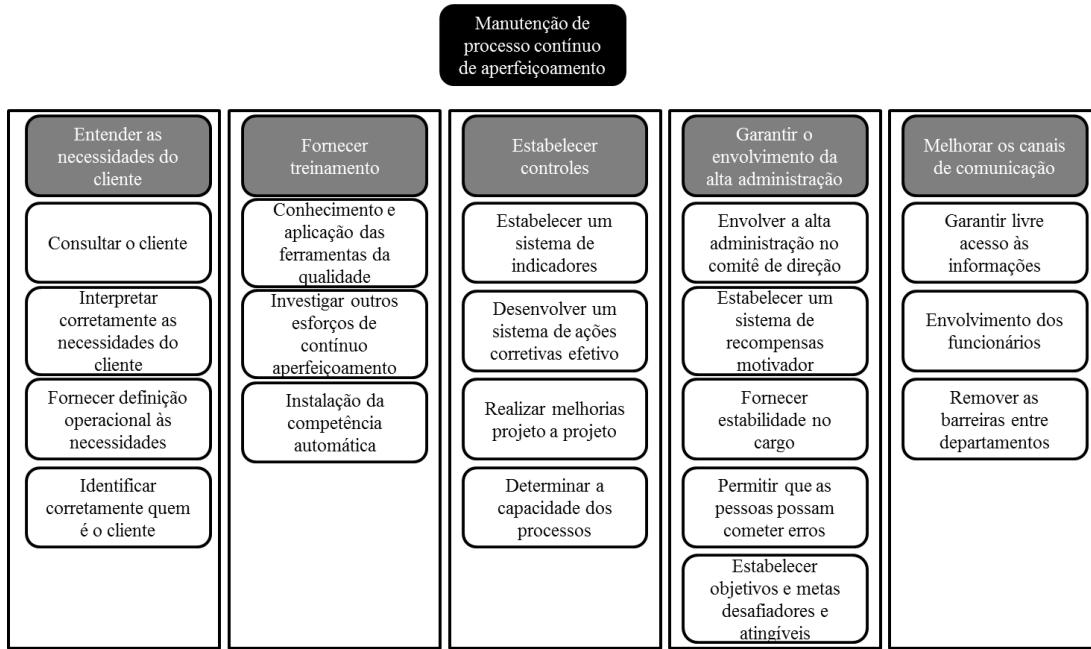
Fonte: Berssaneti e Bouer (2013) – adaptado

#### 2.4.6. Método KJ (Diagrama de Afinidade)

Segundo Berssaneti e Bouer (2013), o método KJ (ou diagrama de afinidade) reúne uma grande quantidade de ideias e as organiza em grupos, baseando-se na afinidade entre elas. Esse método é essencialmente criativo, sendo mais bem usado em casos em que a criatividade é mais importante do que a lógica, como em momentos de geração de ideias.

Para aplicar este método, é recomendado utilizar-se de cartões adesivos e solicitar que todos os presentes escrevam suas ideias livremente. Feito isto, agrupam-se os cartões em categorias, por afinidade, definindo um nome para cada categoria.

**Figura 10 - Exemplo do Método KJ**



Fonte: Berssaneti e Bouer (2013)

#### 2.4.7. Metodologia “GUT” (gravidade - urgência - tendência) para priorização

Muitas vezes, durante um projeto, chega-se a um ponto em que há muitas ideias, mas pouco tempo disponível. Num cenário como esse, é essencial utilizar técnicas de priorização para escolha das ideias mais importantes no momento.

Uma dessas técnicas é a metodologia “GUT”, utilizada pela indústria japonesa. Segundo Berssaneti e Bouer (2013), essa metodologia consiste na multiplicação de três notas: do fator gravidade, do fator urgência e do fator tendência. Todas as três possuem valores de um a cinco.

**Quadro 1 - Notas de gravidade**

Gravidade	Decorre do dano ou prejuízo que a situação pode causar
Nota 5	O dano é extremamente importante
Nota 4	O dano é muito importante
Nota 3	O dano é importante
Nota 2	O dano é relativamente importante
Nota 1	O dano é pouco importante

Fonte: Berssaneti e Bouer (2013)

**Quadro 2 - Notas de urgência**

Urgência	Tempo que se dispõe para atacar ou resolver a situação
Nota 5	A ação a ser tomada é muito urgente
Nota 4	A ação a ser tomada é urgente
Nota 3	A ação a ser tomada é relativamente urgente
Nota 2	A ação a ser tomada pode aguardar
Nota 1	Não há pressa para que a ação seja tomada

Fonte: Berssaneti e Bouer (2013)

**Quadro 3 - Notas de tendência**

Tendência	Corresponde ao padrão de desenvolvimento da situação
Nota 5	Se não fizer nada, a situação piorará (crescer) muito
Nota 4	Se não fizer nada, a situação piorará (crescer)
Nota 3	Se não fizer nada, a situação permanecerá
Nota 2	Se não fizer nada, a situação melhorará (desaparecer)
Nota 1	Se não fizer nada, a situação melhorará completamente

Fonte: Berssaneti e Bouer (2013)

Ao final da definição destas três notas para cada ideia, estas serão multiplicadas, e a ideia com maior nota será a de maior prioridade para implantação.

#### 2.4.8. *Matriz de Implementação (5W1H)*

Quando já se tem uma solução definida, e já há um plano de ação, o próximo passo é definir a implementação dessa solução. Para isso, é muito útil uma matriz definindo essa implementação, com o 5W1H: *What* (O quê), *Who* (Quem), *When* (Quando), *Where* (Onde), *Why* (Por quê), *How* (Como). Esses seis termos ajudam a direcionar o plano de ação por um caminho correto. Há um exemplo dessa matriz no livro de Shiba, Graham e Walden (1997).

**Quadro 4 - Exemplo de matriz 5W1H**

Ações	Tarefa (O quê)	Quem	Quando	Onde	Por quê	Como
1						
2						
3						

Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997) – adaptado

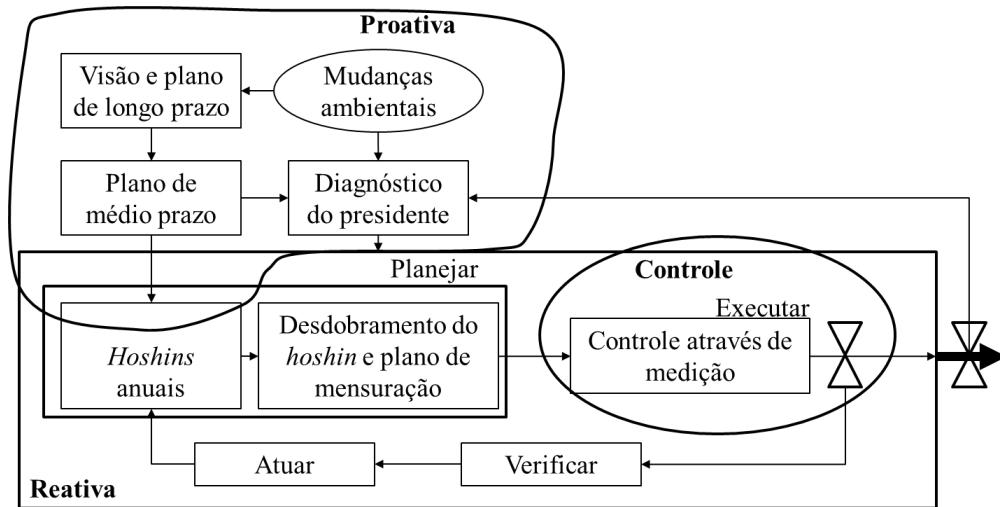
## 2.5. O Gerenciamento *Hoshin* e o alinhamento de metas

Conforme Shiba, Graham e Walden (1997), o gerenciamento *hoshin* (também conhecido como gerenciamento pelas diretrizes) busca o alinhamento das atividades de todas as pessoas da empresa, de modo que todas contribuam para as metas-chave da organização. Esse alinhamento ocorre em três áreas: alinhamento de todas as pessoas em direção às metas-chave da empresa (no sentido de priorização de tarefas), alinhamento de todas as tarefas (desde o trabalho diário, passando pelo de aperfeiçoamento, até mudanças radicais), e alinhamento rápido para responder às mudanças sociais e ambientais.

Segundo os autores, um *hoshin* é a junção de cinco elementos: definição dos resultados desejados para o próximo ano, focalização dos meios (para se chegar ao resultado), medidas para mensurar o progresso, valor do objetivo e data do prazo final. Usualmente, trabalha-se com *hoshins* anuais, definindo-se objetivos para um ano inteiro.

Shiba, Graham e Walden (1997) afirmam que o gerenciamento *hoshin* é composto por três fases: a proativa, a reativa e a de controle. Durante a fase proativa, há a definição dos planos de médio e longo prazo levando-se em consideração as mudanças no ambiente. Já a fase reativa é semelhante a um ciclo PDCA, incluindo o planejamento (com definição dos *hoshins* anuais e desdobramento com plano de mensuração), a execução (por os *hoshins* em prática), a verificação (análise de sucesso ou fracasso) e a ação (decidir o que melhorar no próximo ano). Por fim, a fase de controle ocorre ao longo do ano, junto com a execução, sendo uma etapa de verificação ao longo do processo, permitindo ajustes para se chegar ao *hoshin* anual estabelecido.

Figura 11 - Modelo adaptado das fases proativa, reativa e de controle no gerenciamento hoshin



Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997)

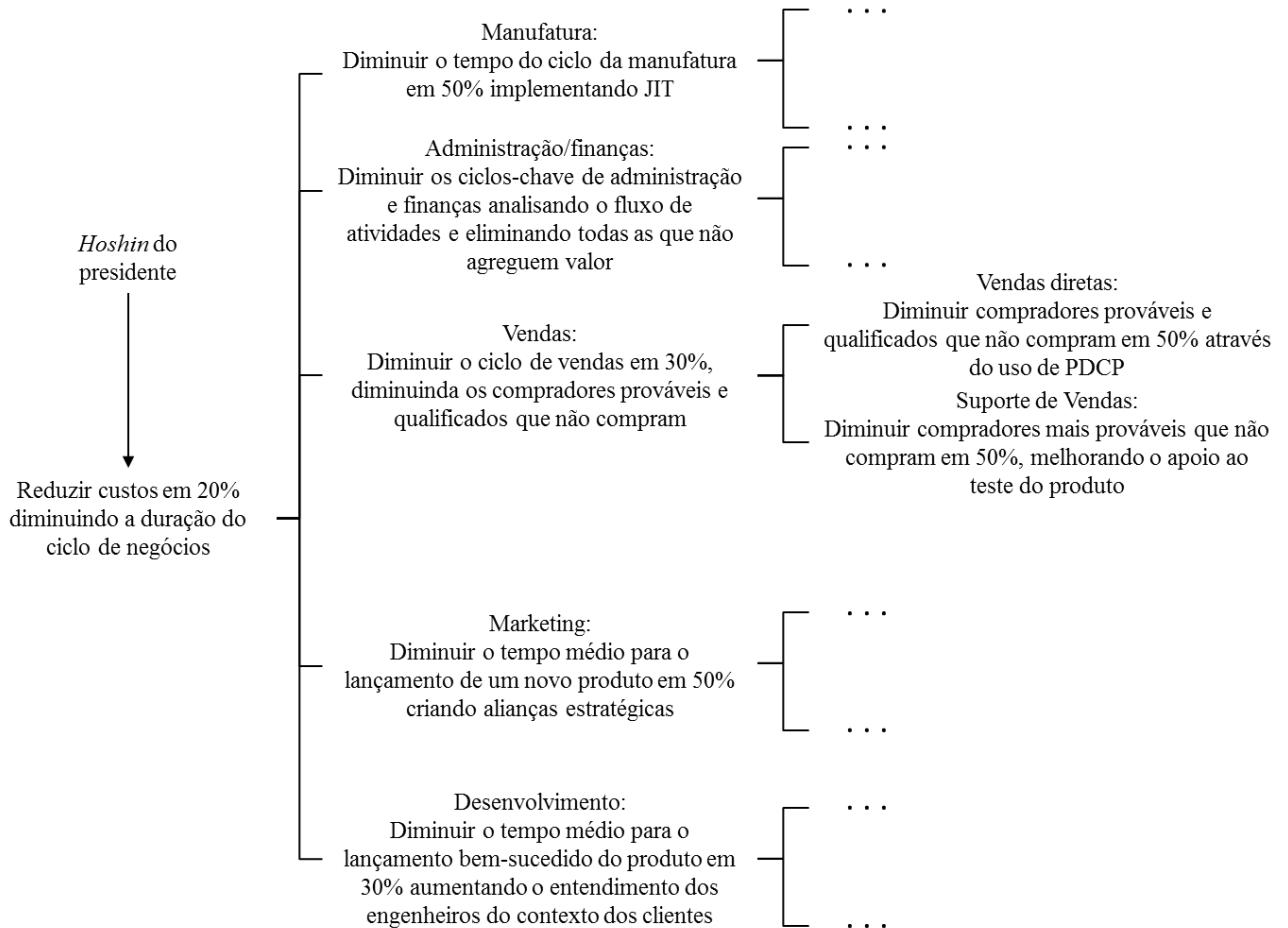
Para este trabalho, a principal etapa a ser aproveitada é o chamado desdobramento *hoshin*. Quando o *hoshin* anual é definido, este deve ser desdobrado para toda a empresa. Segundo os autores, existem três partes para fazer o desdobramento: abstração, base em fatos e análises e desdobramento de medidas.

Conforme consta no livro citado, a abstração consiste em desdobrar, de cima para baixo, as áreas de maior importância para a empresa. Por exemplo, você pode partir do presidente, ao chefe de divisão, passando pelo chefe de departamento, e chegando até o chefe de seção. Feito isto, definem-se até que níveis chegarão os *hoshins*.

O passo seguinte, conforme Shiba, Graham e Walden (1997), consiste em executar os desdobramentos de *hoshins* com base em fatos e análises. Durante esta fase, são utilizadas ferramentas da qualidade, como diagrama de causa-e-efeito e diagrama de pareto, para definir quais os *hoshins* dos subníveis seguintes, chegando a um diagrama de árvore de *hoshins*.

Por fim, de acordo com os autores, a terceira fase é o desdobramento das medidas. Uma vez definidos os *hoshins* em todos os níveis relevantes a empresa, precisa-se definir o valor numérico destes, ou seja, as medidas (ou metas). Com isso, obtém-se um diagrama de árvore com os *hoshins* de cada nível e as metas para cada um deles, que serão usadas na fase de controle dos resultados durante a execução do plano.

**Figura 12 - Exemplo de desdobramento hoshin adaptado**



Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997)

## 2.6. Métricas em Marketing Digital

Uma parte importante do trabalho é conhecer um pouco mais sobre as métricas em marketing digital, vendo quais as dificuldades apresentadas nesse cenário e o que é possível fazer para contornar essas dificuldades.

### 2.6.1. Complexidade das métricas de marketing

Conforme um artigo do site Think with Google<sup>1</sup>, as métricas em Marketing são complexas e muito variadas. Isso ocorre porque, quando uma campanha é vista por um potencial cliente, existem diversos fatores a se considerar, e a compra nem sempre é imediata, com o mesmo cliente, durante sua jornada, podendo ser impactado por diversos canais e campanhas

<sup>1</sup> Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/mobile/esta-na-hora-de-rever-suas-prioridades/>

diferentes. Por exemplo, um cliente pode estar vendo um vídeo no Youtube sobre alimentação saudável, quando ouve pela primeira vez sobre a empresa, sendo uma alternativa pra quem tem interesse nesse tipo de comida, mas não tem tempo para prepará-la. Depois, esse mesmo cliente pode ter visto um amigo comendo e perguntou mais sobre o produto. Tendo uma recomendação positiva, ele se interessa e resolve dar uma olhada no site da empresa. Durante sua visita ao site, ele assina uma *newsletter* para receber semanalmente opções de alimentos pela própria empresa. Algumas semanas depois, ele recebe um e-mail e vê uma comida que lhe interessa, e, portanto, resolve entrar no site e comprar o produto.

Ao final deste caminho, se a empresa optasse por usar apenas métricas tradicionais de análise de desempenho (como receita vinda de determinado canal), o e-mail seria visto como o canal responsável pela venda, recebendo todo o crédito. Dessa forma, no longo prazo, a empresa acabaria optando por investir apenas nos canais mais próximos à compra do cliente, o que pode causar uma grande diminuição no número de clientes novos.

Por fim, no artigo, fala-se sobre a necessidade de se pensar mais em métricas de negócio, e menos em métricas específicas de cada canal. Pois, com o surgimento do celular, essas situações em que uma pessoa é atingida por diferentes canais antes de uma compra tornaram-se cada vez mais comuns, e, portanto, análises que se utilizam apenas de métricas específicas têm uma visão limitada do todo.

### 2.6.2. *Tipos de métricas em marketing*

No texto *Integrating Metrics Across the Marketing Curriculum* (SPILLER; TUTEN, 2015), as autoras começam falando sobre a mudança de realidade do marketing. Antigamente, haviam sérios problemas relacionados à medição do resultado de campanhas de marketing. John Wannamaker possui uma frase famosa a respeito disso: “*Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is, I don't know which half*” (metade do dinheiro que eu gasto em marketing é desperdiçado, o problema é que eu não sei qual metade). Porém, hoje em dia, o cenário é outro. Com o uso de tecnologia, e o crescimento de campanhas publicitárias na internet, a medição do resultado de ações de marketing ficou muito mais fácil, possibilitando uma grande melhoria na otimização de investimentos de marketing.

