

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

RODRIGO MAMMOCCI POMPILIO

**OTIMIZAÇÕES PARA PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES
EM MÍDIAS DIGITAIS**

São Paulo
2020

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

RODRIGO MAMMOCCI POMPILIO

**OTIMIZAÇÕES PARA PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES
EM MÍDIAS DIGITAIS**

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

São Paulo
2020

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

RODRIGO MAMMOCCI POMPILIO

**OTIMIZAÇÕES PARA PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES
EM MÍDIAS DIGITAIS**

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

Orientador: Fernando Tobal Berssaneti

São Paulo
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação-na-publicação

Pompilio, Rodrigo

•OTIMIZAÇÕES PARA PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES EM

MÍDIAS DIGITAIS / R. Pompilio -- São Paulo, 2020.

122 p.

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.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos, por estarem sempre presentes e por me apoiarem incondicionalmente.

Aos meus amigos do colégio, da faculdade e de Aachen, pela parceria e companheirismo que tornam os desafios mais tranquilos e as conquistas mais saborosas.

Ao Professor Fernando Berssaneti, pela orientação e por me guiar e motivar ao longo do caminho.

A todos da Kipiai, pelo trabalho de excelência realizado, pelos ensinamentos, pelas experiências e pelas histórias.

“Torna-te quem tu és”

Friedrich Nietzsche

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo estudar métodos de otimizar o processo de aquisição de clientes em mídias digitais, através da aplicação de ferramentas e conceitos estudados no curso de Engenharia de Produção, com ênfase em qualidade. No contexto de transformação digital, faz-se necessário um estudo aprofundado do processo de integração das mídias digitais com a área de vendas das empresas. Dessa forma, o trabalho se propõe a fazer um estudo de caso de uma empresa fictícia nomeada Wasser Co. A empresa é inovadora em modelo de negócio, ao oferecer o plano de assinatura para seus produtos, em vez da simples venda. Com isso, a Wasser Co incrementa sua proposta de valor com serviços atrelados ao produto. Uma especificidade do modelo é que o primeiro contato com o cliente é exclusivamente digital, ou seja, não há produto físico em pontos de venda tradicionais. A partir do estudo de caso, pretende-se analisar o fluxo de aquisição de clientes, identificar os problemas de eficiência de custo e propor alterações que aumentem a produtividade do processo. A motivação do trabalho foi através da atuação profissional do autor como prestador de serviços de marketing digital para a empresa.

O método de trabalho foi baseado no MASP (Metodologia de análise e solução de problemas), que consiste em oito etapas de abordagem a um problema. A primeira etapa do método é composta pela identificação do problema dentro do fluxo do cliente potencial na empresa. Em seguida, realiza-se a observação do processo e a análise diagnóstica para levantar as causas dos problemas de eficiência no fluxo de aquisição de clientes. Depois, estrutura-se um plano de ação para atacar causas e, finalmente, são realizadas as etapas finais de implementação, monitoramento e conclusão dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Engenharia de Produção. Marketing Digital. Otimização de processos. Aquisição de clientes. Fluxo de aquisição de clientes.

ABSTRACT

This paper aims to present optimization solutions for the client acquisition process of a household appliance company through the application of Industrial Engineering tools and concepts. In a digital transformation scenario, it is essential to deeply understand the process of integrating offline and online sales. Hence, this paper brings a case study of a fictional company named Wasser Co. The company innovated its business model by offering home appliances via subscription, instead of simply selling the products. As a result, Wasser Co adds value to the product by attaching services to the offer. In this business model the first contact with the client is always online, since there is no point of sales (POS). The paper aims to analyze this business case through the examination of client acquisition flow, identification of the cost efficiency problems and finally suggest alternatives that might rise the productivity of the process.

The motivation of this study was due to the author's professional experience as a Digital Marketing consultant for the company and the methodology of work was based on the problem-solving approach (MASP). For the purpose of achieving the project's objective, it was necessary to have the description of the process "as is" and the identification of the main problems. Once the problems were mapped and the flow was described, a diagnostic analysis was made, in order to identify the causes for the problems. Subsequently, improvement proposals were made to attack the main identified causes. Based on the results, a proposal can be presented to the head of Marketing to analyze the implementation of the solutions.

Keywords: Industrial Engineering. Digital Marketing. Process Optimization. Client Acquisition. Client Acquisition Flow.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do faturamento de e-commerce.....	28
Figura 2 – Evolução do Tíquete Médio das compras digitais	29
Figura 3 – Evolução do número de pedidos online	29
Figura 4 – Formulário de cadastro dos clientes	30
Figura 5 – Formulário de cadastro do Nubank	31
Figura 6 – Fluxo do consumidor para assinar os planos de purificadores.....	32
Figura 7 – Evolução da receita operacional anual do Google	34
Figura 8 – Evolução da receita anual do Facebook	35
Figura 9 – Fluxo de análise de performance.....	44
Figura 10 – Ciclo PDCA	46
Figura 11 – Diagrama de Ishikawa.....	48
Figura 12 – Simbologia de um Fluxograma	49
Figura 13 – Eficiência de um processo.....	49
Figura 14 – Fluxos de aquisição de clientes	54
Figura 16 – Fluxograma da venda a partir de cadastros online	68
Figura 16 – Cadastro de interesse na assinatura	68
Figura 17 – Funil de vendas	60
Figura 18 – Fluxo de geração de cadastros online	61
Figura 19 – Sobreposição de públicos campanhas TOP	80
Figura 20 – Sobreposição de públicos – campanhas LOW	81
Figura 21 – Metodologia para ajuste de orçamento das campanhas	104
Figura 22 – Proposta de fluxograma para tratamento dos leads.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do CPL ao longo do tempo.....	67
Gráfico 2 – Evolução da taxa de localização dos leads - 2020.....	73
Gráfico 3 – Investimento e Custo por lead A	75
Gráfico 4 – Investimento e Custo por lead B	76
Gráfico 5 – Investimento e Custo por lead C	76
Gráfico 6 – Investimento e Custo por lead D	77
Gráfico 7 – Investimento e Custo por lead E	78
Gráfico 8 – Investimento e Custo por lead F.....	78
Gráfico 9 – Diagrama de Ishikawa: encarecimento das campanhas	87
Gráfico 10 – Diagrama de Ishikawa: volatilidade e imprevisibilidade do CPL .	89
Gráfico 11 – Diagrama de Ishikawa: relatório de acompanhamento ruim e confuso	91
Gráfico 12 – Gráfico de dispersão: Investimento x Impressões.....	93
Gráfico 13 – Gráfico de dispersão: CPC x CPL.....	94
Gráfico 14 – Gráfico de dispersão: CTR x CPL.....	94
Gráfico 15 – Gráfico de dispersão: CPM x CPL.....	95
Gráfico 16 – Diagrama de Ishikawa: taxa de localização baixa.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo médio gasto com mídia social por dia	33
Tabela 2 – Notas de gravidade	50
Tabela 3 – Notas de urgência	50
Tabela 4 – Notas de tendência	50
Tabela 5 – Aplicação da ferramente 5W2H	51
Tabela 6 – Alocação de investimento de acordo com frente de vendas	59
Tabela 7 – Segmentações das campanhas	65
Tabela 8 – Divisão das campanhas para coleta de dados	74
Tabela 9 – Métricas das campanhas analisadas	79
Tabela 10 – Parcelas de vendas ativas e receptivas	82
Tabela 11 – Indicador de qualidade do relatório	84
Tabela 12 – Taxa de localização 2020	84
Tabela 13 – Taxa de localização por campanha	85
Tabela 14 – Localização dos leads por status	85
Tabela 15 – Matriz GUT: encarecimento das campanhas	98
Tabela 16 – Matriz GUT: volatilidade e imprevisibilidade do CPL	99
Tabela 17 – Matriz GUT: relatório de acompanhamento ruim e confuso	100
Tabela 18 – Matriz GUT: Taxa de localização dos leads baixa	101
Tabela 19 – Cálculo do CAC por campanha	103
Tabela 20 – Cálculo da taxa de conversão	103
Tabela 21 – Cálculo do CPL admissível	104
Tabela 22 – 5W2H: Solução 1	105
Tabela 23 – Matriz de exclusões	105
Tabela 24 – 5W2H: Solução 2	106
Tabela 25 – Evolução da saturação de um anúncio	107
Tabela 26 – 5W2H: Solução 3	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPM – Custo por mil impressões

CTR – *Click-through rate* (taxa de cliques)

CPC – Custo por clique

CAC – Custo por aquisição de clientes

CPL – Custo por *lead*

API – *Application Programming Interface*

CRM – *Customer Relationship Management*

LGPD – Lei Geral de Proteção aos Dados

CAGR – *Compound Annual Growth Rate*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	Contextualização.....	27
1.1.1	<i>Mercado digital brasileiro.....</i>	27
1.1.2	<i>Vendas de serviços online.....</i>	30
1.1.3	<i>Mídias digitais</i>	32
1.2	Objetivo do trabalho	35
1.2.1	<i>Objetivo primário.....</i>	35
1.2.2	<i>Objetivos secundários.....</i>	36
1.3	Estrutura do trabalho.....	36
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	39
2.1	Servitização.....	39
2.2	Conceitos de marketing	39
2.3	Marketing digital.....	40
2.3.1	<i>Mídias digitais e plataformas de anúncios</i>	40
2.3.2	<i>Principais métricas</i>	41
2.3.3	<i>Leilões e estratégias de lance</i>	42
2.3.4	<i>Segmentações do público alvo</i>	43
2.3.5	<i>Análises de performance.....</i>	43
2.4	Fatores críticos de sucesso.....	44
2.5	MASP - Metodologia de análise e solução de problema	45
2.6	Ciclo PDCA e o Controle de Processos.....	45
2.7	Lean Analytics – E-commerce.....	47
2.8	Ferramentas para melhoria da qualidade	47
2.8.1	<i>Diagrama de Ishikawa.....</i>	47
2.8.2	<i>Fluxograma.....</i>	48

2.8.3	<i>Matriz GUT</i>	49
2.8.4	<i>5W2H</i>	51
3	MÉTODO DE TRABALHO	53
3.1	Sobre a empresa	53
3.2	Descrição do processo e identificação do problema	54
3.2.1	<i>Fluxo de geração de cadastros</i>	54
3.2.2	<i>Fluxo de vendas</i>	54
3.3	Coleta de dados	55
3.3.1	<i>Fluxo de geração de cadastros</i>	55
3.3.2	<i>Fluxo de vendas</i>	55
3.4	Análise diagnóstica	56
3.5	Plano de melhoria	56
3.5.1	<i>Priorização das causas</i>	56
3.5.2	<i>Desenho de soluções</i>	57
3.5.3	<i>Implementação e monitoramento dos indicadores</i>	57
4	TRABALHO DE CAMPO	59
4.1	Sobre a empresa	59
4.1.1	<i>Vendas Online</i>	59
4.1.2	<i>Call center: Ligações Ativas</i>	60
4.1.3	<i>Call center: Ligações Receptivas</i>	61
4.2	Descrição do processo e identificação do problema	61
4.2.1	<i>Fluxo de geração de cadastros</i>	61
4.2.2	<i>Fluxo de vendas</i>	67
4.3	Coleta de dados	73
4.3.1	<i>Fluxo de geração de cadastros</i>	74
4.3.2	<i>Fluxo de vendas</i>	82
4.4	Análise diagnóstica	86

4.4.1	<i>Problema 1a: Encarecimento das campanhas</i>	86
4.4.2	<i>Problema 1b: Volatilidade e imprevisibilidade do CPL</i>	89
4.4.3	<i>Problema 2a: Relatório de acompanhamento ruim e confuso</i>	91
4.4.4	<i>Problema 2b: Taxa de localização dos leads baixa</i>	95
4.5	Plano de melhoria	97
4.5.1	<i>Priorização das causas</i>	97
4.5.2	<i>Desenho das soluções</i>	101
4.5.3	<i>Implementação e monitoramento dos indicadores</i>	112
4.6	Limitações do projeto	113
5	CONCLUSÃO	115
5.1	Análise dos objetivos	115
5.2	Próximos passos.....	116
	REFERÊNCIAS	119
6	APÊNDICES	121

1 INTRODUÇÃO

O setor de vendas online está com crescente representação na economia brasileira. Nesse cenário, é essencial para empresas de varejo que o posicionamento de suas marcas nos meios digitais seja forte. No entanto, ao considerarmos a velocidade e a urgência das transformações digitais, manter-se com uma estrutura operacional organizada e com processos digitais eficientes é um desafio.

Por conta disso, é comum que empresas tenham suas áreas digitais desorientadas, que não acompanham o ritmo de mudança acelerado que é exigido. Este trabalho visa estudar, através de um caso de uma empresa real, a aplicação de conceitos de Engenharia de Produção para otimizar o processo de aquisição de clientes em plataformas digitais.

1.1 Contextualização

Para contextualizar o trabalho, vamos introduzir um breve estudo sobre o mercado digital. É possível enxergar a crescente relevância desse cenário quando se analisa dados como faturamento e números de pedidos online.

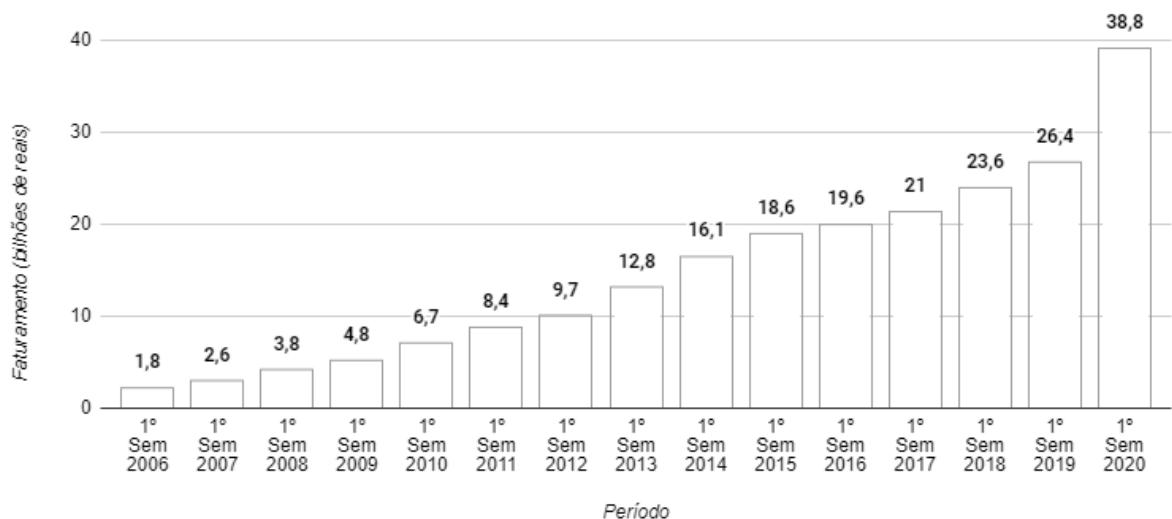
Além disso, serão expostos exemplos de vendas de serviços online, onde o conteúdo desse trabalho poderia ser aplicado a fim de aumentar a eficiência das operações.

1.1.1 Mercado digital brasileiro

O faturamento de e-commerce tem crescimento constante desde 2001 (EBIT/Nielsen, 2020). Ainda conforme o relatório de pesquisa EBIT/Nielsen (2020) - uma das principais referências para o mercado de e-commerce - o CAGR¹ do setor em 3 anos é de 28%. Na Figura 1, está representada a evolução do faturamento em comércio digital (em inglês “*e-commerce*”).

¹ Do inglês “*Compound Annual Growth Rate*”, que significa a taxa de crescimento anual composta de um negócio.

Figura 1 – Evolução do faturamento de e-commerce



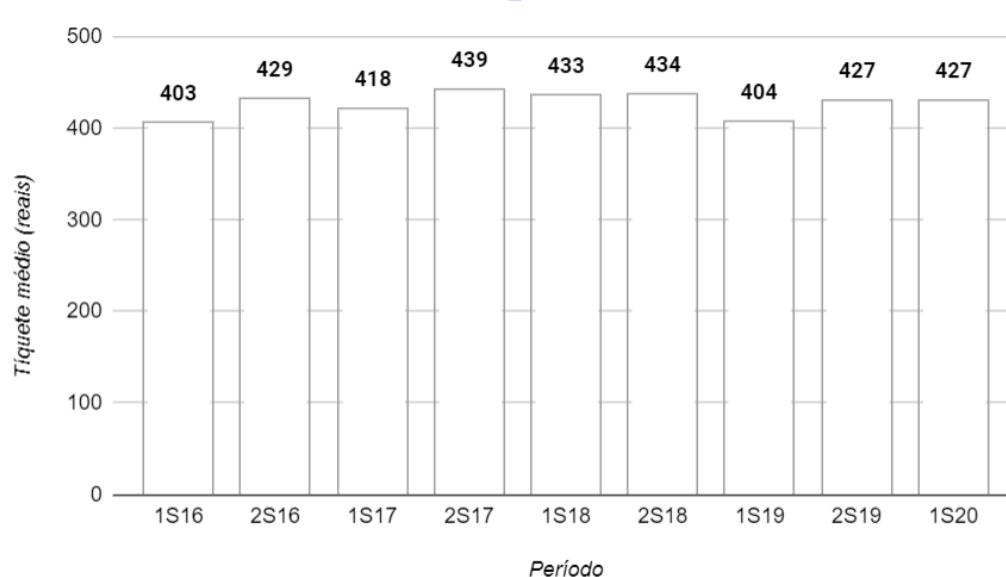
Fonte: EBIT/Nielsen, 2020

O aumento de faturamento observado na Figura 1 poderia ser explicado por 4 principais fatores:

- (i) um aumento de consumidores nas redes;
- (ii) maior frequência de compra do mesmo consumidor;
- (iii) aumento do ticket médio da compra do consumidor;
- (iv) De 2019 para 2020, o crescimento acima da média se deve à pandemia de Covid-19, que impulsionou o comércio online nesse período.

No relatório fornecido pela EBIT/Nielsen, observamos que o Tíquete Médio teve um leve aumento, mas não foi a causa principal dessa evolução de faturamento, como se enxerga na Figura 2.

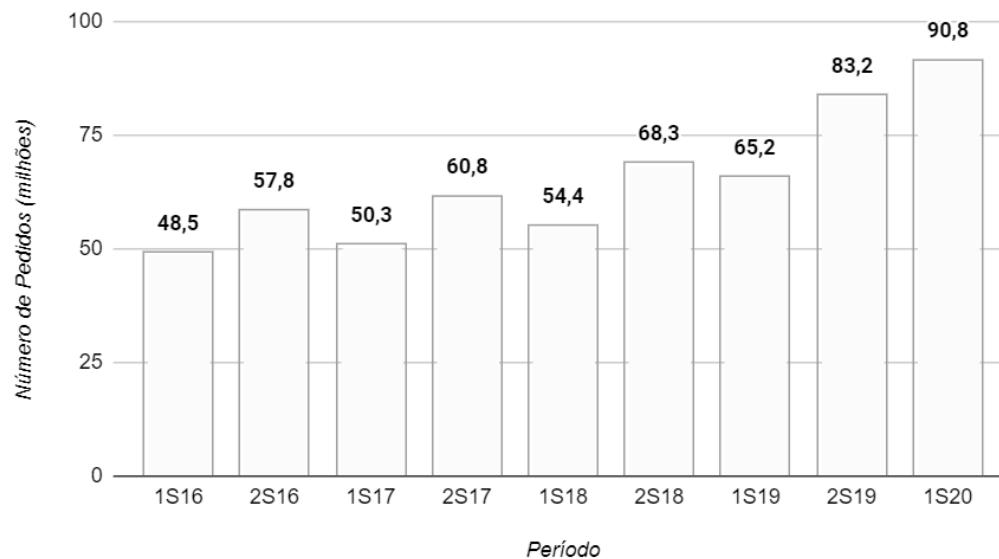
Figura 2 – Evolução do Tíquete Médio das compras digitais



Fonte: EBIT/Nielsen, 2020

Por outro lado, quando analisamos a evolução do número de pedidos online, é possível enxergar o aumento, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Evolução do número de pedidos online



Fonte: EBIT/Nielsen, 2020

Segundo EBIT/Nielsen, 2020, ambos os números de consumidores recorrentes e de novos consumidores tiveram um aumento. A variação no número de consumidores recorrentes foi de 40%, ao comparar o primeiro semestre de 2020 com o primeiro semestre de 2019. Já a variação no número de novos consumidores foi de 38%, no mesmo período de análise.

Nesse cenário de crescimento acelerado, justifica-se o estudo de otimização dos processos digitais das empresas.

1.1.2 Vendas de serviços online

Dentro do setor de vendas online, está a venda de serviços online, no modelo de assinatura. A comercialização desse tipo de modelo de negócio é impulsionada por “leads” (termo inglês que se refere a cadastros) de potenciais clientes. A geração e o tratamento de *leads* é um processo que, quando otimizado, pode reduzir perdas e desperdícios de recursos dentro das empresas.

1.1.2.1 *Leite Fazenda*

Como exemplo de empresa que atua nesse segmento, a Fazenda Bela Vista (Leite Fazenda) é uma comerciante de produtos à base de leite. Como estratégia de venda, a empresa oferece o serviço de entrega domiciliar. Nesse serviço, o cliente gera um cadastro, conforme a Figura 4, e entra na base de clientes do Leite Fazenda.

Figura 4 – Formulário de cadastro dos clientes

CADASTRE-SE

<i>Nome</i>
<i>E-mail</i>
<i>CPF</i>
<i>Senha</i>
<i>Confirmação de senha</i>
CADASTRAR

Fonte: Website do Leite Fazenda

Após o cadastro, o cliente recebe entregas com frequência semanal em sua casa. É possível fazer a programação do pedido conforme a necessidade, o que traz flexibilidade para o cliente. Dessa forma, a Fazenda elimina o papel do distribuidor de varejo e faz a conexão direta com seu consumidor final, através de um primeiro contato digital.

1.1.2.2 *Nubank*

Nubank é um banco digital brasileiro que oferece para seus clientes serviços financeiros como, dentre outros, uma conta digital, um cartão de crédito, transferências bancárias e programas de benefícios. Por ser primordialmente digital, a empresa não tem agências físicas como bancos tradicionais. Assim sendo, o primeiro contato do cliente com a empresa é digital. Para abrir uma conta, o usuário preenche o formulário da Figura 5:

Figura 5 – Formulário de cadastro do Nubank

O formulário de cadastro do Nubank é exibido em um formulário com um fundo cinza. No topo, uma caixa de diálogo contém o texto: "Complete abaixo para pedir sua conta do Nubank e seu cartão de crédito". Abaixo, há quatro campos de texto rotulados: "Nome completo", "CPF", "E-mail" e "Confirmação de E-mail". Cada campo é precedido por uma legenda e seguido por uma barra de texto para digitação.

Fonte: Site do Nubank

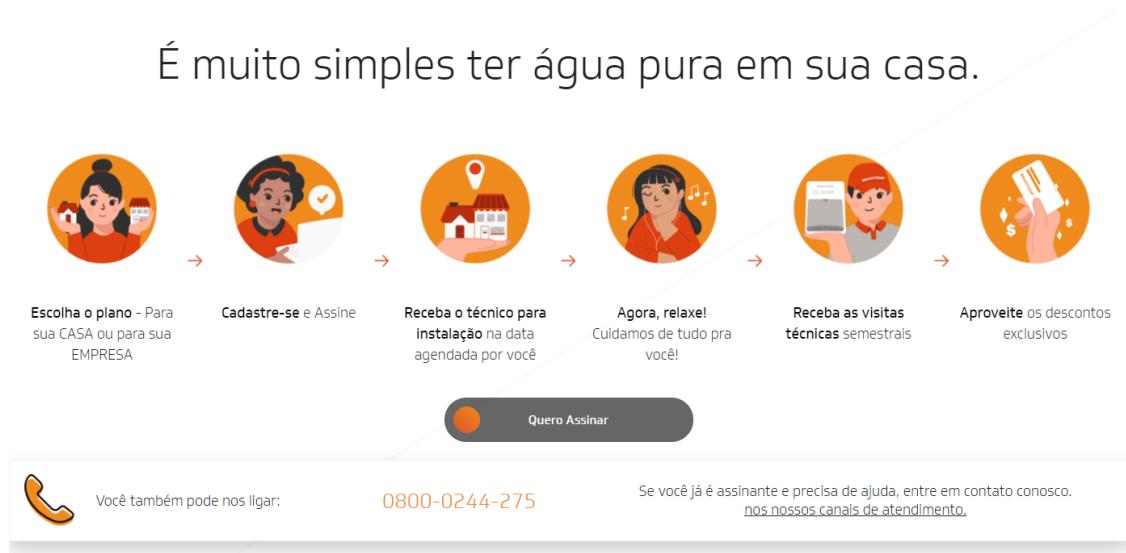
Dessa forma, o contato digital sem atritos com o cliente e o processo de admissão são atividades essenciais para o sucesso do negócio.

1.1.2.3 Brastemp (Whirlpool)

A Brastemp, empresa de eletrodomésticos, atua no mercado de água através de um modelo de assinatura de purificadores. O consumidor paga um valor fixo mensal pela locação/aluguel de purificadores. Atrelados ao plano de assinatura, estão os serviços de instalação, manutenção periódica e garantia de troca durante o contrato.

Figura 6 – Fluxo do consumidor para assinar os planos de purificadores.

É muito simples ter água pura em sua casa.



Fonte: Site da Brastemp

A Figura 6 foi extraída do site da empresa e representa o fluxo de instalação do produto.

A assinatura de um plano de purificadores da Brastemp ocorre em meios digitais, ou seja, não é possível encontrar os purificadores em lojas de varejo. Análogo aos exemplos anteriores, o contato com o cliente nas mídias digitais é essencial para a eficiência do negócio.

1.1.3 Mídias digitais

Mídia, segundo o dicionário Michaelis, é toda a estrutura de difusão de informações, notícias, mensagens e entretenimento que estabelece um canal intermediário de comunicação não pessoal. Podemos entender mídia digital, nesse sentido, como canais digitais para essa difusão de conteúdo.

