

# **Gestão de Campanhas Online na Adclick**

*Luís Carlos Almeida Bastos de Pinho*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. Gabriela Beirão

Orientador na Adclick: Sónia Neto



**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto  
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2012-05-29

## **Resumo (em português)**

A tecnologia evolui de tal forma, que rapidamente muda a vida das pessoas e os meios de comunicação à disposição das marcas. Começando pelo consumidor, assistimos todos os dias a uma transformação na utilização da tecnologia. Essa transformação pode ser facilmente corroborada pelo sucesso de vendas dos últimos dispositivos móveis ou do contínuo crescimento das redes sociais. A par deste rápido desenvolvimento está o marketing digital.

Atualmente, entregar “on time, on budget with quality” é crucial para as empresas, sendo este o lema do departamento ‘Delivery’ onde decorreu esta dissertação. As principais responsabilidades centraram-se no controlo de campanhas de clientes diretos da Adclick, end-to-end, com especial atenção sobre o orçamento acordado com os clientes, para cada campanha em específico. Para tal, é fundamental garantir o cumprimento dos targets e prazos acordados com o cliente e caso sejam detetados desvios significativos em relação ao orçado devem ser tomadas medidas corretivas o mais rapidamente possível de modo a satisfazer as necessidades do cliente.

Este departamento gere as campanhas desde a criação, promoção até à sua execução, coordenando também as várias atividades da empresa que fornecem os diferentes serviços, por forma a otimizar a cadeia de valor e, assim, diminuir o tempo de ciclo.

A primeira metade da dissertação teve como objetivo a familiarização com os conceitos, suportes, fontes de tráfego, associação de custos e receitas às respetivas campanhas de cada cliente, assim como as ferramentas de gestão operacional.

A segunda parte consistiu no desenvolvimento na ferramenta, Hurry UP!, de análise de custos e proveitos “near real-time”. As responsabilidades passaram por detetar falhas, sugerir melhorias ao nível da disposição da informação e propor indicadores de controlo diário, semanal e mensal. Esta ferramenta, apesar de ainda não estar em pleno funcionamento, permitiu uma análise mais detalhada da rentabilidade dos diversos clientes e concluir que uma larga percentagem é pouco rentável, verificando-se, para além disso, que uma percentagem significativa destes destrói valor à empresa.

Tendo em vista essa sustentabilidade a longo prazo e uma comunicação efetiva interna, foi desenvolvido um mapa estratégico tendo por base o alinhamento dos vários departamentos para a prossecução da missão concebida pela empresa. A principal vantagem do mapa estratégico é descrever, de forma dinâmica, como uma organização irá criar valor ao longo do tempo, estabelecendo a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia.

# Online Campaigns Management

## Abstract

Technology evolves so that quickly changes the lives of people and the media available to brands. Starting with the consumer, seeing every day to a transformation in the use of technology. This transformation can be easily confirmed by the sales success of recent mobile devices and the continued growth of social networks. Along with this rapid development is digital marketing.

The dissertation was developed in the delivery department of a service company, Adclick. The main task is to control Adclick's direct clients, end-to-end.

Delivering "on time, on budget with quality", is the motto of this department, paying special attention to the budget negotiated with each client in each campaign. So, in order to fulfill client's expectations, prompts and targets must be controlled closely and, in case of gaps, corrective actions shall be taken.

Another crucial part of the job is to assure the coordination of the activities of creation, promotion and execution of a campaign in order to optimize the value chain and to minimize the cycle time.

The first part of the internship had the purpose of getting acquainted with the way the company works, in terms of concepts, flows, traffic sources, costs and revenues from each campaign and operational management tools.

In the second part of the internship, an auxiliary tool of "near real-time" analysis of costs and revenues was developed in order to raise the level of effectiveness and efficiency among all departments. Although this tool is not yet completely finished, it offers already a more detailed analysis on the profitability of all clients. This tool helped the company's analysts to conclude that a considerable percentage of clients destroys value to the company.

Given this long-term sustainability and an effective internal communication, a strategy map was developed based on the alignment of various departments to further the mission conceived by the company. The main advantage of the strategy map is to describe, dynamically, as an organization will create value over time, establishing the link between the activities of formulation and strategy implementation.