Em seguida, vem a parte do texto mais usada para este trabalho. As autoras dividem as métricas de marketing em três grandes categorias: Atividade, Interação e Retorno. A primeira categoria busca avaliar o nível de atividade da empresa, garantindo que ela esteja sempre

presente nos diversos meios de comunicação. A segunda já possui um foco maior nos resultados das campanhas, mas com um enfoque no engajamento dos usuários do site, avaliando fatores como tempo no site, curtidas nas redes sociais, inscrições em newsletters, entre outros. Por fim, a terceira categoria possui um enfoque no resultado mais direto das campanhas, com métricas financeiras, como o *Return on Investment* (ROI), ou de tamanho da empresa no mercado, como *share of voice* (o quanto as pessoas falam sobre sua empresa em seu mercado de atuação).

As métricas de atividade, segundo Spiller e Tuten (2015), procuram garantir que a empresa tenha uma presença constante na vida dos potenciais clientes, aparecendo em diversos meios, e em diversos momentos. Elas estão mais relacionadas às campanhas focadas nas etapas de consideração e fidelização (no caso de estratégias de conteúdo, não relacionamento com o consumidor). Alguns exemplos desse tipo de métricas são número e frequência de publicações nas redes sociais, número de e-mails enviados, número de notícias de jornais/revistas que a empresa é citada, entre outros. Essas métricas garantem à empresa que seu time de marketing está se esforçando para fazer com que a empresa sempre esteja aparecendo para seus potenciais clientes, o que já é um primeiro passo para a compra, pois sabem da existência da empresa e do que ela oferece.

Já as métricas de interação, de acordo com as autoras, estão mais focadas em avaliar a efetividade das ações feitas pela empresa. Esse tipo de métrica ainda tem um foco maior na interação com um potencial cliente, e não na venda em si. A partir delas é possível avaliar o quanto conhecida é a sua marca e quanto interessados os clientes estão nela. Ela é recomendada para avaliar as etapas de consideração, divulgação boca-a-boca, e fidelização do cliente (no caso de marketing de conteúdo). Para avaliar estas etapas são usadas métricas como Impressões (número de vezes em que a peça da campanha aparece para alguma pessoa), CTR (taxa de cliques nas peças), número de curtidas, compartilhamentos e comentários nas redes sociais, Tráfego no site, Tempo médio dentro do site, Inscrições em listas de e-mails, entre outros. Basicamente, são as formas de avaliar o sucesso de suas campanhas relacionadas ao engajamento das pessoas com a sua marca, e o quanto elas gostam e se interessam por ela. Esse tipo de métrica é muito importante para garantir clientes no longo prazo, oferecendo benefícios para o cliente além do produto em si, com o objetivo de capturar sua atenção e ser sua primeira escolha quando estiver disposto a comprar o produto.

Por fim, Spiller e Tuten (2015) falam sobre as métricas de retorno, que, segundo elas, são as mais tradicionais no mundo corporativo. Elas estão relacionadas às etapas mais próximas da compra, como consideração e compra, além de serem úteis para avaliar o desempenho do marketing como um todo. Dentro dessa categoria destacam-se as métricas de *Return on Advertising Spend* (ROAS), número de clientes, número de clientes novos, custo de aquisição de clientes (CAC), *lifetime value*, *share of voice* (fatia do quanto é conversado sobre sua empresa no seu mercado de atuação), *market-share*, entre outras. O foco desse tipo de métricas é verificar se tudo o que está sendo feito está trazendo algum resultado. As financeiras (como o ROI) podem ser usadas para avaliar o desempenho do departamento como um todo e dos canais de conversão (aqueles mais próximos da etapa de compra). Aquelas mais relacionadas à marca (como *share of voice* e *market-share*) podem ser usadas para avaliar o desempenho dos demais canais (relacionados a engajamento), e são normalmente mensuradas através de pesquisas.

Por fim, as autoras acabam por dissertar sobre os desafios de se incluir os conhecimentos em análise para esse novo tipo de marketing no currículo de alunos da área, que, de maneira geral, não costumavam ter grande interesse e aptidão por áreas mais ligadas a exatas.

## 2.7. Importância de altas posições no ranking do Google

Um fato muito falado, e dado como certo, no meio do marketing digital, é a importância de se aparecer nas primeiras posições no ranking de pesquisas do Google.

Esse aparecimento nas primeiras posições é essencial, como se pode ver pelo estudo divulgado pela Chitika (uma plataforma que auxilia empresas na publicação e otimização anúncios), em 2013, nos Estados Unidos e Canadá, 32,5% do tráfego ia para anúncios que aparecem na primeira posição das pesquisas, com queda exponencial conforme a queda de posições, conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 5 - Porcentagem de Tráfego por Posição nas Buscas do Google**



Fonte: Estudo da Chitika feito em 2013

Além desta, foram encontradas outras fontes em outros canais divulgando números parecidos (chegando a até 34% para a primeira posição), o que mostra a importância para uma empresa de se aparecer no topo das pesquisas em sites de busca.

Portanto, ao ver este gráfico, é possível entender o porquê de, durante o trabalho, haver essa busca por aparecer nas primeiras posições em pesquisas no Google.

## 2.8. Como funcionam as compras de mídia online

Existem dois grandes canais de compra de mídia online: Google Adwords e Facebook Ads. O Google Adwords, por sua vez, pode ser dividido em dois outros grupos, “Search” e “Display”. Conforme o próprio site do Google<sup>2</sup>, o Google Adwords, em Search, serve para empresas comprarem palavras-chave, e aparecerem no topo das pesquisas, num anúncio patrocinado, caso alguém procure essa palavra ou algo próximo a ela.

<sup>2</sup> Home do Google Adwords: <https://adwords.google.com/home/>

**Figura 13 - Exemplo de resultados de Google Adwords Search**



Fonte: Pesquisa feita no Google

Já em Display, no mesmo site, o Google explica que as empresas pagam para aparecer uma imagem de uma propaganda dela em um site de terceiros, podendo escolher sites específicos ou pessoas com comportamento que faça sentido para a empresa.

**Figura 14 - Exemplo de Google Adwords Display**



Fonte: Recorte retirado em site na internet

Por fim, o Facebook Ads, segundo o próprio site do Facebook<sup>3</sup> consiste em publicidades realizadas dentro do Facebook, na linha do tempo das pessoas, como um anúncio patrocinado.

<sup>3</sup> Site do Facebook para empresas: <https://www.facebook.com/business/>

**Figura 15 - Exemplo de anúncio de Facebook Ads**



Fonte: Recorte retirado no Facebook

### 2.8.1. Google Adwords (Search)

Em seu site de suporte<sup>4</sup>, o Google diz que os resultados das pesquisas do Google Adwords são definidos por um algoritmo que leva em conta diversos fatores, não divulgados para o público. Porém, em geral (sem especificar em grandes detalhes), além de levar em consideração o comportamento da pessoa que está fazendo a pesquisa, considera o lance que a empresa dá por uma palavra-chave e o chamado *quality score*, ou índice de qualidade. Esse índice de qualidade é composto por três fatores: relevância do anúncio, experiência da página de destino, e taxa de cliques (CTR, na sigla em inglês) esperada. A relevância do anúncio, de maneira geral, leva em consideração o quanto próximo seu anúncio está do que foi pesquisado pela pessoa que fez a busca. Já a experiência da página de destino avalia tanto o conteúdo do site (e se ele tem relação com o que foi pesquisado), quanto o tráfego de outras pessoas naquele site (quanto tempo elas ficaram, quantas páginas diferentes elas leram, entre outros). Por fim, a taxa de cliques esperada compara a taxa de cliques do anúncio da empresa (o quanto as pessoas clicam naquele anúncio dividido pelo número de vezes em que o anúncio

<sup>4</sup> Site de suporte do Google: <https://support.google.com/>

aparece) com a taxa de cliques dos anúncios de outra empresa para as mesmas pesquisas, avaliando sua ordem de grandeza.

Portanto, conforme explicado no site do Google, uma vez que a empresa configura suas campanhas, ela define um lance máximo que ela está disposta a pagar por um clique em uma palavra-chave (que pode ser modificado a qualquer momento). Feito isto, o Google realiza um leilão, considerando tanto os lances de cada empresa quanto os índices de qualidade de cada campanha de cada empresa. Assim, o Google compara as diversas campanhas, fazendo com que a empresa vencedora pague o menor lance possível, mas que garanta que nenhuma outra empresa terá uma “nota final” (considerando lance e qualidade) maior que a dela (sendo que os lances da empresa estão limitados a um valor máximo definido por elas mesmas). Dessa forma, empresas não precisam gastar tanto dinheiro para aparecer para pessoas que estão procurando, por exemplo, o próprio nome da empresa, garantindo, assim, a relevância dos resultados mostrados na grande maioria dos casos.

#### *2.8.2. Google Adwords (Display)*

A rede de display do Google Adwords, conforme consta em seu site<sup>5</sup>, funciona de forma parecida com as pesquisas. A principal diferença se dá no local de aparição, que são sites de empresas que aceitam que estes anúncios apareçam em seu site e recebem por isso (a chamada rede). Além disso, outra diferença importante é o formato, que, na rede de display se dá por imagens de alguns formatos padrão do Google, ao invés de anúncios em texto.

De resto, a escolha por anúncios funciona de forma parecida, avaliando tanto o lance máximo por clique definido pela empresa e a qualidade dos anúncios oferecidos. Porém, as empresas não pagam mais por palavras-chave, mas sim por aparições em sites específicos ou por aparições para pessoas específicas, que tenham um comportamento que justifique essa aparição.

#### *2.8.3. Facebook Ads*

O Facebook Ads funciona de forma parecida ao Google. O Facebook explica, em seu site para empresas<sup>6</sup>, que há um algoritmo que considera diversos fatores para definir quais os anúncios que aparecem para quais pessoas. Em geral, são considerados o comportamento das pessoas no Facebook, o lance que cada empresa está disposta a pagar por cada campanha, e a relevância do anúncio. O sistema de leilão funciona aproximadamente da mesma maneira.

---

<sup>5</sup> <https://adwords.google.com/home/>

<sup>6</sup> <https://www.facebook.com/business>

Uma das principais diferenças é que, no Facebook Ads os lances são feitos por impressão (aparição do anúncio), enquanto no Google Adwords são feitos por clique no anúncio. Além disso, no Facebook Ads existem diversos formatos de anúncios, como imagem, link, vídeo e outros. Todo o conteúdo desses é avaliado pelo algoritmo do Facebook.

Assim como em Google Adwords Display, no Facebook Ads, as empresas selecionam pessoas com base em seu comportamento (visita no site, abandono de carrinho, interesses), não em palavras-chave.

## **2.9. Gestão de incertezas**

Dentro do ambiente de marketing, a incerteza é muito grande. Portanto, para ajudar a traçar o modelo, foi preciso também ir atrás de conteúdos que abordassem a gestão de incertezas, complementando o conhecimento já adquirido.

No texto “*On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management*” (PICH; LOCH; MEYER, 2002), fala-se sobre a gestão de incertezas pela visão de três abordagens: instrucionismo, aprendizagem e selecionismo.

Segundo os autores, o instrucionismo é uma abordagem voltada para ambientes controlados, onde se desenha todo o processo até seu final, calculando e planejando todo o processo que será usado ao longo do projeto. Essa abordagem é muito utilizada em casos de baixa incerteza, em modelos tradicionais de gestão de projetos.

Já na aprendizagem, de acordo com Pich, Loch e Meyer (2002), há um planejamento até o próximo passo, no qual, com as informações disponíveis, faz-se um planejamento no curto prazo. Ao final desse passo, com base no aprendizado obtido no período anterior, é feito um replanejamento, adequando o projeto e as análises à nova realidade apresentada. Durante essa abordagem, ainda são utilizados muitos cálculos para prever resultados, porém, há um grande número de variáveis em aberto, que se adaptam ao conhecimento adquirido ao longo do tempo.

Por fim, os autores falam sobre o selecionismo, abordagem aplicada em casos de extrema incerteza e em ambientes muito desconhecidos. Esta abordagem orienta a se apostar em múltiplas rotas ao mesmo tempo, e, conforme o tempo passa, há a seleção das melhores, enquanto as piores são descartadas o quanto antes, minimizando-se as perdas.



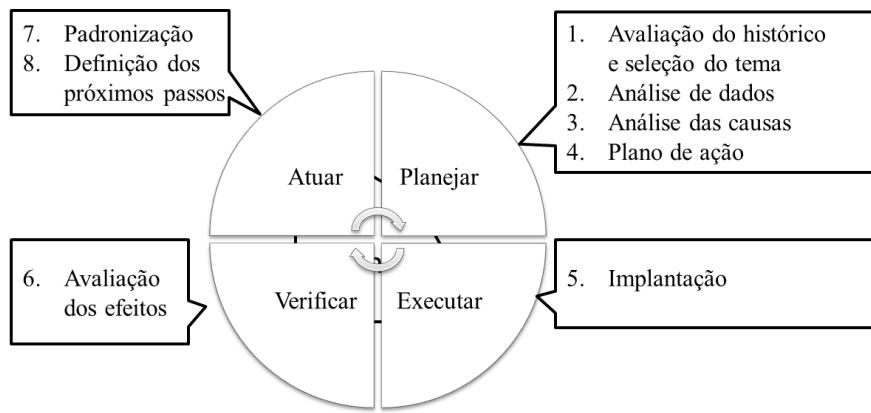
### 3. MÉTODO

O método do trabalho seguirá, de maneira geral, as sete etapas do controle de qualidade, com algumas adaptações devido à diferente natureza do trabalho, já que essas etapas, em sua origem, foram concebidas pensando-se em resolver problemas em indústrias. Além dessas etapas, será usada a ideia de *hoshins* e seus desdobramentos.

Ele começa pela avaliação do histórico e seleção do tema, análise de dados, análise das causas, plano de ação, com definição de *hoshins* e seus desdobramentos, implantação do plano, avaliação dos efeitos, e, por fim, padronização do resultado e definição dos próximos passos.

Todas essas etapas encaixam-se dentro da ideia do ciclo PDCA, conforme proposto por Shiba, Graham e Walden (1997). As etapas de avaliação do histórico, seleção do tema, análise de dados, das causas, e plano de ação entram na parte de planejamento. A implantação entra na parte de execução. Já a avaliação dos efeitos entra na etapa de verificação. E, por fim, as etapas de padronização e definição dos próximos passos entram na parte de atuação.

**Figura 16 - PDCA e as sete etapas da qualidade**



Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, ao longo de todo o ciclo PDCA, haverá uma mentalidade guiada principalmente pela abordagem da aprendizagem, pois, em marketing, há uma grande incerteza em relação aos resultados, já que há muitas variáveis em questão, que nem sempre são 100% conhecidas. Porém, tratando-se de marketing digital, há uma ampla gama de informações disponíveis a respeito de cada ação. Portanto, é possível usar algumas metodologias numéricas (como as ferramentas da qualidade) para tentar entender resultados de curto e médio prazo, mas que

precisam ser sempre atualizadas ao longo do tempo. Com isso, move-se com pequenos testes, aprendendo o máximo possível, e aplicando-se o que é aprendido.

### **3.1. Avaliação do histórico e seleção do tema**

O primeiro passo será a avaliação do histórico recente da empresa. Por meio deste, pode-se esclarecer qual o principal problema da empresa no momento. Para esclarecer esse problema, serão feitas estratificações do histórico do problema geral, tentando entender melhor esse problema para o próximo passo.

O segundo passo consiste em selecionar qual o tema do trabalho, levando em consideração o problema descoberto na análise de histórico. Deve-se ter muito cuidado na definição do tema, não escolhendo um nem muito amplo, nem muito restrito, dando foco, mas também liberdade para se resolver o problema observado.

Uma vez selecionado o tema, define-se o *hoshin* do trabalho, com definição dos resultados desejados, focalização dos meios para se chegar ao resultado, definição das métricas que serão utilizadas para mensurar o progresso, valor do objetivo e data do prazo final.

### **3.2. Coleta e Análise de Dados**

Durante esta etapa, o foco é analisar o problema e coletar mais dados sobre ele, tentando identificar suas origens. Para fazer essas análises, serão utilizados diversos métodos, tanto de qualidade, como de marketing.

O primeiro passo será desenhar a jornada de decisão do consumidor (EDELMAN, 2010) da empresa. Desta forma, será possível identificar quais as etapas que merecem maior atenção.

No caso deste trabalho, serão feitos alguns ajustes no modelo de jornada de decisão do consumidor, para melhor se adequar à realidade da empresa. A etapa de avaliação será subdividida em três: avaliação do produto, avaliação da empresa e avaliação remarketing.

**Figura 17 - Jornada de Decisão do Consumidor**



Fonte: Edelman (2010) – adaptado

A avaliação do produto caracteriza o momento em que o potencial cliente, assim como na etapa de avaliação, está procurando por informações. Porém, nesse caso, informações a respeito do produto que a empresa oferece ou algum similar. Nessa etapa, as pessoas impactadas ainda não conhecem a empresa, ou pelo menos não procuram por ela, mas sim, por algo que ela oferece. Portanto, há semelhanças com a etapa de consideração, pois a empresa ainda não é conhecida e consegue-se atingir um volume grande de pessoas, porém, esse público já está mais próximo da compra, pois procura por algo que a empresa oferece.

Já a avaliação da empresa também é uma etapa em que o cliente busca informações. Porém, o cliente está procurando sobre a empresa. Neste caso, portanto, o cliente já conhece a empresa, ouviu falar sobre ela, seja por meio de outras campanhas, mídia, ou por conhecidos. Desta forma, o volume de clientes que é possível atingir é, no caso de empresas em crescimento, bem mais baixo que na avaliação do produto, mas ele está ainda mais próximo da compra.