Assim como a invenção da prensa por Johannes Gutenberg no século XV proporcionou uma revolução da mídia e da comunicação, as mídias digitais também mudaram o fluxo de informações, notícias, mensagens e entretenimento entre pessoas. Segundo uma pesquisa feita pela Global Web Index, especializada em relatórios sobre comportamentos digitais, o Brasil ficou em segundo lugar em um ranking de países que mais utilizaram mídias sociais em 2019, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Tempo médio gasto com mídia social por dia

<i>Ranking</i>	<i>País</i>	<i>Minutos por dia por pessoa (2019)</i>	<i>Minutos por dia por pessoa (2018)</i>
1	Filipinas	241	248
2	Brasil	225	219
3	Colômbia	216	214
4	Nigéria	216	206
5	Argentina	207	197

Fonte: GlobalWebIndex, 2019

Com a atenção das pessoas voltadas aos meios digitais, empresas enxergam a oportunidade de promoção de seus produtos e serviços. Dessa forma, o papel do que KOTLER, 2015, entende como praça – lugar onde o cliente encontra o produto, os canais de distribuição e onde os concorrentes estão – é desempenhado pelas mídias digitais.

1.1.3.1 *Google*

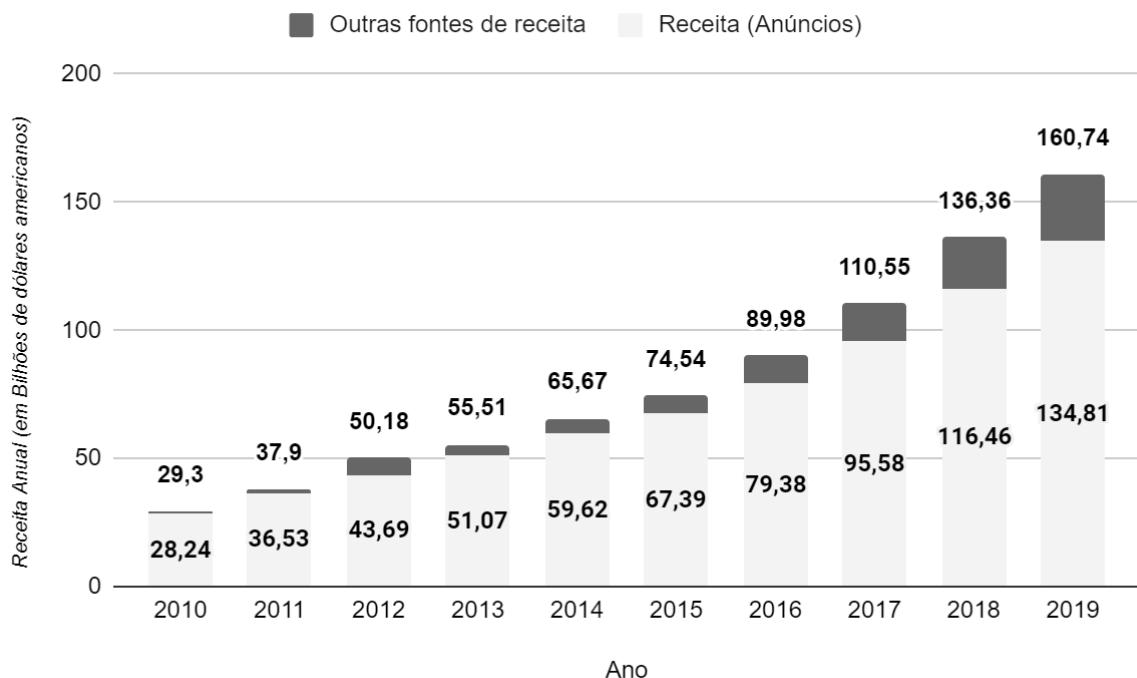
Google é uma empresa norte-americana de softwares e soluções digitais. As plataformas do Google estão entre as principais mídias online atualmente. Alguns dos exemplos dos produtos da empresa são: Google Search, Google Maps, Gmail, Youtube e Google Drive. Através desses produtos, o usuário tem contato com os meios digitais para fins de localização, informação, entretenimento ou comunicação.

O modelo de monetização do Google é baseado em anúncios. Na interação do usuário com seus produtos digitais, a empresa disponibiliza espaços nos aplicativos para anunciar produtos ou serviços de terceiros.

A receita anual da empresa, listada na bolsa de valores americana, cresce anualmente e sua fonte primária decorre da operação de anúncios. Na Figura 7, podemos

enxergar a evolução da receita operacional do Google, com a representação da receita advinda de anúncios online.

Figura 7 – Evolução da receita operacional anual do Google



Fonte: Statista, 2020

A partir desse crescimento exponencial das receitas relacionadas à publicidade online, é possível enxergar a relevância do mercado de marketing digital. Além disso, esse crescimento é um indício de que empresas estão investindo cada vez mais em publicidade digital.

1.1.3.2 *Facebook*

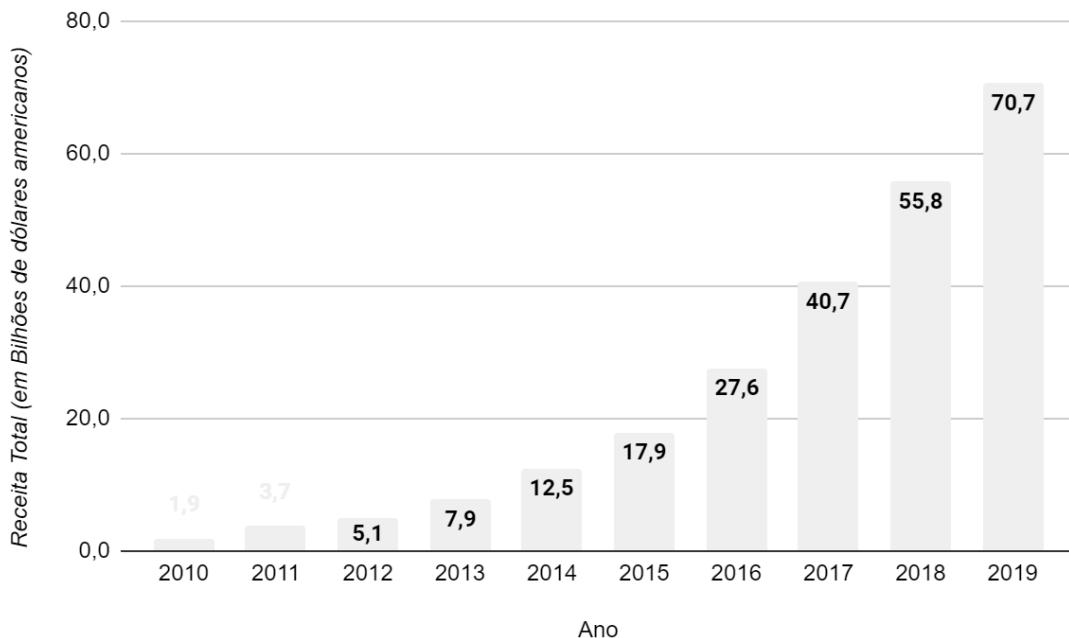
Facebook é a maior rede social virtual do mundo, com mais de 1 bilhão de usuários ativos. Também gerencia outros produtos como *Instagram*² e *Whatsapp*³. O modelo de remuneração, assim como o do Google, é baseado em anúncios de marketing digital. A partir de uma conta na plataforma de anúncios, o cliente pode veicular mensagens e conteúdos promovendo sua marca para os usuários da rede.

² Nome de uma mídia social popularizada.

³ Aplicativo de comunicação por mensagem entre usuários.

A fonte primária de receita do Facebook também advém de anúncios. Em comparação com o Google, o Facebook apresenta um crescimento mais expressivo de suas receitas, apesar de reportar valores absolutos menor.

Figura 8 – Evolução da receita anual do Facebook



Fonte: Macrotrends, 2020

É possível extrair da Figura 8 a relevância e o crescimento expressivo das receitas anuais do Facebook - comportamento que está alinhado com a tendência de digitalização de empresas.

1.2 Objetivo do trabalho

1.2.1 Objetivo primário

O objeto de estudo do presente trabalho é o processo de aquisição de clientes em plataformas digitais. São diversas as variáveis que podem influenciar esse processo, como por exemplo: o volume de investimento em mídias digitais, sazonalidade, localização dos cadastros, horário de atendimento, taxa de reaquecimento dos *leads*, dentre outras.

A fim de obter uma abordagem prática nesse cenário, o trabalho se propõe a fazer um estudo de caso de uma empresa fictícia nomeada Wasser Co, que é inovadora em modelo de negócio, ao oferecer o plano de assinatura para seus produtos. Como resultado, a Wasser Co incrementa sua proposta de valor com serviços atrelados ao produto. Uma

especificidade do modelo é que o primeiro contato com o cliente é exclusivamente digital, ou seja, não há produto físico em pontos de venda tradicionais.

Portanto, soluções que possam reduzir custos e aumentar a produtividade do fluxo de aquisição de clientes apresentam valor real para a empresa. O objetivo primário desse estudo, nesse sentido, é estudar o fluxo de vendas online, analisar as causas de perdas de eficiência, propor melhorias para o processo e implementar um sistema de monitoramento.

1.2.2 Objetivos secundários

Por se tratar de um desafio abrangente, pretende-se desdobrar o objetivo primário em objetivos secundários aplicados ao estudo de caso.

A análise do sistema de vendas da Wasser Co se divide em dois fluxos. O fluxo de geração de cadastros (*leads*) e o fluxo de vendas. Os objetivos secundários são, dessa forma, controlar o custo de geração de *leads*, mantendo a qualificação dos cadastros, e aumentar a eficiência do processo de vendas.

No fluxo de geração de cadastros, custo é de extrema relevância para o processo, uma vez que a métrica de custo por *lead* (CPL) é essencial para o planejamento orçamentário e para o desempenho das campanhas.

Em seguida, o outro objetivo secundário é aumentar a eficiência do time de vendas. Uma vez que o *lead* é gerado, ele é encaminhado para a empresa terceirizada de telemarketing, que é responsável por estabelecer contato. Esse processo é desconexo e oferece oportunidades de melhorias, que serão exploradas no trabalho.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado com base no processo de resolução de problemas MASP (metodologia de análise e solução de problemas), que será explorado adiante na revisão bibliográfica. A partir disso, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos:

- (i) Introdução: O primeiro capítulo desse trabalho - já realizado - consiste na contextualização do mercado digital brasileiro. Inserida nesse cenário, a

empresa Wasser Co apresenta problemas de eficiência em seu processo de aquisição de clientes.

- (ii) Revisão bibliográfica: Para atacar esses desafios, o capítulo dois consiste na revisão bibliográfica de assuntos relacionados, de forma a reunir instrumentos e ferramentas para elaborar um plano de ação.
- (iii) Método de trabalho: O capítulo três diz respeito ao método de trabalho utilizado no estudo de caso. Nele, serão explicados mais detalhes sobre a empresa e os processos específicos a serem estudados.
- (iv) Trabalho de campo: No capítulo quatro, o trabalho de campo será realizado. Nessa etapa, as ferramentas estudadas na revisão bibliográfica serão aplicadas ao método de trabalho. Assim, chegamos ao objetivo do trabalho, que consiste em elaborar um plano de melhoria para o processo de aquisição de clientes online.
- (v) Conclusão: no último capítulo, serão feitas as considerações finais, além de apontados os próximos passos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o estudo e o desenvolvimento de uma solução para o problema definido, pretende-se usar as ferramentas do curso de Engenharia de Produção. Para isso, é necessário um levantamento de referências bibliográficas. As revisões vão se ater às áreas de marketing, de qualidade e de gestão de empresas.

2.1 Servitização

Ao agregar valor ao seu negócio por meio do oferecimento de serviços (VANDERMERWE; RADA, 1988), as empresas aumentam suas receitas e mantém os seus clientes em sua base. Esse modelo de negócio em que serviços são atrelados a produtos é conhecido por servitização: a criação de valor pela incorporação de serviços aos produtos.

É o caso de empresas como a Xerox, a Brastemp, e a Luggo (da MRV). É comum que o primeiro contato do cliente com essas empresas seja através da geração de um *lead*. A área comercial e a área de marketing são responsáveis para a geração desses *leads* para os produtos-serviços. Para isso, as estratégias digitais desempenham um papel importante, uma vez que o potencial de alcance e de assertividade das mídias digitais é bem alto.

2.2 Conceitos de marketing

Para compreender o processo de venda de serviços, podemos revisitar alguns conceitos de marketing.

KOTLER, P, 2009, define marketing como uma função e o processo da organização que cria, comunica e entrega valor para os clientes. As duas principais abordagens para o marketing são: o marketing transacional e o marketing de relacionamento (TYRVÄINEN, Pasi; SELIN, Joona, 2011). Do ponto de vista do marketing transacional, a empresa compete nos 4 P's (produto, preço, promoção e praça) para realizar a venda. Já do ponto de vista do marketing de relacionamento, marketing é um processo iterativo, que consiste em uma relação mais próxima ao cliente.

TYRVÄINEN, Pasi; SELIN, Joona, 2011, defende que as duas abordagens devem ser integradas para atender às expectativas de baixos custos por transação, bem como manter um relacionamento com os clientes.

2.3 Marketing digital

Marketing digital pode ser definido como “Atingir objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias digitais e midiáticas” (CHAFFEY, Dave, 2019). As tecnologias digitais podem incluir desktops, celulares, tablets e outras plataformas digitais.

Nesse campo de estudo, empresas fazem a gestão de sua presença digital, como website, páginas de rede social, publicações, envio de e-mails, parcerias com outros websites (CHAFFEY, Dave, 2019).

Essas técnicas são usadas para atingir objetivos como aquisição de novos clientes, providenciar serviços para os clientes atuais, juntamente com a área de relacionamento de clientes (CRM – *Customer Relationship Management*).

2.3.1 Mídias digitais e plataformas de anúncios

Conforme a definição de CHAFFEY, Dave (2019) canais de mídias digitais são tecnologias de comunicação online, que são usadas para atingir objetivos de reconhecimento de marca, preferência e intenção de compra ao encorajar os usuários dessas mídias a visitar um site ou engajar com uma marca.

As principais mídias atuais fazem parte do Google e do Facebook. O produto do Google utilizado para criar anúncios e estruturar estratégias de publicidade é o Google Adwords. Através dessa plataforma, é possível escolher as palavras-chave que fazem sentido para o website e montar os anúncios desejados.

O Facebook Ads funciona de maneira semelhante. Através de uma plataforma, é possível estruturar os anúncios de acordo com (i) a audiência; (ii) orçamento; (iii) posicionamento; (iv) formato e (v) estratégias de lance.

2.3.2 Principais métricas

Em ambas plataformas, Google e Facebook, as métricas de performance analisadas são as mesmas.

2.3.2.1 *Impressões e CPM*

Segundo o site de suporte do Google, “uma impressão é contabilizada sempre que seu anúncio aparece em uma página de resultados de pesquisa ou em outro site da Rede do Google⁴”.

Na central de ajuda do Facebook, o número de impressões é definido como a quantidade de vezes que o anúncio aparece na tela do dispositivo.

A taxa para análise de impressões é conhecida como CPM (custo por mil impressões). Quanto menor for essa taxa, melhor, uma vez que a impressão do anúncio fica com um custo mais baixo.

2.3.2.2 *Alcance e frequência*

É possível que o anúncio apareça mais de uma vez para o mesmo usuário. Nesse caso, seriam contabilizadas duas impressões para o anúncio. No entanto o alcance desse anúncio seria de apenas uma pessoa, e a frequência valeria 2.

A conta para chegar no número de pessoas alcançadas é a seguinte:

$$Alcance = Impressões \times \frac{1}{Frequência}$$

2.3.2.3 *Cliques e CTR*

Um clique é contabilizado toda vez que um usuário clica em um anúncio⁵. Independentemente se o usuário foi direcionado para uma página dentro ou fora da plataforma, o clique é contabilizado.

⁴ Site de suporte do Google (support.google.com)

⁵ Suporte do Facebook – Cliques (www.facebook.com/business/help)

A razão entre as impressões e o número de cliques resulta na taxa de cliques. Essa taxa é chamada de CTR (*Clickthrough rate*) e representa a porcentagem das impressões que resultaram em cliques. Um anúncio relevante e chamativo tende a desempenhar um CTR mais alto. Esse indicador pode ser contabilizado de acordo com a equação:

$$CTR = \frac{Cliques}{Alcance}$$

2.3.2.4 Conversões

Uma vez que o usuário está dentro da página de destino do anúncio, ele pode realizar conversões. Cadastros, compras ou cliques em botões específicos podem ser considerados conversões. Normalmente, as conversões são os objetivos das campanhas. No entanto, uma campanha pode ter outros objetivos de campanha, como tráfego pro site, reconhecimento de marca, e visitas à loja física. No entanto, para fins de performance, as conversões são as métricas mais comumente monitoradas.

A razão entre as sessões do site (aproximada pelo número de cliques) e as conversões é chamada de taxa de conversão. Essa taxa representa a parcela dos usuários entrantes no site que converteram para o objetivo proposto.

2.3.3 Leilões e estratégias de lance

Para determinar qual anúncio ganha a preferência para ser exibido para um determinado usuário, as mídias digitais usam um leilão de anúncios⁶. Os leilões acontecem sempre que há uma oportunidade de exibir um anúncio para alguém.

Os anunciantes informam na plataforma o público-alvo de seus anúncios. Se o usuário da mídia está incluído no público-alvo do anunciente, há a potencial impressão do anúncio para esse usuário.

O anúncio vencedor do leilão será aquele com maior valor total⁷. O valor total é uma função de 3 variáveis:

⁶ Suporte do Facebook – Leilão de anúncios (www.facebook.com/business/help)

⁷ Suporte do Facebook - Leilão de anúncios (www.facebook.com/business/help)

1. Lance: O lance do anúncio é o quanto que o anunciante está disposto a pagar por uma impressão e um clique. No Facebook, diferentemente do Google, não é possível informar o valor exato do lance. Os lances são feitos através de algoritmos de *machine learning*⁸, onde é informado o objetivo (custo por meta alvo) ou então (menor custo possível), e o algoritmo tenta converter os resultados para o objetivo informado.
2. Taxas de ação estimadas: Essa métrica é uma estimativa de conversões do usuário (clique, compra ou geração de cadastro), de acordo com o objetivo do anunciante.
3. Qualidade do anúncio: A qualidade do anúncio depende de fatores como feedback dos usuários e atributos de baixa qualidade como informações omitidas propositalmente e linguagens sensacionalistas.

2.3.4 Segmentações do público alvo

As segmentações do público alvo, bem como os criativos dos anúncios veiculados, são as principais alavancas de valor do marketing digital. O público-alvo pode ser segmentado de acordo com características demográficas, como geografia, idade, gênero.

Além disso, em redes sociais é possível segmentar o público de acordo com seus interesses pessoais. Por exemplo, para um anúncio imobiliário, é possível segmentar o público para usuários com interesses em páginas de imóveis, ou até mesmo usuários que se casaram recentemente. Muitas vezes, as redes sociais têm informações pessoais, que podem ser usadas como proposta de valor para a segmentação de anúncios.

2.3.5 Análises de performance

Segundo a Associação de Digital Analytics⁹, “*web analytics* é a mensuração, coleta, análise e relato de dados da internet para entendimento e otimização do uso online”. É essencial para a gestão da presença online de uma empresa que o

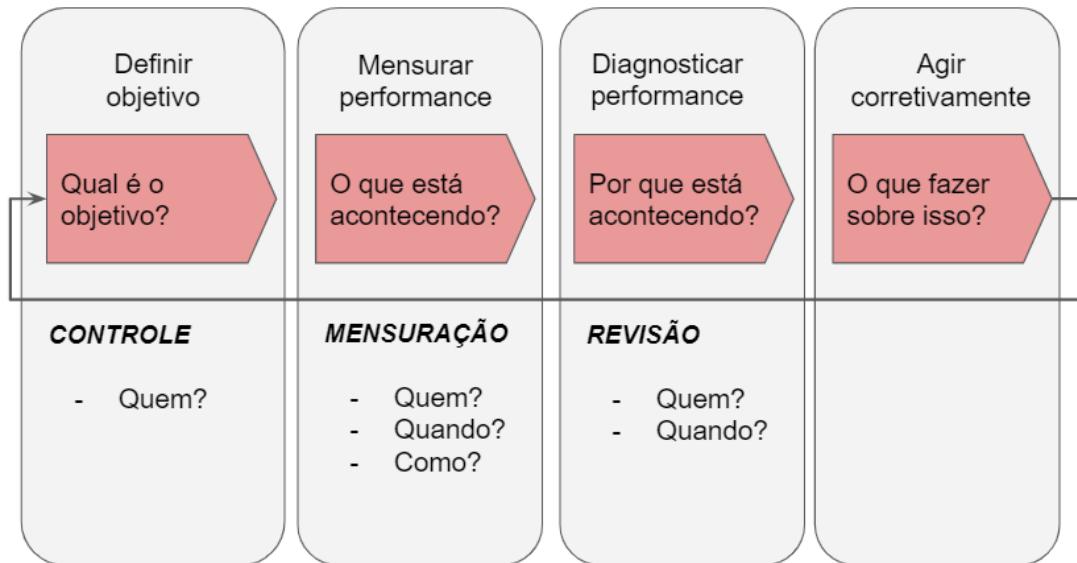
⁸ *Machine learning* é um termo em inglês que se refere à característica de aprendizado de um algoritmo

⁹ www.digitalanalyticsassociation.org

monitoramento dos dados seja feito de maneira eficiente. Para isso, existem sistemas e ferramentas que são utilizadas, a fim de mensurar, coletar e organizar os dados digitais.

A análise de performance digital pode seguir o fluxo representado pela Figura 9:

Figura 9 – Fluxo de análise de performance



Fonte: CHAFFEY, Dave, 2019.

2.4 Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso são as “práticas (estratégias, táticas, métodos, ferramentas, técnicas e elementos culturais e motivacionais) que, quando bem executadas, contribuem para aumentar as probabilidades de sucesso do produto” (Kahn et al., 2006). Para a análise do processo de aquisição de clientes nas mídias online, serão determinados os fatores críticos de sucesso para a operação.

A partir dessa determinação, é possível manter o monitoramento de métricas (quantitativas ou qualitativas) relacionadas a esses fatores. Assim, é possível enxergar os pontos de melhoria, e realizar um diagnóstico mais rápido a respeito da causa raiz de algum problema.

2.5 MASP - Metodologia de análise e solução de problema

Como ferramenta de controle de qualidade de produtos, processos ou serviços, o método de análise e solução de problemas (MASP) propõe 8 etapas para resolver problemas identificados a partir de desvios de padrão ou de objetivos (ELAINA J, 2011).

As etapas são:

1. Identificação do problema;
2. Observação;
3. Análise das causas;
4. Plano de ação;
5. Ação;
6. Verificação;
7. Padronização;
8. Conclusão;

A ferramenta do MASP tem relação com o ciclo PDCA, na medida em que são ferramentas que garantem assertividade na tomada de decisões do nível estratégico da empresa (WERKEMA, C.; 2016). De certa forma, o ciclo PDCA está contido na metodologia MASP, como veremos a seguir.

2.6 Ciclo PDCA e o Controle de Processos

Como o objeto de estudo deste trabalho é um processo, usar o Ciclo PDCA pode ajudar a tomada de decisões. Afinal, “O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” (WERKEMA, C.; 2016).

O ciclo consiste em 4 etapas: (i) *Plan*; (ii) *Do*; (iii) *Check* e; (iv) *Act*.

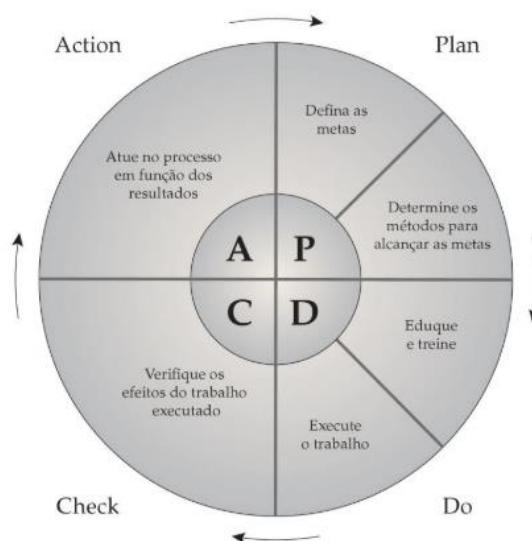
A primeira etapa (*Plan*) consiste em “estabelecer metas e estabelecer o método para alcançar as metas propostas” (WERKEMA, C.; 2016). As metas para o processo em questão serão estabelecidas de acordo com métricas previamente citadas como CAC (Custo de aquisição de clientes) e CPL (custo por *lead*). Em geral, são métricas de performance para campanhas digitais.

Após essa etapa, o ciclo passa para a execução das tarefas delimitadas pelo planejamento. Para essa etapa, é fundamental o treinamento dos funcionários e dos agentes envolvidos.

Depois, a verificação pode ser feita através de métodos de monitoramento de performance. Tal monitoramento pode ser facilitado pelo uso de dashboards com os resultados, para a comparação entre o realizado e o esperado.

Por fim, a atuação corretiva surge para ajustar o processo para o cumprimento das metas, ou então, no caso de metas alcançadas, a padronização do processo que teve sucesso. A Figura 10 representa o ciclo PDCA.

Figura 10 – Ciclo PDCA



Fonte: WERKEMA, C.; 2016

A relação do Ciclo PDCA com o MASP se dá na interpretação de que o primeiro passo “Plan” está contido na primeira até a quarta etapa do MASP (Identificação do problema, observação, análise, plano de ação).

O segundo passo do ciclo (*Do*) está representado pela quinta etapa do MASP: “Ação”

O passo (*Check*) do ciclo está contemplado pela etapa 6 do MASP, que diz respeito à verificação.

Por fim, o passo (*Action*) do ciclo está representado pelas etapas de padronização e conclusão da ferramenta MASP.

2.7 Lean Analytics – E-commerce

O comportamento moderno do consumidor em mídias digitais está mudando constantemente. Nesse contexto, segundo (CROLL, A & YOSKOVITZ, B, 2013), “a maioria dos consumidores acham o que estão procurando através de uma busca, em vez de navegar por uma série de páginas”. Isso faz com que as palavras-chave de busca tenham um valor alto. Além disso, ainda segundo os autores, “a intenção de compra é gerada fora do website”. Assim, o website não conta com toda a responsabilidade da venda. O processo de aquisição de cliente começa fora do site, através de campanhas em redes sociais, e-mails, comunidades digitais ou recomendações.