## **Agradecimentos**

Agradecimentos a todas as pessoas da empresa que estiveram diretamente envolvidas no trabalho realizado, ou que contribuíram para o seu sucesso.

Agradecimentos a todas as pessoas da FEUP que de algum modo apoiaram a realização do trabalho, ou que contribuíram para o seu sucesso.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	O Projeto Gestão de campanhas online na Adclick .....	2
1.2	Método seguido no projeto.....	4
1.3	Temas Abordados e sua Organização .....	5
2	Controlo de Gestão .....	7
2.1	Controlo de Gestão .....	7
2.2	Mapa Estratégico .....	14
3	Apresentação do problema .....	17
3.1	Hurry UP! .....	18
3.2	O custo por clique .....	19
4	Etapas de Desenvolvimento .....	21
4.1	Hurry UP! .....	21
4.2	TIPOLOGIA DE TARGETS .....	25
4.3	eHour .....	25
4.4	Ferramentas de Reporting .....	26
4.5	Novo indicador .....	27
4.6	Reporting diário.....	27
4.7	Análise de rentabilidade.....	28
5	Protótipo do Mapa Estratégico .....	31
5.1	Plano financeiro .....	31
5.2	Plano dos Clientes e Mercados.....	35
5.3	Crescimento e aprendizagem .....	37
6	Conclusões.....	39
	Referências Bibliográficas .....	41

**Índice de Figuras**

Figura 1 – Gráfico representativo do perfil dos lucros operacionais (Kaplan e Norton, 2008) .....	9
Figura 2 – Desagregação de custos e receitas.....	13
Figura 3 – Evolução mensal das receitas e respetiva média.....	17
Figura 4 – Vista desagregada de um cliente e respetivos indicadores.....	22
Figura 5 – Perspetiva mensal do eHour.....	26
Figura 6 – Apresentação do novo indicador (célula B6) .....	27
Figura 7 – Relatório diário .....	28
Figura 8 – Aplicação da regra 20-180.....	29
Figura 9 - Protótipo do Mapa Estratégico .....	32

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Variação de mix.....	12
Tabela 2 – Variações de volume.....	13
Tabela 3 – Variações de produto .....	13
Tabela 4 – Indicadores dos clientes diretos .....	23
Tabela 5 – Indicadores para campanhas de Leads e Sale.....	24
Tabela 6 – Indicadores para os Suportes .....	24
Tabela 7 – Indicadores para as Fontes de Tráfego .....	25





## 1 Introdução

A dissertação decorreu na empresa Adclick, fundada em 2007, possui escritórios no Porto e São Paulo, sendo o mercado brasileiro uma forte aposta por parte da empresa, atualmente conta com cerca de 50 colaboradores.

O negócio da Adclick, no mercado do marketing digital, assenta no pressuposto de que os clientes só pagam pelos resultados que recebem, também designado por marketing de performance ou seja a remuneração é 100% variável onde todo o investimento é da responsabilidade da Adclick. Numa primeira fase, é acordado com o cliente um orçamento pelo qual ele está disposto a pagar por um determinado número de *leads* (contactos com interesse específico num determinado assunto) num certo espaço temporal. Em seguida, a empresa cria ou adequa os suportes necessários para gerar as *leads* ou vendas. Por fim, o cliente recebe as *leads*, consoante a segmentação acordada, para gerar vendas ou simplesmente recebe o valor das vendas.

Uma *lead*, no contexto de *marketing*, representa um potencial contacto para venda, isto é, um indivíduo ou organização que demonstra interesse num determinado bem ou serviço através de uma ação, quer por pesquisa e respetiva solicitação por mais informação, quer por encaminhamento através de outras plataformas. As *leads* são tipicamente obtidas através do encaminhamento de um atual cliente ou através de uma resposta direta a um anúncio.

Alguns exemplos da presença da Adclick no meio digital são: redes sociais, *emailing*, CPC (custo por clique), tráfego orgânico (pesquisa num motor de busca), blogs especializados e *landing pages* (página de destino depois do utilizador ter clicado num resultado de pesquisa ou num *banner*).

A geração de leads processa-se de três formas: construção de base de dados - através do aumento do número de subscritores; *hot leads* para contacto direto - o aumento da taxa de conversão dá-se pelo contacto através de *call center* ou *mailing* direto; *leads* altamente qualificadas – aumento do volume e eficácia de venda através do método designado por “*follow the lead*” que consiste num contacto personalizado por meio de *call center*.