Por fim, a avaliação remarketing abrange pessoas que já tiveram contato com a empresa, entraram no site, mas acabaram não comprando. Esse público também não é muito grande em empresas novas, mas já está bem próximo da compra, pois já chegou a olhar o site da empresa.

Feito isto, a partir das métricas da área, já definidas pela empresa, será feito um primeiro desdobramento dessas métricas, focando em uma ou algumas métricas principais para cada etapa, todas elas ligadas ao negócio, não a canais específicos, permitindo uma visão da jornada do cliente como um todo conectado, e não partes completamente separadas.

Feito isto, para as etapas que se mostrarem relevantes, será feito um novo desdobramento, para métricas mais específicas, representando este desdobramento com um diagrama em árvore. Essas métricas específicas serão utilizadas para se avaliar o desempenho do canal em si, possibilitando uma otimização interna daquele canal. Essas métricas específicas devem estar ligadas às métricas de sua etapa (relativas ao negócio), para ser possível entender as especificidades dos resultados da etapa e melhorá-los.

Com essas métricas, serão coletadas mais informações sobre estas etapas, por meio de estratificações e diagramas de dispersão. Com essas informações em mãos, pode-se passar para o próximo passo.

### **3.3. Análise das Causas**

A partir dos dados obtidos, o foco passa a ser destrinchar o problema e identificar quais as causas-raiz que originam esse problema. Para isso, a principal ferramenta que será utilizada é o diagrama de causa-e-efeito. Com ele, é possível destrinchar o problema em diferentes causas, usando como base os dados obtidos na etapa anterior.

### **3.4. Plano de Ação e Implantação**

Uma vez que temos as causas-raiz do problema, começa a etapa de geração de soluções, com definição e implantação de um plano de ação.

#### *3.4.1. Geração de ideias*

O primeiro passo que deve ser tomado é a geração de ideias. É preciso pensar em várias soluções, sem julgamento, que possam ajudar a resolver o problema. Ao final deste passo, estarão disponíveis várias ideias para serem usadas nas etapas seguintes.

#### *3.4.2. Método KJ*

Terminada a geração de ideias, em posse delas, o próximo passo é organizá-las, com utilização do método KJ. Com isso, todas as ideias estarão divididas em categorias de solução, facilitando sua visualização e posterior escolha de qual a melhor dentre elas.

#### *3.4.3. Metodologia “GUT” (Gravidade, Urgência e Tendência)*

Tendo todas as ideias organizadas, o próximo passo é selecionar a melhor delas. Para isso, será usada a metodologia “GUT”, onde daremos notas de gravidade, urgência e tendência para cada uma das ideias, multiplicaremos as três notas, e selecionaremos a que tiver a maior delas.

#### 3.4.4. Matriz 5W1H

Uma vez selecionada a ideia de solução que será implantada, é preciso fazer um plano de implantação dessa ideia. Para esta tarefa, será feita uma tabela, dividindo a implantação em ações (o quê). Para cada uma dessas ações, será definido quem, onde, quando, por que e como.

#### 3.4.5. Desdobramento dos Hoshins

Feito o plano de implantação, e definido o 5W1H, a hora é de definir o objetivo numérico que se deseja atingir (quanto). A partir do *hoshin* do trabalho (definido na seleção do tema) e das métricas desdobradas na etapa de análise de dados, serão definidos os *hoshins* ligados a essas métricas por meio do desdobramento das medidas. Com isso, serão definidos o objetivo, os meios para se chegar a ele, as métricas usadas e o prazo. Todos eles representados na matriz 5W1H.

### 3.5. Avaliar Efeitos

Uma vez implantado o plano de ação, o foco agora deve ser o monitoramento dos resultados (que equivale à verificação no PDCA). É importantíssimo que se acompanhe os efeitos tanto nas métricas definidas, como nos indicadores gerais, presentes no *hoshin* do trabalho.

### 3.6. Padronizar a solução

Ao final do trabalho, caso os resultados verificados na etapa anterior sejam positivos, o próximo passo consiste em padronizar esta solução, garantindo que ela se mantenha no longo prazo, independentemente das pessoas que estiverem presentes, tornando-se um conhecimento da empresa.

Caso os resultados sejam negativos, deve-se pular para a próxima etapa.

### 3.7. Refletir sobre o problema seguinte

Esta etapa é importante tanto para projetos de sucesso como para projetos que fracassaram. Ela representa a etapa de aprendizagem sobre tudo o que ocorreu. Caso o resultado seja negativo, entender o que deu errado, e como corrigir para a próxima vez. Caso o resultado seja positivo, ainda assim, é possível aprender. Pode haver mudanças em relação ao processo, pode-se melhorar ainda mais os resultados obtidos ou pode ser que tenha sido descoberto um

novo problema ao longo do projeto. De qualquer forma, sempre há algo a aprender, algo a melhorar, e esta etapa é essencial para que empresas pratiquem a melhoria contínua, buscando sempre melhorar a cada dia.

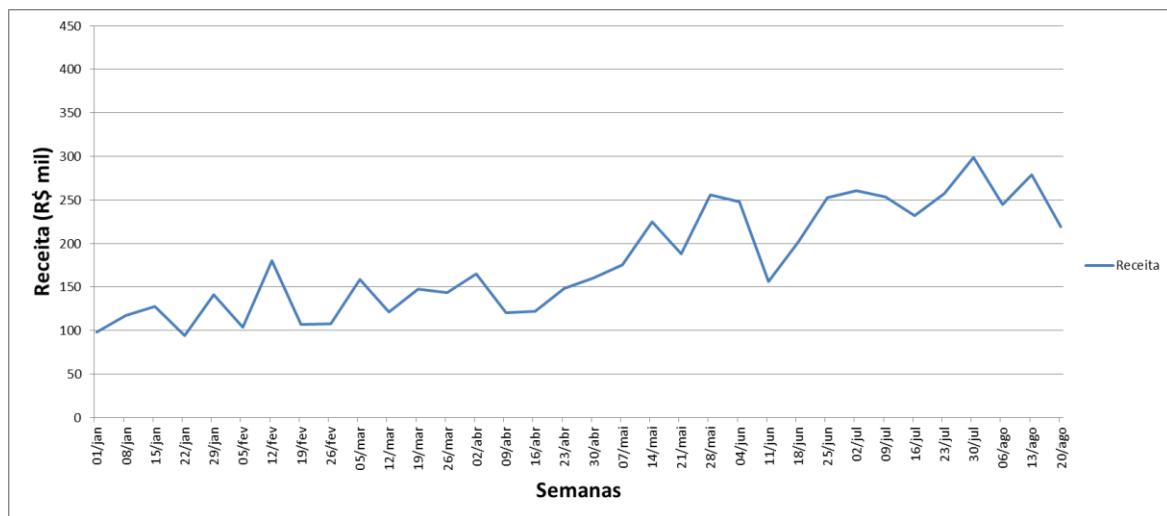
## 4. ESTUDO DE CASO

Uma vez definida a metodologia, agora será feita uma aplicação dela, com o intuito de exemplificar o que está sendo feito e comprovar resultados iniciais. É importante ressaltar que o objetivo deste método é trazer resultados no longo prazo, então não necessariamente o resultado será positivo logo no início, porém, caso não seja, garante-se que serão tiradas informações valiosas do que foi feito, seguindo a abordagem da aprendizagem.

### 4.1. Avaliação do histórico e seleção do tema

Conforme definido anteriormente, iniciando a parte de planejamento do ciclo PDCA, começou-se pela avaliação do histórico da empresa. Nessa empresa, o principal objetivo do marketing é trazer receita crescente, que faça jus à situação atual da empresa: uma empresa nova com grande potencial de crescimento. A partir disso, o primeiro dado que deve ser olhado, para avaliação do histórico, é a receita da empresa.

**Gráfico 6 - Gráfico de evolução da Receita da empresa, por semana, de Janeiro a Agosto de 2017**

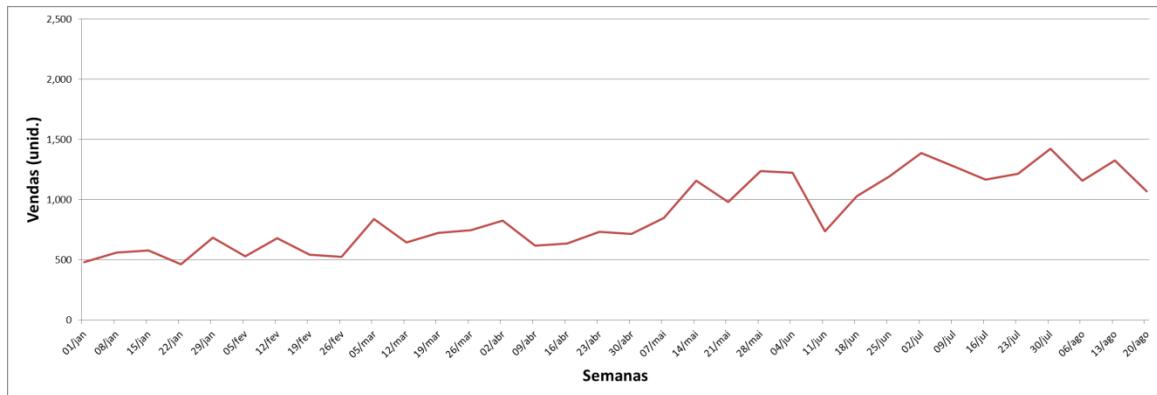


Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Ao olharmos este gráfico, podemos perceber que, no início do ano, havia um bom crescimento, com cerca de 120% de aumento da receita de Janeiro a Julho de 2017 (o que dá uma média de aproximadamente 14% de aumento por mês). Porém, nos meses de Julho a Agosto, o crescimento reduziu consideravelmente, já que, se compararmos a receita de Julho com a de Agosto, vemos um crescimento no mês de apenas 4%.

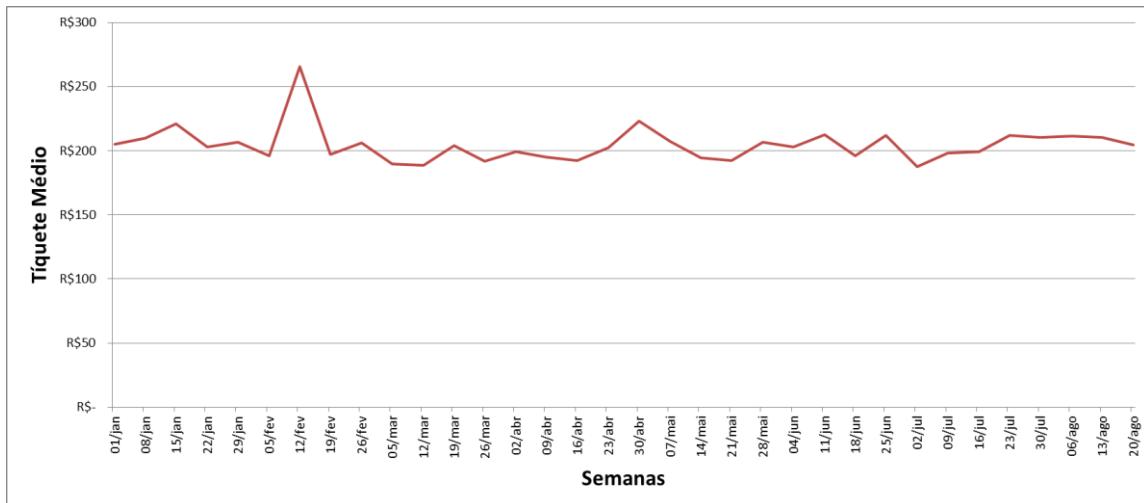
O próximo passo foi estratificar esses dados, tentando entender qual o foco do problema. A receita é um indicador que pode ser quebrado em outros dois: número de vendas e tíquete médio (receita dividida pelo número de vendas). Portanto, foram feitos outros dois gráficos analisando o comportamento destas duas métricas.

**Gráfico 7 - Gráfico de evolução de Vendas de Janeiro a Agosto de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

**Gráfico 8 - Gráfico de evolução do Tíquete Médio de Janeiro a Agosto de 2017**

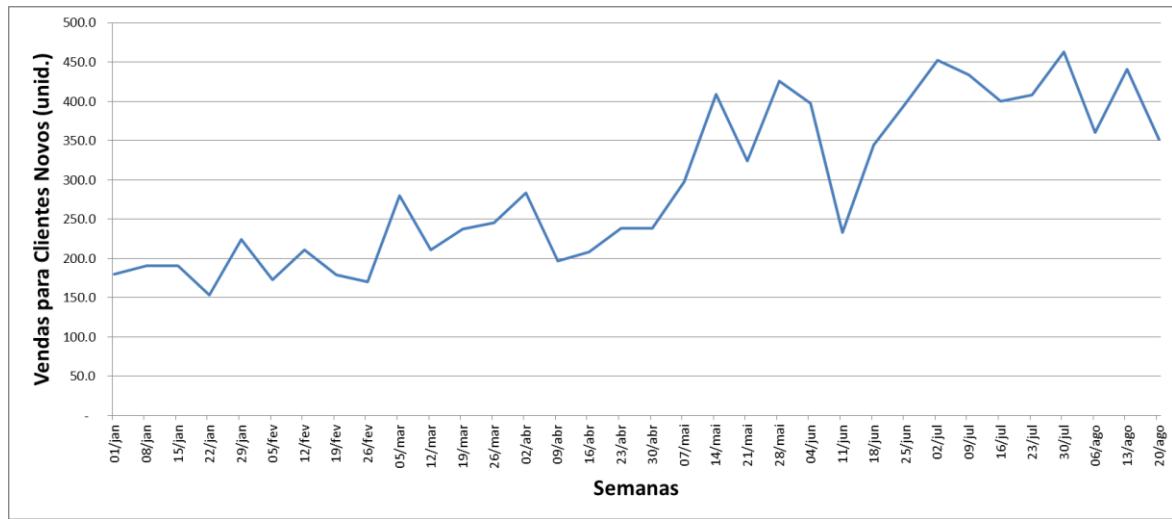


Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Ao analisarmos estas duas curvas, podemos perceber que a curva de tíquete médio se manteve relativamente constante ao longo do tempo, em torno de R\$ 200. Já a curva de vendas, por outro lado, mostrou um comportamento muito próximo ao da curva de receita, com grande crescimento no primeiro semestre, e estabilização em Julho e Agosto. Isso indica que a redução do crescimento de receita esteve muito mais relacionada à redução do crescimento de vendas do que a mudanças no tíquete médio (as pessoas continuaram gastando aproximadamente o mesmo valor ao fazer uma compra).

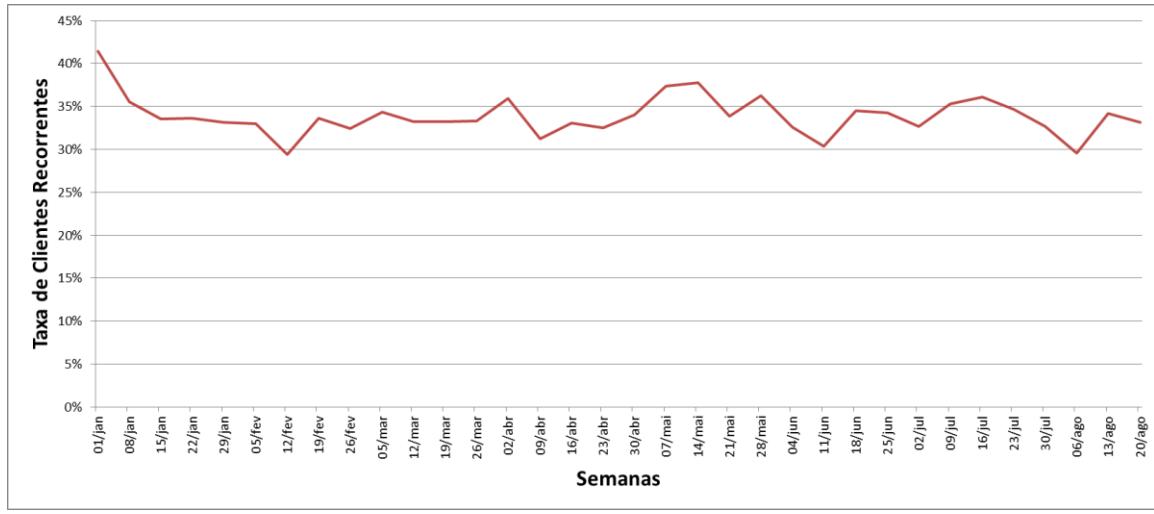
Como volume de vendas é um indicador ainda muito genérico, foi preciso mais um desdobramento para restringir melhor o tema do trabalho. As vendas, por sua vez, podem ter duas diferentes origens: clientes novos e clientes recorrentes. Para avaliar estes dois fatores, foram analisadas duas métricas: clientes novos e taxa de clientes recorrentes (número de clientes recorrentes dividido pelo número de clientes novos).