Para (CROLL, A & YOSKOVITZ, B, 2013) através de uma taxa de recompra (qual é o percentual de compradores do ano anterior que irão comprar no ano vigente) é possível classificar um e-commerce em três modos:

Aquisição: nesse modo, o e-commerce conta com uma taxa menor que 40% de recompra, o que significa que as vendas da loja dependem mais de um processo eficiente de aquisição de clientes do que de um processo de *remarketing* para clientes passados.

Híbrido: se a taxa de recompra está entre 40-60% a loja está nesse modo. O crescimento desse tipo de e-commerce depende de uma mistura de clientes passados com aquisição de novos clientes.

Lealdade: para uma loja com uma taxa de recompra de mais de 60%, é recomendável que as estratégias de marketing tenham foco em aumentar a frequência de compra dos clientes.

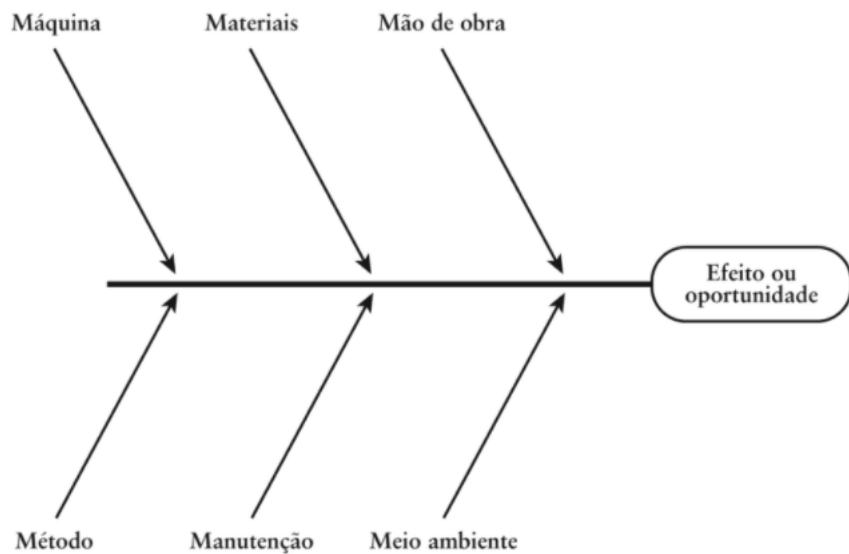
2.8 Ferramentas para melhoria da qualidade

2.8.1 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, é uma representação gráfica que permite a organização das informações, possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito (BERSSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório, 2013).

A ferramenta gráfica está representada pela Figura 11:

Figura 11 – Diagrama de Ishikawa



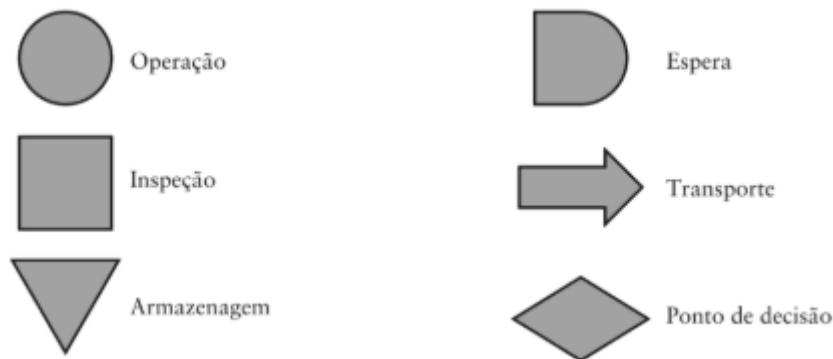
Fonte: BERSSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório, 2013

É comum a utilização da técnica de brainstorming para o levantamento de possíveis causas para um efeito. No projeto, o problema identificado na primeira etapa do MASP, pode também ser abordado a partir de uma perspectiva do diagrama de Ishikawa, de forma a contemplar todas as suas possíveis causas.

2.8.2 Fluxograma

Segundo (BERSSANETI, F & BOUER, G, 2013) “o fluxograma é uma ferramenta essencial em qualquer programa da qualidade ou processo de melhoria da qualidade de produtos ou serviços”. Ao exibir de forma sistêmica as etapas de um processo, com seus respectivos responsáveis e as atividades posteriores e anteriores, o fluxograma mapeia a execução de um processo.

Figura 12 – Simbologia de um Fluxograma



Fonte: Berssaneti & Bouer, 2013

Através da simbologia representada na Figura 12, é possível saber a natureza da atividade do fluxograma. A partir disso, é possível calcular a eficiência de um processo através da fórmula da Figura 13:

Figura 13 – Eficiência de um processo

$$\text{Eficiência de fluxo} = \frac{\text{Operação}}{\text{Operação} + \text{Espera} + \text{Inspeção} + \text{Armazenagem} + \text{Transporte}}$$

Fonte: Berssaneti & Bouer, 2013

2.8.3 Matriz GUT

A metodologia “GUT” é uma técnica de priorização que consiste na multiplicação de três notas de avaliação (BERSSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório, 2013). São elas:

1. Fator gravidade
2. Fator urgência
3. Fator tendência

As notas são dadas para os problemas, de forma que o problema que tiver a maior nota será priorizado. As tabelas 2, 3 e 4 representam os critérios para a atribuição das notas para cada fator.

Tabela 2 – 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 & Bouer, 2013

Tabela 3 – 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 & Bouer, 2013

Tabela 4 – Notas de tendência

Tendência	Corresponde ao padrão de desenvolvimento da situação
Nota 5	Se não fizer nada, a situação piorará muito [crescer]
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 & Bouer, 2013

Atribuídas as notas a cada causa, multiplicamos as três e chegamos em um indicador de priorização. As causas com maiores notas devem, então, ser priorizadas.

2.8.4 5W2H

Conforme consta em documento do SEBRAE (2020), 5W2H é uma ferramenta indicada para colocar um plano em ação. No momento em que as causas principais são identificadas pelo diagrama de Ishikawa e que as priorizações são realizadas a partir da Matriz GUT, é necessário um planejamento para as ações a serem tomadas.

Nessa etapa, surge o 5W2H para responder as seguintes perguntas:

1. O que deve ser feito? (*What*)
2. Por que deve ser implementado? (*Why*)
3. Quem é o responsável pela ação? (*Who*)
4. Onde deve ser executado? (*Where*)
5. Quando deve ser implementado? (*When*)
6. Como deve ser conduzido? (*How*)
7. Quanto vai custar a implementação? (*How much*)

Para a fácil implementação da ferramenta, utiliza-se uma tabela de preenchimento, onde é possível responder as perguntas de forma sistemática para cada solução.

A Tabela 5 representa uma maneira de utilizar a ferramenta 5W2H, onde devem ser preenchidos os respectivos atributos de cada solução.

Tabela 5 – Aplicação da ferramenta 5W2H

What Ação, problema, desafio	Why Justificativa	5W		When Prazo e cronograma	How Procedimentos	2H	
		Who Responsável	Where Local			How much Custo e investimento	
Solução 1							
Solução 2							
Solução 3							
Solução 4							

Fonte: SEBRAE, 2020

3 MÉTODO DE TRABALHO

O método de trabalho para esse estudo é baseado na metodologia de análise e solução de problemas. As oito etapas dessa metodologia estão implícitas no método de trabalho realizado. Primeiramente, será explicado alguns detalhes e especificidades sobre o caso. Isso permitirá apontar problemas gerais e gargalos do processo.

Depois, o trabalho passa pra fase de coleta de dados. Nessa fase, o foco não será identificar as causas dos problemas, mas sim coletar dados necessários para as análises subsequentes.

O terceiro passo será congruente com a terceira etapa do MASP, onde é feita a análise dos dados. Nessa fase, ferramentas como diagrama de Ishikawa podem ser utilizados para a identificação das causas raiz.

Identificadas as principais causas dos problemas levantados, o estudo passa para a etapa de elaborar um plano de ação com propostas de soluções. A partir disso, são levantadas as possíveis aplicações das soluções, bem como suas limitações.

Por fim, espera-se consolidar as alternativas de solução em uma nova proposta de fluxograma.

3.1 Sobre a empresa

Para exemplificar esse problema, vamos considerar a empresa fictícia Wasser Co de eletrodomésticos. Essa empresa inovou em modelo de negócio ao oferecer purificadores de água por meio de assinatura. Nesse modelo, o usuário paga uma mensalidade e conta com o purificador em sua casa, além de manutenção periódica inclusa e instalação gratuita.

A aquisição de clientes de purificadores da Wasser Co acontece de forma integralmente online. Desde o primeiro contato até a assinatura efetiva, o cliente passa por etapas digitais, que serão elaboradas na descrição do processo.

3.2 Descrição do processo e identificação do problema

Nessa etapa, o objetivo é descrever o processo como é feito atualmente, e quais são os objetivos e métricas acompanhadas. A proposta de solução e intervenção no processo vem subsequentemente.

O processo de aquisição de clientes do estudo de caso tem 3 grandes fluxos. O primeiro fluxo diz respeito a geração de cadastros (*leads*) de interesse em assinar o purificador de água. Após o fluxo de geração de cadastros, há o fluxo de venda, que envolve os processos de venda do serviço para o consumidor. Feita a venda, entra-se no fluxo de instalação do produto e de relacionamento com o cliente. Na Figura 14, é possível ter uma visualização dos três fluxos:

Figura 14 – Fluxos de aquisição de clientes



Fonte: Própria

Neste trabalho, vamos focar em como otimizar as principais métricas dos dois primeiros fluxos: o fluxo de geração de cadastros e o fluxo de vendas. Para isso, vamos explorar com mais profundidade esses dois fluxos.

3.2.1 Fluxo de geração de cadastros

O fluxo de geração de cadastros ocorre nas mídias digitais, mais especificamente em redes sociais. A partir de anúncios que veiculam criativos de marketing para os usuários de redes sociais, são gerados cadastros com demonstrações de interesse nas assinaturas de purificadores Brastemp.

3.2.2 Fluxo de vendas

O fluxo de venda analisado corresponde às vendas feitas a partir do cadastro gerado pelo formulário online. Assim sendo, a qualidade e o volume de cadastros gerados

influenciam diretamente o desempenho do fluxo de vendas. Por isso, a otimização desse fluxo depende de uma otimização do fluxo da geração de cadastros.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados deve ser feita de maneira estruturada e organizada. O objetivo final é maximizar o indicador de custo por ordem, que relaciona a entrada do fluxo de geração de cadastros (número de cadastros) com a saída do fluxo de vendas (número de vendas). Como vimos anteriormente, existem diversas métricas que compõem o indicador de custo por ordem.

Na etapa de coleta de dados, a proposta é mostrar a evolução dos principais indicadores ao longo do tempo, a fim de estabelecer correlações e enxergar padrões de desempenho para ambos os fluxos.

A estratégia para a coleta de dados será estipular as métricas a serem analisadas nos fluxos de geração de cadastro e no fluxo de venda.

3.3.1 Fluxo de geração de cadastros

No fluxo de geração de cadastros nas plataformas online, precisamos das volumetrias dos dados de cada etapa, para analisar o comportamento ao longo do funil de vendas. Para isso, utilizaremos a integração entre o software de planilhas do Google (*Google Sheets*) com a plataforma de anúncios do Facebook.

A etapa de coleta de dados consistirá em reunir os dados referentes a julho, agosto, setembro e outubro de 2020. Além disso, buscamos estruturar uma base de dados em que seja possível analisar os indicadores em dimensões demográficas (idade, gênero), geográfica, por horário e por público alvo.

3.3.2 Fluxo de vendas

No fluxo de vendas, a proposta é fazer o levantamento dos principais indicadores nos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2020. As informações serão extraídas através da base de dados do *call center* (termo em inglês para empresa de telemarketing);.

A estrutura de dados da empresa de *call center* tem algumas limitações. Dentre elas, há dificuldade de fazer o cruzamento entre o cadastro da base do *call center* com a

base do Facebook. Isso faz com que não seja possível saber qual campanha está tendo um melhor desempenho dentro do fluxo de vendas. Ou seja, os desempenhos do fluxo de geração de cadastros perdem o acompanhamento quando os cadastros entram no fluxo de vendas.

No entanto, dados sobre o volume de cadastros gerados diariamente, taxa de localização dos cadastros e número de vendas serão computados e trazidos para esse estudo, a fim de estabelecer conclusões a respeito dos pontos de otimização dentro do fluxo.

3.4 Análise diagnóstica

A análise diagnóstica dos dados consistirá em identificar as causas dos problemas apontados pelas etapas iniciais. O diagrama de Ishikawa será uma ferramenta essencial para mapear as possíveis causas dos problemas identificados.

Na metodologia MASP, essa seria a terceira etapa, de análise das causas principais. É importante ressaltar que as causas levantadas são hipóteses e que a relação de causalidade entre os eventos deve ser comprovada através de testes de hipótese.

Além disso, as etapas da análise de performance digital – definir objetivo, mensurar performance, diagnosticar performance e agir corretivamente – serão utilizadas de apoio para o plano de ação.

3.5 Plano de melhoria

Nessa etapa, serão levantadas soluções e desenhos de processos, de forma a atacar as causas principais dos problemas destacados. Para isso, organizamos o plano de acordo com fases, nas quais são utilizadas ferramentas de gestão e, no fim de cada uma, temos uma entrada para a fase subsequente.

3.5.1 Priorização das causas

Identificadas as possíveis causas principais para os problemas, chegaremos em um quadro de problemas e possíveis causas. A partir disso, faz-se necessário um exercício de priorização. Para isso, será utilizada a ferramenta *Matriz G.U.T.*

3.5.2 Desenho de soluções

Em seguida, através de um processo de árvore de problemas e geração de ideias, serão desenhadas possíveis soluções, no formato de *5W2H*.

Uma vez mapeadas as soluções e suas respectivas dimensões de acordo com a ferramenta do *5W2H*, é necessário construir um processo de implementação e monitoramento dos indicadores, de forma a acompanhar a eficiência da iniciativa.

3.5.3 Implementação e monitoramento dos indicadores

Essa parte do processo é essencial para o aprendizado do trabalho, bem como para garantir a responsividade da otimização digital. O objetivo é chegar no fim do estudo com um processo integrado, onde seja possível identificar gargalos, desempenhos por etapas e acompanhar as iniciativas de otimização.

4 TRABALHO DE CAMPO

4.1 Sobre a empresa

No modelo de negócios da Wasser Co, é possível adquirir a assinatura de água através de três principais canais de venda: (i) Ligações ativas por *Call center* (ii) Ligações receptivas do *Call center* e (iii) Vendas Online. É importante deixar claro que não é possível encontrar os purificadores em lojas de departamento usuais, e a assinatura desse eletrodoméstico está 100% atrelada aos meios digitais.

Todas as frentes de venda dessa companhia dependem de um primeiro contato digital com o cliente. As etapas após o primeiro contato digital diferem de acordo com o canal de venda.

São realizados investimentos de mídia nas três frentes de venda. O investimento é alocado para cada operação em uma proporção conforme a Tabela 6. Nessa tabela não constam os gastos de operação, apenas os investimentos feitos em anúncios:

Tabela 6 – Alocação de investimento de acordo com frente de vendas

Canal	Frente	% Investimento
Site	Vendas Online	25%
<i>Call Center</i>	Ligações Ativas	70%
<i>Call Center</i>	Ligações Receptivas	5%

Fonte: Dados provenientes da Wasser Co

4.1.1 Vendas Online

Para a venda online, o cliente não precisa de um contato humano para realizar a venda, pois realiza o processo de maneira autônoma. Primeiramente o usuário cria o interesse a partir de alguma campanha de reconhecimento de marca ou de alguma indicação. Após o interesse, o usuário procura ativamente pelo serviço nas mídias digitais, onde deve encontrar alguma referência para o site.

No site, o usuário preenche as informações necessárias, como CPF, CEP e método de pagamento. Esses dados passam por uma curadoria da empresa, que valida a qualidade de crédito do usuário, assim como a localização, que deve estar dentro da região atendida pela empresa.

Em termos de custo, esse canal de vendas é o mais eficiente, uma vez que o cliente realiza sua compra de maneira autônoma.

4.1.2 *Call center: Ligações Ativas*

No canal de ligações ativas, o usuário é impactado por um anúncio nas mídias sociais, no qual pode, se houver interesse, deixar um *lead* com suas informações de contato. Após esse *lead* ser gerado, o serviço de *Call center* entra em contato com o cliente no mesmo dia, seja por telefone ou por mensagens de *Whatsapp*¹⁰, para fornecer mais informações sobre o serviço. Normalmente, esse contato ocorre mais de uma vez por cliente, que passa da fase de consideração para a fase de intenção e depois converte, assinando o serviço.

Esse processo é conhecido na empresa como funil de vendas, conforme a Figura 15, e pode ser aplicado, também, em diversos outros negócios.

Figura 15 – Funil de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor

É nessa frente de vendas que o trabalho visa aumentar a eficiência. Portanto, a descrição do processo e identificação do problema irá focar na frente de ligações ativas.

¹⁰ Aplicativo de comunicação através de mensagens de texto.

4.1.3 *Call center: Ligações Receptivas*

O canal de ligações receptivas é muito semelhante ao canal de vendas online. A diferença é que, em vez de optar por clicar no link e preencher os dados, o usuário opta por ligar para o número disponível no site e nos anúncios. Essa ligação é direcionada ao *Call center* da empresa, que guia o usuário para a assinatura do serviço.

4.2 Descrição do processo e identificação do problema

Para este estudo, o foco será na frente de ligações ativas, onde é feito o maior esforço em termos de investimento. Além disso, é a frente de vendas que conta com operação mais robusta e converte a maior parte das assinaturas da Wesser Co.

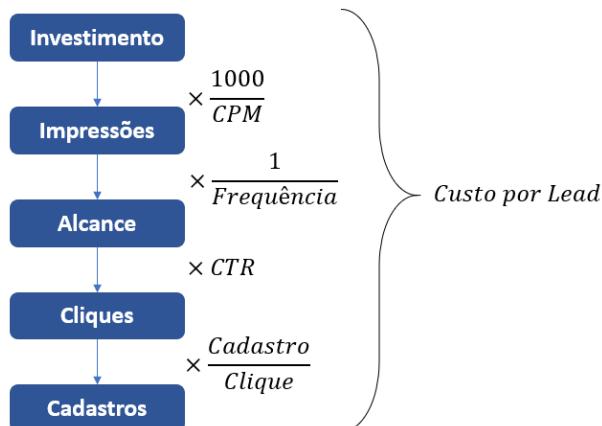
O objetivo dessa primeira etapa é detalhar o processo, quantificar o desempenho e identificar pontos de melhorias atuais. Como visto anteriormente, o processo de aquisição dos clientes se divide em dois fluxos: (i) fluxo de geração de cadastros; e (ii) fluxo de vendas.

4.2.1 Fluxo de geração de cadastros

4.2.1.1 Principais métricas

Na Figura 16, está uma representação do fluxo de geração de cadastros:

Figura 16 – Fluxo de geração de cadastros online



Fonte: Própria

Primeiramente, é estipulada a meta de investimento mensal para a geração de cadastros. Depois, esse investimento é alocado nas campanhas existentes.

As principais métricas de desempenho analisadas serão explicadas com mais profundidade nas seguintes seções.

4.2.1.1.1 CPL – Custo por Lead

A principal e mais ampla métrica é o custo por *lead*. É através dessa métrica que é estipulada a meta de investimento para o mês. Além disso, o investimento é alocado nas campanhas de acordo com seu CPL, ou seja, sua capacidade de gerar cadastros através de um investimento.

No entanto, o custo por *lead* é uma composição de outras métricas, como exemplificado no fluxo grama. Para uma análise dimensional do desempenho do CPL, deve-se analisar as métricas que compõe o indicador.

$$CPL = \frac{CPM \times \text{frequência} \times \text{cliques}}{1000 \times CTR \times \text{cadastros}}$$

Nessa equação, o custo por *lead* (CPL) é desmembrado nas principais taxas que indicam a performance da campanha. É importante ressaltar que nenhuma dessas taxas atua como uma entrada da campanha. Isto é, não se tem controle direto sobre nenhuma dessas taxas da equação. As variáveis de entrada para as campanhas são o investimento realizado e as configurações da campanha, como público, estratégia de lance e a arte utilizada.

O trabalho analítico consiste, portanto, em testar quais configurações de campanha resultam em melhores índices e buscar a otimização do custo por *lead*.

4.2.1.1.2 CPM – Custo por mil impressões

Como nas plataformas do Facebook se paga pelas impressões, o CPM é a principal métrica para medir a competitividade do mercado. Isto é, se o CPM está alto, existe uma grande pressão de anunciantes querendo imprimir seus anúncios para os usuários. Um CPM baixo, por outro lado, indica um mercado menos agressivo nos lances de anúncios.

Por exemplo, em épocas de sazonalidade, como na *Black Friday*¹¹, observa-se um CPM mais alto do que o observado em épocas normais.

4.2.1.1.3 *Frequência*

É importante analisar a frequência dos anúncios, uma vez que, em caso de frequências muito altas, o público da campanha pode ficar saturado. Ou seja, grande parte do público potencial já foi atingido e o anúncio está sendo imprimido para as mesmas pessoas, que já estão convencidas a respeito da campanha.

Uma maneira de controlar a frequência e a saturação do anúncio é manter uma rotina de atualização das artes e dos textos dos anúncios, para que o público não seja impactado pelo mesmo criativo por muitas vezes.

Além disso, o monitoramento da frequência é importante para as campanhas não atingirem um estado de importunar os usuários, o que pode causar uma imagem negativa para a marca. Um usuário que é impactado muitas vezes pelo mesmo anúncio passa a criar uma resistência contra a marca, e o resultado da campanha acaba sendo o contrário do esperado.

4.2.1.1.4 *CTR – Clickthrough rate*

A métrica de CTR é importante para manter a relevância dos anúncios. Ela mede a taxa de cliques por pessoa. Ou seja, se o CTR de um anúncio for de 2%, significa que de 100 pessoas que viram o anúncio, apenas 2 clicaram e foram direcionadas para a página de cadastro.

4.2.1.1.5 *Cadastro/Cliques*

Após o clique do usuário no anúncio, como explicado anteriormente, o usuário é direcionado para uma página onde pode deixar suas informações de contato. A taxa de cadastro/clique é uma razão entre os usuários que geraram o cadastro e os usuários que chegaram até essa página.

¹¹ Data simbólica de ofertas para varejo.

Alguns fatores que podem causar atrito nessa etapa são textos excessivamente longos de explicação, imagens confusas e cliques indesejados. Além disso, é importante que o cadastro seja claro, direto e suscinto, para que a taxa de cadastro/cliques seja a mais alta possível.

4.2.1.2 Principais desafios

A partir do mapeamento realizado, vamos elencar os principais desafios, que envolvem a alocação de investimento, a segmentação das campanhas e o monitoramento do CPL. Os problemas podem decorrer de atividades contempladas nesses desafios, portanto é importante que os dados desses processos sejam levantados.

4.2.1.2.1 Alocação de investimento

O processo de aquisição de clientes tem início na estipulação de metas de investimento e de assinaturas mensal. A partir daí, o investimento é alocado de acordo com a métrica de custo por *lead*. No entanto, tendo em vista que a métrica ideal para otimização é o custo pela assinatura efetiva dos planos, essa alocação não está alinhada com os propósitos do processo. O primeiro desafio, portanto, está na decisão de alocação de investimento nas campanhas.

Um dos problemas que podem decorrer desse desafio é o encarecimento das campanhas. É possível acompanhar a evolução do volume de investimento com o custo por impressão e avaliar se a alocação de investimento está sendo feita de maneira eficiente. Por eficiência, entende-se a manutenção dos custos por impressão e custo por clique em patamares baixos.

4.2.1.2.2 Segmentação do público-alvo das campanhas

Atualmente as campanhas estão segmentadas conforme as especificações da Tabela 7:

Tabela 7 – Segmentações das campanhas

1º Nível	2º Nível	3º Nível	4º Nível
Tipo de cliente	Região	Público	Especificação
Pessoa Jurídica	Todas regiões atendidas pela empresa	Interesses	Gestão, gastronomia, restaurantes, pequenos e médios negócios
Pessoa Jurídica	Todas regiões atendidas pela empresa	Lookalike	Semelhança com lista de empresas clientes
Pessoa Física	Estados com mais vendas	Interesses	Usuários que casaram recentemente, usuários que se mudaram recentemente
Pessoa Física	Estados com mais vendas	Interesses	Alimentos orgânicos, qualidade de vida, água potável, água mineral, saúde e boa forma
Pessoa Física	Estados com mais vendas	Lookalike	Semelhança com lista de clientes
Pessoa Física	Estados com mais vendas	Mar Aberto	Todas as pessoas da região
Pessoa Física	Estados com menos vendas	Interesses	Usuários que casaram recentemente, usuários que se mudaram recentemente
Pessoa Física	Estados com menos vendas	Interesses	Alimentos orgânicos, qualidade de vida, água potável, água mineral, saúde e boa forma
Pessoa Física	Estados com menos vendas	Lookalike	Semelhança com lista de clientes
Pessoa Física	Estados com menos vendas	Mar Aberto	Todas as pessoas da região

Fonte: Elaborada pelo autor

O primeiro nível de segmentação é o tipo de cliente. Como o produto é comercializado para empresas – no modelo B2B – e para o varejo – B2C –, as campanhas se subdividem inicialmente entre cliente “pessoa jurídica” e clientes “pessoa física”. Essa divisão é a única divisão que representa também diferentes anúncios a serem veiculados. Ou seja, o anúncio veiculado para pessoa jurídica é diferente do anúncio veiculado para pessoa física. No entanto, todos os anúncios que são direcionados para pessoa física são iguais entre si, bem como os anúncios para pessoa jurídica.

O segundo nível de segmentação diz respeito à geolocalização dos usuários. É possível fazer o direcionamento das campanhas para estados específicos e a estratégia por trás dessa iniciativa foi separar as campanhas entre os estados que representam o maior volume de vendas e os outros estados que não vendem um volume tão significativo. A

separação dessas regiões se aproxima de uma curva ABC¹², onde poucos estados representam a maior parte do volume de vendas gerado.