O departamento onde decorreu a dissertação em ambiente empresarial, Delivery, tem como principal responsabilidade controlar campanhas de clientes diretos da Adclick, end-to-end. Os clientes diretos são clientes que têm negócio próprio e desejam promover os seus próprios produtos e/ou serviços, sendo que o outro tipo de cliente geral são as redes de afiliação, apenas intermediários.

O lema deste departamento é entregar “on time, on budget with quality”, tendo especial atenção sobre o orçamento acordado com os clientes, para cada campanha em específico. Para tal, é fundamental garantir a execução em função dos targets, e caso sejam detetados desvios significativos em relação ao orçado devem ser tomadas medidas corretivas o mais rapidamente possível de modo a satisfazer as necessidades do cliente.

Este departamento gere as campanhas desde as atividades de criação, promoção até à execução. Coordena também, as atividades ao longo da empresa que fornecem os diferentes serviços, por forma a otimizar a cadeia de valor e, assim, diminuir o tempo de ciclo.

Nesse sentido, após uma análise aprofundada sobre os objetivos propostos, procedeu-se a uma revisão da literatura científica de referência no sentido de incorporar este conhecimento no

desenvolvimento de uma ferramenta que permita auxiliar e otimizar o trabalho realizado no dia-a-dia, de forma a ser uma mais-valia para a empresa. Desta revisão surgiu a preocupação com a rentabilidade dos clientes e que, na fase final graças aos desenvolvimentos da ferramenta de controlo de gestão, veio demonstrar esse facto como se poderá constatar no capítulo quatro.

Em seguida, apresenta-se o pilar do modelo de negócio da Adclick que assenta no marketing de performance.

### 1.1 O Projeto Gestão de campanhas online na Adclick

O modelo de negócio praticado pela empresa assenta na estratégica do marketing de performance, modelo onde o cliente só paga pelas leads geradas ou por si contratadas e sem que invista qualquer valor na geração dessas mesmas leads. Tal permite obter resultados imediatos e mensuráveis no crescimento do volume negócio, valor de vendas, outros objetivos do cliente (aumentar o volume de registos, aumentar o número de visitas ao site, outros) e, ao mesmo tempo, contribui para uma maior exposição da marca no meio online e para a gestão de campanhas promocionais altamente eficazes, sem custos de investimento.

O tráfego é gerado através de suportes que servem de canais de segmentação permitindo, assim, filtrar os utilizadores que estão genuinamente interessados no que a empresa tem a oferecer num determinado suporte aumentando significativamente a taxa de sucesso do contato. Seguidamente, existe a possibilidade de conversão do tráfego em lead, venda ou lead+venda. No caso da venda, esse esforço de conversão cabe à equipa comercial, nomeadamente ao departamento de *call center*.

Três tipos de leads são propostos com diferentes níveis de segmentação (muito volume e baixa segmentação, pouco volume e elevada segmentação), de acordo com as necessidades / objetivos dos clientes:

1. Construção de base de dados para aumento do número de clientes
2. Hot leads para contacto direto para aumento do número de conversões
3. Leads altamente qualificadas para aumento da eficácia das vendas

As estratégias de sponsoring e coreg (co-registration), descritas em seguida, são meios diferentes de obter o mesmo resultado: gerar leads.

#### **Funcionamento do Co-Registration (parceiros)**

Este método consiste na angariação de contactos em quantidade com carácter demográfico e com uma intenção específica demonstrada na campanha. O cliente tem conhecimento sobre a partilha do seu contacto e tem a possibilidade de escolher se quer receber mais informação sobre o produto.

Basicamente, o co-registo implica ter a opção de subscrição listada em conjunto com outras opções de subscrição de outras publicações de modo a que, quando o utilizador subscreve alguma das newsletters listadas lhe seja apresentada a opção de a assinar também sem necessitar de voltar a introduzir os dados de subscrição.