**Gráfico 9 - Gráfico de evolução de clientes novos entre Janeiro e Agosto de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

**Gráfico 10 - Gráfico de evolução da taxa de recorrentes entre Janeiro e Agosto de 2017**



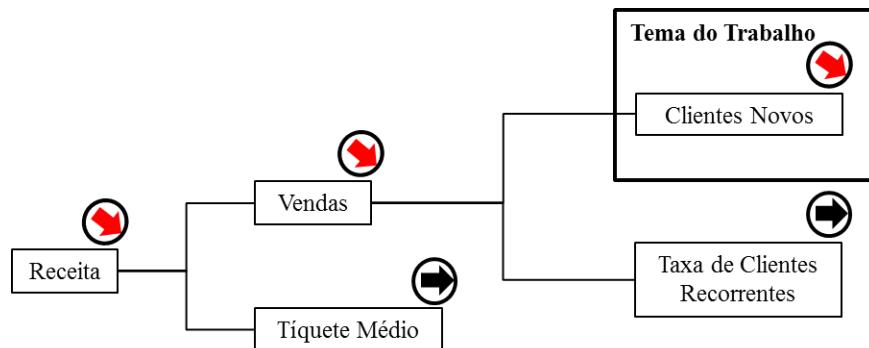
Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Analisando estes gráficos, podemos perceber que a taxa de clientes recorrentes vem relativamente constante ao longo do tempo, em torno de 35%, com alguns pequenos desvios. Enquanto isso, o número de clientes novos, assim como o número total de vendas, teve um

bom crescimento no primeiro semestre (média de 14% de crescimento por mês), mas estabilizou-se em Julho, e, ainda por cima, caiu em Agosto (queda de 5% no número de clientes novos). Ou seja, a recorrência dos atuais clientes da empresa se manteve relativamente constante, porém, o número de clientes novos parou de crescer, inclusive caindo no mês de Agosto, o que causou a redução do crescimento do número de vendas e, consequentemente, da receita da empresa.

Após esta série de estratificações, já é possível definir um foco para o trabalho que não seja muito amplo, mas também não muito restrito. Portanto, o tema deste trabalho será aumentar o número de clientes novos da empresa, e, consequentemente, trazer um aumento na receita.

**Figura 18 - Diagrama em Árvore representando a seleção do tema do trabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez selecionado o tema do trabalho, o próximo passo consistiu em definir todo o *hoshin* do trabalho, com definição de resultado desejado, focalização dos meios, definição das métricas, valor do objetivo e data do prazo final, todos definidos na tabela abaixo:

**Quadro 5 - Hoshin do Trabalho**

<b>Hoshin do Trabalho</b>	
Resultado Desejado	Aumento do número de clientes novos
Meios	Utilização de processos de controle de qualidade
Métricas	Número de clientes novos
Objetivo	Aumento mensal de 10%
Data do Prazo Final	28 de outubro de 2017

Fonte: Elaborado pelo autor

Para definição do objetivo do trabalho, foi levada em consideração a média de 14% de crescimento mensal, detectada no período de Janeiro a Julho de 2017. Porém, como no mês de

Agosto houve uma redução de 5% no número de clientes novos, foi acordado com a empresa que o objetivo seria ligeiramente menor do que a média anterior, devido ao pouco tempo disponível para melhora, ficando o valor da meta definido em 10%. O prazo final foi limitado levando-se em consideração a data de entrega do trabalho de formatura.

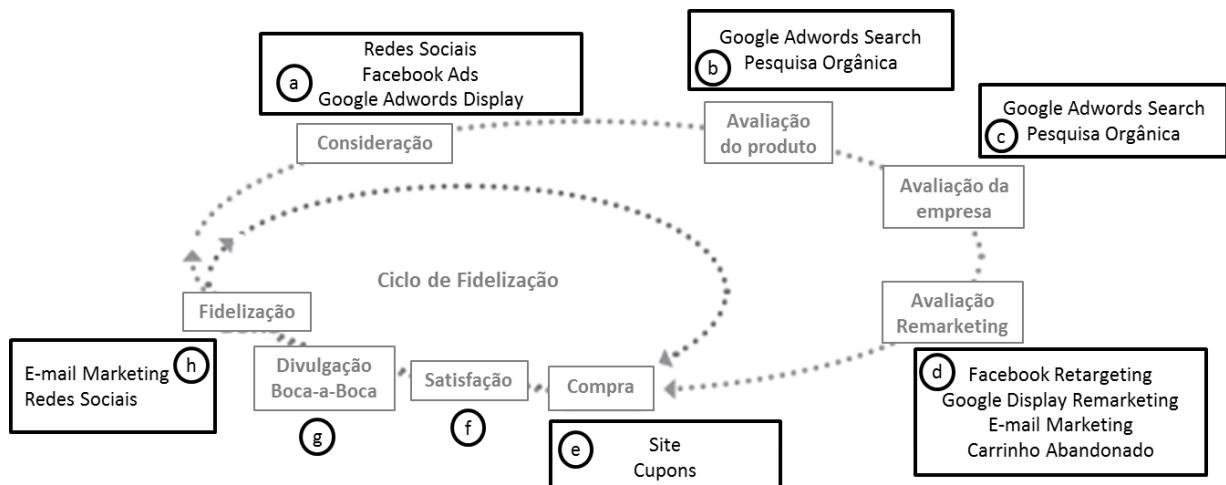
## 4.2. Coleta e Análise de Dados

O próximo passo foi coletar dados e fazer análises mais a fundo a respeito do problema identificado na empresa, a diminuição na aquisição de pacientes novos.

### 4.2.1. Jornada de Decisão do Consumidor

O primeiro diagnóstico feito consiste em uma avaliação das atuais campanhas de marketing da empresa, encaixando-as no modelo da jornada do cliente, para identificar qual estratégia a empresa está empregando no momento, e se ela está de acordo com a estratégia geral da empresa, identificando, assim, possíveis lacunas.

**Figura 19 - Diagnóstico da Empresa com base na Jornada de Decisão do Consumidor**



Fonte: Elaborado pelo autor

#### a. Consideração

Atualmente, a empresa tem um investimento considerável na etapa de consideração. Os principais canais de marketing utilizados para esta etapa são:

- Facebook Ads
- Google Adwords Display

O canal chamado de “Facebook Ads” refere-se às publicações pagas, tanto no Facebook como no Instagram (a mesma plataforma serve para fazer publicações nas duas redes sociais). O diferencial desse tipo de publicação é que se pode aparecer para um grande número de pessoas que, a princípio, não precisam ter nenhuma relação com sua marca. Por meio de um pagamento, a empresa pode escolher públicos para os quais deseja aparecer, escolhendo dentre diversos filtros, como interesses, gênero, idade, entre outros fatores.

Por fim, o canal chamado de “Google Adwords Display” refere-se a anúncios, em formato de imagem, que aparecem em diversos sites de terceiros pela internet, sem relação necessária com a marca (sites conhecidos como rede de Display do Google). É possível escolher em quais sites o anúncio pode aparecer, e, em geral, as empresas escolhem sites com conteúdo que tenha alguma conexão com a empresa (por exemplo, empresas que vendem alimentos aparecem em blogs de dieta e nutrição).

#### *b. Avaliação do Produto*

A etapa de avaliação do produto, atualmente, utiliza dois canais:

- Google Adwords Search
- Pesquisa Orgânica

O “Google Adwords Search” é caracterizado por campanhas nas quais a empresa paga para aparecer no topo das pesquisas do Google quando uma pessoa digita certas palavras-chave, escolhidas pela empresa. Na etapa de avaliação do produto concentram-se as palavras-chave relacionadas ao produto da empresa ou semelhantes. A presença desses anúncios é importante para tentar captar pessoas que estão interessadas nos produtos da empresa, mas que ainda não a conhecem.

O segundo canal citado, chamado de “Pesquisas Orgânicas” refere-se aos casos em que a empresa aparece nas pesquisas orgânicas em sites de busca, ou seja, em que ela não paga para aparecer, mas aparece devido à sua relevância relativa ao termo que a pessoa pesquisou. O trabalho nesse canal busca garantir que a empresa apareça para pessoas interessadas em seu produto, mas de maneira gratuita, já que nem sempre é possível aparecer em todas as pesquisas relevantes, devido ao alto custo (palavras mais concorridas são mais caras, e, portanto, fica mais difícil de bancar os anúncios pagos).

### *c. Avaliação da Empresa*

A etapa de avaliação da empresa se assemelha muito à avaliação do produto em termos de canais. Também possui os mesmos dois canais, “Google Adwords Search” e “Pesquisas Orgânicas”. Porém, a única diferença é a situação em que eles aparecem. Na etapa de avaliação da empresa, diferentemente da avaliação de produto, os anúncios aparecem quando as pessoas fazem pesquisas relacionadas à marca da empresa e seu nome. A grande diferença é que esse grupo de pessoas já conhece a empresa, ou pelo menos ouviu falar dela em algum lugar, e está pesquisando seu nome para conhecer mais a marca ou até já fazer alguma compra.

### *d. Avaliação Remarketing*

A etapa de Avaliação Remarketing é um pouco diferente da etapa tradicional de avaliação. O foco desta etapa é resgatar pessoas que entraram no site, mas saíram sem comprar um produto.

Os principais canais utilizados pela empresa para esta etapa são:

- Facebook Retargeting
- Google Display Remarketing
- E-mail Marketing
- Carrinho Abandonado

O canal “Facebook Retargeting” faz parte dos chamados “Facebook Ads”, mas esses anúncios aparecem apenas para pessoas que visitaram o site, seja a página principal, uma página de produto ou outra qualquer. Uma possível abordagem desse canal é, por exemplo, para pessoas que visitaram um produto específico no seu site, mostrar um anúncio sobre aquele produto.

Já o canal chamado de “Google Display Remarketing” faz parte do canal “Google Display”. Porém, assim como no “Facebook Retargeting”, é um anúncio que aparece apenas para pessoas que acessaram o site. Essa categoria consiste em divulgar anúncios em formato de imagem, que aparecem em vários sites parceiros do Google, a chamada “rede de Display do Google”.

O canal “E-mail Marketing” é caracterizado pelo envio de e-mails para potenciais clientes. Na etapa de avaliação remarketing, os e-mails foram coletados por pessoas que acessaram o site, mas não necessariamente fizeram uma compra. Porém, para manter contato com essas pessoas, a empresa oferece algum tipo de conteúdo via e-mail, por exemplo, dicas de nutrição.

Por fim, o canal chamado de “Carrinho Abandonado” é um tipo mais específico de e-mail marketing. Ele caracteriza-se pelo envio de e-mails para pessoas que viram um produto, cadastraram-se na empresa, adicionaram o produto ao carrinho, mas não realizaram a compra. Esse e-mail é enviado para resgatar essas pessoas, tentando convencê-las a realizar a compra.

*e. Compra*

Na parte da jornada referente à compra, como o produto (comida congelada) é algo que se compra com mais planejamento, visando uma refeição futura, não faz sentido ter muitas ações incentivando compras imediatas.

O principal canal utilizado pela empresa é o site. Este precisa ser bonito e eficiente, garantindo que, primeiro, as pessoas que o acessarem interessem-se por ele e, segundo, que façam uma compra de maneira fácil e rápida. Além de tudo, é essencial o carregamento rápido do site e adaptação para celulares, garantindo uma melhor experiência do usuário e facilidade de navegação.

Outro meio utilizado são os cupons. Em geral, oferece-se esses cupons via e-mail ou redes sociais tentando incentivar uma compra imediata, buscando a aquisição de mais pessoas.

*f. Satisfação*

Nas partes da jornada referentes à experiência positiva do paciente com o serviço não há ações de grande destaque atualmente.

*g. Boca a Boca*

Também não há grande foco atualmente a respeito da divulgação boca-a-boca e da divulgação da marca pelos próprios clientes.

*h. Fidelização*

Na parte final do processo, a fidelização do cliente, o objetivo é de fazer com que o cliente que comprou uma vez retorne e faça novas compras.

Os principais canais utilizados atualmente pela empresa são:

- E-mail Marketing
- Redes Sociais

O canal chamado de “E-mail Marketing” consiste em enviar e-mails a pessoas interessadas. Diferentemente da etapa de avaliação remarketing, nesta etapa, o “E-mail Marketing” é enviado apenas para compradores dos produtos da empresa. Atualmente, a empresa envia e-mails semanais com os “pratos da semana”, encorajando o cliente a comprá-los.

Por fim, o canal chamado de “Redes Sociais” refere-se às publicações feitas pela empresa em suas páginas do Facebook e/ou Instagram. É um canal chamado de orgânico, porque não possuem investimento atrelado a ele, e pode aparecer apenas para pessoas que seguem a página da empresa nas redes sociais. Esse canal foca em interagir com o cliente que usou o produto e segue a empresa nas redes sociais. Por meio de publicações periódicas, a empresa interage com seus clientes, mantendo fresca sua presença na memória deles e, ocasionalmente, incentivando uma nova compra ao publicar fotos de alguns de seus produtos.

#### *4.2.2. Desdobramento de Métricas*

O próximo passo foi, para cada uma das etapas da jornada de decisão do consumidor, fazer o desdobramento das métricas a partir das métricas gerais de marketing. No caso da empresa, a métrica de referência para o marketing é a receita.

A etapa de consideração é, de toda a jornada, aquela em que as pessoas atingidas estão mais distantes do momento de compra. Portanto, o foco desta etapa deve ser o de ter o maior número possível de pessoas em contato com a marca. Portanto, para avaliar esta etapa como um todo, a principal métrica de negócio seria o número de vendas vindas de clientes novos.

Na etapa de avaliação de produto, o foco é encontrar pessoas buscando pelos produtos da empresa ou similares, mas não pela empresa. Portanto, assim como na etapa de consideração, a principal métrica a ser considerada para esta etapa também deve ser o número de vendas vindas de clientes novos.

Já nas etapas de avaliação da empresa e avaliação remarketing, o cliente já tem conhecimento da marca, pois ou já entrou em seu site, ou está procurando o nome da empresa. Nessa situação, os clientes podem, ou não, ser clientes novos. Portanto, a métrica geral seria o número de vendas como um todo, independentemente de qual o tipo de cliente.

A etapa de compra, por ser em grande parte representada pelo site, não leva em conta o número total de vendas, mas sim, do total de pessoas que entram no site, quantas convertem. Essa métrica é chamada de taxa de conversão.

Já na etapa de satisfação do cliente, como o próprio nome diz, a métrica seria de nota de avaliação do cliente. Porém, atualmente, a empresa não realiza este tipo de medição. Portanto, teriam de ser feitas medições usando avaliações em outros locais, como Facebook, mas o ideal é começar a medir esse tipo de coisa.

Na etapa de divulgação boca-a-boca, os próprios clientes atuais trazem novos clientes. Como a empresa não realiza nenhuma campanha específica para isso, não há como medir diretamente o número de clientes que vieram devido a esse tipo de situação. Portanto, para medir esta etapa, a métrica usada seria o número de vendas vindas de clientes novos. Porém, essa métrica não é a ideal, já que, hoje em dia, não há nenhuma campanha direcionada a este objetivo.

Por fim, a etapa de fidelização tem como objetivo trazer de volta atuais clientes da empresa. Portanto, a métrica ideal para medir a eficácia desta etapa é o *Customer Lifetime Value* (CLV).

**Figura 20 - Desdobramento das métricas principais**



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desse primeiro desdobramento, foi possível identificar as três etapas que mereciam maior foco no trabalho: Consideração, Avaliação do Produto e Divulgação Boca-a-Boca. Portanto, o próximo passo foi destrinchar as métricas destas etapas para cada um dos seus canais, para posteriormente avaliá-los melhor.

A etapa de consideração foi dividida em três canais: Redes Sociais, Facebook Ads e Google Adwords Display.

Para Redes Sociais, as principais métricas ligadas à aquisição de clientes novos são:

- Alcance: Número total de pessoas que viram um anúncio.
- Cliques: Número de cliques totais em um anúncio.
- Aumento de Impressões Possíveis em palavras de marca: Número total de vezes em que seria possível o anúncio, relacionado à marca, aparecer no Google (estimativa do total de pesquisas feitas no Google de palavras relacionadas à marca da empresa).
- Engajamento: Somatória de vezes em que uma pessoa curtiu, compartilhou ou comentou em um anúncio no Facebook.

Já para Facebook Ads, as principais métricas, muito semelhantes às de Redes Sociais, são:

- Impressões: Total de vezes em que um anúncio apareceu
- Cliques

- Aumento de Impressões Possíveis em palavras de marca
- Engajamento
- Investimento: Total de dinheiro investido

Por fim, para Google Adwords Display, as principais métricas são:

- Impressões
- Cliques
- Taxa de Cliques: Número de cliques dividido pelo número de impressões
- Investimento

Já a etapa de Avaliação do Produto foi dividida em dois canais: Google Adwords Search e Pesquisa Orgânica.

As principais métricas para Google Adwords Search são:

- *Impression Share*: Número de impressões dividido pelo total de vezes em que seria possível aparecer um anúncio (impressões possíveis).
- Impressões
- Taxa de Cliques
- Sessões: Número total de visitas no site

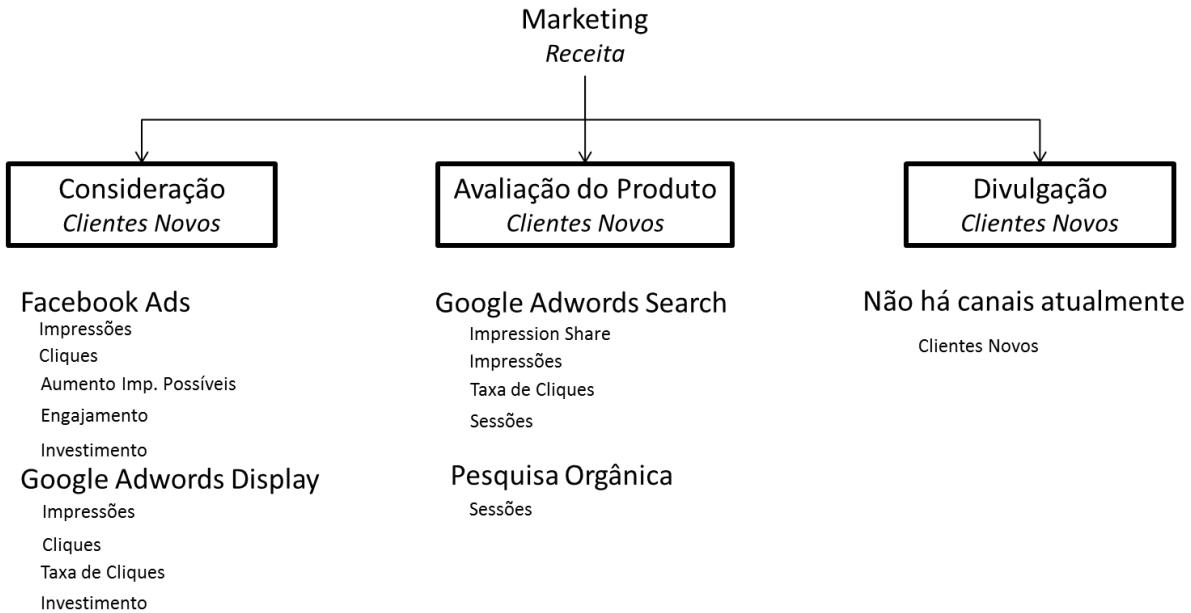
Já para Pesquisa Orgânica, a principal métrica é:

- Sessões

Lembrando que, para o caso da etapa de avaliação de produto, só foram considerados dados referentes às palavras-chave ligadas ao produto da empresa.