O terceiro nível de segmentação diz respeito às características do público. Isto é, dentro da região segmentada, qual será a estratégia de segmentação do público. A segmentação por interesses, como exemplo, busca um conjunto de usuários com interesses em comum (por ex.: indústria automobilística, mercado da moda). O público de *lookalike*¹³, por outro lado, é configurado através da subida de uma lista de e-mails de clientes, sobre a qual o algoritmo do Facebook cria públicos semelhantes. Já a configuração de Mar Aberto se dá quando não há restrições de público dentro de uma região, ou seja, o público é composto por todos os usuários presentes na região.

Por fim, o quarto nível de segmentação diz respeito às especificações do público, explicitando quais são os interesses (no caso de um público de interesses) e quais são as listas usadas para a criação do público semelhante (no caso de públicos semelhantes).

No entanto, nessa dimensão de segmentação ocorre um efeito conhecido como “overlap”¹⁴. Esse efeito acontece quando públicos têm intersecção entre si. Isso pode fazer com que campanhas tenham concorrência interna, o que encarece o custo para a impressão do anúncio. Um outro desafio do fluxo de geração de cadastros está, portanto, na separação e na organização dos públicos.

Essa atividade também pode afetar o encarecimento das campanhas, assim como o desafio de alocação de investimento. Além disso, pode afetar na volatilidade e na variação do CPL.

4.2.1.2.3 Volatilidade do Custo por Lead

A métrica acompanhada com mais proximidade pela análise de performance é o custo por *lead*. No propósito de minimizar esse custo, são feitas realocações de investimento, mudanças de criativos e mudanças de posicionamento.

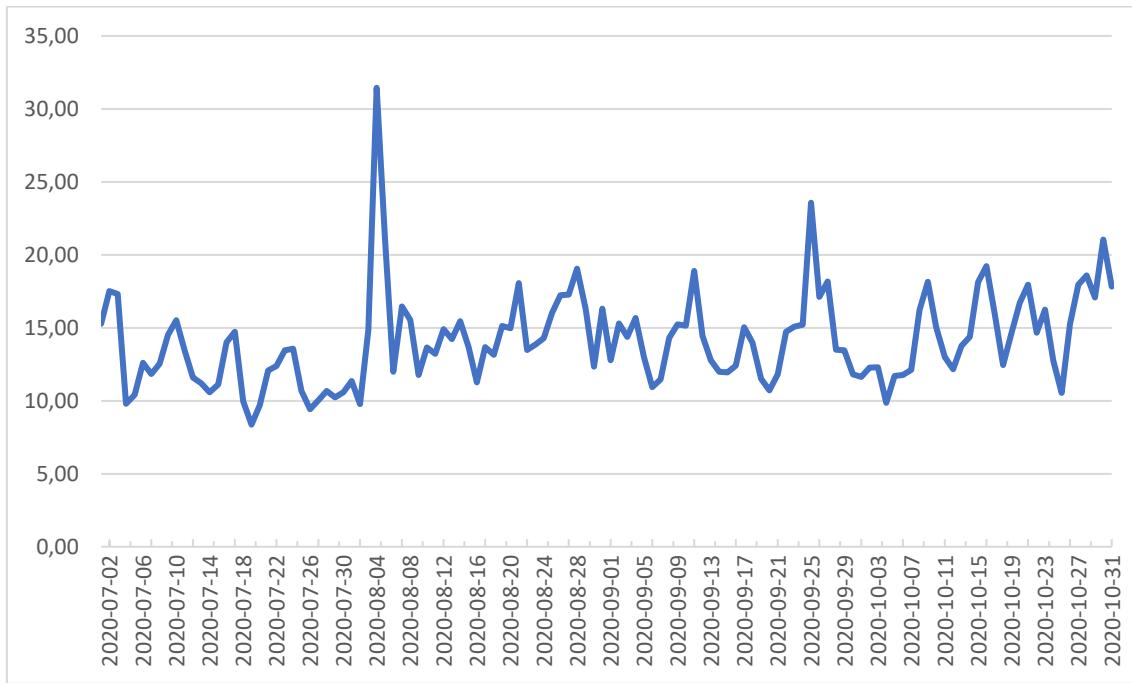
¹² Curva ABC se refere à constatação de Wilfredo Pareto, na qual 20% da população de seu país absorvia 80% da renda (SOLANO, Renato da Silva et al, 2003).

^{13 14} *Lookalike* é um tipo de público criado, pelo algoritmo, a partir de semelhanças com uma base de clientes.

¹⁴ Palavra em inglês usada para indicar a sobreposição de públicos dos anúncios.

No entanto, observa-se muita volatilidade no CPL ao longo do tempo, o que causa incerteza e imprevisibilidade a respeito do volume de cadastros gerados. No Gráfico 1, está representado um gráfico da evolução do Custo por *Lead*, com intuito de mostrar a volatilidade da métrica.

Gráfico 1 – Evolução do CPL ao longo do tempo



Fonte: dados da Wasser Co

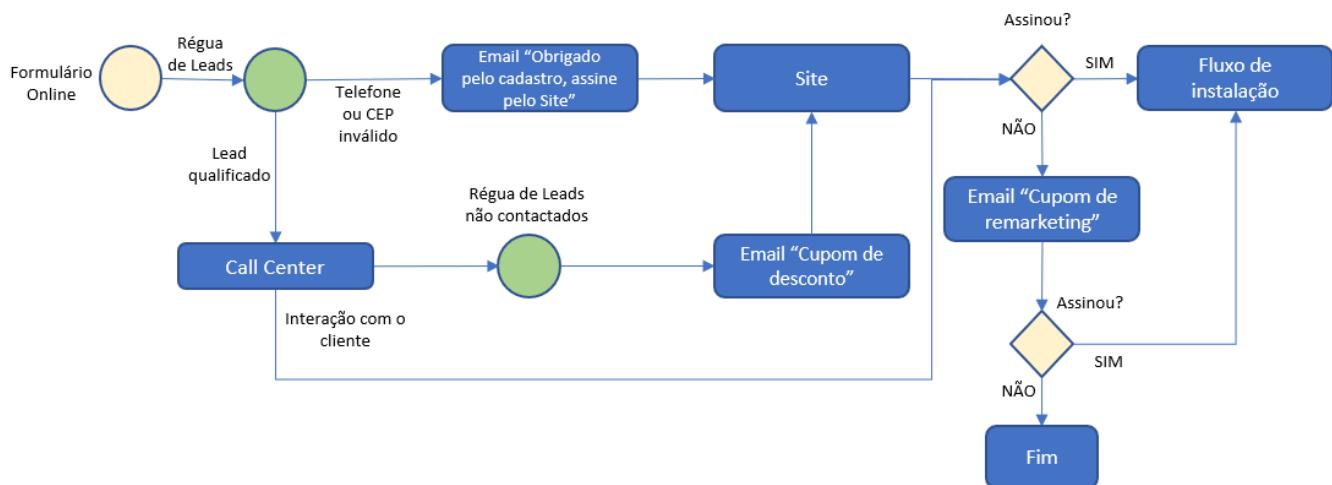
Ao considerar que a meta para o CPL costuma ser entre R\$12 e R\$14 reais, o desempenho foge do controle constantemente. É importante dizer que no período do gráfico, não houve mudanças estruturais nas campanhas, apenas mudanças de realocação de investimento e mudanças dos criativos e das ações utilizadas nos anúncios. Um grande problema do fluxo de geração de cadastros está na imprevisibilidade do CPL, que causa incerteza sobre a evolução do mês, do cumprimento das metas mensais e da operação do *call center*.

4.2.2 Fluxo de vendas

4.2.2.1 Panorama do processo atual

Conforme representado na Figura 17, foi construído um fluxograma para representar o caminho do cadastro no processo de vendas.

Figura 17 – Fluxograma da venda a partir de cadastros online



Fonte: Elaborado pelo autor com apoio do time de vendas

Os cadastros gerados pelos formulários online ficam armazenados em uma base que é integrada com o *Call center*, de forma que o cadastro é direcionado para o sistema de vendas quase que instantaneamente.

No cadastro são solicitadas as seguintes informações: (i) Nome completo; (ii) Email; (iii) Telefone; (iv) CEP. A Figura 18 é uma representação do formulário veiculado pelas campanhas digitais:

Figura 18 – Cadastro de interesse na assinatura

Informações de contato i

Preencha o formulário abaixo e logo entraremos em contato com você:

Nome completo
Insira sua resposta.

Email
Insira sua resposta.

Telefone
Insira sua resposta.

CEP
Insira sua resposta.

Fonte: Facebook – Exemplo de formulário

A partir desse formulário, é avaliado se o CEP é válido e se o telefone pode ser localizado. Essas duas informações são as duas principais métricas de qualificação do cadastro. Ao tentar estabelecer contato com o cliente, o atendente classifica o status da interação de acordo com as seguintes tabulações: (i) agendamento; (ii) fora de target ou improdutivo; (iii) indevida; (iv) não venda ou recusa; (v) telefonia; (vi) venda. As tabulações “fora de target ou improdutivo”, “indevida” e “telefonia” entram para o número de cadastros não localizados. As outras são consideradas contatos estabelecidos.

A partir da análise de qualificação do cadastro, existem dois caminhos:

1. Se o CEP ou o Telefone for inválido, é disparado um e-mail para o endereço do cadastro com um link que direciona o usuário para o site. A partir do site, o usuário consegue fazer seu cadastro sem o apoio de um atendente de *call center*.
2. O cadastro é considerado como qualificado quando o atendente consegue localizar e estabelecer contato com o usuário. A partir disso, começa o processo de apresentação do produto e dos benefícios.

4.2.2.1.1 Caminho 1

No caso de cadastros não localizados, onde são disparados e-mails com o link do site, não há um sistema de acompanhamento do status. A maneira de saber se alguma venda decorreu desse disparo de e-mails seria analisar a origem mídia da venda. É possível enxergar vendas que ocorreram por conta de disparos de e-mail, no entanto, não é possível identificar esse caso específico: *leads* não localizados que compraram via site, entrando através do link dos e-mails disparados.

A métrica mais adequada para a análise de qualificação dos *leads* é a taxa de localização, que pode ser calculada da seguinte maneira:

$$Taxa\ de\ localização\ (%) = \frac{Contatos\ estabelecidos}{Total\ de\ cadastros\ gerados} \times 100$$

O gargalo desse caminho 1, portanto, é a taxa de localização. Com o aumento da taxa de localização, é possível aumentar também o número de conversões. Além disso, há espaço para otimização no tratamento dos *leads* não localizados.

4.2.2.1.2 *Caminho 2*

Na interação com o cliente, o atendente apresenta os possíveis planos de assinatura para o cliente e os serviços atrelados ao produto, como a instalação inclusa e a manutenção periódica do purificador.

O problema identificado nesse caminho está quando há necessidade de mais de uma interação com o cliente. Quando o cliente não assina na primeira interação e agenda um próximo contato, o status desse cadastro fica como “agendamento”. No entanto, na próxima interação, perde-se a origem do contato, o que causa a interrupção do fluxo. Ou seja, não dá para saber qual campanha gerou o *lead* da venda, o que compromete a otimização do sistema.

Além disso, não é computado o número de interações que o mesmo cliente teve. Se comprovada a hipótese de que o número médio de interações por cliente é maior que um pode ser decisiva para a otimização do processo, uma vez que os esforços podem ser concentrados mais nas repetições de interações do que na prospecção de novos contatos. O objetivo, nesse sentido, seria diminuir o volume de cadastros gerados e aumentar o trabalho qualificado em cima deles. Assim, seria possível diminuir o volume de investimento (por conta do menor volume de cadastros gerados) e aumentar a qualidade do atendimento, com mais assertividade no processo de vendas.

Dado o panorama do processo, vamos mapear os principais desafios,

4.2.2.2 *Principais desafios*

4.2.2.2.1 *Quebra de origem dos cadastros*

Quando os cadastros são gerados através das campanhas online, eles são enviados para a base do *call center* instantaneamente, através de uma integração entre a plataforma da rede social e o sistema da empresa de atendimento.

O cadastro pode ser rastreado através do seu ID, o que serviria para garantir a integridade entre os dois fluxos. No entanto, é comum que ocorra mais de um contato por cliente.

Nesse caso, um único cliente passa a ter mais de um ID no sistema do *call center*, o que impossibilita o rastreamento do cadastro no caso de uma venda. Quando um contato é feito através de uma ligação do atendente ao número cadastrado, esse contato é

registrado como ligação ativa. No caso de um segundo contato, no qual o usuário liga para o atendente e realiza a compra, esse contato é tabulado como ligação receptiva. No caso da ligação receptiva, não temos rastreada a campanha de origem.

Na hipótese de o número médio de contatos por venda ser maior que um, temos uma quantidade de vendas que estão sendo registradas como ligações receptivas, mas que tiveram sua origem em uma ligação ativa.

Um dos problemas do fluxo de vendas é, portanto, a necessidade de um sistema de rastreamento do cadastro dentro do funil de vendas. Esse processo é essencial para a otimização de ponta a ponta da aquisição de clientes, uma vez que a métrica a ser otimizada deixa de ser o CPL e passa a ser o Custo por Assinatura (ou CAC).

4.2.2.2 *Relatórios de acompanhamento*

Os relatórios de status dos cadastros da base do *call center* são enviados diariamente para a equipe de estratégia digital. Esses relatórios chegam em formato “*xlsb*”¹⁵, em planilhas que podem ser abertas pelo Microsoft Excel.

Na base de dados, constam colunas com o ID do *lead*, a data de cadastramento, a tabulação do *lead* – que representa o seu status –, as informações do cadastro (nome, telefone e e-mail), e o nome da campanha que originou o cadastro.

O sistema de monitoramento, no entanto, é desorganizado por conta de não ter um padrão para registro dos status dos cadastros. Por haver mais de um atendente na operação, os campos de preenchimento manual, como por exemplo o status do *lead*, ficam sem um padrão. No preenchimento a respeito do status do *lead*, existem dois campos a serem preenchidos:

1. Tabulação Nível 1: esse é um campo de múltipla escolha para o atendente, que escolhe dentre as opções:
 - a. Agendamento
 - b. Agendamento fidelizado
 - c. Fora do target ou improdutivo
 - d. Indevida

¹⁵ Formato para planilhas do software Microsoft Excel.

- e. Não venda ou recusa
 - f. Telefonia
 - g. Transferência assistida
 - h. Transferência direta
 - i. Venda
2. Tabulação Nível 2: é um campo de preenchimento aberto para o atendente, que deve escrever com suas palavras o motivo da não venda, ou então o produto vendido.

Existem muitas opções para preenchimento da Tabulação Nível 1, e nem todas são claras para a maioria do time de performance digital. Há uma clara necessidade de reformulação desse formulário, de forma a deixar as informações mais claras e diretas.

Essa falta de padronização dificulta a análise das vendas e, somada ao problema anterior de quebra de origem, impossibilita a otimização da operação.

4.2.2.2.3 *Taxa de localização*

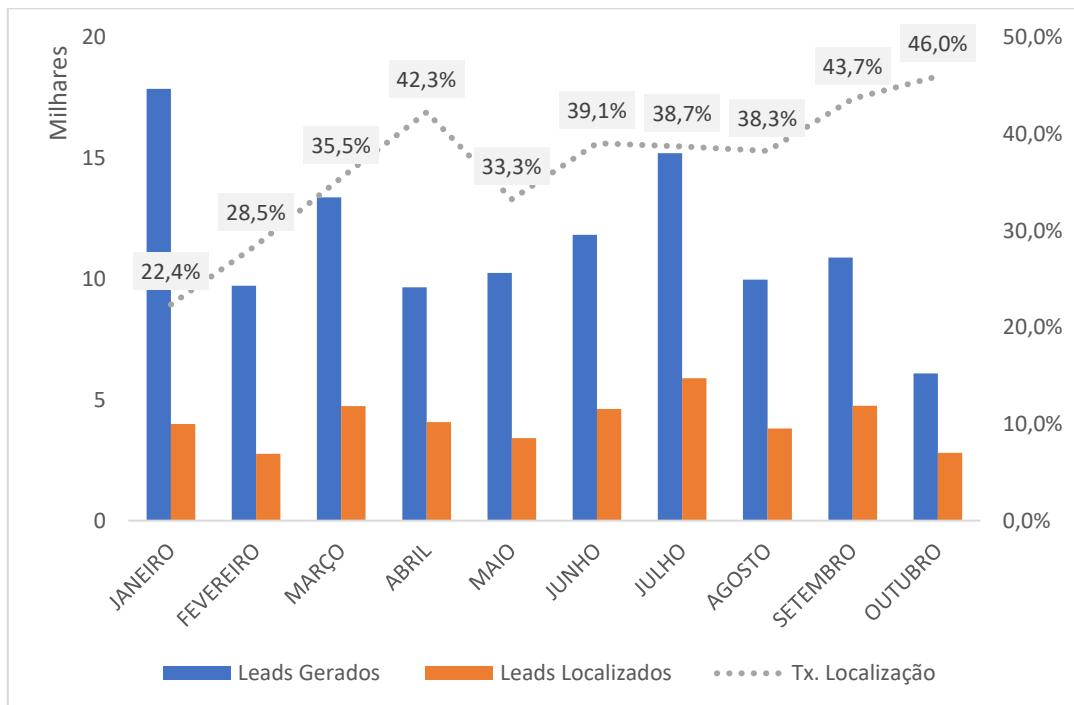
O volume de cadastros gerados pelas campanhas digitais sofre um decréscimo quando analisamos os cadastros que efetivamente são contactados pelos atendentes de telemarketing.

Isso pode se dar devido a alguns fatores, dentre eles:

- 1. O telefonema cai na caixa postal
- 2. Número de telefone cadastrado não existe
- 3. Linha muda
- 4. Número cadastrado é de outra pessoa

Essa quebra é um número importante a ser acompanhado, pois é um indicador da qualificação do cadastro gerado. O Gráfico 2 mostra a evolução do volume de cadastros gerados e dos cadastros localizados/produtivos.

Gráfico 2 – Evolução da taxa de localização dos leads - 2020



Fonte: dados disponibilizados pela Wasser Co

Compreender os fatores que influenciam essa taxa de localização e estabelecer uma estratégia para mantê-la em patamares mais altos pode trazer muita eficiência para a operação.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados será feita com base nos problemas identificados na seção anterior. A mesma divisão entre o fluxo de geração de cadastros e o fluxo de vendas será feita, de forma a manter a organização dos dados, que irão servir de base para as análises diagnósticas dos problemas.

4.3.1 Fluxo de geração de cadastros

4.3.1.1 Alocação de investimento

Como dito anteriormente, a alocação de investimento é feita a partir do CPL. As campanhas digitais que desempenham um CPL menor, recebem mais alocação de investimento.

Para realizar esse estudo, vamos considerar 6 campanhas direcionadas para pessoa física. A fim de facilitar a análise, vamos denominar as campanhas de A, B, C, D, E, F. As campanhas vão diferir entre região (Estados TOP: estados com mais vendas; e Estados LOW: Estados com menos vendas), além de diferir por público (interesses, mar aberto e *lookalike*). A Tabela 8 representa as campanhas escolhidas:

Tabela 8 – Divisão das campanhas para coleta de dados

Campanha	Região	Público
A	Estados TOP	Interesses
B	Estados LOW	Interesses
C	Estados TOP	Mar Aberto
D	Estados LOW	Mar Aberto
E	Estados TOP	Lookalike
F	Estados LOW	Lookalike

Fonte: elaborado pelo autor

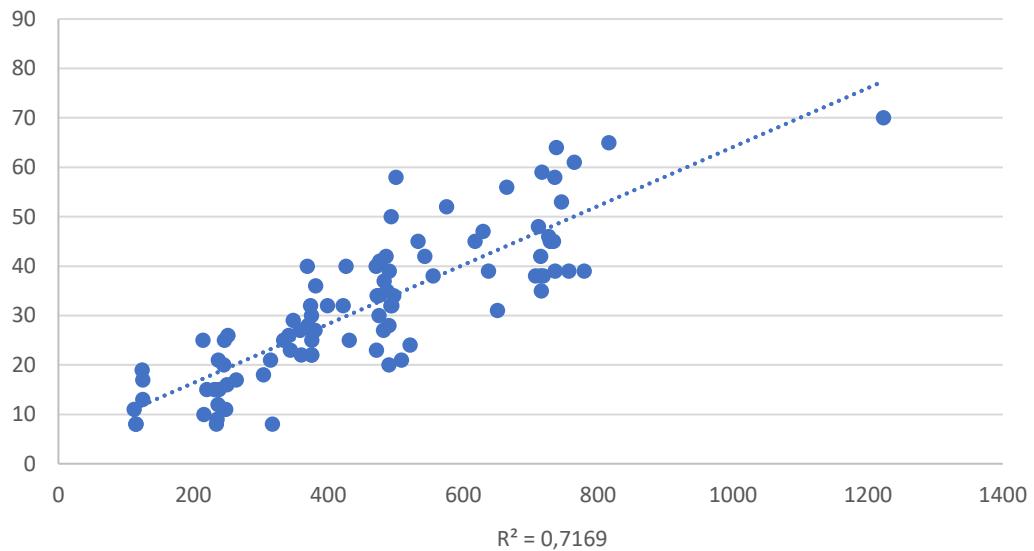
Para essas campanhas, realizaremos a coleta do investimento diário e do número de resultados gerados no dia (por resultado, entende-se *lead*), referentes a três meses do ano de 2020: agosto, setembro e outubro. A proposta é verificar a correlação entre o volume investido e o número de resultados, a fim de confirmar o efeito do aumento de investimento sobre o número de cadastros gerados.

O propósito dos gráficos de dispersão a seguir não é a tomada de conclusões estatísticas rigorosas sobre a relação entre as variáveis de custo e de resultado, mas sim o melhor entendimento do impacto do investimento sobre o desempenho das campanhas.

O Gráfico 3 representa a dispersão do par de variáveis “investimento” e “resultados”, que designa volume de *leads* gerados pela campanha A. Essa campanha é direcionada para o público das cidades responsáveis por 80% das vendas. Além disso, é o público que demonstra, nas redes sociais, interesse nas categorias de água, saúde e decoração. Observa-se que o fator R^2 referente à linha de tendência é de 0,72, o que demonstra uma correlação linear razoável entre investimento e resultados. No entanto, ao

compararmos com as outras campanhas, veremos que essa é a menor correlação encontrada. Isso indica que, para essa audiência em comparação com as outras, o número de resultados depende mais de outras variáveis que não o volume de investimento, como por exemplo a competição sazonal ou então a arte do anúncio.

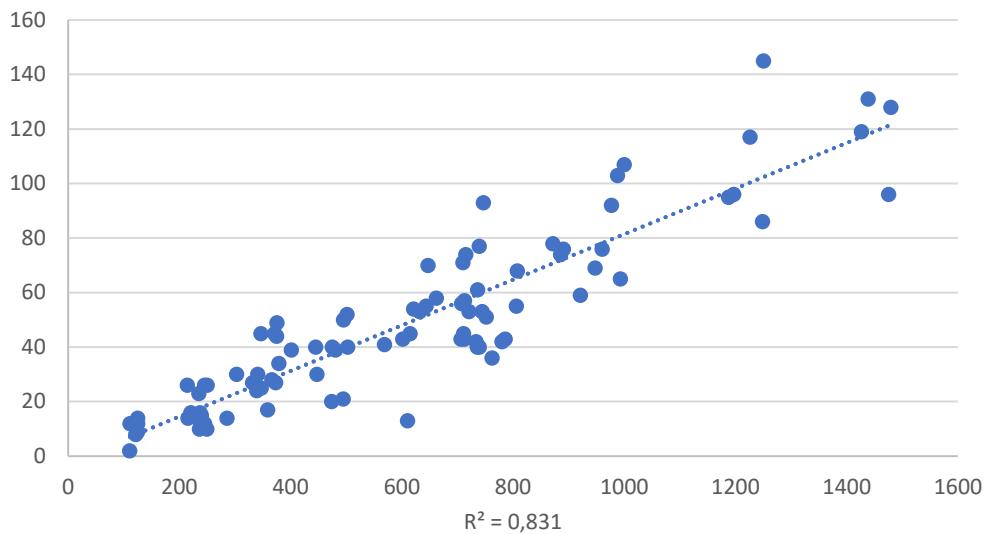
Gráfico 3 – Investimento x Resultados – Campanha A



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wasse Co

No Gráfico 4, que diz respeito a campanha de interesses para os estados com menos vendas, observamos uma correlação linear mais considerável, com um R^2 de 0,83. Isso indica que o orçamento é a principal alavanca do número de resultados. Para essa campanha, portanto, os ajustes no orçamento têm mais impacto no desempenho. Uma possível razão para isso é a menor competitividade entre os anunciantes nas cidades com menos vendas. Isso reduz fatores influentes no número de resultado, o que acaba aumentando o impacto relativo do orçamento no desempenho.

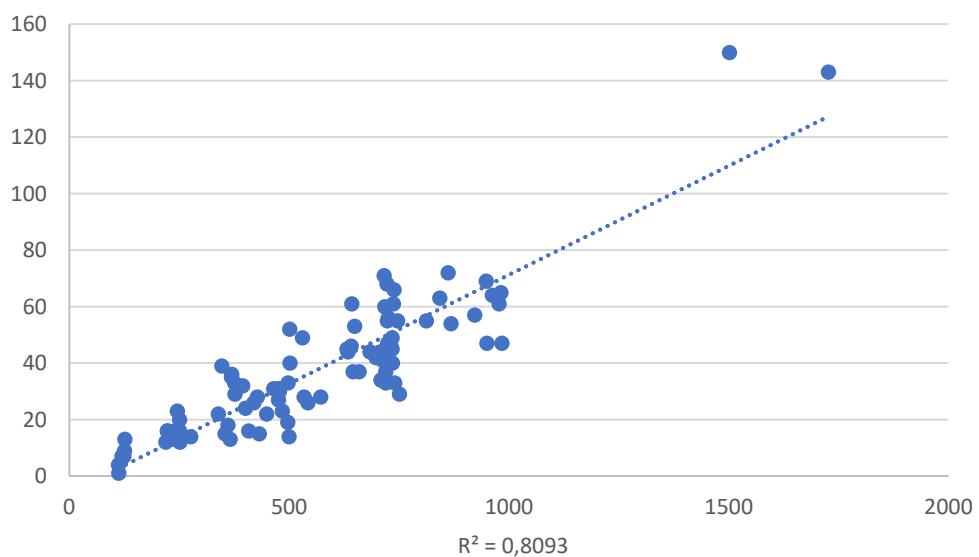
Gráfico 4 – Investimento x Resultados – Campanha B



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wasser Co

O Gráfico 5 representa a dispersão das variáveis para a campanha C, cuja audiência é composta pelas melhores cidades, sem restrição de público, ou seja, “Mar Aberto”. Observa-se uma correlação com R^2 de 0,81. Por se tratar de um público sem restrições (que poderiam ser de interesse ou de semelhança com bases de clientes), a competição acaba sendo reduzida. Nesse caso, assim como para a campanha B, o orçamento acaba representando um impacto mais relevante no número de resultados gerados.