O co-registo é, tal como o nome indica, uma forma de aumentar e qualificar a base de dados de subscritores/endereços verdadeiros de email (são emails de qualidade porque são pessoas que estão de facto interessadas no serviço / produto e, para além disso, fazem uma subscrição opt-in – confirmam que querem receber aquela informação) através da cooperação de várias marcas que, numa mesma página (site, landing page), permitem que a mesma subscrição seja partilhada entre várias entidades/marcas.

O co-registo é uma forma de atingir diretamente o público-alvo do produto / serviço quando implementado em sites / landings pages cujos assuntos se relacionam com a atividade do anunciante (segmentação). Desta forma, pode-se potenciar o esforço / custo de gerar tráfego para uma determinada página, partilhando as subscrições que daí advierem.

Possibilidades de co-registo:

- Página com várias ofertas, todas selecionadas (opt-out)
- Página com várias ofertas, todas não selecionadas (opt-in, o utilizador seleciona especificamente as que quer subscrever)

O co-registo é uma estratégia de marketing digital que ajuda a diminuir os custos de aquisição de novos clientes e a aumentar o ROI (Return On Investment) do investimento em marketing digital.

## **Sponsoring**

Este método consiste na angariação de contactos em quantidade com carácter demográfico. O cliente tem conhecimento da partilha do seu contacto e não tem hipótese de se opor.

Sponsoring digital significa patrocinar um evento, atividade, empresa ou causa em que, quem patrocina, é um “parceiro” do que está a patrocinar uma vez que esta parceria o vai ajudar a atingir um novo mercado ou a aumentar a notoriedade da marca de forma mais eficaz e rápida. Em qualquer dos casos, o objetivo do patrocinador é atingir metas que coincidem com os objetivos gerais do seu negócio.

A monitorização intensiva de todas as campanhas é essencial para maximizar o ROI (maximizar o dinheiro ganho face ao dinheiro investido, maximizar a taxa de lucro) e reduzir o desperdício de investimento em campanhas que não estão a resultar (o lucro/resultados obtidos são inferiores aos objetivos definidos para o investimento realizado). A análise de desempenho (tracking) das campanhas é essencial para maximizar o ROI e reduzir o desperdício de investimento em campanhas que não funcionam.

Um sponsor é uma entidade que pode aparecer no fim de uma página de subscrição de ofertas (normalmente através da presença do logótipo ou de uma frase onde se explica que ao subscrever a oferta o contacto vai ser partilhado com parceiros para envio de informação / ofertas relacionadas) e que também vai ter acesso aos dados de registo do utilizador (por norma o email e o nome). Contudo, por vezes, o utilizador nem se apercebe, ou desconhece, que os seus dados pessoais vão ser partilhados com outras entidades para além das que seleciona subscrever.

## **Suportes**

Os suportes são categorizados da seguinte forma:

- Sites próprios em áreas de interesse específicas (financeira, seguros, educação, outros)
- Landing pages altamente focadas numa só Ação (call to action)
- Blogs temáticos
- Emailing marketing
- Aplicações Adclick desenvolvidas internamente

Atualmente a empresa aposta nos seguintes verticais (segmentos):

- Promocional: descontos e vidências
- Educação: cursos profissionais e destaques ncursos
- Financeiro: seguros e proposta financeira
- Retalho: clube mamãs&bebés, top-receitas e top-emprego

## **Meios de Marketing Digital**

Existem vários meios de Marketing digital tais como:

- Mobile Marketing (SMS e MMS)
- Vídeo Marketing (YouTube e Viddler)
- Social Media (Adclick, LinkedIn, Twitter)
- Email Marketing (melhor meio para criar e manter a relação com os clientes)
  - envio de mensagens direcionadas para a base de dados de contactos própria da empresa
  - envio de campanhas via serviços opt-in (empresas com base de dados altamente segmentadas)
  - newsletter sponsorship
- Campanhas de Marketing Viral
- Co-registo (sites, blogs, landing pages)

### **1.2 Método seguido no projeto**

Uma parte significativa deste projeto foi desenvolvida num ambiente de proximidade com alguns elementos da empresa responsáveis pela gestão de campanhas online, acompanhando os seus desafios, particularmente ao nível da reflexão acerca do atual modelo de negócio.