Por fim, a etapa de Divulgação Boca-a-Boca, por não possuir ainda uma campanha específica voltada a ela, foi avaliada apenas pelo número de compras vindas de clientes novos.

**Figura 21 - Desdobramento das métricas por canal**



Fonte: Elaborado pelo autor

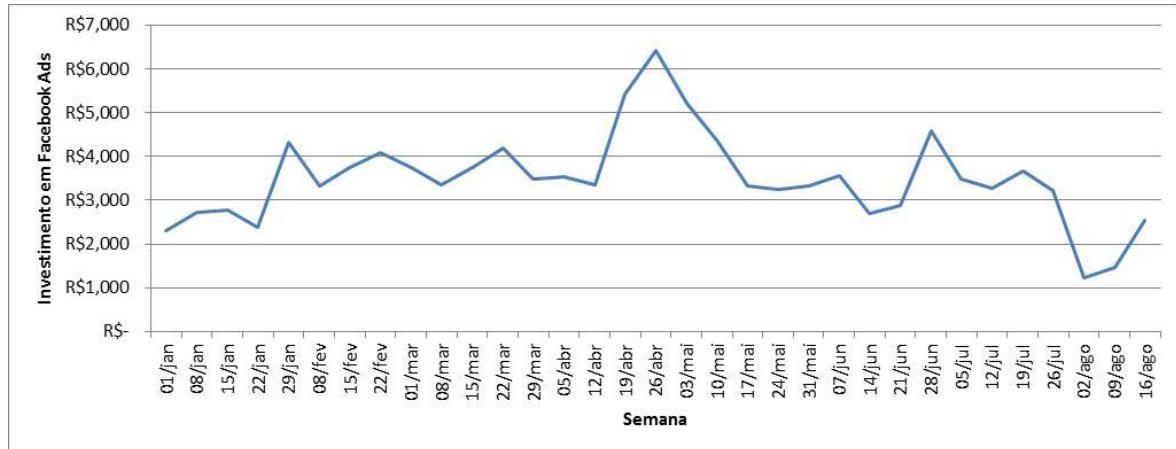
#### 4.2.3. Análise de Dados

Desdobladas as métricas, o próximo passo foi analisar estas métricas. Foram analisadas as etapas de Consideração, Avaliação do Produto e Divulgação Boca-a-Boca, com análise específica dos canais de Facebook Ads, Google Adwords Display, Google Adowrds Search e Pesquisa Orgânica.

##### a. Consideração

A primeira etapa analisada foi a de Consideração. Primeiramente, foram avaliadas as curvas de investimento dos dois canais, para identificar qual a estratégia de investimento seguida pela empresa.

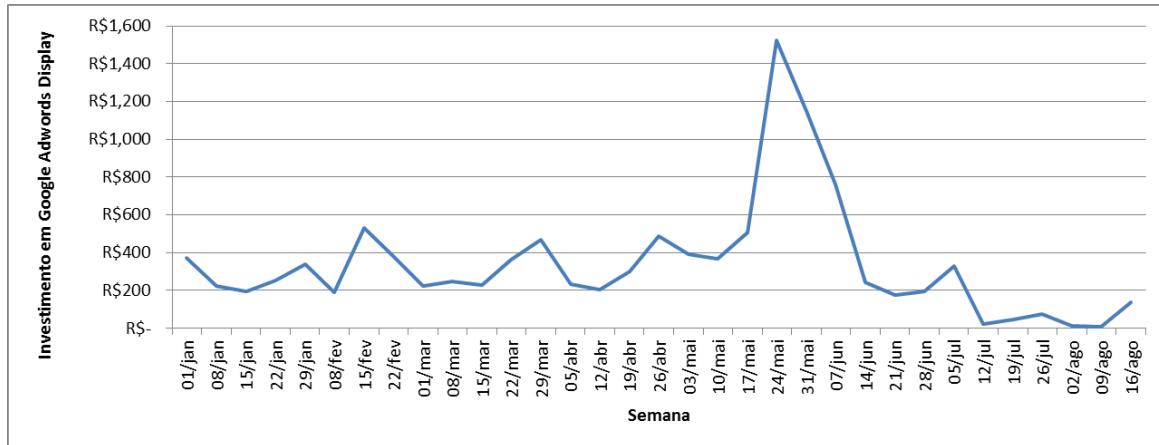
**Gráfico 11 - Investimento em Facebook Ads de Janeiro a Agosto de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Pelo gráfico acima, podemos ver que, de maneira geral, o investimento no canal de Facebook Ads foi constante, com investimentos maiores em Maio, e menores no início de Agosto.

**Gráfico 12 - Investimento em Google Adwords Display de Janeiro a Agosto de 2017**



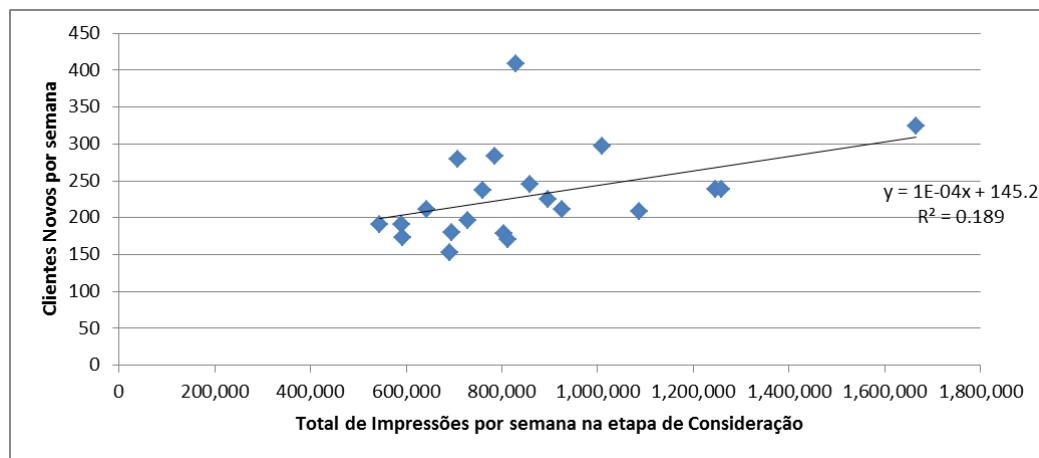
Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Por outro lado, em Google Adwords Display, o investimento variou muito, com grande crescimento no final de Maio, mas posterior queda a valores muito baixos em Julho e Agosto.

O próximo passo foi tentar encontrar alguma correlação entre o comportamento de Facebook Ads e Google Adwords Display, e o número de vendas para clientes novos. Ao olhar esses números, a grande dificuldade se deu no fato de que, muitas vezes, os efeitos em marketing digital não serem imediatos e nem muito claros. Por exemplo, o tempo entre uma pessoa ver um anúncio e realizar uma compra varia muito, podendo demorar um dia, sete dias, ou até mais de um mês. Diante desse problema, foi necessário fazer alguns gráficos de dispersão, para tentar encontrar algum padrão. A princípio, não foi encontrada nenhuma grande

correlação entre os dados. Foi observado que havia alguns *outliers* nos dados disponíveis. Portanto, o próximo passo foi limitar os dados aos meses de Janeiro a Maio de 2017, o que pode ser visto no gráfico abaixo.

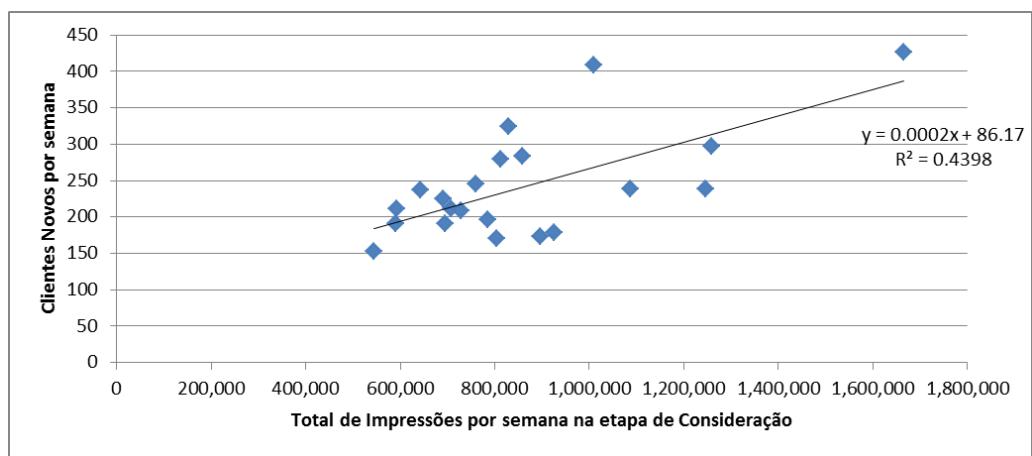
**Gráfico 13 - Gráfico de dispersão entre total de Impressões por semana na etapa de Consideração e número de clientes novos (Janeiro a Maio de 2017)**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Mesmo assim, a confiabilidade dos números ainda era baixa, com  $R^2 = 0,189$ . Em seguida, identificou-se que, muitas vezes, o efeito de aumento de clientes novos vinha uma semana depois do aparecimento dos anúncios. Portanto, foi feito um gráfico de correlação comparando, de Janeiro a Maio de 2017, o número de impressões de anúncios com o número de vendas para clientes novos na semana seguinte, o que resultou no gráfico abaixo.

**Gráfico 14 - Gráfico de dispersão entre total de Impressões por semana na etapa de Consideração e número de clientes novos na semana seguinte (Janeiro a Maio de 2017)**



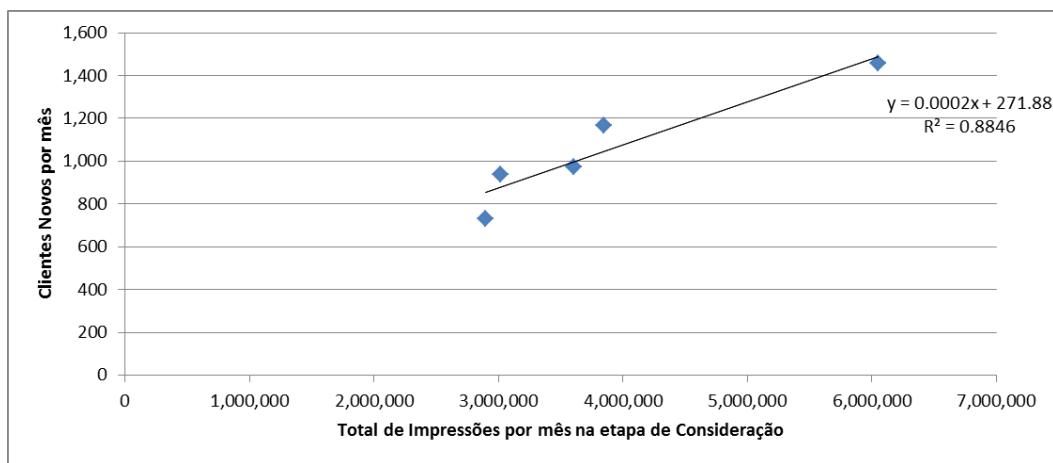
Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Neste gráfico, foi obtido um  $R^2$  muito maior, com valor de 0,4398 (43,98%), mas ainda baixo.

Ao quebrarmos esse número de impressões por canal, pudemos observar que, além disso, os próprios canais apresentam comportamentos distintos. O Google Adwords Display mostrou um  $R^2$  de 0,3497 ao compararmos o seu número de impressões em uma semana com o número de clientes novos na semana seguinte. Porém, no caso de Facebook Ads, essa correlação só apareceu após quatro semanas, com  $R^2$  de 0,5882.

Mas, se ao invés de fazermos a comparação por semana, optarmos por uma comparação mês a mês, chegamos a uma confiabilidade bem maior, com  $R^2$  de 0,8846. O problema é que, como há apenas 5 meses de amostra, a relevância estatística dos dados é muito baixa.

**Gráfico 15 - Gráfico de dispersão entre total de Impressões por mês na etapa de Consideração e número de clientes novos (Janeiro a Maio de 2017)**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Ao quebrarmos esse número de impressões por canal, pudemos observar que, além disso, os próprios canais apresentam comportamentos distintos. O Google Adwords Display mostrou um  $R^2$  de 0,3497 ao compararmos o seu número de impressões em uma semana com o número de clientes novos na semana seguinte. Porém, no caso de Facebook Ads, essa correlação só apareceu após quatro semanas, com  $R^2$  de 0,5882.

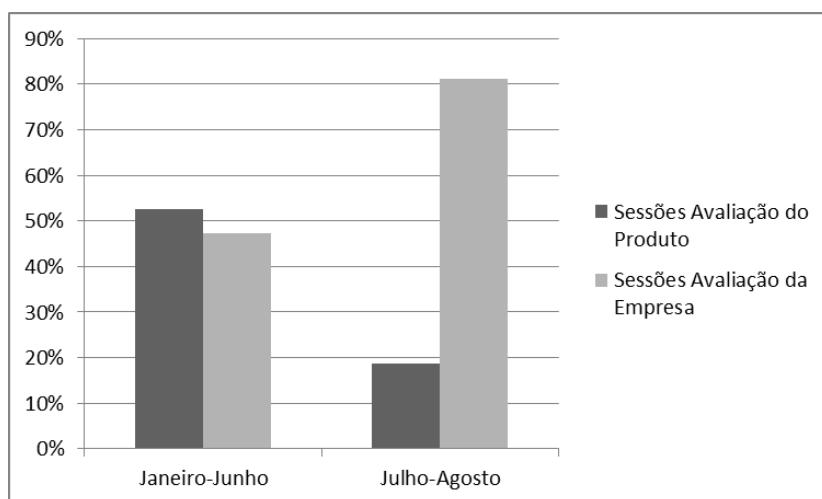
Como conclusão, ao avaliar todos esses números, pudemos perceber que o impacto de ambos os canais na aquisição de clientes novos existe, porém, existem dois grandes entraves. O primeiro é que, muitas vezes, esse impacto não é imediato, variando de uma a quatro semanas posteriores ao aparecimento do anúncio. O segundo entrave é que, muitas vezes, existem outras variáveis (nem sempre facilmente medidas) que podem influenciar no número de clientes novos, e, portanto, existem meses em que se identificam alguns *outliers*, e a confiabilidade das correlações acaba sendo mais baixa que o normal. Porém,

comparativamente, pode-se chegar em hipóteses de melhores abordagens, que devem ser testadas, seguindo uma abordagem de aprendizagem.

*b. Avaliação do Produto*

O próximo passo foi avaliar a etapa de avaliação de produto. Para avaliar esta etapa, começou-se pela análise do Google Adwords Search. O primeiro passo foi fazer uma estratificação, comparando as sessões provenientes da etapa de avaliação de produto com as sessões provenientes da etapa de avaliação da empresa. O motivo dessa estratificação foi que, na etapa de avaliação da empresa, em geral, o cliente já conhece a empresa, enquanto na etapa de avaliação de produto, o cliente ainda não a conhece. Portanto, comparando essas duas origens de sessões, pode-se identificar o tipo de pessoa que tem sido atraída pela empresa nas pesquisas no Google.