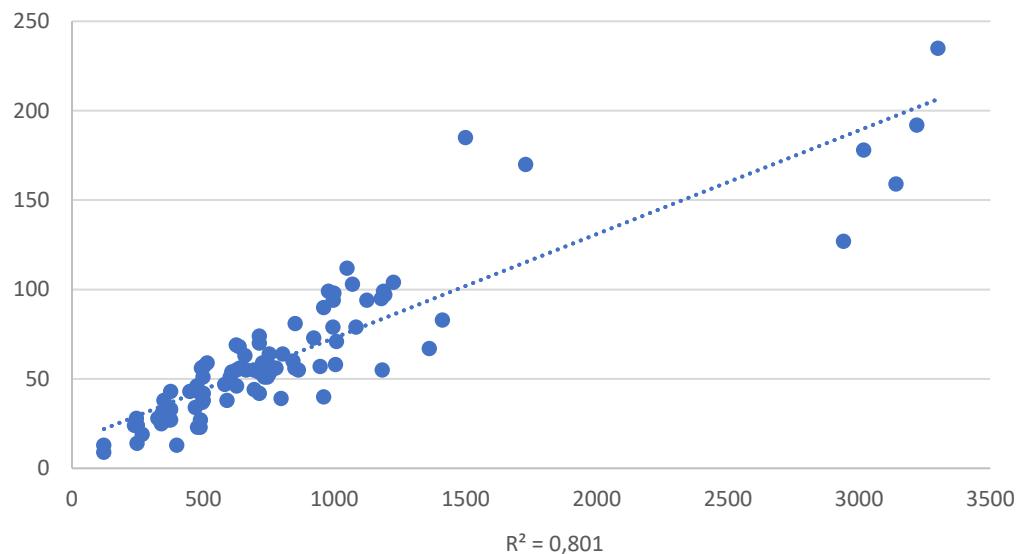
Gráfico 5 – Investimento x Resultados – Campanha C



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wasser Co

O Gráfico 6 diz respeito a campanha direcionada para as cidades com menos vendas, sem restrição de público, no modelo “Mar Aberto”. Observa-se que poucos pontos ultrapassaram o valor de R\$2.000 diários. Além disso, essa é a campanha com o maior volume de resultados e o maior volume de investimento. Ela apresentou um R^2 de 0,8, o que representa uma correlação considerável entre investimento e resultados. Podemos considerar, também, que essa campanha pode ter seu desempenho ajustado através de ajustes no orçamento diário.

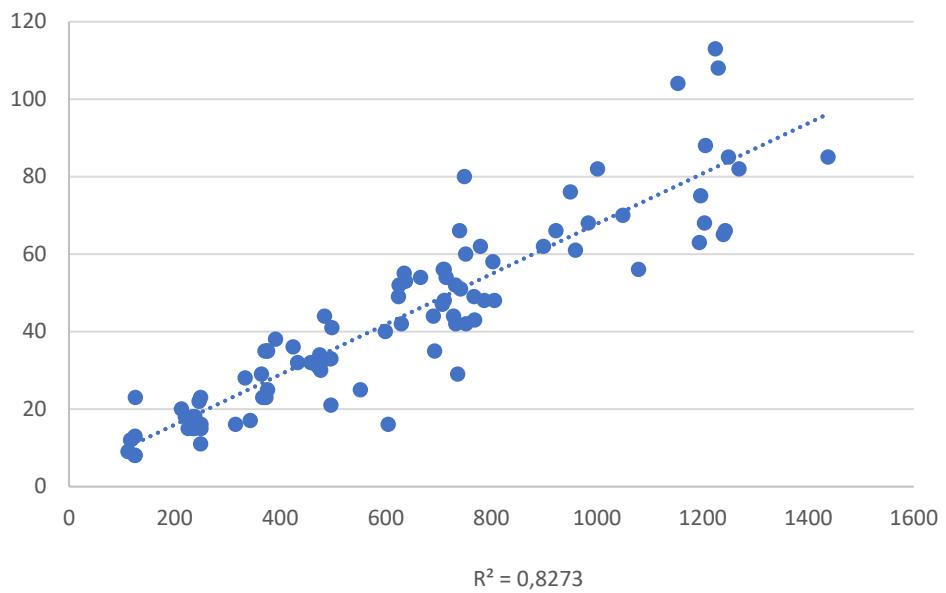
Gráfico 6 – Investimento x Resultados – Campanha D



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wasser Co

O Gráfico 7 representa a campanha E, que consiste nos anúncios direcionados para o público baseado nas listas de clientes. Além disso, essa audiência é composta pelas cidades com mais vendas. Observamos uma correlação com R^2 de 0,83, o que indica que a campanha responde bem aos ajustes de orçamento.

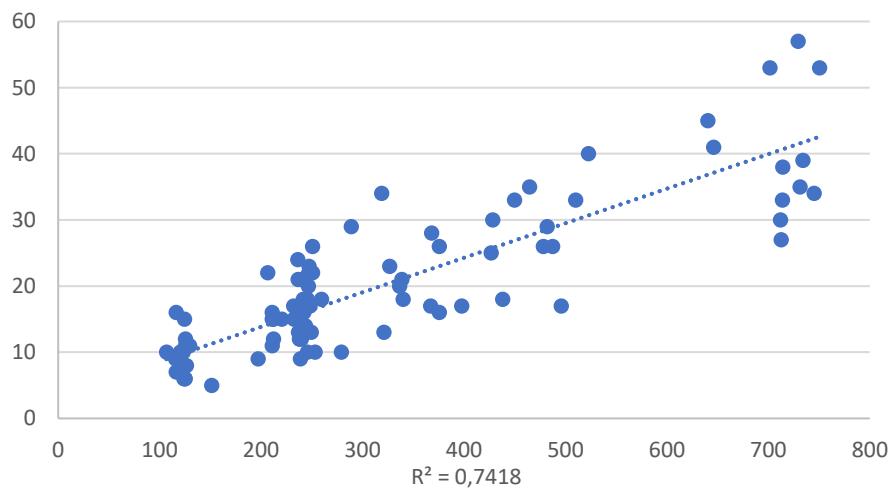
Gráfico 7 – Investimento x Resultados – Campanha E



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wasser Co

O Gráfico 8, por sua vez, representa a campanha direcionada para as cidades com menos vendas, com segmentação de público baseada na semelhança com a lista de clientes. Observa-se que o volume de investimento se concentra abaixo de R\$500 diários, o que é um valor baixo, em comparação com as outras campanhas. Isso pode ter ocasionado uma correlação menor entre volume de investimento e resultados gerados, com um R^2 de 0,74.

Gráfico 8 – Investimento x Resultados – Campanha F



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wasser Co

Além disso, para o mês de outubro, vamos fazer um levantamento a respeito das assinaturas por campanha, através do relatório de acompanhamento do sistema de telemarketing. Embora esse relatório tenha problemas de rastreamento, é possível termos um indicador de qualidade das campanhas ao analisar a quantidade de vendas atribuídas às campanhas. Serão representados o volume de cadastros gerados no mês de outubro, o volume de vendas registrados na base do telemarketing, o custo por assinatura, o custo por *lead* e a taxa de vendas por cadastro, o que é um indicador de qualidade do cadastro.

A Tabela 9 a seguir, conforme comentado, representa o número de assinaturas efetivas por campanhas, com a ressalva dos problemas do relatório base (quebra de origem).

Tabela 9 – Métricas das campanhas analisadas

Campanha	Cadastros	Vendas	Valor gasto (outubro)	CAC	CPL	Vendas/ Lead
A	1061	4	R\$15.903,94	R\$3.975,99	R\$14,99	0,38%
B	1353	3	R\$17.283,35	R\$5.761,12	R\$12,77	0,22%
C	1190	10	R\$17.939,75	R\$1.793,98	R\$15,08	0,84%
D	2238	15	R\$34.339,36	R\$2.289,29	R\$15,34	0,67%
E	1045	12	R\$15.219,31	R\$1.268,28	R\$14,56	1,15%
F	564	1	R\$8.545,69	R\$8.545,69	R\$15,15	0,18%

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Wacker Co

4.3.1.2 Segmentação das campanhas

Os públicos utilizados nas campanhas em quatro níveis, como visto anteriormente. O primeiro nível separa o tipo de campanha – se é direcionado para pessoa física ou pessoa jurídica. Para fins de simplificação, além do fato de que o volume de pessoa física é consideravelmente maior, iremos concentrar a análise nas campanhas direcionadas para o varejo.

Em seguida, fazemos a divisão das campanhas por região. Um grupo de campanhas é direcionado para os estados que mais vendem, que foi denominado de região “TOP”. Outro grupo é direcionado para as regiões com menos vendas, denominada região “LOW”.

Depois, fazemos a divisão das campanhas de acordo com a estratégia de público. Um grupo de campanhas fica com público sem segmentação, que chamamos de “Mar

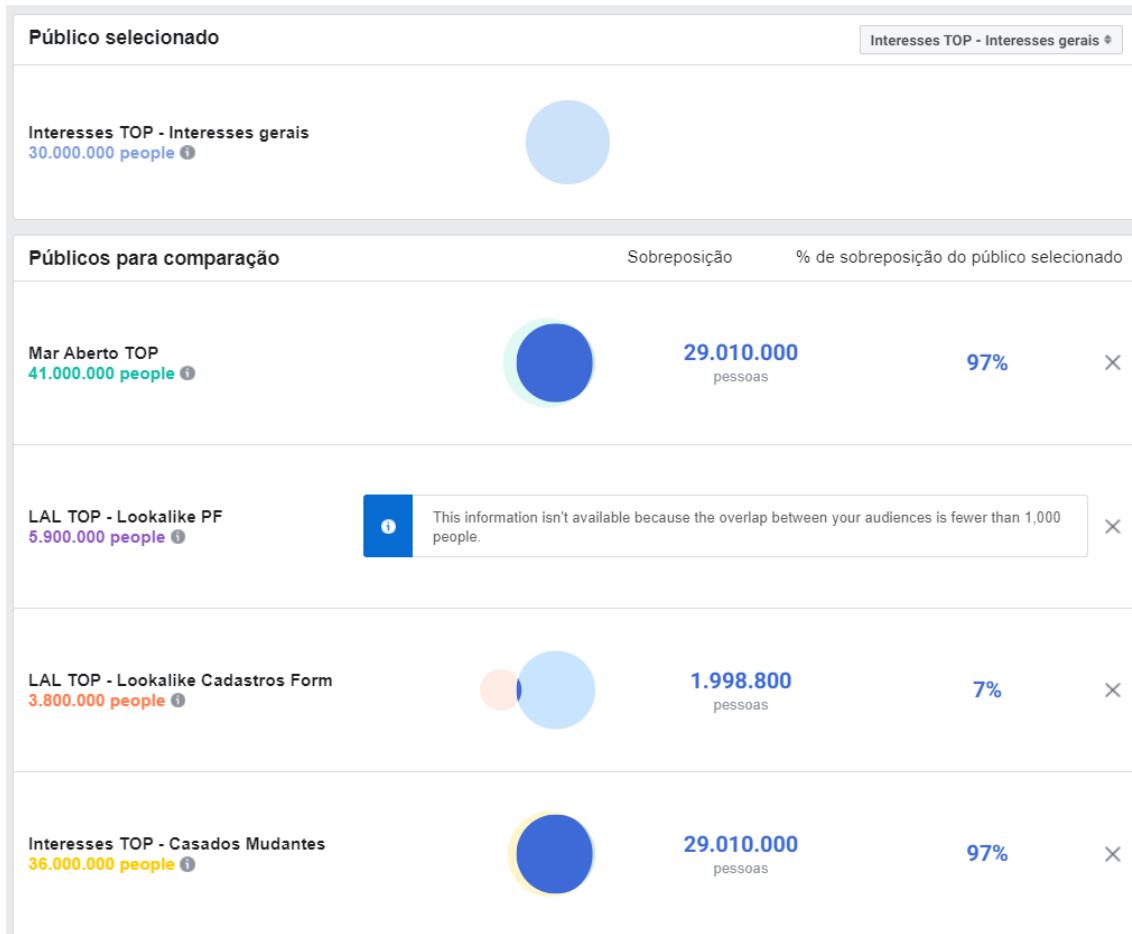
aberto”, outro grupo fica com os públicos *lookalike*, e um terceiro grupo é direcionado para interesses específicos dos usuários nas redes sociais.

O quarto nível é o grau de especificidade do público. Ou seja, para uma campanha de interesse, há subdivisões entre os interesses: um grupo de anúncios é direcionado para interesses em mudanças e imóveis, outro grupo de anúncios é direcionado para interesses em saúde e boa forma, por exemplo.

Acontece que há intersecções entre esses públicos, o que gera concorrência interna entre as campanhas. Os dados utilizados para comprovar isso surgem a partir de uma ferramenta do Facebook, chamada de “sobreposição de públicos”.

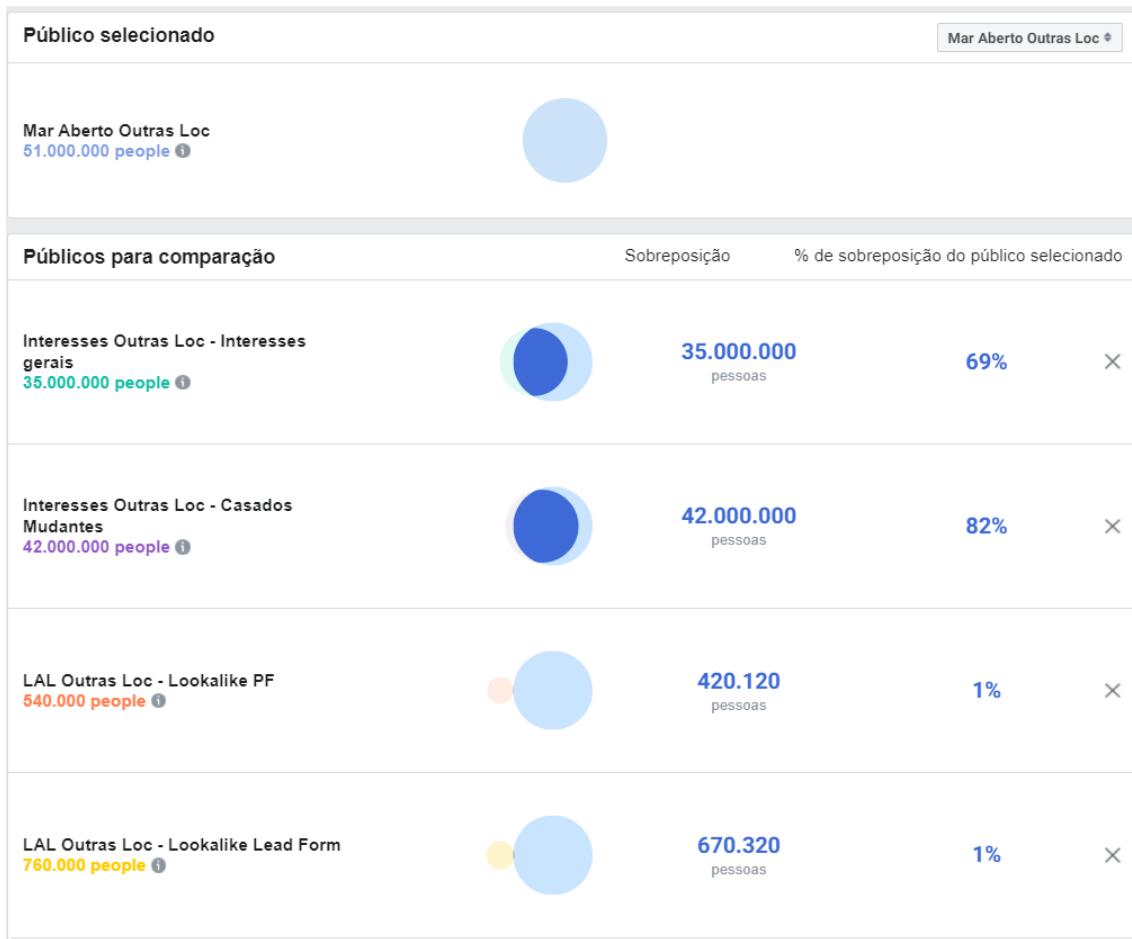
A Figura 19 e a Figura 20 mostram os resultados da aplicação dessa ferramenta:

Figura 19 – Sobreposição de públicos campanhas TOP



Fonte: dados extraídos do Facebook

Figura 20 – Sobreposição de públicos – campanhas LOW



Fonte: dados extraídos do Facebook

É esperado que os públicos mais específicos, como o público de interesses e o público de *lookalike*, tenham grande intersecção com o público de mar aberto – que contempla todos os usuários da região.

Esse é um problema que surge e encarece o preço das impressões dos anúncios. Esses dados podem ser utilizados para a elaboração de uma estratégia de refinamento dos públicos, para minimizar a sobreposição entre eles.

4.3.1.3 Volatilidade do Custo por Lead

O orçamento estipulado para o mês é decidido através de uma conta reversa. Primeiramente, a meta de instalações é determinada. Em seguida, considera-se uma quebra de vendas para instalações, uma vez que nem toda venda resulta em instalação. Calculado o número de vendas necessário para atingir a meta de instalações, calcula-se quantos *leads* são necessários para gerar esse número de vendas através de uma taxa de vendas por *lead*. Uma vez determinada a quantidade de *leads* necessários, calcula-se o

volume de investimento do mês a partir do CPL (Custo por *Lead*). Portanto, a previsão do custo por *lead* é essencial para o planejamento mensal.

No entanto, o CPL varia de maneira considerável durante o mês. Como visto anteriormente, o CPL é função de outras variáveis, como a taxa de cliques, o custo por impressões e o custo por cliques. Para executar a análise diagnóstica, levantamos os dados dessas métricas para os meses de julho, agosto, setembro e outubro. Os resultados de cada mês se encontram nos apêndices A, B, C e D.

4.3.2 Fluxo de vendas

4.3.2.1 *Quebra de origem dos cadastros*

A coleta de dados para analisar as causas principais do problema de quebra de origem deve ser feita a partir do processo de origem dos cadastros até a possível venda.

A hipótese levantada é de que a origem é perdida após o primeiro contato do cliente. Ou seja, o cadastro tem sua origem rastreada no primeiro contato, mas ao retornar a ligação, não é possível saber qual campanha, ou qual fonte originou esse contato.

Para comprovar essa hipótese, é preciso levantar o número de vendas que são registradas como de origem receptiva¹⁶. Esse número, de acordo com essa hipótese, está inflacionado, uma vez que vendas que foram originadas de campanhas pagas estão sendo contabilizadas como vendas receptivas, por conta da quebra de origem.

Na Tabela 10, podemos ver a representação das vendas registradas como ativas ou receptivas, referentes ao mês de outubro.

Tabela 10 – Parcelas de vendas ativas e receptivas

Tipo de Contato	Vendas	%
Ligação Ativa	50	27,5%
Ligação Receptiva	132	72,5%
Total	182	100,0%

Fonte: dados disponibilizados pela Wasser Co

O volume de vendas com origem “receptiva” é em torno de três vezes maior do que o volume de vendas que são atribuídas às ligações ativas. Para compararmos com um

¹⁶ Receptiva é a modalidade de venda em que o cliente entra em contato com o *call center* de forma autônoma. O outro caso é a modalidade ativa, em que o atendente do *call center* realiza a ligação para o cliente.

padrão, a fim de verificar se o volume está dentro do previstos, podemos comparar o volume de leads gerados para cada origem. Em outubro, foram gerados 8.729 *leads*, na medida em que 50 vendas representaria uma taxa de conversão de 0,5% desses *leads*. Essa taxa pode ser considerada incomum para o setor, ao comparar com a taxa média de conversão da agência em que o estágio foi realizado, que é em torno de 2%. Dessa forma, existem grandes indícios de que *leads* que surgem das campanhas em mídias digitais estão sendo considerados como *leads* receptivos, por quebra de origem.

4.3.2.2 Relatórios de acompanhamento

Os relatórios de acompanhamento são enviados diariamente para os funcionários envolvidos, das áreas de marketing, planejamento financeiro e operações. Nesses documentos, contém os números de identificação dos clientes, a data em que o cadastro foi realizado, a tabulação a respeito do status do *lead* (venda, recusa, agendamento, entre outras), em formato de planilha.

Há, dentre os funcionários, uma insatisfação a respeito do relatório, em termos de falta de clareza e confiança a respeito dos dados. Faz-se necessária, portanto, uma avaliação da qualidade do relatório, para que se possa propor melhorias e elaborar um relatório mais aderente às demandas dos funcionários.

Para termos uma visão qualitativa sobre o relatório, a avaliação será feita a partir de notas para critérios de qualidade. São eles: clareza das informações, confiabilidade dos dados, estética e naveabilidade.

A partir de uma pesquisa interna realizada com os funcionários que recebem esse relatório, foram atribuídas notas aos critérios. A cada critério foi designado um peso, para que se possa chegar a uma nota qualitativa para o relatório. As notas podem variar de um a cinco, na medida em que 5 é a melhor, e 1 é a pior.

Os resultados dessa pesquisa estão consolidados na Tabela 11, onde se pode enxergar as notas de cada funcionário por colunas.

Tabela 11 – Indicador de qualidade do relatório

	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4	Média	Peso	Nota
Clareza	2	1	1	1	1,25	30%	0,38
Confiabilidade	3	2	2	2	2,25	50%	1,13
Estética	4	1	2	1	2	5%	0,1
Navegabilidade	2	1	1	1	1,25	15%	0,19
Indicador de qualidade							1,79

Fonte: Pesquisa realizada com funcionários

A partir desses critérios e das respostas dos funcionários que trabalham a partir do relatório, é possível enxergar que há uma lacuna de qualidade no documento.

4.3.2.3 Taxa de localização

A taxa de localização pode ser função tanto da qualidade do *lead* gerado quanto da qualidade da operação de contato com os *leads*. A Tabela 12 mostra a evolução da taxa de localização no ano de 2020 até o mês de outubro.

Tabela 12 – Taxa de localização 2020

Mês	Leads Gerados	Leads Localizados	Tx. Localização
JANEIRO	17883	4002	22,40%
FEVEREIRO	9725	2770	28,50%
MARÇO	13384	4749	35,50%
ABRIL	9657	4082	42,30%
MAIO	10262	3414	33,30%
JUNHO	11831	4622	39,10%
JULHO	15217	5893	38,70%
AGOSTO	9978	3818	38,30%
SETEMBRO	10889	4755	43,70%
OUTUBRO	1939	903	46,60%

Fonte: dados disponibilizados pela Wasser Co

Para entendermos melhor as características desse *lead* não localizado, coletamos mais informações a respeito, a partir da base de dados da empresa de telemarketing. Com o intuito de verificar a influência das campanhas nas taxas de localização, extraiu-se, do relatório mensal, os números de *leads* gerados e *leads* localizados por campanha, que se enxergam na Tabela 13:

Tabela 13 – Taxa de localização por campanha

Público	Região	Localização		Tx. Localização
		Não	Sim	
Interesses	TOP	663	231	34,8%
Lookalike	TOP	671	258	38,5%
Mar Aberto	TOP	717	291	40,6%
Interesses	LOW	910	273	30,0%
Lookalike	LOW	355	137	38,6%
Mar Aberto	LOW	1324	509	38,4%

Fonte: dados disponibilizados pela Wacker Co

Além disso, é interessante coletarmos as situações de localização ou não dos *leads* para as possíveis tabulações de status do relatório. É importante lembrar que a tabulação de status é preenchida pelo atendente, e a condição de localizado ou não também.

A Tabela 14 representa a coleta de dados referente à localização dos *leads* pelos atendentes de telemarketing.

Tabela 14 – Localização dos leads por status

Status	Localização	
	Não	Sim
-	2779	
AGENDAMENTO		379
AGENDAMENTO FIDELIZADO		104
FORA TARGET OU IMPRODUTIVO		1455
INDEVIDA	10	1170
NÃO VENDA OU RECUSA		453
TELEFONIA	2677	240
TRANSFERENCIA ASSISTIDA		2
TRANSFERENCIA DIRETA		592
VENDA		319

Fonte: dados disponibilizados pela Wacker Co

Os dados foram extraídos a partir do relatório de monitoramento do telemarketing. É interessante perceber que os *leads* não localizados estão tabulados como “telefonia”, “indevida” ou “-“.

Existe uma inconsistência no sentido que o mesmo status pode ser considerado localizado ou não.