A metodologia seguida no sentido de estudar e propor soluções envolveu as seguintes fases:

- Revisão da literatura em revistas científicas na área das operação em Internet, livros e sítios na Internet, de modo a contextualizar e perceber as práticas de excelência nesta área e na área de gestão.
- Estudo das ferramentas de gestão operacional da empresa, nomeadamente do potencial da sua base de dados e quais as possibilidades de ação futura da empresa ao nível da gestão de campanhas, reformulação dos relatórios diários.
- Estudo dos sistemas de informação utilizados na empresa e desenvolvidos internamente, o que se revelou uma componente importante para a compreensão e análise dos processos e rotinas da empresa, tais como a imputação de custos e controlo de indicadores de desempenho.
- Análise granular dos dados históricos da operação da empresa e o apoio em diversas tomadas de decisão na empresa fecham o ciclo das atividades desenvolvidas no período do estágio.
- Desenvolvimento e implementação de um protótipo do mapa estratégico.

### **1.3 Temas Abordados e sua Organização**

No primeiro capítulo da dissertação são apresentados os principais objetivos da dissertação, a empresa onde decorreram os trabalhos e o seu ramo de negócio, os projetos desenvolvidos. No segundo capítulo é feito um resumo introdutório que servirá de base teórica para os dois capítulos seguintes.

O capítulo três apresenta uma perspetiva global dos vários objetivos definidos inicialmente, especificando em detalhe cada ponto.

O capítulo quatro aborda os desenvolvimentos realizados ao longo do estágio na empresa, tais como o desenvolvimento de uma ferramenta de controlo de gestão "near real-time", um novo indicador de controlo mensal de targets das campanhas, assim como as ferramentas de reporting diário.

No capítulo cinco é proposto um protótipo de um mapa estratégico adequado ao modelo de negócio atual da empresa. Com este mapa pretende-se ter uma visão global e estratégica da empresa.

O capítulo seis resume as várias etapas e trabalhos realizados ao longo do projeto e apresenta os principais desenvolvimentos e conclusões de cada fase do projeto.



## 2 Controlo de Gestão

Os fundamentos teóricos que sustentam a presente dissertação são apresentados nesta secção e referem-se às áreas de análise quantitativa e qualitativa do controlo de gestão e de mapas, estratégicos no contexto de campanhas online. A relevância deste capítulo prende-se com o facto de no departamento em questão, *delivery*, a quantidade de informação ser considerável e a necessidade de agir face a desvios ser vital. Daí, ser necessário estruturar bem a informação que se encontra dispersas pelas diversas plataformas existentes na empresa.

A pesquisa sobre estas duas grandes áreas baseou-se em livros de autores de referência das respetivas temáticas. Primeiro são apresentados os conceitos relacionados com o controlo de gestão com ênfase no trabalho futuro e, na segunda parte apresentam-se as quatro perspetivas do mapa estratégico (financeira, clientes e mercados, processos internos e crescimento e aprendizagem).

### 2.1 Controlo de Gestão

Tradicionalmente o controlo do desempenho de uma instituição centrava-se na informação gerada pelo departamento de contabilidade e a tomada de decisões baseava-se em grande parte na informação de cariz financeiro. Mais recentemente, o âmbito deste departamento alargou-se a outras áreas funcionais. Tal aconteceu porque os tradicionais relatórios financeiros não permitiam retratar devidamente todos os ativos intangíveis das organizações. Assim, o controlo de gestão pode ser definido como *“um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”* (Jordan, Neves e Rorigues, 2005). Esta definição assenta em oito princípios:

- 1) O controlo de gestão estende-se a todas as áreas da empresa, financeira e não financeira;
- 2) O controlo de gestão favorece a descentralização da tomada de decisão;
- 3) Os objetivos de todos os colaboradores da empresa estão alinhados com a estratégia da empresa;
- 4) O controlo de gestão não é um exercício burocrático;
- 5) Procura-se com o controlo de gestão uma ferramenta geradora de perspetivas reais e não somente de análise retrospectiva;
- 6) O controlo de gestão atua mais no comportamento das pessoas do que nos números;
- 7) Está associado a um sistema de incentivos;
- 8) Quem deve beneficiar do controlo de gestão são os responsáveis operacionais.

O departamento de controlo de gestão tem assim uma vertente interativa preocupando-se em encontrar razões que justifiquem os desvios apurados e averiguar o impacto desses desvios no

desempenho da organização. O caráter interativo obriga os gestores a refletir muitas vezes sobre a estratégia e a melhor forma de a implementar.