**Gráfico 16 - Estratificação do Percentual de Sessões proveniente de campanhas de avaliação do produto ou da empresa (Janeiro-Junho x Julho-Agosto)**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

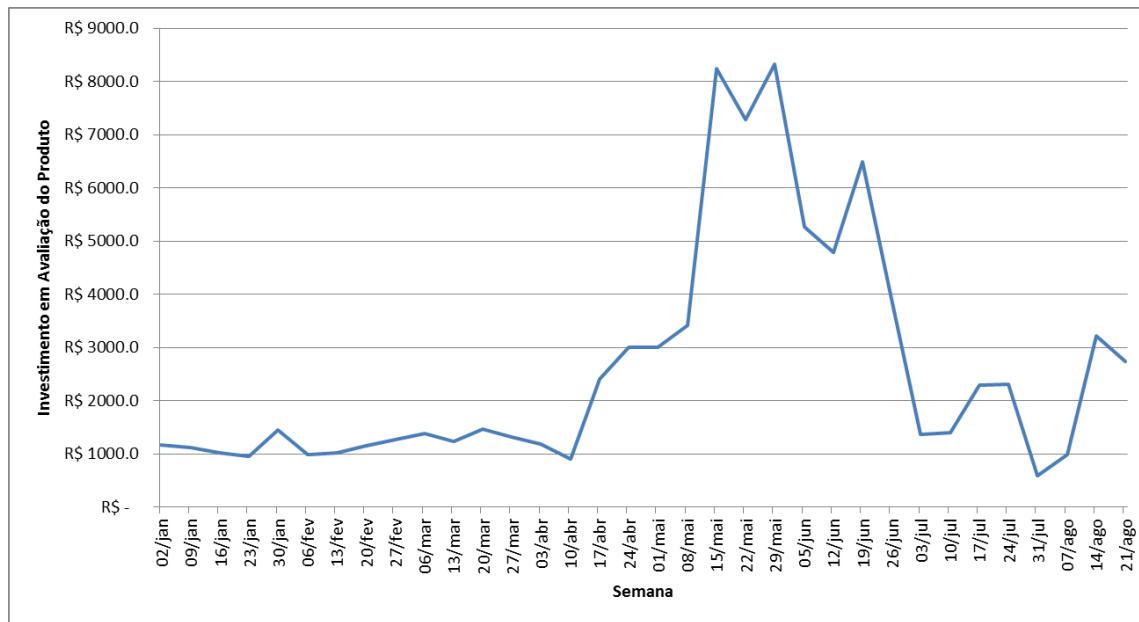
Por esse gráfico, pudemos perceber que, nos meses em que o número de vendas vindas de clientes novos se estabilizou (Julho e Agosto), houve uma grande redução do share de sessões de pesquisas vindas de campanhas de avaliação do produto. Ou seja, parou-se de investir em campanhas que trazem clientes novos, que, para empresas em crescimento, tem um potencial de volume muito maior (ainda maior do que foi visto nos meses de Janeiro a Junho).

Visto isso, havia duas hipóteses para explicar esse baixo volume de sessões: a primeira era um lance baixo pelas palavras-chave, já o segundo era uma baixa relevância das palavras-chave

escolhidas (ou um baixo número destas). Para identificar qual hipótese era verdadeira, foi olhada a métrica de *Impression Share*, que era, em Agosto, de 89%. Ou seja, de todas as vezes em que foi feita uma pesquisa contendo as palavras-chave compradas pela empresa (relacionadas ao produto), o anúncio apareceu em 89% dos casos. Isso confirmou a necessidade de se comprar mais palavras-chave de relevância.

O próximo passo foi avaliar a relevância dessa etapa para o número de clientes novos. Primeiramente, foi visto o histórico de investimento em campanhas desta etapa, que está representado no gráfico abaixo.

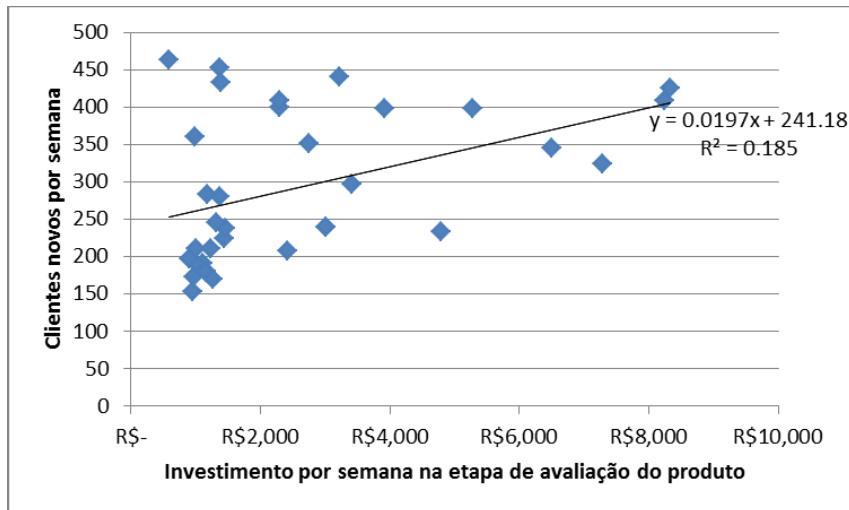
**Gráfico 17 - Investimento na etapa de avaliação do produto entre Janeiro e Agosto de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Por esse gráfico, podemos perceber que, durante os meses de Abril, Maio e Junho, houve um grande investimento nessa etapa do funil, porém, em Julho, esse investimento foi fortemente reduzido. Para identificar se houve correlação entre o investimento na etapa de avaliação de produto e o número de clientes novos, foi feito um gráfico de dispersão, representado abaixo.

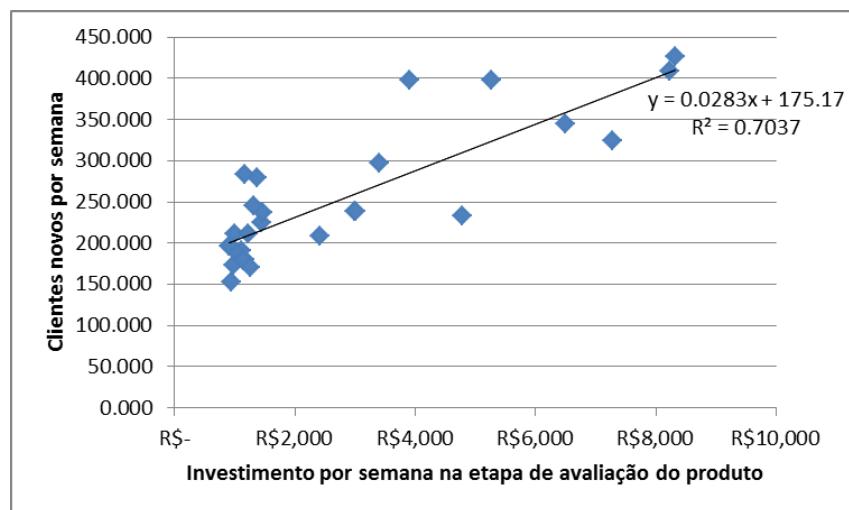
**Gráfico 18 - Gráfico de dispersão entre investimento por semana na etapa de avaliação e número de clientes novos (Janeiro a Agosto de 2017)**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Ao olharmos esse gráfico, podemos identificar alguma correlação, entre o investimento em campanhas da etapa de avaliação e o número de vendas para clientes novos. Porém, a confiabilidade ainda é muito baixa, com  $R^2 = 0,185$ . Porém, assim, como com a etapa de consideração, foram identificados alguns *outliers*, e, portanto, foi feito um novo gráfico, analisando apenas o período de Janeiro a Junho de 2017.

**Gráfico 19 - Gráfico de dispersão entre investimento por semana na etapa de avaliação e número de clientes novos (Janeiro a Junho de 2017)**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

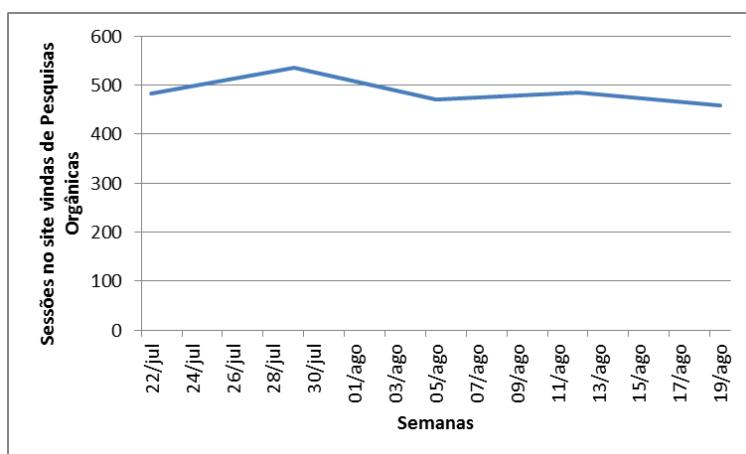
Ao olharmos esse período, foi possível identificar um  $R^2$  de 0,7037 (70,37%). Ou seja, nesse período, podemos identificar uma alta correlação entre o aumento do investimento na etapa de

avaliação de produto e o número de vendas para clientes novos. Porém, assim como na etapa de consideração, existem *outliers*, já que existem diversas variáveis que não entraram na análise e não podem ser mensuradas.

Como conclusão, percebe-se uma alta importância da etapa de avaliação de produto para a aquisição de clientes novos, sendo que, no geral, o impacto em clientes novos é percebido já na mesma semana em que o investimento é feito, obtendo maior confiabilidade nos dados semanais.

Ainda na etapa de avaliação do produto, o próximo passo foi avaliar o canal de Pesquisas Orgânicas. Um limitante relacionado a esse canal é o fato de a empresa só ter começado a coletar dados sobre ele no dia 22 de Julho de 2017. Os primeiros dados coletados foram a respeito da evolução do número de sessões vindas desse canal no período avaliado.

**Gráfico 20 - Evolução do número de sessões por semana vindas de Pesquisas Orgânicas na etapa de avaliação de produto**

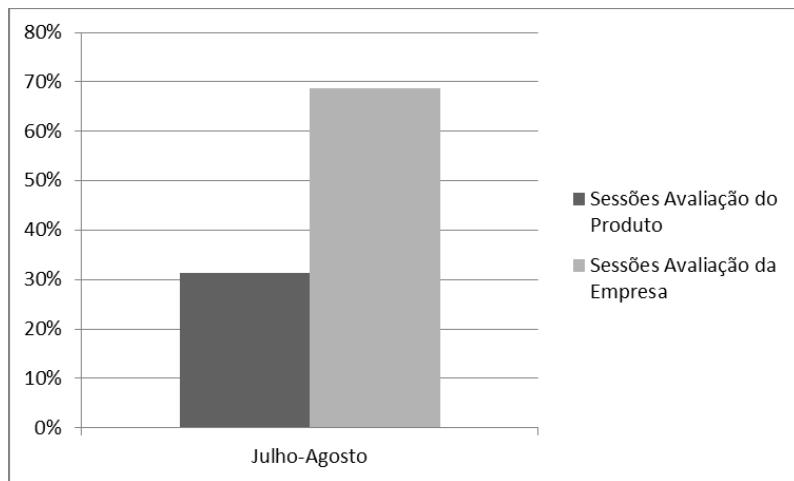


Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Pelo gráfico, pôde-se perceber que não houve grande variação desse número no período analisado, até porque o intervalo avaliado é pequeno (dois meses).

A seguir, assim como em Google Search Brand, foi feita uma estratificação para comparar sessões com origens em avaliação do produto e com origens em avaliação da empresa.

**Gráfico 21 - Estratificação do Share de Sessões proveniente de campanhas de avaliação do produto ou da empresa (Julho-Agosto)**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Ao se analisar esse gráfico, pôde-se perceber que a grande maioria do tráfego proveniente de pesquisas orgânicas (não pagas) no site vem de pesquisas relacionadas ao nome da marca (69%). Já que, em pesquisas orgânicas, o maior critério para definir se um site deve aparecer ou não nos resultados de pesquisa é o conteúdo do site, chega-se a conclusão de que falta conteúdo, no site, relativo ao produto que a empresa oferece, no caso, alimentos congelados e saudáveis (fato que pode ser confirmado ao se olhar o site da empresa).

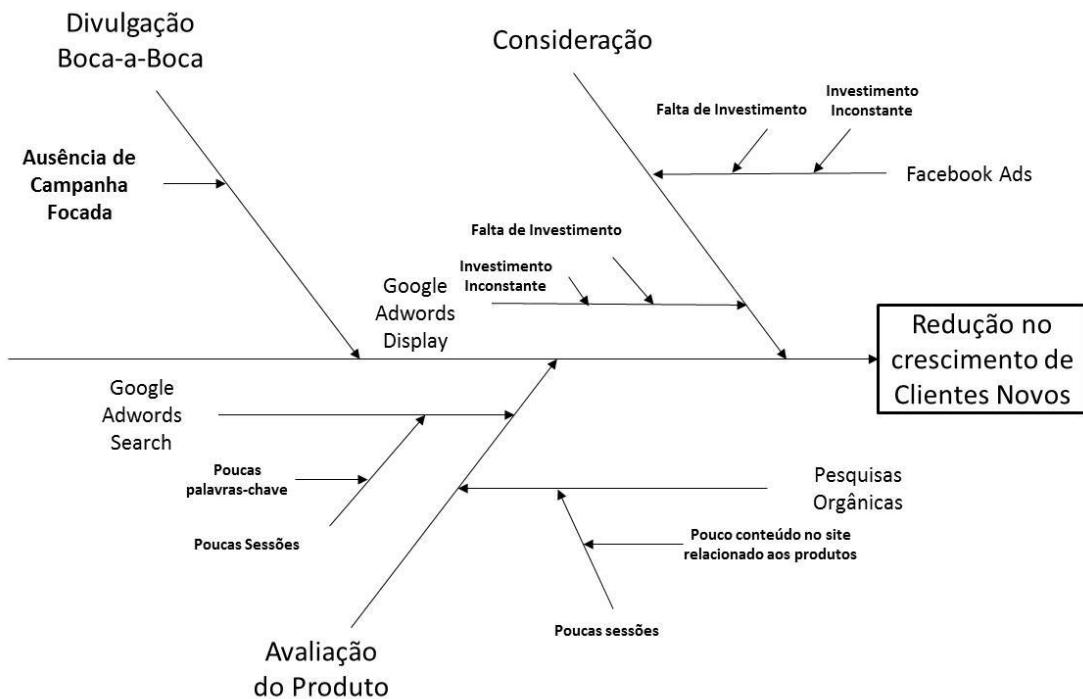
#### *c. Divulgação Boca-a-Boca*

Por fim, para a etapa de divulgação boca-a-boca, não foi possível entrar em grandes detalhes, já que não há nenhuma campanha ativa nesse momento para esta etapa, e, além disso, não há nenhum meio para medir resultados desta etapa específica. Então o próprio problema é a ausência de uma campanha focada nessa etapa, assim como a ausência de meios de medição para ela.

### **4.3. Análise das Causas**

A partir das informações obtidas na etapa anterior, o próximo passo foi fazer uma análise das causas para a diminuição do aumento no número de vendas provenientes de clientes novos (tema do trabalho). Para isso, foi feito um diagrama de causa-e-efeito, esquematizando e facilitando a visualização das causas do problema.

Figura 22 - Diagrama de Causa-e-Efeito para análise das causas-raiz



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Quanto à etapa de Consideração, a partir as informações obtidas na etapa anterior, pode-se perceber que, tanto em Google Adwords Display como em Facebook Ads, houve uma inconstância no investimento, com investimentos, em geral, baixos, alternados por períodos curtos de maior investimento. Além disso, foi detectada certa correlação entre as impressões de anúncios desses canais e o número de vendas vindas de clientes novos. Com isso, foi possível destacar, para ambos os canais, o investimento inconstante e a falta desse investimento como algumas das causas-raiz do problema.

Já a respeito da etapa de Avaliação do Produto, foi possível perceber que, no canal de Google Adwords Search, houve um período de alto investimento, mas que foi reduzido durante os meses de Julho e Agosto (justamente os meses em que houve redução no crescimento de vendas provenientes de clientes novos). Ao olhar as palavras-chave que eram compradas, foi possível perceber que, no final de Junho, muitas delas foram excluídas (inclusive palavras que traziam muito tráfego). Um dos motivos que pode ter causado isso é o fato de, ao olhar-se o total de vendas provenientes diretamente dessas palavras, pode-se ver um número baixo. Porém, é preciso estar sempre atento ao fato de que, muitas vezes, um possível cliente vê o anúncio, clica nele, mas acaba saindo do site para, posteriormente, fazer uma compra. Portanto, uma das causas-raiz do problema é a falta de palavras-chave de relevância.

Ainda dentro da etapa de Avaliação do Produto, há o canal de Pesquisas Orgânicas. Além de ele ter começado a ser medido há pouco tempo, percebeu-se que um grande problema dele é o fato de que a grande maioria das sessões provenientes de pesquisas orgânicas é relacionada à própria marca. E isso é explicado pela sexta causa raiz identificada, o pouco conteúdo no site relacionado aos produtos que a empresa vende, já que, no site, há apenas catálogos indicando quais os produtos que a empresa vende, com uma breve descrição, parecidos com um *marketplace*, como a Netshoes.

Por fim, em relação à etapa de Divulgação Boca-a-Boca, o maior problema identificado foi a ausência de qualquer campanha que incentivasse esse tipo de divulgação. Ou seja, o cliente da empresa não tinha bons incentivos para divulgar a marca para seus conhecidos.

#### **4.4. Plano de Ação e Implantação**

Uma vez definidas as causas-raiz, o próximo passo foi criar e implantar um plano de ação. A criação desse plano de ação começou pela geração de ideias.