4.4 Análise diagnóstica

Para realizar a análise diagnóstica dos problemas e identificar as causas principais respectivas, iremos aplicar o diagrama de Ishikawa. Os problemas a serem analisados se dividem entre o fluxo de geração de cadastros e o fluxo de vendas. São eles:

1. Para o fluxo de geração de cadastros:
 - a. Encarecimento das campanhas
 - b. Volatilidade e imprevisibilidade do CPL
2. Para o fluxo de vendas:
 - a. Relatório de acompanhamento ruim e confuso
 - b. Taxa de localização dos *leads* baixa

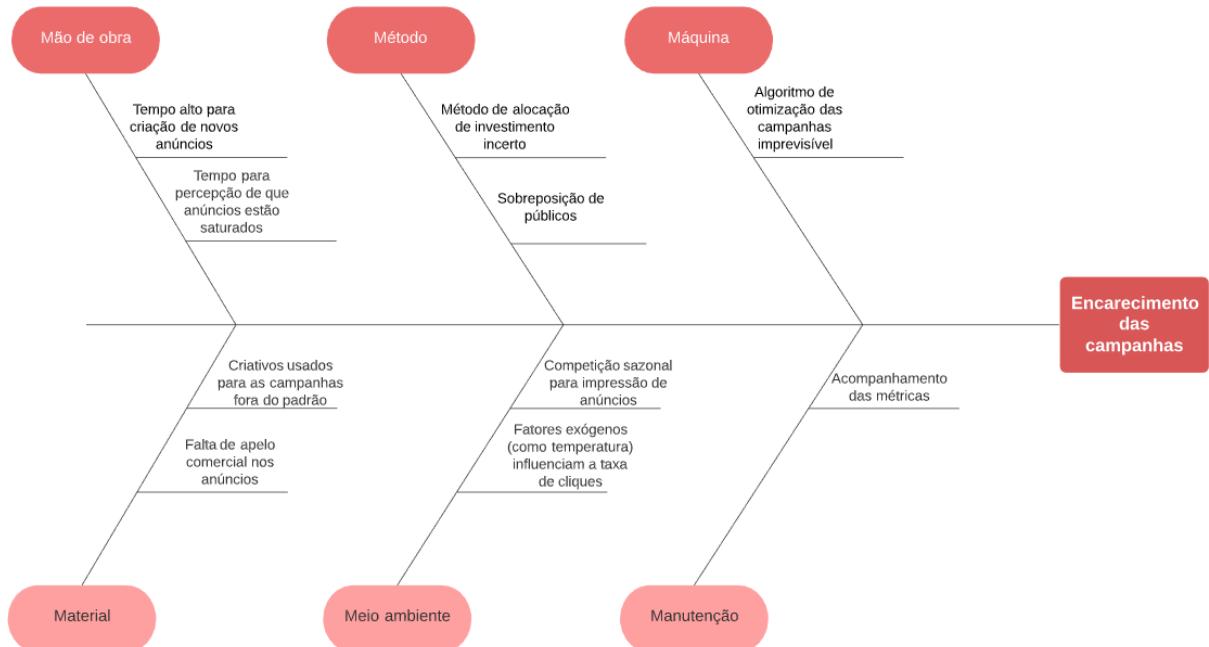
As possíveis causas foram categorizadas de acordo com a metodologia 6M (Mão de obra, método, máquina, material, meio ambiente e manutenção). É importante ressaltar que, apesar da terminologia ser mais direcionada para uma linha de produção mais tradicional, ao trazer a ferramenta para o universo digital, adaptações devem ser feitas. Por exemplo, por meio ambiente, podemos entender a dimensão da “Praça” dos 4 P’s de KOTLER, P, 2009.

4.4.1 Problema 1a: Encarecimento das campanhas

O primeiro problema a ser encarado no fluxo de geração de cadastros será o encarecimento das campanhas.

O Gráfico 9 representa o uso da ferramenta do diagrama de Ishikawa para a identificação das causas principais para o problema de encarecimento das campanhas.

Gráfico 9 – Diagrama de Ishikawa: encarecimento das campanhas



Fonte: Elaborado pelo autor

A mão de obra envolvida no gerenciamento das campanhas são analistas e gestores de conta da agência de performance, além da agência de criação, que fornece peças de anúncio para serem veiculadas.

É importante que um anúncio tenha rotatividade alta no que diz respeito à peça veiculada, de forma que o público não fique saturado. Para isso, é necessário que o tempo de criação de novos anúncios e de atualização das peças seja curto e a frequência seja alta. Isso está envolvido com a percepção de que o anúncio está saturado. Quando a taxa de cliques do anúncio começa a reduzir visivelmente e a frequência do anúncio excede 3 (cada usuário viu em média 3 vezes o mesmo anúncio), é um sinal de que a campanha está chegando no seu nível de saturação. Nessa fase, é importante que o analista perceba rápido e tenha uma peça nova para atualização do anúncio.

Além disso, a dimensão de método tem efeito considerável no encarecimento das campanhas. Como visto na seção de coleta de dados, a alocação de investimento é um desafio para que o custo das campanhas seja otimizado. Não há um método desenhado e projetado para a alocação de investimento, que é feito de maneira subjetiva com base no CPL das campanhas. Além disso, a segmentação das campanhas tem efeito direto no

custo. A sobreposição de públicos, vista na etapa de coleta de dados, faz com que exista competição interna entre as campanhas, que acabam tendo que pagar mais para imprimir um anúncio.

A dimensão de máquina também tem influência no custo das campanhas, uma vez que o custo por impressão é calculado pela plataforma das redes sociais, e seu método de cálculo não é aberto para os usuários. Dessa forma, os gestores de campanhas ficam suscetíveis aos cálculos das plataformas digitais que impõe o custo aos clientes.

O material considerado para a análise foi as peças de anúncio para serem veiculadas, ou seja, o material fornecido pela agência de criação visual. É importante, para um bom desempenho da campanha, que essas peças estejam no padrão de formato exigido pela plataforma de anúncios. O algoritmo penaliza os anúncios que apresentam muito texto, através de uma cobrança maior para exibição dos anúncios, porque a plataforma preza pela experiência do usuário. Além disso, é importante que os desdobramentos das peças sejam feitos para todos os posicionamentos das redes (4:5; 9:16; 1:1), para que as oportunidades de veiculação sejam maiores.

O meio ambiente, que em um processo produtivo clássico envolveria a temperatura e a salubridade do local, no universo digital envolve os competidores e as sazonalidades de promoções e datas especiais. Portanto, os agentes detratores do custo das campanhas são os outros anunciantes que, em certas situações, aumentam os seus orçamentos para as campanhas e encarecem o custo geral para exibição dos anúncios. O meio ambiente pode ser considerado como uma das causas principais do encarecimento das campanhas, que se observa em datas como “*Black Friday*” em novembro, quando existe um movimento de promoções e ações especiais ao longo de todo mercado de varejo.

A manutenção desse processo pode ser considerada como os relatórios de acompanhamento dos indicadores das campanhas. É utilizado um software, chamado de *Supermetrics*¹⁷, que é responsável pela integração entre os dados da plataforma de anúncios e as planilhas de monitoramento. A partir daí, construiu-se um relatório diário de análise das métricas que compõe o CPL. O que falta nesse processo é um gatilho para

¹⁷ Software de integração para plataformas de anúncios online e planilhas de cálculo.

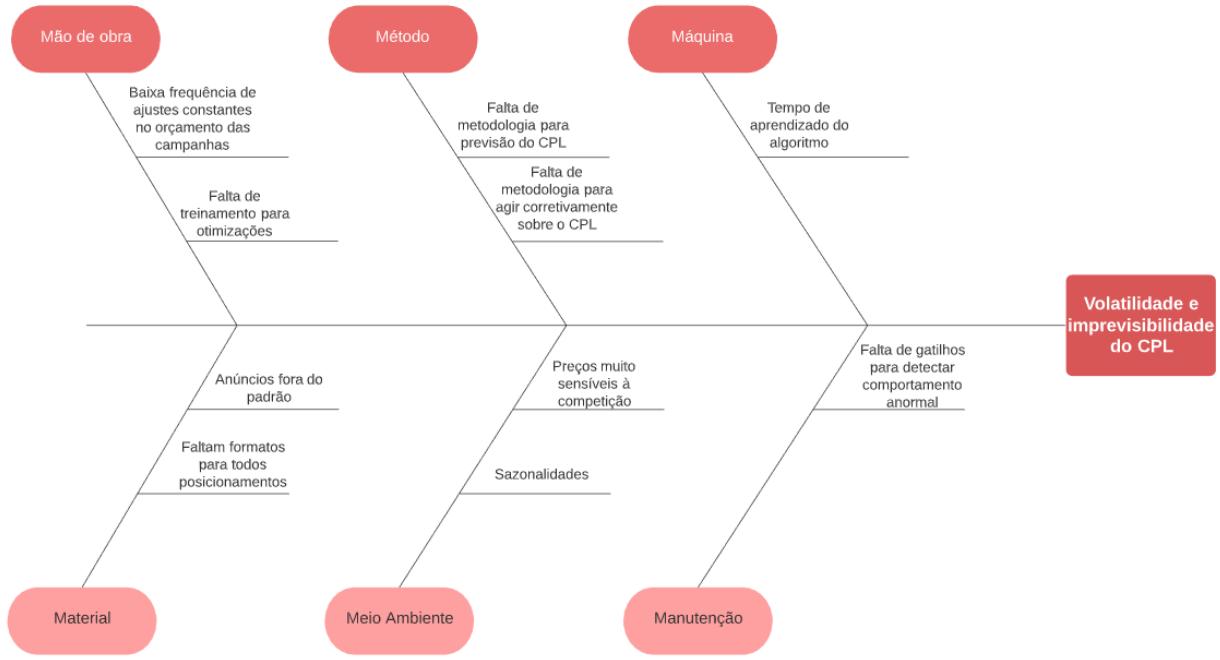
alertar o momento em que alguma métrica está com um comportamento anormal, uma vez que o tempo para percepção de alguma anormalidade ainda é alto.

4.4.2 Problema 1b: Volatilidade e imprevisibilidade do CPL

É exigido que o CPL, por ser a métrica mais acompanhada pelos analistas e gestores da conta, tenha um comportamento estável e previsível. No entanto, conforme visto na coleta de dados, essa métrica apresenta grandes variações, o que gera desconforto nos planejamentos mensais.

Algumas das causas do problema anterior de encarecimento das campanhas também influenciam o problema de volatilidade do CPL. No entanto, vale ressaltar que são problemas de natureza diferente. O primeiro diz respeito ao aumento dos custos de uma campanha, ao passo que o segundo se relaciona com a variação e a imprevisibilidade do custo. O Gráfico 10 representa o diagrama de Ishikawa para esse problema e analisa as principais causas.

Gráfico 10 – Diagrama de Ishikawa: volatilidade e imprevisibilidade do CPL



Fonte: Elaborado pelo autor

No campo da mão de obra, o ideal é que ajustes no orçamento das campanhas e nas suas configurações sejam feitos com frequência alta e de maneira assertiva. A frequência se relaciona com a quantidade de vezes que o analista muda alguma configuração e a assertividade depende do treinamento e da eficiência das mudanças.

O método pode influenciar a volatilidade e a imprevisibilidade do CPL na medida em que não há metodologia para a previsão de CPL no início do mês. O que acontece é uma estimativa subjetiva do CPL e, a partir daí, a estipulação do orçamento mensal destinado para a geração de cadastros, que fica na casa dos milhares de reais. Há, portanto, a vigente necessidade de uma metodologia de previsão e projeção do CPL, considerando meses passados e as datas especiais do mês seguintes, que naturalmente irão apresentar uma métrica mais alta.

A máquina pode ser entendida como o algoritmo da plataforma que otimiza os anúncios a partir de aprendizados de máquina (do inglês “*machine learning*”). Como o método de cálculo de custo e o método de impressão de anúncios para os usuários são ocultos, os anunciantes ficam sujeitos às variações próprias da plataforma de anúncios.

No campo de material, também podemos considerar que as peças de anúncio devem ter uma rotatividade alta, de modo que a saturação dos anúncios não seja latente e que o custo das campanhas permaneça em patamares baixos. Isso depende de uma sincronia de trabalho entre as agências de conteúdo visual e de performance.

O meio ambiente considerado para a análise, assim como no item anterior, será a plataforma de anúncios, em que anunciantes competidores dão seus lances para que seus anúncios sejam exibidos. As variações e volatilidades em custo são, portanto, naturais de um ambiente competitivo. No entanto, existem maneiras, ferramentas e métodos para prevenir o anunciante de grandes variações, que devem ser explorados no módulo de proposta de soluções.

A manutenção desse processo consiste em monitorar as variações de CPL e comparar com as projeções do mês. É importante que, no caso de uma grande variação, os analistas sejam sinalizados rapidamente através de um sistema de monitoramento de métricas, para que possam agir corretivamente nas campanhas e anúncios.

Além da análise feita pelo diagrama de Ishikawa, realizamos também uma análise de correlação entre as métricas levantadas na etapa de coleta de dados.

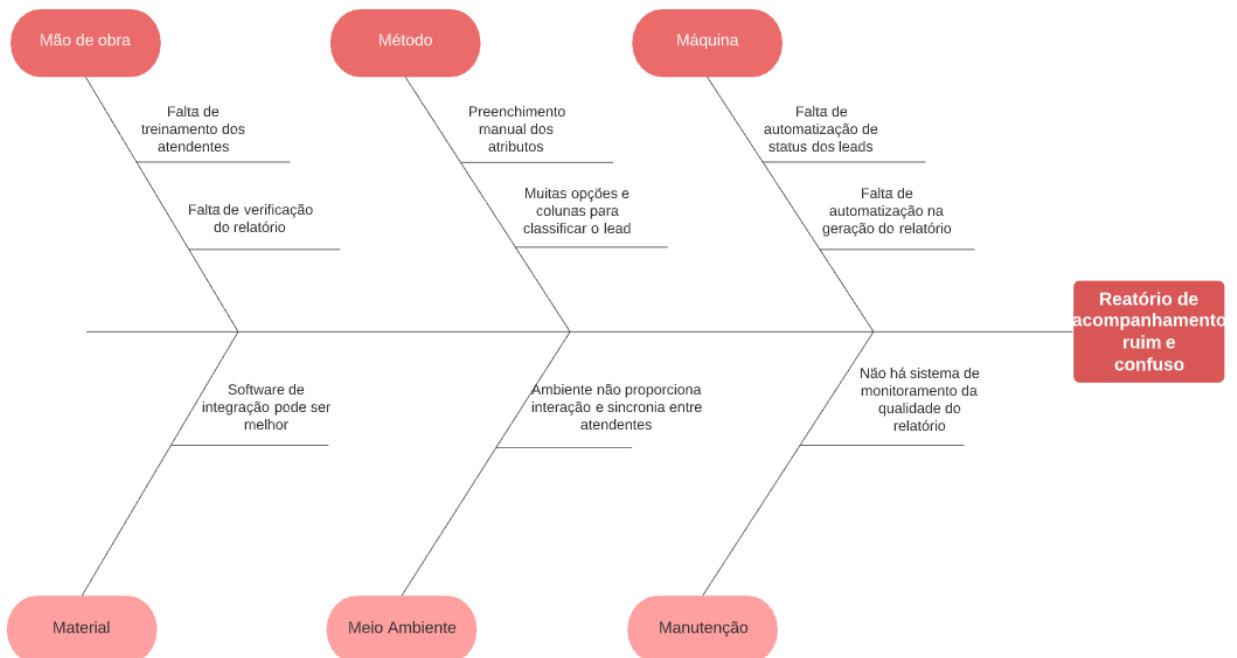
4.4.3 Problema 2a: Relatório de acompanhamento ruim e confuso

Para o fluxo de vendas, o primeiro problema a ter suas causas principais analisadas será o relatório mensal de acompanhamento. Esse relatório é enviado por e-mail para o time responsável pela geração de *leads* e pelo fluxo de venda.

Esse documento é importante para comparação de desempenho entre os períodos, entre as campanhas, entre as regiões e para compreensão dos gargalos e especificidades do processo.

No entanto, as informações são dispostas de maneira desorganizada que não permite a fácil compreensão dos analistas de performance. O Gráfico 11 representa o uso da ferramenta do diagrama de Ishikawa para a identificação das causas principais para o problema de relatório.

Gráfico 11 – Diagrama de Ishikawa: relatório de acompanhamento ruim e confuso



Fonte: Elaborado pelo autor

A parte de mão de obra para o relatório é uma das causas principais para o problema. A falta de treinamento e de padronização no preenchimento do relatório tem grande influência na má qualidade do documento, que impossibilita a compreensão e a

análise dos dados. Além disso, não há um processo de verificação e validação dos dados preenchidos, o que possibilita que erros sejam passados adiante.

No que diz respeito ao método, o preenchimento manual dos status dos *leads* é parte do processo. Não há como ser de outra maneira, uma vez que depende da interpretação humana do status da venda. No entanto, há maneiras de facilitar o preenchimento, dentre elas a redução do número de opções para o status, deixando apenas aquilo que é essencial para ser analisado.

No campo de máquinas, vamos considerar o sistema usado para a inclusão dos status dos *leads*, que é um sistema interno que tem como resultado uma planilha no formato de Microsoft Excel. A falta, no entanto, de automatizações no processo gera inconsistências na geração do relatório.

Na parte de materiais, a adaptação de um sistema de produção clássico para o time de vendas seria o software de integração dos *leads* com os sistemas de ligação, que frequentemente apresenta problemas em que *leads* não são enviados e perdem o rastreamento.

Para a parte de meio ambiente, a possível causa enxergada é a falta de interação entre os atendentes, que faz com que cada um tenha seu jeito de preencher a planilha, o que gera a falta de padrão do relatório.

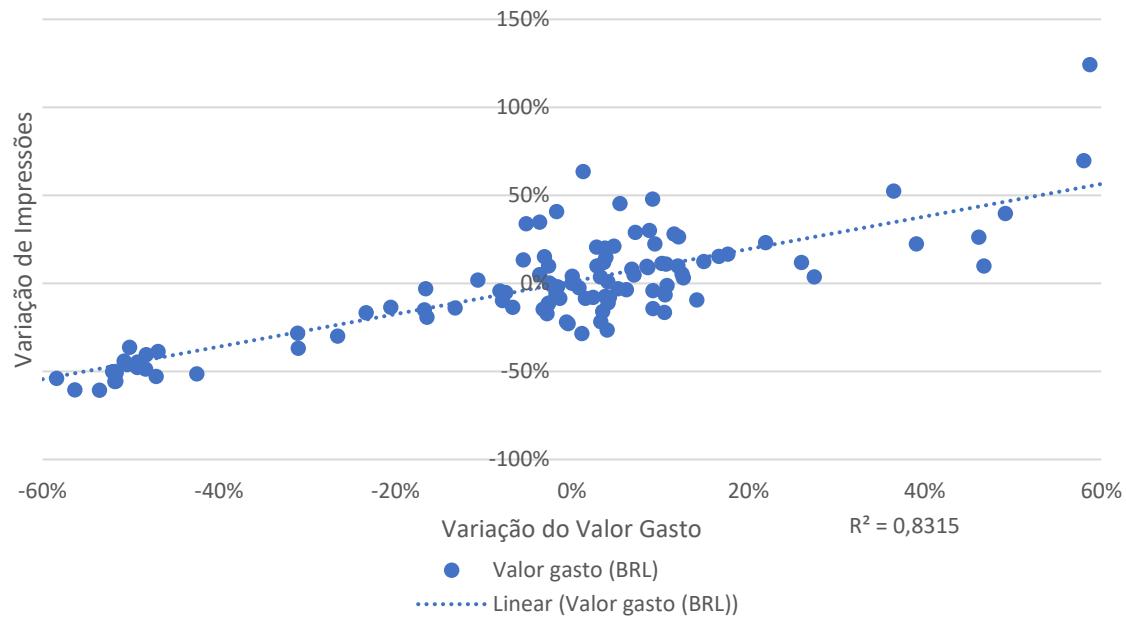
No que diz respeito à manutenção, enxergamos que a falta de um processo de monitoramento da qualidade do relatório influencia negativamente no documento. A existência de responsáveis por verificar a consistência e a coerência do relatório acrescentaria valor e qualidade ao documento.

Além do diagrama de Ishikawa, vamos analisar os dados coletados sobre a volatilidade do CPL, para descobrir se há correlação com as principais métricas. Em caso positivo, será possível termos uma indicação sobre qual métrica é mais produtivo trabalhar.

A partir dos dados coletados dos meses de julho até outubro de 2020, montamos os gráficos das variações diárias entre as métricas. A proposta é ver a sensibilidade de variação de uma métrica em relação a outra.

Primeiramente, observamos a correlação entre o valor gasto e o número de impressões. Era de se prever que, com mais investimento, haveria mais impressões, como se vê no Gráfico 12:

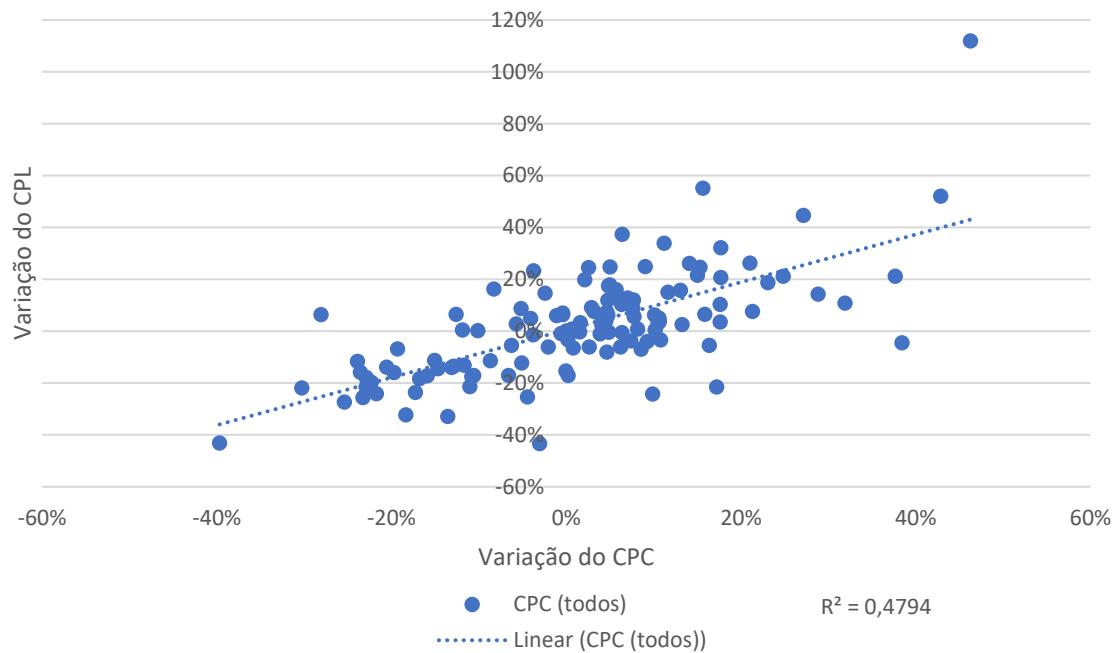
Gráfico 12 – Gráfico de dispersão: Investimento x Impressões



Fonte: Elaborado pelo autor

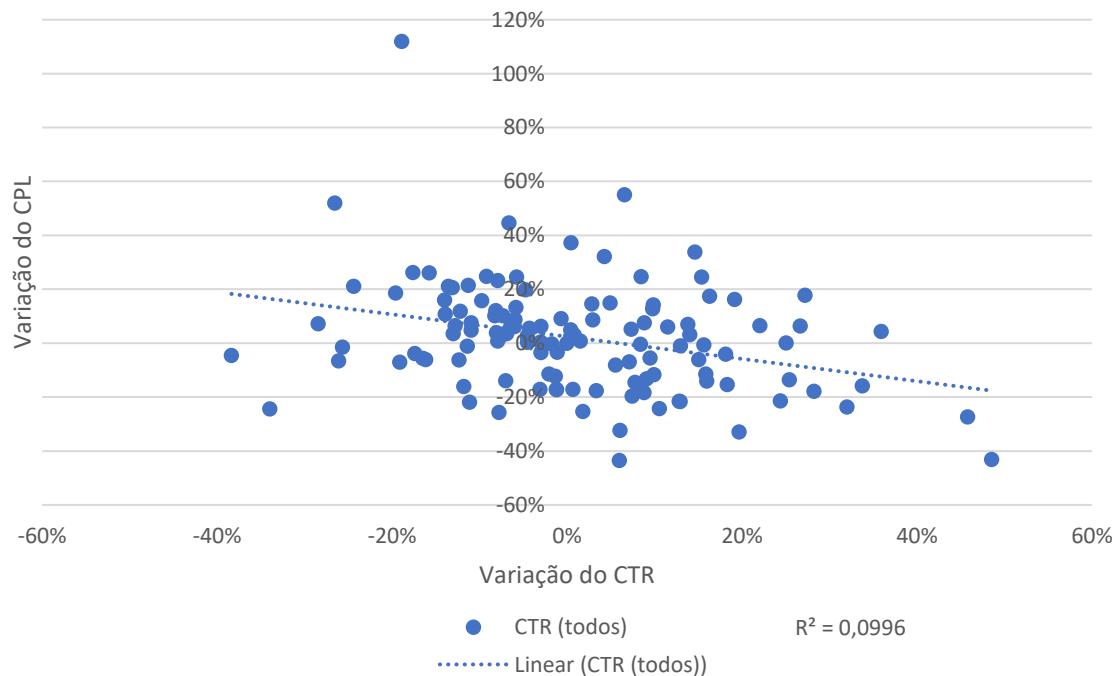
Além disso, calculamos a correlação do CPL com as métricas de CPC, CPM e CTR, que, como visto anteriormente, são componentes do cálculo do CPL, como se pode enxergar no Gráfico 13, Gráfico 14 e Gráfico 15.