##### *4.4.1. Geração de ideias*

Para a etapa de geração de ideias, foi usado o método KJ, sendo possível agrupar essas ideias em categorias. Foram escolhidas, como categorias, as causas-raiz, e os respectivos canais, sobre as quais cada ideia pretendia atuar. As categorias, as ideias e o raciocínio por trás de cada ideia gerada estão explicitados a seguir:

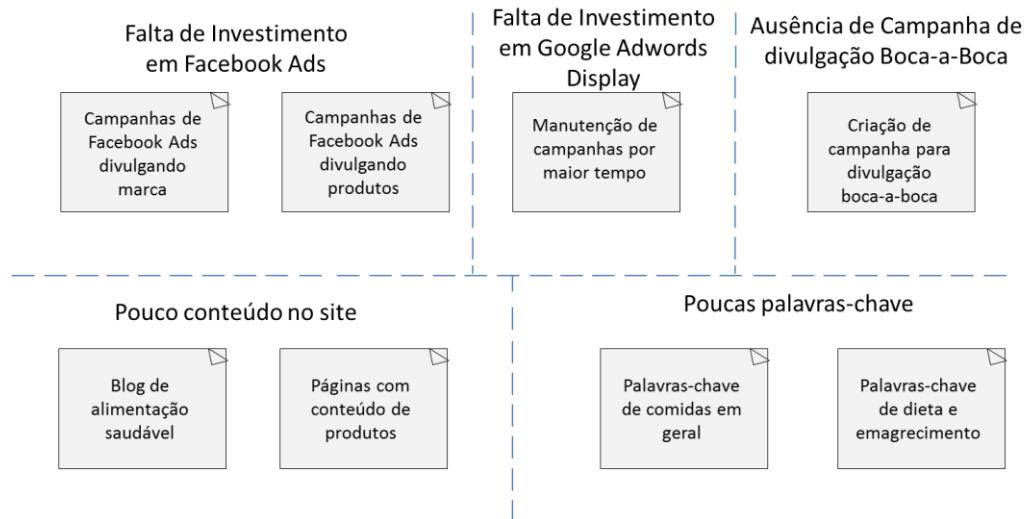
- Falta de investimento em Facebook Ads
  - Criação de campanhas de Facebook Ads divulgando a marca da empresa:
    - Investimento maior e duradouro em Facebook Ads, para colher os efeitos esperados no médio prazo;
    - Foco na marca pelo fato de a empresa e o produto ainda não serem conhecidos.
  - Criação de campanhas de Facebook Ads divulgando os produtos da empresa
    - Investimento maior e duradouro em Facebook Ads, para colher os efeitos esperados no médio prazo;
    - Foco nos produtos para tentar obter resultados em curto prazo.
- Falta de investimento em Google Adwords Display
  - Criação e manutenção de campanhas por um longo período de tempo

- Investimento alto e duradouro em Google Adwords Display, para tentar colher os efeitos no médio prazo.
- Pouco conteúdo no site relacionado aos produtos da empresa
  - Criação de um blog próprio sobre alimentação saudável
    - Conseguir fidelizar um público de leitores do blog para, posteriormente, convencê-los a comprar os produtos da empresa;
    - Resultados esperados no longo prazo, captando pessoas interessadas em temas sobre alimentação saudável e dietas.
  - Criar páginas no site com explicações extensas sobre os diferentes tipos de alimentos que a empresa oferece
    - Criar páginas com grandes descrições sobre cada categoria de produto da empresa (uma para comida vegana, uma para comida vegetariana, uma para massas, etc.);
    - Atrair pessoas no curto prazo, captando pessoas procurando por um produto (ou algo próximo a um produto) que a empresa oferece.
- Poucas palavras-chave
  - Comprar palavras-chave relacionadas a comidas em geral (não necessariamente congeladas)
    - As palavras-chave compradas à época sempre tinham o termo “congelado” incluso, já que os produtos da empresa são alimentos congelados;
    - Objetivo de captar pessoas no curto prazo, que não estejam procurando por alimentos congelados, mas por tipos de alimentos que a empresa oferece, tentando convencê-las a comprar os produtos da empresa.
  - Comprar palavras-chave relacionadas à dieta e emagrecimento
    - Comprar palavras-chave relacionadas a desejos de potenciais clientes;
    - Tentativa de captar clientes que estejam procurando fazer uma dieta, ou alimentar-se melhor, e convencê-los a fazer isso consumindo produtos da empresa.
- Ausência de campanha focada em divulgação boca-a-boca
  - Criar campanha que estimule a divulgação boca-a-boca

- Dar desconto para quem indicar a empresa para um amigo que ainda não tenha comprado nada na empresa (caso esse amigo faça a compra)
- Dar um desconto também para esse amigo

Todas as ideias foram resumidas e agrupadas em um quadro, facilitando a visualização.

**Figura 23 - Uso do método KJ para organizar as ideias**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

#### 4.4.2. Priorização das ideias

Uma vez que as ideias foram geradas, o passo seguinte foi priorizá-las, com o uso da metodologia “GUT” para, enfim, selecionar quais ideias seriam levadas à frente.

As ideias de campanhas de Facebook Ads, conforme percebemos pelo gráfico de dispersão, possuem um alto impacto, e, portanto, receberam uma alta nota de gravidade. Ambas foram consideradas relativamente urgentes, e havia uma tendência de piora da situação caso nada seja feito, pois a lembrança das pessoas sobre a marca pode diminuir com o tempo. A única diferença entre as duas ideias é que, pela natureza da propaganda, campanhas que divulgam a marca tendem a demorar mais tempo para gerar uma compra (se comparadas com campanhas que divulgam produtos), porém, espera-se que a lembrança da marca seja maior.

Quanto à ideia de criação e manutenção de campanhas de Google Adwords Display, as características são parecidas com as ideias que focam no Facebook Ads, já que ambas fazem parte da mesma etapa da jornada do consumidor. As diferenças são que ela foi considerada um pouco menos grave, o que foi evidenciado pela confiabilidade no seu gráfico de dispersão,

e, em termos de tendência, como o investimento já era baixo há um tempo, a tendência era que o resultado se mantivesse.

Já a ideia de criação de uma campanha para divulgação boca-a-boca possuía uma alta gravidade, pois não havia nada sendo feito hoje a respeito desta etapa. Porém, pelo mesmo motivo, a tendência era de manutenção da situação. Além disso, a urgência era baixa, pois os resultados são esperados apenas no longo prazo, muito depois do final do trabalho.

Quanto ao blog de alimentação saudável, a situação era parecida com a campanha de divulgação boca-a-boca. Ausência de um blog traz uma tendência de manutenção da situação atual do problema, e longo prazo esperado para o impacto leva a uma baixa urgência. Porém, em termos de impacto esperado, este deve ser menor, e, portanto, a ideia foi classificada como apenas relativamente grave.

A ideia das páginas com conteúdo de produtos foi classificada de forma muito semelhante ao blog. Possui gravidade relativamente alta e tendência de manutenção, porém, como os resultados podem vir no médio prazo, há uma urgência um pouco maior, sendo classificada como relativamente urgente.

Já a ideia de palavras-chave de comidas em geral foi avaliada como muito grave, já que estavam sendo perdidas, a cada dia, diversas oportunidades de compra direta. Como o resultado esperado era no curto prazo, havia uma urgência alta, a maior dentre as ideias. Porém, em termos de tendência, a situação tende a se manter igual com o tempo.

Por fim, a ideia de palavras-chave para dieta e emagrecimento foi vista como menos importante do que a anterior. Em termos de gravidade, como a empresa não tem nenhum produto ou programa específico para dietas, apenas produtos que podem ajudar nesse processo, a gravidade do problema é menor. Além disso, como os resultados são esperados apenas no médio prazo, a urgência é intermediária. Já em relação à tendência, as características eram as mesmas.

Todos esses argumentos foram consolidados e transformados em notas, gerando a tabela abaixo.

**Tabela 1 - Priorização das ideias**

<b>Ideias</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total</b>
Campanhas de Facebook Ads divulgando marca	4	3	4	48
Campanhas de Facebook Ads divulgando produto	4	3	4	48
Manutenção de campanhas de Display por mais tempo	3	3	3	27
Criação de campanha para divulgação boca-a-boca	4	2	2	24
Blog de alimentação saudável	3	2	3	18
Página com conteúdo de produtos	3	3	3	27
Palavras-chave de comidas em geral	5	4	3	60
Palavras-chave de dieta e emagrecimento	4	3	3	36

Fonte: Elaborada pelo autor

Portanto, pelas notas finais obtidas, a principal ideia que foi levada à frente foi a compra de palavras-chave de comidas em geral, não apenas comida congelada, como ocorria há época.

Além disso, pelo tempo disponível, ainda foram escolhidas para se levar à frente as ideias de campanhas de Facebook Ads. A empresa, dentre as duas opções, preferiu divulgar produtos, pois esperava que trouxesse mais conversões no curto prazo, além daquelas trazidas através do conhecimento da marca.

#### *4.4.3. Plano de Implantação*

Uma vez definidas as ideias que seriam levadas à frente, o próximo passo foi definir a implantação dessas ideias, por meio da matriz 5W1H. Esse passo marca o fim do planejamento no PDCA e o início da parte de execução.

**Quadro 6 - Matriz de Implementação (5W1H)**

What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?
Ações	Objetivo	Responsável	Local	Prazo	Meios
1. Definir audiências e lances	Definir quais pessoas se quer atingir e o quanto se quer pagar por essas pessoas	Analista de Marketing	Facebook Ads	29/ago e repetição semanal (por mais 2 semanas)	Empresa define com base no que paga atualmente
2. Criar imagens e textos para Facebook	Definir mensagem que se deseja usar para atrair clientes	Designer Gráfico	Facebook Ads	30/ago e repetição semanal (por mais 2 semanas)	Designer define com base na experiência prévia
3. Lançar Campanhas	Criar mensagens e colocar campanhas no ar	Analista de Marketing	Facebook Ads	01/set e repetição semanal (por mais 2 semanas)	Ativar campanha na plataforma
4. Reduzir investimento e manter apenas melhores campanhas	Separar ações para medir resultados separadamente	Analista de Marketing	Facebook Ads	23/set	Designer define com base na experiência prévia
5. Escolha de palavras-chave	Definir para quais tipos de pesquisa deseja-se aparecer	Analista de Marketing	Google Adwords Search	25/set	Brainstorming entre empresa e autor do trabalho
6. Definição de lances	Definir o quanto se quer pagar por essas pessoas	Analista de Marketing	Google Adwords Search	26/set	Empresa define com base no que paga atualmente
7. Criar anúncios e Lançar campanhas	Criar mensagens e colocar campanhas no ar	Analista de Marketing	Google Adwords Search	27/set	Analista define anúncio com base na experiência prévia

Fonte: Elaborado pelo autor

Para fins de mensuração, foi definido com a empresa o desejo de se separar as duas ações, medindo seus impactos separadamente. Por opção da empresa, preferiram começar por altos investimentos em campanhas de Facebook Ads, e posteriormente, focar nas campanhas de Google Adwords Search.

Portanto, uma vez definido isso, optou-se por, em termos de prazo, investir em Facebook Ads durante o mês de setembro e em Google Adwords Search durante o mês de Outubro.

Quanto às ações em si, em termos de Facebook Ads, as ações dividiram-se em quatro: definir audiências e lances, criar imagens e textos para os anúncios, lançar campanhas, e pausar as campanhas.

A definição de audiências e lances foi feita com base no perfil dos atuais clientes da empresa e o quanto se paga atualmente por esses clientes. Para definir uma audiência, foi usada uma funcionalidade do Facebook Ads chamada de “Público Semelhante”. A empresa sobe um arquivo contendo uma lista dos clientes atuais da empresa, com e-mail e telefone, e o

algoritmo do Facebook encontra o perfil dessas pessoas e seleciona pessoas com perfil semelhante a elas (as variáveis desse algoritmo não são divulgadas). Esse processo foi definido para ser feito pelo analista de marketing até o dia 29 de agosto, e, semanalmente, para cada nova campanha, esse processo seria refeito.

A criação de imagens e textos, feita pelo designer gráfico, foi feita a partir de um briefing gerado pelo analista de marketing, explicando o público-alvo e o objetivo da campanha. Assim como a etapa anterior, estava foi refeita semanalmente, a cada nova campanha, mas a partir do dia 30 de agosto.

Já o lançamento das campanhas foi feito simplesmente por ativar as novas campanhas em um botão na plataforma de Facebook Ads. Essa ação também foi feita semanalmente, ao longo de duas semanas, mas a partir do dia 1 de setembro.

Por fim, para isolar as análises, no dia 23 de Setembro, foram pausadas algumas campanhas e mantidas só as com melhor resultado em termos de vendas.

Já para as campanhas de Google Adwords Search, as ações se dividiram em três: Escolha de palavras-chave, definição de lances, criação de anúncios e lançamento de campanhas.

A escolha de palavras-chave, devido ao desejo de isolar os resultados das ações, foi feita somente no dia 25 de setembro. Para definir essas palavras, foi feito um *brainstorming* para escolher diversas palavras-chave relacionadas à comida (como comida vegana, comida saudável, comida vegetariana, entre outras). Com isso, define-se para quais tipos de pesquisa a empresa deseja aparecer.

Já a definição de lances, assim como na ideia de Facebook Ads, foi feita baseando-se em quanto se desejava pagar para atingir pessoas que fizeram pesquisas com aquelas palavras-chave. Essa ação foi realizada no dia 26 de setembro.

Por fim, a criação dos anúncios, com criação das mensagens, e o lançamento da campanha foram feitos no dia 27 de setembro, e, daí em diante, a campanha esteve ativa.

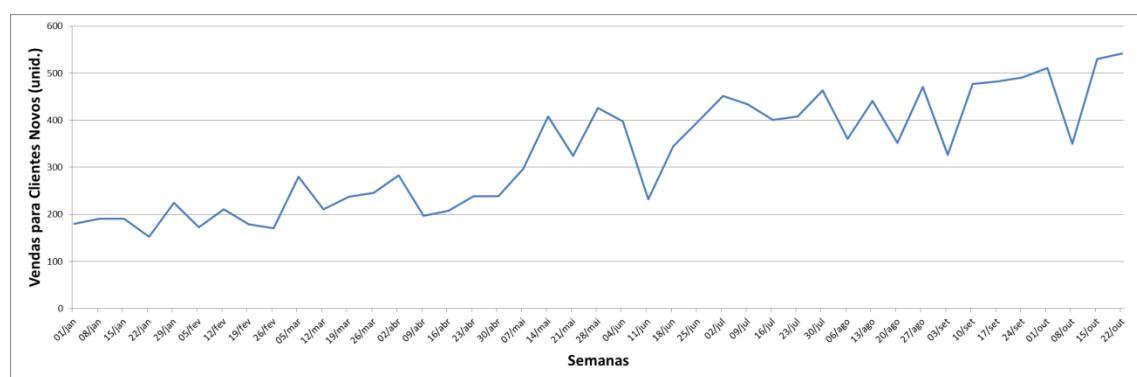
Maiores especificidades de cada campanha foram realizadas pela empresa e, como foge do tema do trabalho, que é a criação de um processo para melhoria contínua, não serão detalhadas a seguir.

#### 4.5. Avaliar Efeitos

Uma vez que as ações foram realizadas, o próximo passo, já na parte de verificação do ciclo PDCA, foi avaliar os seus efeitos, buscando entender o que aconteceu e por que aconteceu.

Como a principal métrica do trabalho era o crescimento no número de novos clientes, ela será a primeira a ser avaliada. Sua progressão, por semana, está no gráfico abaixo.

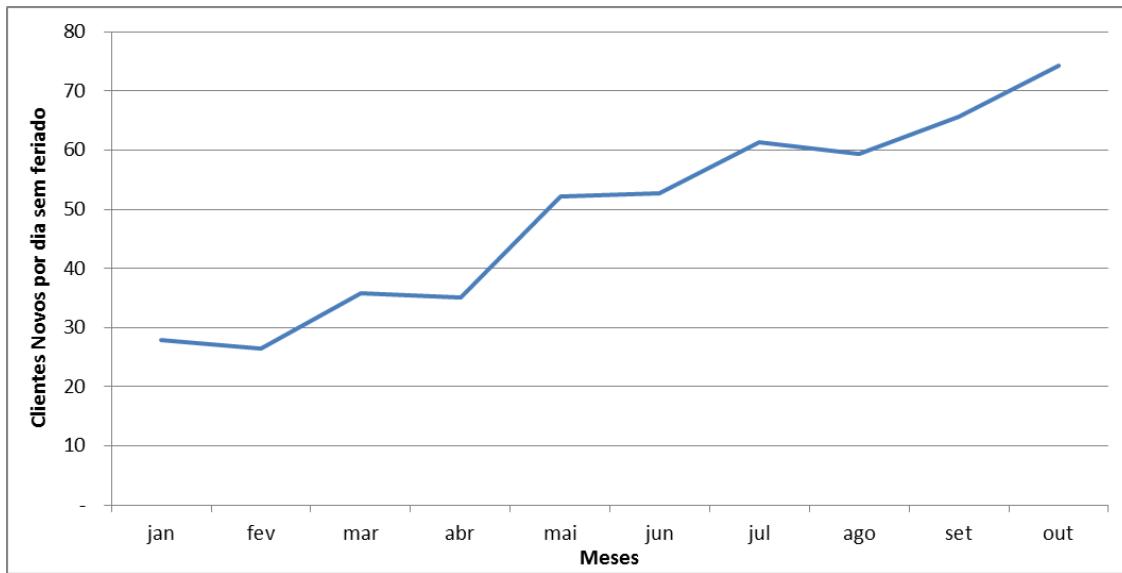
**Gráfico 22 - Gráfico de Clientes Novos, por semana, de Janeiro a Outubro de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Pelo gráfico, pode-se perceber que, em Julho e Agosto, o número de vendas provenientes de clientes novos havia se estabilizado em torno de 450 vendas. Porém, no final de Outubro, esse número já havia chegado a quase 550, com oscilações nas semanas em que houve feriado.

Consolidando os números mês a mês, vemos um número estável de vendas para clientes novos de Agosto para Setembro, e um aumento de 17% de Setembro para Outubro, com uma média de crescimento mensal de 8,2%. Porém, ainda é preciso considerar que, nos meses de Setembro e Outubro, houve feriado caindo em uma quinta-feira (na sexta-feira muitas pessoas ainda emendam). Portanto, para coletar os resultados, usou-se uma métrica de vendas de clientes novos dividida pelos dias do mês descontando feriados e emendas. Ou seja, os meses de Julho e Agosto, sem feriados, tiveram 31 dias, enquanto os meses de Setembro e Outubro, com feriados, tiveram, respectivamente, 28 e 29 dias. O gráfico, de Janeiro a Outubro, dessa métrica está abaixo.

**Gráfico 23 - Gráfico, por mês, de clientes novos por dia do mês (excluindo feriados e recessos)**

Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Pelo gráfico, pode-se perceber que todos os meses em que houve queda ou baixo crescimento coincidiram com grandes feriados, como em Fevereiro (Carnaval), Abril (três feriados no mês) e Junho (Corpus Christi), mesmo incluindo os feriados no cálculo. Porém, em Agosto, um mês sem feriados, houve queda de 3% em relação a Julho.

Mas, após as ações, mesmo com os feriados de Setembro (Dia da Independência) e Outubro (Nossa Senhora Aparecida) caindo em quintas-feiras, houve crescimentos de, respectivamente, 11% e 13% em cada mês, resultando num crescimento médio mensal de 11,9%, acima da meta estabelecida.

Um ponto negativo foi o fato de que, em termos de custo, o investimento dividido pelo número de vendas vindas de clientes novos aumentou de R\$ 17 para R\$ 23.

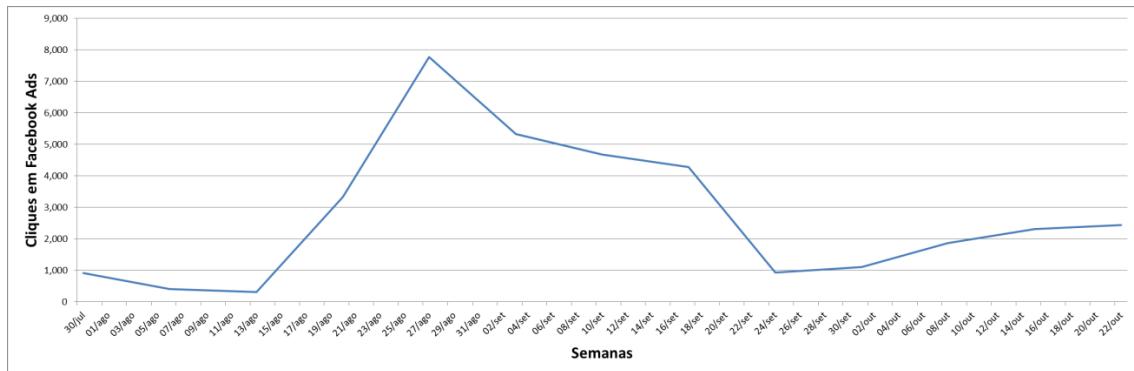
**Tabela 2 - Resultados Gerais do Trabalho**

Métrica	Agosto	Setembro	Outubro	Final Trabalho
Clientes Novos por dia sem feriado	59.27	65.73	74.20	70.04
Var. Clientes Novos por dia sem feriado (%)	-3%	+11%	+13%	25%
Custo por cliente novo	R\$ 17	R\$24	R\$ 23	R\$ 23
Var. Custo por cliente novo (%)	-	+39%	-4%	+36%

Fonte: Dados da empresa - adaptados

Em relação às ideias específicas, foi possível identificar que os planos foram bem seguidos. Em termos de Facebook Ads, é possível ver que o número de cliques para o site foi bem alto em Setembro, com pico no início das primeiras campanhas, e caiu muito em Outubro, devido à redução do investimento, conforme o gráfico abaixo.

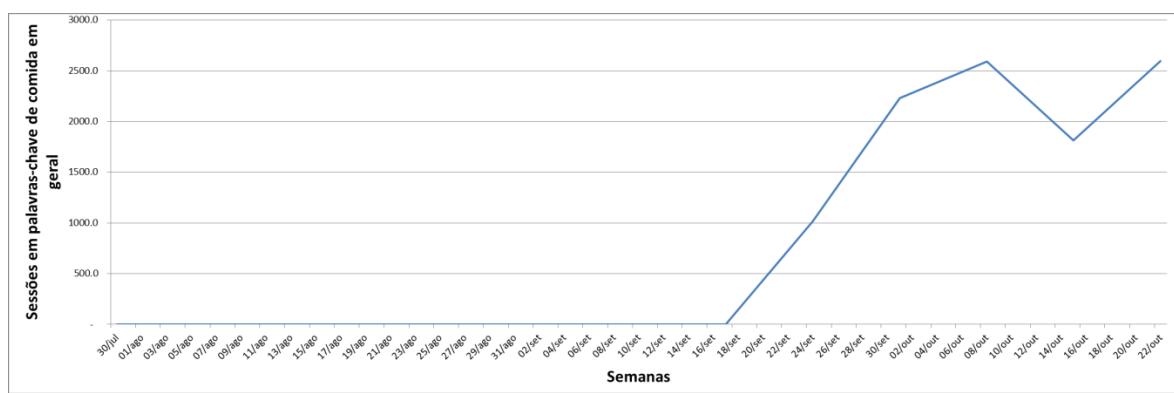
**Gráfico 24 - Cliques em Facebook Ads para o site, por semana, de Agosto a Outubro de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Já em relação a campanhas de Google Adwords Search com palavras-chave relacionadas a comidas em geral, podemos identificar que, antes da última semana de setembro, não havia nenhuma sessão no site vindo dessa nova campanha, mas, em outubro, teve grande volume de sessões, tudo conforme o planejado.

**Gráfico 25 - Sessões para o site (vindas de uma campanha de Google Adwords Search focada em comida em geral), por semana, de Agosto a Outubro de 2017**



Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Por fim, antes de ir para a última etapa do trabalho, foram verificadas todas as métricas definidas para cada canal, para identificar possíveis melhorias no que já foi feito.

Nas campanhas de Facebook Ads, os números, comparando os meses de Agosto e Setembro, estão dispostos na tabela abaixo.

**Tabela 3 - Resultados de métricas de Facebook Ads**

Facebook Ads	Agosto	Setembro	Variação
Impressões	4.444.108	5.673.561	+28%
Cliques	11.404	20.689	+81%
Impressões Possíveis de marca	21.728	22.760	+5%
Engajamento	23.853	39.627	+66%
Investimento	R\$ 25.493	R\$ 40.628	+59%

Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Por esses números, pôde-se perceber que houve um grande aumento de impressões, seguido de um aumento ainda maior de cliques e engajamento, o que indica que a qualidade dos anúncios está melhor do que antes. Além disso, o número de cliques e engajamento cresceu mais do que o investimento, o que indica que a empresa está pagando menos por esses cliques e engajamentos, o que também é positivo.

Um ponto não muito favorável é que o crescimento de impressões possíveis de palavras relacionadas à marca da empresa cresceu apenas 5%, o que pode ser explicado pela opção da empresa por focar em anúncios voltados aos produtos da empresa, e não da marca em si.

Já para as campanhas de Google Adwords Search, com foco em comidas em geral, os números de Outubro, comparando com os dados de campanhas de comidas congeladas (mais usado pela empresa anteriormente), estão dispostos abaixo.

**Tabela 4 - Resultados de métricas de Google Adwords Search**

Google Adwords	Comida Congelada	Comida	Variação
Impression Share	79,42%	74,16%	-7%
Impressões	16.301	102.537	+529%
Taxa de Cliques	15,5%	7,3%	-53%
Sessões	2.547	6.780	+166%
Investimento	R\$ 15.414	R\$ 9.265	-40%

Fonte: Dados da própria empresa – adaptados

Por esses números, pôde-se identificar algumas características importantes dessa campanha de comidas genéricas. Primeiro, em termos de volume de buscas, ela é muito maior, afirmando o que se esperava ao fazer essa campanha. Além disso, ainda se investiu 40% menos, mas trazendo quase o triplo de pessoas para o site.

Por outro lado, a taxa de cliques se mostrou 53% menor que as campanhas de comida congelada. Isso evidencia um grande problema: as pessoas que estão sendo atingidas não estão tão interessadas no que a empresa está oferecendo a elas.

#### **4.6. Padronizar a solução**

Terminada a verificação, iniciou-se a parte de atuação do ciclo PDCA. Pelos resultados obtidos e pelas informações aprendidas mesmo no caso em que os resultados não foram tão bons quanto o esperado, a padronização desse processo é altamente recomendada. Além disso, todo esse processo trouxe uma organização de dados e um direcionamento da estratégia da empresa, desdobrando *hoshins* e ações a partir dos objetivos gerais da empresa.

Porém, a padronização ou não desse processo fica a ser decidido pela própria empresa e não está no escopo do trabalho.

#### **4.7. Refletir sobre o problema seguinte**

Quanto aos próximos passos, a Congelados e Saudáveis precisa trabalhar em cima da melhoraria das ações que já foram executadas durante o trabalho. Podem-se melhorar tanto os resultados das campanhas de Facebook Ads como os da campanha de comidas genéricas em Google Adwords Search.

Para as campanhas de Facebook Ads, podem-se testar campanhas com enfoque maior na marca da empresa ao invés dos produtos. Com isso, se pode aumentar ainda mais as pesquisas no Google referentes ao nome da marca, com um maior número de clientes lembrando-se da empresa ao longo do tempo. Porém, vale ressaltar que, conforme percebido na etapa de análise dos dados, os efeitos de cada ação nem sempre são imediatos, então é necessário ter paciência para colher os frutos no longo prazo.

Já na campanha de comidas genéricas em Google Adwords Search, conforme detectado na etapa de análise dos efeitos, houve uma taxa de cliques muito menor do que a campanha de comidas congeladas da empresa. Isso indica que os anúncios não estão de acordo com o que as pessoas estão procurando. Portanto, ao invés de a empresa tentar oferecer para essas

pessoas seus produtos logo de cara, seria interessante explicar melhor para elas o que é a empresa, e por que seus produtos, apesar de não serem exatamente o que a pessoa procura, podem suprir suas necessidades de alimentação. Para isso, se faz necessário criar novas páginas no site, explicando melhor tanto sobre os produtos da empresa, quanto sobre a empresa em si. Com isso, espera-se aumentar o interesse dessas pessoas e potencializar ainda mais os resultados.

Contudo, essas observações são apenas sugestões, e cabe à empresa decidir se segue ou não com elas.



## 5. CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho, termina-se com um método pronto e adaptável de como utilizar-se de conceitos de engenharia de produção (mais especificamente de controle de qualidade) para administrar ações e investimentos em marketing. Por meio deste método, é possível organizar o marketing de empresas onde falta essa organização, e, dessa forma, é possível direcionar a criatividade característica dos profissionais de marketing para obter resultados consistentemente positivos, como já foi feito em outros setores por onde passaram engenheiros de produção.

A aplicação do método mostrou resultados inicialmente satisfatórios, com entrega de resultados em um curto prazo, e, além disso, com diversas outras aprendizadas a respeito de próximos passos. Vale ressaltar que o método necessita de uma aplicação constante, seguindo as ideias de continuidade do ciclo PDCA e melhoria constante, buscando sempre resultados positivos no longo prazo.

Em relação a outras ideias, pode-se trabalhar em cima do fato de, apesar do sucesso das ações do trabalho para trazer novos clientes, houve um aumento do investimento necessário para trazer cada um desses clientes novos. Portanto, o próximo passo seria trabalhar em outras ideias além das já executadas, pois ambas as ideias aplicadas dependem de investimentos para ser executadas, e esses investimentos aumentam conforme aumenta o número de pessoas atingidas (já que paga-se por clique ou impressão de anúncios).

Nesse cenário, é recomendado que a empresa foque em ideias que não exijam um investimento proporcional ao número de pessoas atingidas, como a criação de um blog ou oferecer descontos a pessoas que indicarem a empresa a amigos que ainda não tenham comprado nada na empresa. Dessa forma, é possível escalar os volumes de vendas e pacientes novos, mas sem investir um volume proporcional (e às vezes até maior) de dinheiro.

Por fim, a abordagem da aprendizagem se mostrou muito necessária, pois foram vistos valores relativamente baixos de confiabilidade. Mas, com as análises disponíveis, foi possível realizar algumas das ações mais promissoras. Além disso, a mensuração baseada principalmente em métricas de negócio aliadas às etapas da jornada de compra do consumidor se mostrou muito útil, pois simplificou a verificação de resultados, evitando que o trabalho se tornasse cansativo

com a análise de diversas métricas específicas de canais específicos, que poderiam nem estar ligados ao problema.

Concluindo, cabe agora à empresa internalizar este método e padronizá-lo, garantindo que, a cada iteração do ciclo PDCA, melhore-se algo ou aprenda-se algo. Nem sempre será possível melhorar 1% a cada dia, como se preza na melhoria contínua, mas, através da aprendizagem, pode-se buscar uma melhoria equivalente de 35% a cada mês.

## REFERÊNCIAS

Tendência em alimentos. **SEBRAE Inteligência Setorial**, São Paulo, Mai. 2015. Disponível em: <https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/tendencia-em-alimentos/555b903b14d0c01d007ffc4e>

MEYER, A.; LOCH, C.H.; PICH, M.T. Managing project uncertainty: from variation to chaos. MIT, **Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 59-68, 2002.

SCHERER, A., HERZOG, A. L Brasil é o quarto maior mercado para produtos saudáveis. **Exame**, 23, Fev. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-para-produtos-saudaveis/>>

Edelman, D.C.2010. Branding in the Digital Age: You`re Spending Your Money in All the Wrong Places. **Harvard Business Review**, Dec. 2010. Disponível em <<https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places>>.

SPILLER, L.; TUTEN, T. (2015). Integrating Metrics Across the Marketing Curriculum. **Journal of Marketing Education**, SAGE Publications Inc, vol. 37, p. 114-126, 2015.

**Webshoppers, Ebit**, v.36, 2017. Disponível em <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>.

**Webshoppers, Ebit**, v.35, 2017. Disponível em <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>.

Brasil Food Trends 2020. FIESP, Maio, 2010. Disponível em: <[http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html)>

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

BERSSANETI, F.T.; BOUER G. **Qualidade: Conceitos e aplicações Em produtos, projetos e processos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2013.

Métricas: Está na hora de rever suas prioridades. **Think with Google**, Maio, 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/mobile/esta-na-hora-de-rever-suas-prioridades/>>

Dá um Google: Conheça as tendências que definiram as buscas em 2016. **Think with Google**, Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/busca/marketing-trends-year-in-search-2016/>>

The Value of Google Result Positioning. **Chitika**, Jun, 2013. Disponível em <<https://chitika.com/google-positioning-value>>

Sobre a parcela de impressões. **Ajuda do Google**, 2017. Disponível em <<https://support.google.com/adwords/answer/2497703?hl=pt-BR>>

Impressões: Definição. **Ajuda do Google**, 2017. Disponível em: <<https://support.google.com/adwords/answer/6320?hl=pt>>

Como uma sessão da Web é definida no Google Analytics. **Ajuda do Google**, 2017. Disponível em: <<https://support.google.com/analytics/answer/2731565?hl=pt-BR>>

Taxa de rejeição. **Ajuda do Google**, 2017. Disponível em: <<https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=pt-BR>>

## GLOSSÁRIO

**Abandono de carrinho** – Momento em que uma pessoa coloca um produto em um carrinho de compra na internet (muito comum em *e-commerce*), mas desiste da compra.

**Ad hoc** – formulado com o único objetivo de legitimar ou defender uma teoria, e não em decorrência de uma compreensão objetiva e isenta da realidade.

**Alcance** – Total de pessoas impactadas por um anúncio.

**Canais de marketing** – Meios de divulgação de uma campanha.

**Conversão** – Objetivo atingido, em geral, alguma compra no site.

**Custo de Aquisição do Cliente** – Investimento dividido pelo número de novos clientes.

**Customer Lifetime Value** – Total de receita trazida por um cliente, em média.

**Display** – Refere-se a um banner em um site.

**Facebook Ads** – Plataforma para criar e administrar anúncios no Facebook.

**Google Adwords** – Plataforma para criar e administrar anúncios no Google.

**Impressão** – Aparição de um anúncio.

**Impression Share** – Número de impressões de um anúncio da empresa dividido pelo número de vezes em que esse anúncio poderia ter aparecido (quando palavras-chave ligadas a ele foram pesquisadas).

**Índice de Qualidade** – Índice do Google que avalia a relevância de determinado site para determinada pesquisa e pessoa.

**Lance** – O quanto uma empresa está disposta a pagar por determinada ação (em geral cliques ou impressões). Faz parte de quase todo tipo de compra de mídia em marketing.

**Lifetime Value** – Total de receita trazida por um cliente, em média.

**Market-share** – Parcada do mercado conquistada pela empresa, em termos de receita.

**Newsletter** – E-mail com conteúdo periódico.

**Pesquisas orgânicas** – Pesquisas em mecanismos de busca que não são patrocinadas, ou seja, os sites só aparecem devido a sua relevância para as pesquisas e os clientes.

**Pushes** – Notificação no celular.

**Ranking de pesquisas do Google** – Classificação resultante da avaliação do algoritmo do Google a respeito da relevância de cada site para uma determinada pesquisa feita.

**Rede de Display do Google** – Conjunto de sites de terceiros, com parceria com o Google, que permitem que apareçam banners de outras empresas em determinados locais de seu site em troca de dinheiro.

**Return on Advertising Spend** – Receita dividida pelo investimento em publicidade.

**Return on Investment** – Receita dividida pelo investimento.

**Search** – Refere-se a uma pesquisa em um mecanismo de busca.

**Sessões** – Número de acessos no site.

**Share of voice** – Métrica que estima o quanto falam sobre sua empresa (uso de pesquisas).

**Taxa de Cliques** – Cliques em um anúncio divididos pelo número de impressões do anúncio.

**Taxa de conversão** – Conversões dividido pelo número de pessoas em uma etapa anterior, em geral, divide-se pelo número de acessos no site (sessões).

**Tíquete Médio** – receita média adquirida pela empresa por cada compra.

**Tráfego no site** – número total de acessos no site.