Gráfico 13 – Gráfico de dispersão: CPC x CPL



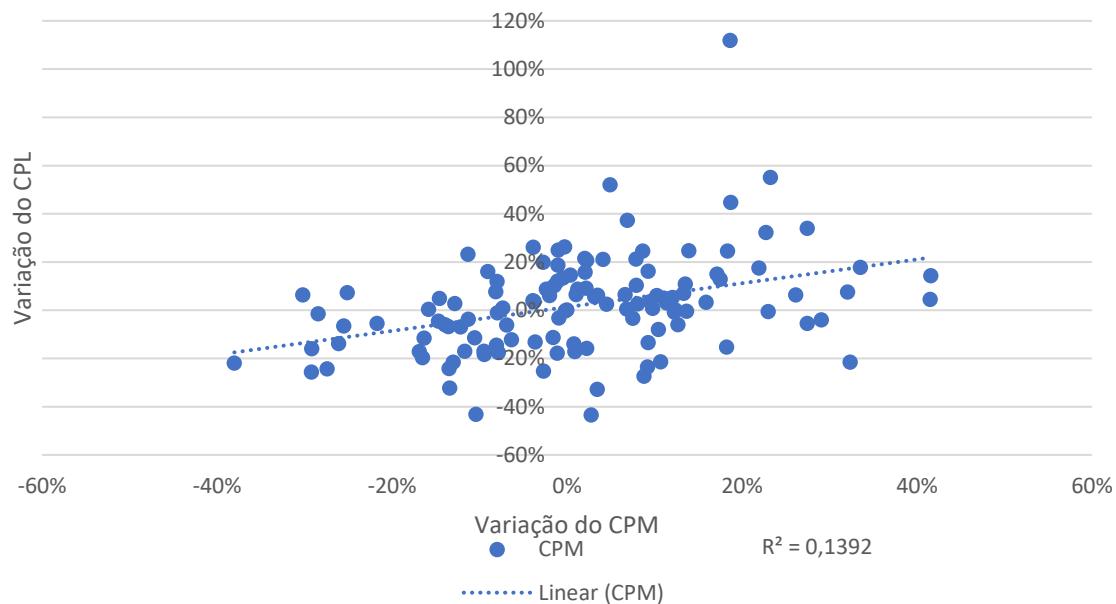
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 14 – Gráfico de dispersão: CTR x CPL



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 15 – Gráfico de dispersão: CPM x CPL



Fonte: Elaborado pelo autor

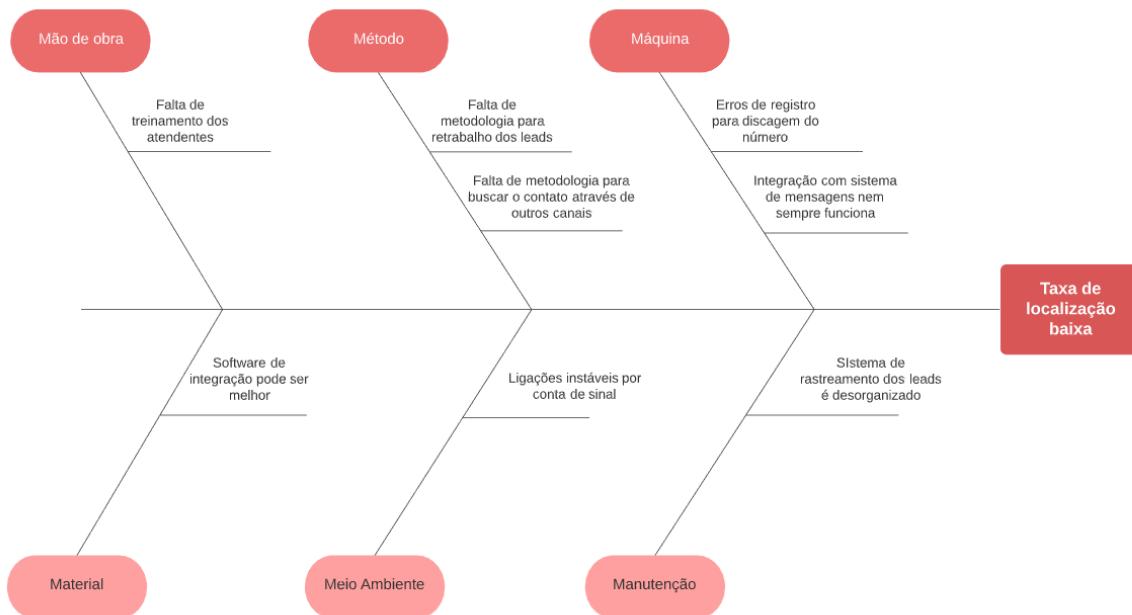
No entanto, na amostra coletada, nenhuma das métricas apresentou um R^2 alto o suficiente para considerarmos uma correlação forte. O CTR apresenta uma leve correlação negativa, na medida em que o CPL é tão menor quanto maior for a taxa de cliques de um anúncio. Por outro lado, o CPM e o CPC apresentam uma leve correlação positiva, pois quanto mais caro for o clique e a impressão, mais caro será a geração do *lead*.

Portanto, não podemos concluir a ação de uma métrica específica sobre o CPL, mas sim uma atuação em conjunto.

4.4.4 Problema 2b: Taxa de localização dos *leads* baixa

O segundo problema a ser analisado no fluxo de vendas é a baixa taxa de localização dos *leads*. As causas principais estão apontadas no diagrama representado pelo Gráfico 16:

Gráfico 16 – Diagrama de Ishikawa: taxa de localização baixa



Fonte: Elaborado pelo autor

Os problemas referentes à mão de obra para o efeito de taxa de localização baixa dos *leads* estão relacionados à falta de treinamento, principalmente. Muitos dos *leads* tabulados como não localizados, foram feitos de maneira errada. Além disso, muitas ligações ficam sem tabulação e são tidas como não localizadas.

No que diz respeito ao método, a falta de metodologia para retrabalho dos *leads* tem grande impacto na taxa de localização. Uma vez que o atendente não consegue estabelecer contato com o número cadastrado, ele passa para o próximo e o *lead* que não foi contactado cai em uma base pouco acessada. No entanto, o cliente pode estar longe do telefone no momento da ligação, o que seria solucionada por uma segunda ligação que, se atendida, iria melhorar a taxa de localização dos cadastros. Além disso, outras formas de contato que não o telefonema podem ser mais exploradas, como contato via mensagem e via e-mail para os cadastrados.

No campo de máquinas, vamos considerar o sistema de recebimento e roteamento dos *leads* para os atendentes. Para isso, enxergamos que as causas podem ser erros de integração, que acontecem com frequência de pelo menos uma vez por semana. Esses erros de integração fazem com que *leads* deixem de ser direcionados para atendentes e

fiquem sem atendimento. Dessa forma, a base de *leads* não endereçados aumenta, assim como a taxa de não localizados.

Em linha com o que foi discutido no campo do maquinário, o material a ser considerado na análise será o software de integração e as ferramentas para a ligação. Ineficiências nesses sistemas podem causar o aumento da taxa de não localizados.

As possíveis causas na categoria de meio ambiente podem ser as condições da ligação. Há muitos lugares em que o sinal de telefone é instável e que o contato é mais complexo. Além disso, pode haver, apesar de raras, falhas no sistema de conexão telefônica da empresa de telemarketing.

No campo de manutenção, a falta de visibilidade do caminho do *lead* no sistema é causa principal para a baixa taxa de localização dos *leads*. Essa causa poderia ser atacada com uma solução que permitisse o rastreamento do *lead*.

4.5 Plano de melhoria

Uma vez identificados os principais problemas em ambos os fluxos de geração de cadastros e de vendas, o desafio é estudar melhorias para atacar as possíveis causas principais.

Para isso, primeiramente vamos fazer um trabalho de priorizar as causas para cada problema identificado através da matriz GUT. Em seguida, vamos projetar as soluções para as causas, por meio da metodologia 5W2H. Finalmente, um estudo de implementação e monitoramento dos indicadores é essencial para que a qualidade do processo de aquisição de clientes online.

4.5.1 Priorização das causas

4.5.1.1 *GUT 1a: Encarecimento das campanhas*

Para o problema de encarecimento das campanhas no fluxo de geração de cadastros, colocamos as causas identificadas na seguinte matriz, ilustrada na Tabela 15:

Tabela 15 – Matriz GUT: encarecimento das campanhas

#	Causa	Gravidade	Urgência	Tendência	Nota
1	Tempo alto para criação de novos anúncios	4	4	3	48
2	Tempo para percepção de saturação dos anúncios	3	3	3	27
3	Método de alocação de investimento incerto	4	5	4	80
4	Sobreposição de públicos	3	4	4	48
5	Algoritmo de otimização das campanhas imprevisível	1	1	2	2
6	Criativos fora do padrão	5	3	3	45
7	Falta de apelo comercial dos anúncios	4	1	3	12
8	Competição sazonal para impressão de anúncios	2	1	3	6
9	Influência da temperatura	1	1	3	3
10	Monitoramento das métricas	3	3	4	36

Fonte: Elaborado pelo autor

Para esse problema específico, temos que as causas a serem priorizadas são:

1. Método de alocação de investimento incerto;
2. Sobreposição de públicos;
3. Tempo alto para criação de novos anúncios.

4.5.1.2 GUT 1b: Volatilidade e imprevisibilidade do CPL

Para o problema de volatilidade e imprevisibilidade do CPL foram dispostas as causas na matriz representada pela Tabela 16:

Tabela 16 – Matriz GUT: volatilidade e imprevisibilidade do CPL

#	Causa	Gravidade	Urgência	Tendência	Nota
1	Baixa frequência de ajustes no orçamento das campanhas	4	3	3	36
2	Falta de treinamento para otimizações	5	5	3	75
3	Falta de metodologia para previsão do CPL	4	3	4	48
4	Falta de metodologia para agir corretivamente sobre o CPL	5	5	4	100
5	Tempo de aprendizado do algoritmo	1	1	3	3
6	Anúncios fora do padrão	3	3	3	27
7	Faltam formatos para todos posicionamentos	4	3	3	36
8	Preços muito sensíveis à competição	2	1	3	6
9	Sazonalidades	2	1	3	6
10	Falta de gatilhos para detectar comportamento	3	2	3	18

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o problema de volatilidade e imprevisibilidade do CPL, serão priorizadas as seguintes causas:

1. Falta de metodologia para agir corretivamente sobre o CPL;
2. Falta de treinamento para as otimizações;
3. Falta de metodologia para previsão do CPL.

Vale ressaltar que os problemas 1 e 2 estão relacionados, na medida em que a existência de uma metodologia para agir corretivamente sobre o CPL possibilita a configuração de um treinamento para passar o método para os analistas.

4.5.1.3 GUT 2a: Relatório de acompanhamento ruim e confuso

Para as causas principais da falta de qualidade do relatório de acompanhamento, montamos a seguinte matriz de priorização, ilustrada pela Tabela 17:

Tabela 17 – Matriz GUT: relatório de acompanhamento ruim e confuso

#	Causa	Gravidade	Urgência	Tendência	Nota
1	Falta de treinamento dos atendentes	5	5	5	125
2	Falta de verificação do relatório	4	3	4	48
3	Preenchimento manual dos atributos	3	3	3	27
4	Muitas opções e colunas para classificar o lead	5	5	4	100
5	Falta de automatização de status dos leads	2	1	3	6
6	Falta de automatização na geração do relatório	3	2	3	18
7	Software de integração pode ser melhor	2	1	3	6
8	Ambiente não proporciona interação e sincronia entre atendentes	1	1	3	3
9	Não há sistema de monitoramento da qualidade do relatório	4	3	3	36

Fonte: Elaborado pelo autor

Serão priorizadas as seguintes causas:

1. Falta de treinamento dos atendentes;
2. Muitas opções de tabulação do *lead*;
3. Falta de verificação do relatório.

4.5.1.4 GUT 2b: Taxa de localização dos leads baixa

Para as causas principais da baixa taxa de localização dos *leads*, montamos a seguinte matriz, representada na Tabela 18:

Tabela 18 – Matriz GUT: Taxa de localização dos leads baixa

#	Causa	Gravidade	Urgência	Tendência	Nota
1	Falta de treinamento dos atendentes	4	3	3	36
2	Falta de metodologia para retrabalho dos leads	5	4	5	100
3	Falta de metodologia para buscar o contato através de outros canais	4	4	3	48
4	Erros de registro para discagem do número	2	1	3	6
5	Integração com sistema de mensagens nem sempre funciona	2	2	3	12
6	Software de integração pode ser melhor	1	1	3	3
7	Ligações instáveis por conta de sinal	1	1	3	3
8	Sistema de rastreamento dos leads é desorganizado	5	5	5	125

Fonte: Elaborado pelo autor

Serão priorizadas as seguintes causas para esse problema:

1. Sistema de rastreamento dos *leads* é desorganizado;
2. Falta de metodologia para retrabalho dos *leads*;
3. Falta de metodologia para buscar o contato através de outros canais.

4.5.2 Desenho das soluções

Para resumir o que foi elaborado até agora, foi elaborada uma lista das causas principais, tanto do fluxo de geração de cadastros, quanto do fluxo de vendas.

1. Método de alocação de investimento incerto;
2. Sobreposição de públicos;
3. Tempo alto para criação de novos anúncios;
4. Falta de metodologia para agir corretivamente sobre o CPL;
5. Falta de treinamento para as otimizações;
6. Falta de metodologia para previsão do CPL;
7. Falta de treinamento dos atendentes;

8. Muitas opções de tabulação do *lead*;
9. Falta de verificação do relatório;
10. Sistema de rastreamento dos *leads* é desorganizado;
11. Falta de metodologia para retrabalho dos *leads*;
12. Falta de metodologia para buscar o contato através de outros canais.

As soluções serão desenvolvidas a partir dessas causas. Uma solução pode atingir mais de uma causa, o que otimizaria seus impactos e sua implementação.

4.5.2.1 Solução 1: Metodologia para ajustar o CPL

Essa solução visa atacar as causas 1, 4, 5 e 6 através da elaboração de uma metodologia para ajuste do orçamento das campanhas a fim de ter impacto no CPL¹⁸.

A métrica ideal para ser otimizada é o custo por assinatura (CAC). No entanto, na plataforma de anúncios, o ponto mais agudo de desempenho das campanhas que podemos enxergar é o custo por *lead* (CPL). Uma vez que o *lead* é gerado, não enxergamos mais o status do *lead* na plataforma.

A solução pretende criar um método de cálculo que integre os resultados das vendas com a geração de *leads*, de forma a aumentar o orçamento das campanhas que estão gerando mais vendas.

O método consiste em analisar, no começo do dia, o relatório de vendas dos últimos 7 dias, que é o *lead time* informado para a realização da venda. A partir dessa análise, o analista deve calcular o CAC para cada campanha. Um exemplo do caso pode ser analisado na Tabela 19:

¹⁸ Aqui existe uma limitação que está comentada na seção 5.5 sobre os resultados e limitações.

Tabela 19 – Cálculo do CAC por campanha

Campanha	Valor Gasto	Leads	Assinaturas	CAC	CPL
Campanha 1	R\$3.000	200	17	R\$176	R\$15
Campanha 2	R\$4.000	250	20	R\$200	R\$16
Campanha 3	R\$3.500	300	7	R\$500	R\$12

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir daí, é possível enxergar que nem sempre a campanha que apresenta o melhor CPL apresenta também o melhor CAC.

O analista deve, então, fazer o cálculo da taxa de conversão de *leads* em assinaturas, que irá ser um indicador da qualidade do *lead* da campanha. Esse cálculo resulta nos valores representados na Tabela 20.

Tabela 20 – Cálculo da taxa de conversão

Campanha	Tx. Conversão (assinatura/lead)
Campanha 1	8,5%
Campanha 2	8,0%
Campanha 3	2,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

Depois, a partir do CAC alvo da operação, que deve ser calculado com base no custo do produto e da operação, além da margem de lucro desejada, calcula-se o CPL admissível para cada campanha. O cálculo para esse CPL admissível é feito da seguinte maneira:

$$CPL\ Admissível\left[\frac{R\$}{Lead}\right] = CAC\ Alvo\left[\frac{R\$}{Assinatura}\right] \times Tx.\ Conversão\left[\frac{Assinatura}{Lead}\right]$$

Supondo um CAC alvo de R\$ 150 reais por assinatura, o CPL admissível para as campanhas do exemplo seria de acordo com os valores da Tabela 21.

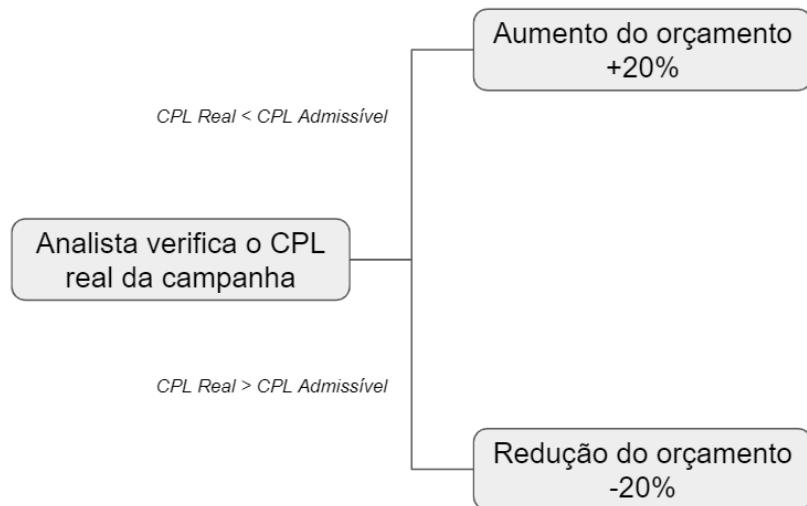
Tabela 21 – Cálculo do CPL admissível

Campanha	Tx. Conversão (assinatura/lead)	CAC Alvo	CPL Admissível
Campanha 1	8,5%	R\$150	R\$13
Campanha 2	8,0%	R\$150	R\$12
Campanha 3	2,3%	R\$150	R\$4

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em mão o CPL admissível para cada campanha, a ação do analista deve ser de aumentar o orçamento das campanhas em que a diferença entre o CPL real e o CPL admissível seja negativa, conforme a metodologia representada na Figura 21.

Figura 21 – Metodologia para ajuste de orçamento das campanhas



Fonte: Elaborado pelo autor

O ajuste de 20% é um valor suficiente para causar um impacto no número de impressões da campanha, mas não alto o suficiente para reconfigurar o aprendizado da campanha¹⁹.

¹⁹ As campanhas possuem aprendizados conforme o tempo de veiculação, proporcionados pelo algoritmo de “machine learning” da plataforma de anúncios. Se a campanha sofre uma alteração significativa, ela pode entrar na fase de aprendizado, o que causa uma queda de desempenho.

Essa metodologia deve ser aplicada no começo do dia, levando em consideração os últimos 7 dias úteis. Além disso, deve ser documentada para que os analistas tenham acesso ao método, o que soluciona a falta de treinamento.

Para organizar as dimensões da solução e resumir os pontos, usamos a ferramenta 5W2H para dispor a proposta, como ilustrado na Tabela 22.

Tabela 22 – 5W2H: Solução 1

What	Why	5W			2H	
		Who	Where	When	How	How much
Ação	Justificativa	Responsável	Local	Cronograma	Procedimentos	Custo e investimento
Criação e documentação de uma metodologia para ajuste de orçamentos das campanhas	Falta de metodologia faz com que ajustes sejam desorganizados e subjetivos	Analista responsável pelas campanhas	Plataforma de anúncios	Diariamente	Aplicando a metodologia explicada na seção	-

Fonte: Elaborada pelo autor

4.5.2.2 Solução 2: Exclusão dos públicos

A fim de atacar a causa 2, que é a influência da sobreposição de públicos no encarecimento das campanhas, a solução é simples: excluir da campanha A o público impactado pela campanha B.

É possível fazer essa implementação através da configuração das campanhas. A solução tem a perspectiva de uma visão de conjuntos. A campanha mais abrangente que está sendo veiculada é a de “Mar aberto”. Dela, devemos excluir os públicos que estão sendo impactados pelas campanhas mais restritas, como a campanha de interesses. A Tabela 23 representa a matriz de exclusões de públicos das campanhas:

Tabela 23 – Matriz de exclusões

Campanha	Público	Exclusão 1	Exclusão 2
1	Mar aberto	Interesses	Lookalike
2	Interesses	Lookalike	0
3	Lookalike	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor

Para organização da solução e resumo do que foi discutido, a ferramenta 5W2H está disposta na Tabela 24:

Tabela 24 – 5W2H: Solução 2

What	Why	5W		When	How	2H	How much
		Who	Where			Procedimentos	
Ação	Justificativa	Responsável	Local	Cronograma			Custo e investimento
Exclusão de públicos entre as campanhas	Sobreposição de públicos causa competição interna	Analista responsável pelas campanhas	Plataforma de anúncios	Uma única implementação e atualizações na medida em que alterações são feitas	Aplicação da matriz de exclusões		-

Fonte: Elaborada pelo autor

4.5.2.3 Solução 3: Cronograma de troca de anúncios

A solução visa propor um cronograma para troca de anúncios, de forma que não impacte a mesma pessoa muitas vezes, o que pode deteriorar o seu desempenho.

Para isso, é preciso fazer um acompanhamento da métrica de frequência, que mede o número de vezes que o anúncio apareceu para a mesma pessoa. A frequência é medida através da divisão entre o alcance (número de pessoas impactadas) e as impressões (número de impressões dos anúncios). Para medir a saturação de um anúncio, é preciso acompanhar o alcance acumulado (desde o início da veiculação) e as impressões acumuladas. Na Tabela 25, temos um exemplo de evolução da frequência de um anúncio que teve seu início no dia 9 de agosto de 2020.

Tabela 25 – Evolução da saturação de um anúncio

Dia	Impressões (Acumuladas)	Alcance (Acumulado)	Frequência
9-ago	731.708	680.831	1,07
10-ago	1.068.035	922.367	1,16
11-ago	1.414.674	1.139.713	1,24
12-ago	2.232.969	1.625.346	1,37
13-ago	3.081.545	2.103.811	1,46
14-ago	3.705.276	2.378.756	1,56
15-ago	4.384.528	2.673.656	1,64
16-ago	4.961.728	2.915.831	1,70
17-ago	5.257.343	3.014.649	1,74
18-ago	5.740.620	3.164.665	1,81
19-ago	6.413.642	3.397.103	1,89
20-ago	6.894.476	3.547.634	1,94
21-ago	7.398.734	3.694.569	2,00
22-ago	7.977.207	3.847.135	2,07
23-ago	8.470.049	3.959.774	2,14
24-ago	8.763.336	4.036.574	2,17
25-ago	9.141.658	4.133.854	2,21
26-ago	10.414.033	4.555.726	2,29
27-ago	11.811.681	4.999.119	2,36
28-ago	12.692.384	5.261.271	2,41
29-ago	13.468.012	5.457.873	2,47
30-ago	14.319.724	5.717.969	2,50
31-ago	14.654.245	5.794.770	2,53

Fonte: Dados extraídos da plataforma de anúncios

Uma frequência de 2,5 significa que cada uma pessoa viu em média 2,5 vezes o mesmo anúncio. Em uma campanha em que o objetivo não é o de criar o reconhecimento de marca, mas de gerar cadastros, o ideal é que a frequência dos anúncios não fique maior que 2.

Portanto, é importante o acompanhamento da frequência diariamente, após a troca de anúncio e ter uma outra peça para troca, em caso de frequência maior que 2. Como esse processo costuma demorar em torno de 10 dias, é importante que, antes do anúncio chegar a 10 dias, uma peça já esteja disponível para troca.

O modelo 5W2H para a solução está representado na Tabela 26:

Tabela 26 – 5W2H: Solução 3

What	Why	5W		When	How	2H
		Who	Where			
Ação	Justificativa	Responsável	Local	Cronograma	Procedimentos	Custo e investimento
Preparação de peças de criativo para troca de anúncios	Saturação dos anúncios gera encarecimento das campanhas	Agência de produção visual	Plataforma de anúncios	Até 10 dias após a troca de anúncios	Criação de um conjunto de peças alternativos para a troca de anúncios	Custo de contratação da agência de conteúdo visual

Fonte: Dados extraídos da plataforma de anúncios

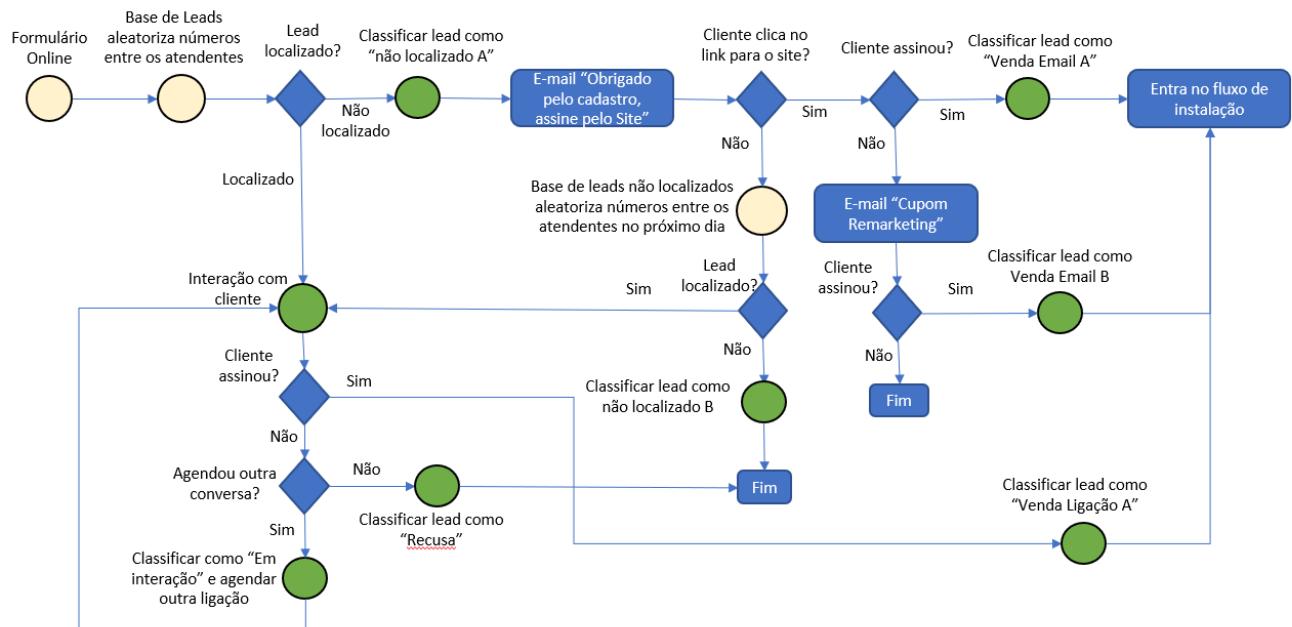
4.5.2.4 Solução 4: Fluxograma para vendas

A fim de atacar as causas 7, 8, 9, 10, 11 e 12 referentes ao fluxo de vendas, vamos elaborar uma proposta de fluxograma que contemple as demandas de qualidade do processo.

É importante que, nessa proposta de fluxograma, existam interações de retrabalho do *lead* a partir de uma metodologia. Além disso, é importante que o rastreamento do *lead* ao longo do fluxo seja claro e eficiente.

A proposta de fluxograma para o tratamento dos *leads* é representada na Figura 22:

Figura 22 – Proposta de fluxograma para tratamento dos leads



Fonte: Dados extraídos da plataforma de anúncios

Na proposta elaborada, existem 7 opções de classificação do *lead*. A primeira se dá quando o *lead* não foi localizado da primeira vez. Nessa iteração, ele é classificado como “não localizado A”. A partir daí, é disparado automaticamente um e-mail para o endereço cadastrado com um link que direciona para o site, onde o cliente pode fazer a assinatura como auto atendimento. É possível rastrear o cliente que clicou e que não clicou no link a partir de uma “tag²⁰” específica identificando o usuário.

Se esse cliente que entrou no site via e-mail comprar, o *lead* é classificado como “Venda e-mail A”. No caso em que o cliente entra no site, mas não compra, ele é impactado por um e-mail com um cupom de desconto. Se a partir desse cupom acontecer a assinatura, o *lead* é classificado como “Venda e-mail B”, caso contrário, o tratamento do *lead* é encerrado.

Se o *lead* não localizado na primeira iteração não entrar no site, ele é encaminhado para a base de *leads* não localizados. Essa base será redirecionada para os atendentes, a fim de realizar a segunda tentativa de localizar o *lead*.

²⁰ Uma tag é um fragmento de código no link de direcionamento que identifica a origem do usuário.

Se o *lead* for localizado na segunda tentativa, ele entra em interação com o cliente. Caso contrário, é terminado o tratamento desse *lead* e ele é classificado como “Não localizado B”. Se, por outro lado, o *lead* for localizado na segunda iteração, ele entra em interação com o atendente.

Nessa interação, o cliente pode decidir na primeira ligação ou agendar uma próxima. No caso de agendamento, o *lead* é classificado como “Em interação”. Se em qualquer interação houver a recusa do plano, o *lead* é classificado como “Recusa” e o tratamento é encerrado. No caso contrário, se em qualquer interação ocorre a venda, o *lead* é classificado como “Venda ligação A” e segue para o fluxo de instalação.

O fluxo de instalação envolve outra área da empresa, responsável por agendar a visita dos técnicos e instalar o produto na casa do cliente.

É importante perceber que o problema de retrabalho dos *leads* e dos rastreamentos e classificações ao longo do fluxo foram atacados com essa proposta de fluxograma. Além disso, com o fluxograma documentado, é possível a elaboração de um treinamento para os atendentes, para que a execução esteja alinhada com o modelo.

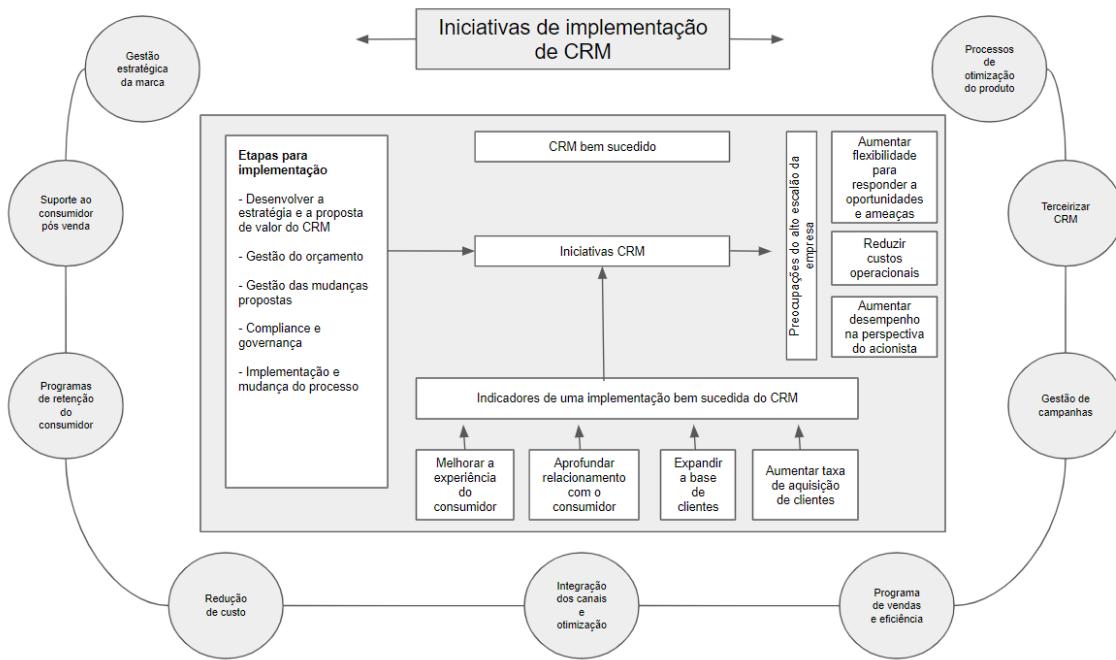
4.5.2.5 Solução 5: Implementação de CRM

Como solução para o fluxo de vendas, a implementação de um sistema de CRM pode acrescentar muito valor para a Wasser Co. O conceito de CRM surge do inglês *Customer Relationship Management*, que designa a gestão do relacionamento com o cliente. O termo é usado para a área das empresas responsável por manter os níveis altos de satisfação do cliente, além de facilitar o processo de vendas. CRM é um sistema de informação que rastreia as interações dos clientes com a empresa e permite que funcionários acessem informações sobre os últimos contatos do cliente com a empresa, como vendas passadas, problemas não resolvidos, ligações passadas, motivos de recusa (NGUYEN, ThuyUyen H.; SHERIF, Joseph S.; NEWBY, Michael, 2007). Como o fluxo de vendas da Wasser Co conta com muito volume de *leads* entrantes, um sistema de CRM pode ser útil para o aumento de eficiência em retrabalho dos contatos e em volume de vendas.

Conforme ilustrado na Figura 9, a implementação de iniciativas de CRM pode promover: (i) a gestão estratégica da marca; (ii) o suporte ao consumidor pós venda; (iii) programas de retenção do consumidor; (iv) redução de custo; (v) integração dos canais;

(vi) programas de vendas e eficiência; (vii) gestão das campanhas; (viii) terceirização do CRM; e (ix) processos de otimização do produto.

Figura 23 – Modelo de impactos e requisitos para iniciativas de CRM



Fonte: BOHLING, Timothy, 2006

Para isso, a implementação do CRM pode seguir as etapas de implementação sugeridas pela Figura 23. A metodologia consiste em, primeiramente, desenvolver a estratégia e a proposta de valor do CRM, etapa que já está contemplada pelo fluxograma apresentado no item 4.5.2.4. Depois, é necessário fazer a gestão do orçamento para o CRM, que pode partir de uma análise de investimento em conjunto com a gerência da Wasser Co. Em seguida, é necessário fazer a gestão das mudanças propostas, com um time dedicado a isso, além de promover a governança e a aderência às regras e princípios exigidos, como estar de acordo com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), que garante a transparência no uso dos dados das pessoas físicas. Por fim, a implementação do novo sistema pode ser realizada.

Preocupações do nível estratégico da Wasser Co, como a flexibilidade para responder a oportunidades e ameaças, a redução de custos operacionais e o aumento do desempenho na perspectiva dos acionistas podem ser atingidas com uma implementação de CRM sucedida.

4.5.3 Implementação e monitoramento dos indicadores

A implementação das soluções propostas pode, também, ser separada entre o fluxo de geração de cadastros e o fluxo de vendas.

4.5.3.1 *Fluxo de cadastros*

Para o fluxo de geração de cadastros, a implementação da metodologia para ajuste do orçamento das campanhas pode ser feita rapidamente através da documentação da nova tecnologia e do treinamento para os analistas. Além disso, o monitoramento da ação deve ser feito diariamente, de forma a realizar os ajustes necessários.

A exclusão dos públicos, por outro lado, pode ser feita uma única vez. Com alguma mudança nas configurações de audiência das campanhas, a metodologia pode ser revisitada, para garantir que não ocorra sobreposição dos públicos.

Como última solução proposta para o fluxo de cadastros, o cronograma para avaliação de troca das peças a cada 10 dias necessita de um alinhamento entre as partes envolvidas na criação de anúncios e na configuração das campanhas. Após isso, reuniões semanais para o acompanhamento do desempenho dos anúncios e a avaliação de troca podem ser eficientes para a manutenção da solução.

A partir da metodologia de ajuste apresentada, é possível construir um software de integração com a plataforma de anúncio que permita ao analista realizar os ajustes ideais. Como funcionalidades desse software, podem existir gatilhos que avisem quando uma métrica sai do padrão e sugerir uma alteração no orçamento da campanha em questão. Essa ferramenta pode ser muito útil para as empresas que investem em mídias digitais, e pode ser construída a partir da metodologia de ajuste apresentada.

4.5.3.2 *Fluxo de vendas*

Do lado do fluxo de vendas, a implementação do fluxograma deve ser feita de maneira conjunta com o time de vendas e seus gestores. É preciso reconfigurar as opções de tabulação dos *leads* e elaborar um treinamento para as atividades ao longo do processo.

A respeito do monitoramento, o principal indicador a ser acompanhado é o custo de aquisição (CAC). No entanto, como já visto, há diversos indicadores que fazem parte

da composição do CAC, cujo acompanhamento é importante para entender os principais ofensores da qualidade do processo.

4.6 Limitações do projeto

Como limitações do processo, enxergamos que a atuação sobre o CPL acontece majoritariamente a partir do orçamento das campanhas. Como visto, não existe uma correlação clara entre valor gasto e CPL. No entanto, o orçamento é a principal entrada do processo e a maneira mais impactante de atuar sobre o desempenho de uma campanha.

Além disso, enxergamos como limitação a velocidade de mudanças e alterações nas plataformas de anúncios. As empresas de redes sociais são muito dinâmicas e flexíveis. Por isso, ocorrem alterações frequentemente na metodologia de anunciar online. A implementação do sistema de *machine learning*, por exemplo, vem com a proposta de que a intervenção humana sobre o processo será, cada vez mais, desnecessária.

Por fim, por se tratar de uma empresa grande e internacional, a Wasser Co possui uma regulação burocrática para a implementação de processos. Por isso, após a apresentação da proposta do novo fluxograma, o projeto precisa ser avaliado pelos diretores da área para ser implementado.

5 CONCLUSÃO

A Wasser Co é uma companhia de eletrodomésticos que inovou em modelo de negócio. A empresa não realiza mais a venda de purificadores de água, mas sim a locação desses produtos. Através de uma mensalidade, o assinante passa a ter o direito de uso do purificador de água em sua casa. A instalação e os serviços atrelados ao produto estão incluídas no plano de assinatura, o que acrescenta valor à experiência.

A aquisição dos clientes da Wasser Co, assim como em muitas outras empresas, é feita de maneira digital. Não há exposição do produto em lojas físicas, o que faz do canal digital a principal frente comercial da empresa. O investimento nas mídias digitais é, portanto, essencial para a prosperidade do negócio.

No entanto, o processo de aquisição de clientes não é padronizado. Há muitas frentes envolvidas no processo, o que gera, muitas vezes, ruídos de comunicação e falhas na otimização.

Esse estudo se propõe a analisar as principais ineficiências de um processo de aquisição de clientes em mídias online. O processo estudado tem como entrada a geração de cadastros que passa para um fluxo de atendimento aos clientes. As soluções propostas foram estruturadas a partir de conceitos estudados no curso de Engenharia de Produção, com foco em gestão de qualidade. O objetivo das soluções é oferecer um plano para diminuir o custo por aquisição dos clientes nas mídias digitais.

5.1 Análise dos objetivos

O objetivo de desenhar o processo de aquisição de ponta a ponta, desde a geração de cadastros até a conclusão da venda foi alcançado e, por si só, traz muito valor para a operação da Wasser Co. Além disso, a identificação das principais causas de ineficiências é essencial para começar a resolução dos problemas.

No entanto, é importante ressaltar que as soluções não foram implementadas, pois, para isso, seria necessária a aprovação do diretor da área, além da reestruturação da operação de atendimento, o que envolve muito investimento e análise. Apesar disso, as propostas podem ser apresentadas e utilizadas para posteriores implementações.

5.2 Próximos passos

Em um ambiente digital de mudança constante, é importante manter flexíveis os processos de uma operação. Para isso, é necessário a reavaliação periódica do desempenho do processo.

Como próximos passos, o estudo propõe a inclusão e a otimização para novas frentes de contato com o cliente. Gradualmente, os clientes estão preferindo interações por mensagens a interações por ligação. Portanto, é essencial que o processo inclua gradativamente o atendimento via mensagens de celular e mensagens via redes sociais. Além disso, a avaliação da construção de um aplicativo da Wasser Co pode ser conveniente.

Para o futuro, podemos considerar que esse processo tenha seu desenho padronizado e possa ser aplicado a outras indústrias que fazem o uso das mídias digitais para o contato com seus clientes. Uma vez padronizado o fluxo, é possível elaborar um software que pode ser desenvolvido para a área comercial de empresas, o que acrescentaria muito valor e poderia escalar em forma de *Software as a Service*.

REFERÊNCIAS

Webshoppers, Ebit, v.41, 2020. Disponível em <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>.

CHAFFEY, Dave. **Digital marketing**. Pearson UK, 2019.

LEE, Nancy R.; KOTLER, Philip. **Social marketing: Changing behaviors for good**. Sage Publications, 2015.

VANDERMERWE, Sandra; RADA, Juan. Servitization of business: adding value by adding services. **European management journal**, v. 6, n. 4, 1988.

TYRVÄINEN, Pasi; SELIN, Joona. How to sell SaaS: a model for main factors of marketing and selling software-as-a-service. In: **International Conference of Software Business**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011.

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

Suporte do Facebook – Cliques. **Suporte Facebook**, 2020. Disponível em: www.facebook.com/business/help

Suporte do Facebook - Leilão de anúncios. **Suporte Facebook**, 2020. Disponível em: <www.facebook.com/business/help>

KAHN, K.B; BARCZAK, G.; MOSS, R. Perspective: Establishing an NPD best practices Framework. **Journal of Product Innovation Management**, USA, v. 23, n. 2, 2006.

ELAINA, J. MASP: **Ferramenta administrativa** – Disponível em <http://casadaconsultoria.com.br/masp-ferramenta-administrativa/>.

WERKEMA, Cristina. Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas: PDCA e DMAIC. Elsevier, 2016.

BERSSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório. **Qualidade: conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos**. Editora Blucher, 2013.

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. **Lean analytics: Use data to build a better startup faster**. " O'Reilly Media, Inc.", 2013.

Ferramenta: 5W2H. **Portal SEBRAE**, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>

SOLANO, Renato da Silva et al. **Curva ABC de Fornecedores**: uma contribuição ao planejamento, programação, controle e gerenciamento de empreendimentos e obras. 2003.

6 APÊNDICES

APÊNDICE A

I. Evolução das métricas que são componentes do CPL no mês de julho

Dia	Resultados	Alcance	Impressões	Custo por	Valor gasto	Frequência	CTR (todos)	CPC (todos)
2020-07-30	484	552.956	606.191	10,59	5.125,38	1,10	1,05	0,81
2020-07-29	727	743.041	846.520	10,23	7.434,77	1,14	1,21	0,73
2020-07-28	700	959.743	1.097.301	10,66	7.465,41	1,14	1,02	0,67
2020-07-27	652	1.052.671	1.212.618	10,03	6.539,04	1,15	0,81	0,67
2020-07-26	404	686.080	752.718	9,42	3.805,67	1,10	0,66	0,77
2020-07-25	328	528.255	578.894	10,67	3.498,16	1,10	0,60	1,01
2020-07-24	590	1.348.363	1.467.348	13,57	8.008,58	1,09	0,48	1,13
2020-07-23	574	1.174.282	1.312.773	13,47	7.730,37	1,12	0,52	1,12
2020-07-22	535	1.028.618	1.139.150	12,38	6.625,31	1,11	0,56	1,04
2020-07-21	588	1.174.270	1.319.888	12,08	7.101,92	1,12	0,58	0,92
2020-07-20	662	1.307.039	1.412.562	9,70	6.421,69	1,08	0,51	0,90
2020-07-19	454	703.232	759.763	8,37	3.797,92	1,08	0,59	0,85
2020-07-18	402	536.704	567.433	9,96	4.004,46	1,06	0,67	1,06
2020-07-17	512	852.352	925.670	14,73	7.542,24	1,09	0,63	1,30
2020-07-16	519	888.097	999.424	14,00	7.266,67	1,13	0,59	1,24
2020-07-15	654	875.166	960.584	11,11	7.263,81	1,10	0,70	1,09
2020-07-14	676	938.526	1.050.909	10,58	7.154,37	1,12	0,69	0,98
2020-07-13	585	1.097.470	1.226.698	11,20	6.551,22	1,12	0,63	0,84
2020-07-12	327	707.329	763.585	11,60	3.792,00	1,08	0,65	0,76
2020-07-11	258	494.719	516.797	13,46	3.473,58	1,04	0,70	0,96
2020-07-10	467	952.321	1.038.845	15,52	7.246,77	1,09	0,64	1,09
2020-07-09	479	1.043.457	1.129.499	14,51	6.950,99	1,08	0,56	1,09
2020-07-08	495	951.549	1.029.401	12,54	6.205,63	1,08	0,63	0,96
2020-07-07	494	993.793	1.069.210	11,83	5.844,24	1,08	0,56	0,97
2020-07-06	368	881.151	956.015	12,60	4.636,84	1,08	0,49	1,00
2020-07-05	147	311.488	328.410	10,41	1.529,82	1,05	0,64	0,72
2020-07-04	159	226.111	233.264	9,79	1.556,41	1,03	0,66	1,00
2020-07-03	254	613.247	677.426	17,31	4.397,51	1,10	0,63	1,04
2020-07-02	316	702.091	784.627	17,51	5.533,19	1,12	0,71	1,00
2020-07-01	368	684.799	800.826	15,29	5.625,03	1,17	0,69	1,02

APÊNDICE B

I. Evolução das métricas que são componentes do CPL no mês de agosto

Dia	Resultados	Alcance	Impressões	Custo por	Valor gasto	Frequência	CTR (todos)	CPC (todos)
2020-08-31	266	648.072	739.840	16,31	4.337,62	1,14	0,56	1,05
2020-08-30	206	469.760	532.298	12,34	2.542,43	1,13	0,53	0,90
2020-08-29	149	390.144	439.662	16,29	2.426,98	1,13	0,48	1,14
2020-08-28	251	711.552	796.380	19,05	4.780,84	1,12	0,45	1,34
2020-08-27	283	713.472	803.131	17,28	4.891,06	1,13	0,48	1,26
2020-08-26	293	631.422	697.610	17,23	5.047,11	1,10	0,51	1,43
2020-08-25	305	808.449	892.010	16,02	4.886,33	1,10	0,46	1,18
2020-08-24	320	723.200	826.325	14,30	4.575,21	1,14	0,51	1,09
2020-08-23	226	590.464	655.323	13,85	3.130,50	1,11	0,44	1,08
2020-08-22	208	452.736	512.025	13,49	2.805,72	1,13	0,48	1,14
2020-08-21	306	860.160	982.141	18,07	5.530,23	1,14	0,47	1,20
2020-08-20	321	763.155	873.542	14,98	4.809,61	1,14	0,54	1,02
2020-08-19	287	766.336	885.329	15,13	4.340,90	1,16	0,48	1,02
2020-08-18	317	857.498	996.373	13,15	4.169,56	1,16	0,46	0,91
2020-08-17	272	697.729	788.681	13,68	3.719,87	1,13	0,55	0,85
2020-08-16	206	447.233	501.799	11,26	2.319,55	1,12	0,62	0,74
2020-08-15	156	408.959	457.366	13,70	2.137,81	1,12	0,49	0,96
2020-08-14	286	846.852	931.288	15,46	4.422,25	1,10	0,42	1,13
2020-08-13	336	865.155	983.135	14,23	4.780,17	1,14	0,41	1,19
2020-08-12	312	692.193	815.972	14,90	4.649,26	1,18	0,66	0,86
2020-08-11	362	828.419	986.507	13,21	4.783,06	1,19	0,60	0,80
2020-08-10	287	696.958	801.455	13,67	3.922,04	1,15	0,61	0,80
2020-08-09	184	434.434	483.381	11,76	2.164,20	1,11	0,51	0,88
2020-08-08	132	299.330	332.643	15,55	2.052,05	1,11	0,77	0,80
2020-08-07	250	477.378	522.365	16,46	4.115,47	1,09	0,93	0,85
2020-08-06	305	434.499	496.362	11,99	3.657,98	1,14	0,92	0,80
2020-08-05	127	290.240	325.901	21,10	2.680,17	1,12	0,62	1,32
2020-08-04	102	361.025	403.546	31,44	3.207,20	1,12	0,52	1,53
2020-08-03	376	757.004	832.859	14,84	5.579,25	1,10	0,64	1,05
2020-08-02	778	1.048.575	1.190.160	9,76	7.596,97	1,14	0,87	0,73
2020-08-01	771	1.247.999	1.382.717	11,36	8.756,22	1,11	0,75	0,84

APÊNDICE C

I. Evolução das métricas que são componentes do CPL no mês de setembro

Dia	Resultados	Alcance	Impressões	Custo por resultado	Valor gasto (BRL)	Frequência	CTR (todos)	CPC (todos)
2020-09-30	367	622.577	650.839	11,81	4.334,76	1,05	0,59	1,14
2020-09-29	313	560.124	592.509	13,46	4.214,20	1,06	0,59	1,20
2020-09-28	282	502.014	534.319	13,50	3.807,99	1,06	0,60	1,18
2020-09-27	132	223.296	238.276	18,17	2.399,01	1,07	0,66	1,54
2020-09-26	139	231.424	244.584	17,12	2.379,55	1,06	0,70	1,39
2020-09-25	209	535.775	550.849	23,57	4.925,74	1,03	0,48	1,87
2020-09-24	313	647.870	655.881	15,20	4.758,63	1,01	0,45	1,62
2020-09-23	324	707.458	739.729	15,09	4.887,85	1,05	0,44	1,49
2020-09-22	338	757.508	787.245	14,72	4.976,58	1,04	0,44	1,44
2020-09-21	400	776.321	812.886	11,82	4.728,56	1,05	0,47	1,25
2020-09-20	263	503.936	523.279	10,72	2.820,55	1,04	0,51	1,06
2020-09-19	236	423.809	435.895	11,52	2.718,05	1,03	0,48	1,31
2020-09-18	392	777.984	810.051	13,98	5.480,68	1,04	0,46	1,47
2020-09-17	408	737.024	796.176	15,03	6.132,95	1,08	0,57	1,35
2020-09-16	501	798.978	870.948	12,41	6.217,43	1,09	0,66	1,09
2020-09-15	567	811.781	911.312	11,94	6.769,92	1,12	0,72	1,04
2020-09-14	406	684.800	745.068	11,99	4.868,58	1,09	0,66	0,99
2020-09-13	241	395.713	439.036	12,78	3.080,99	1,11	0,75	0,93
2020-09-12	195	337.600	358.891	14,44	2.815,57	1,06	0,77	1,02
2020-09-11	309	726.272	813.208	18,91	5.841,65	1,12	0,58	1,23
2020-09-10	350	672.769	730.675	15,15	5.300,83	1,09	0,64	1,13
2020-09-09	273	639.622	705.108	15,23	4.158,31	1,10	0,55	1,06
2020-09-08	247	554.372	605.414	14,30	3.533,07	1,09	0,64	0,92
2020-09-07	282	574.466	631.712	11,47	3.235,27	1,10	0,59	0,87
2020-09-06	173	285.120	315.615	10,94	1.892,51	1,11	0,66	0,91
2020-09-05	136	286.209	301.519	13,00	1.768,00	1,05	0,49	1,19
2020-09-04	229	489.353	540.883	15,68	3.590,70	1,11	0,50	1,33
2020-09-03	271	538.114	599.813	14,38	3.896,40	1,11	0,50	1,29
2020-09-02	305	589.697	618.588	15,31	4.669,82	1,05	0,60	1,26
2020-09-01	375	563.599	617.568	12,78	4.793,14	1,10	0,63	1,24

APÊNDICE D

II. Evolução das métricas que são componentes do CPL no mês de outubro

Dia	Resultados	Alcance	Impressões	Custo por	Valor gasto	Frequência	CTR (todos)	CPC (todos)
2020-10-31	180	319.489	334.521	17,82	3.207,30	1,05	0,53	1,80
2020-10-30	328	812.544	851.712	21,05	6.904,65	1,05	0,45	1,80
2020-10-29	415	753.007	775.628	17,09	7.091,68	1,03	0,49	1,87
2020-10-28	392	835.343	880.703	18,59	7.289,20	1,05	0,46	1,79
2020-10-27	588	1.233.407	1.397.648	17,96	10.562,64	1,13	0,50	1,52
2020-10-26	472	1.197.275	1.272.375	15,25	7.200,09	1,06	0,39	1,45
2020-10-25	171	368.126	378.322	10,55	1.803,36	1,03	0,42	1,14
2020-10-24	132	287.296	293.287	12,74	1.682,06	1,02	0,42	1,36
2020-10-23	200	460.028	492.842	16,25	3.249,00	1,07	0,37	1,76
2020-10-22	229	566.249	578.473	14,67	3.358,69	1,02	0,44	1,33
2020-10-21	180	478.958	504.258	17,96	3.233,37	1,05	0,40	1,60
2020-10-20	201	464.390	480.834	16,70	3.355,80	1,04	0,45	1,55
2020-10-19	227	625.260	673.022	14,61	3.317,53	1,08	0,41	1,20
2020-10-18	157	460.417	483.277	12,44	1.953,39	1,05	0,35	1,15
2020-10-17	121	279.491	295.615	15,94	1.928,25	1,06	0,40	1,65
2020-10-16	194	529.661	577.200	19,24	3.731,66	1,09	0,39	1,64
2020-10-15	247	638.317	679.252	18,14	4.480,28	1,06	0,42	1,57
2020-10-14	287	571.138	623.731	14,37	4.125,50	1,09	0,51	1,30
2020-10-13	288	789.250	848.576	13,77	3.965,92	1,08	0,38	1,25
2020-10-12	316	740.482	818.295	12,16	3.841,76	1,11	0,40	1,18
2020-10-11	168	328.962	346.639	13,01	2.185,15	1,05	0,54	1,17
2020-10-10	129	314.880	336.327	15,04	1.940,06	1,07	0,43	1,34
2020-10-09	257	680.831	731.708	18,14	4.662,73	1,07	0,44	1,44
2020-10-08	375	797.133	877.863	16,22	6.080,82	1,10	0,51	1,37
2020-10-07	505	1.038.485	1.125.868	12,11	6.117,94	1,08	0,44	1,23
2020-10-06	508	1.140.739	1.224.936	11,76	5.974,35	1,07	0,44	1,12
2020-10-05	342	822.506	877.538	11,71	4.005,61	1,07	0,45	1,01
2020-10-04	220	445.838	470.875	9,87	2.171,89	1,06	0,56	0,82
2020-10-03	187	397.696	415.946	12,29	2.298,17	1,05	0,52	1,06
2020-10-02	354	861.311	884.095	12,28	4.345,88	1,03	0,42	1,18
2020-10-01	359	826.372	876.381	11,63	4.176,10	1,06	0,44	1,09