Duas correntes de pensamento podem aplicar os mesmos conceitos:

- aquela em que os sistemas de controlo de gestão devem ser ajustados à estratégia da empresa. Isto é, em primeiro lugar, desenvolve-se a estratégia e, somente depois se definem os sistemas de controlo, numa perspetiva de contexto de mercados previsíveis;
- por outro lado, as estratégias podem surgir por meio de experimentação e, assim sendo, são diretamente influenciadas pelos sistemas de controlo. Este tipo de desenvolvimento de estratégias dá-se, maioritariamente, em ambiente com alterações rápidas.

Uma das funções do *controller* passa pelo controlo do orçamento e, este, passa sobretudo pela comparação entre o que era previsto inicialmente e o realizado efetivamente. Esta análise deve promover a busca da razão do eventual desvio, descobrir a sua causa e, logo em seguida, tomar as devidas ações corretivas. Os principais indicadores de alerta e suas implicações exigem, assim, um elevado nível de detalhe e atenção e serão explanados em seguida.

### **Intervalo de tempo da comparação**

A empresa utiliza um intervalo de tempo da comparação mensal. Assim, a comparação do que vem sendo acumulado ao mês não é tão influenciável por aberrações temporárias que porventura possam ser atribuídas ao dia corrente e, por isso, não chegam a ser motivo de preocupação para a gestão de cada campanha. Contudo, para não mascarar a emergência de um fator importante e que não seja temporário, há que prestar atenção aos indicadores diários.

A comparação entre o orçamento mensal e as expectativas correntes de desempenho real para todo o mês mostra se a unidade de negócio vai alcançar, ou não, a meta de receitas mensais. Se se verificar que o desempenho acumulado no mês é pior que o orçamento acumulado ao longo do mês, é possível controlar o deficit nos dias subsequentes.

Atingir uma estimativa realista é difícil, pois os gestores das unidades costumam ser otimistas quanto à sua capacidade de superar expectativas. Se forem pessimistas, gerará dúvidas em relação à sua capacidade de gerir. Tal visão pode ser facilmente superada se o problema de definição de targets for deixado ao cargo do gestor da unidade, a fim de que este demonstre que as tendências atuais de volume, margens e custos não continuarão. Contudo, enquanto que uma estimativa para o mês inteiro é maleável, o desempenho real é uma questão de registo. Uma alternativa que pode atenuar esse problema é relatar tanto o desempenho que vem sendo acumulado durante o mês, quanto para o mês como um todo (Anthony e Govindarajan, 2008).

### **Foco na Margem Bruta**

Em muitas empresas, espera-se que mudanças nos custos ou outros fatores levem a mudanças nos preços de venda, sendo objetivo do gestor atingir uma margem bruta orçada – isto é, a uma diferença constante entre preços de venda e custos. Tal diretriz é especialmente

importante em períodos de inflação. Uma análise de variação num sistema como este que não incorpore variações de preço de venda terá, em vez disso, variações de margem bruta.

A análise de variação é feita substituindo-se “preço de venda” por “margem bruta” nas equações de receita. A margem bruta é a diferença entre os preços de venda e o custo-padrão de produção. O custo-padrão de produção corrente deveria levar em conta as mudanças nos custos de produção causadas por modificações nos níveis salariais e custos de produção. Utiliza-se o custo-padrão, e não o real, para que as ineficiências de produção não afetem o desempenho da organização (Anthony e Govindarajan, 2008).

### Cientes não rentáveis

Estudos sobre modelos de custeio, desenvolvido por Kaplan e Norton, foram aplicados em várias indústrias tendo demonstrado um facto curioso relacionado com a questão de clientes que provocam perdas nos resultados das empresas. A regra 20-80 não se aplica à rentabilidade de produtos e clientes. É verdade que 20% dos clientes e 20% dos produtos geram 80% das vendas, mas os lucros não seguem essa mesma regra. Os 20% de produtos e clientes mais rentáveis geram entre 150 a 300% do total dos lucros e os 20% menos rentáveis destroem cerca de 80% dos resultados líquidos, como mostra a Figura 1 (Kaplan e Norton, 2008).

### Cumulative profits versus customers: The 20-180 rule

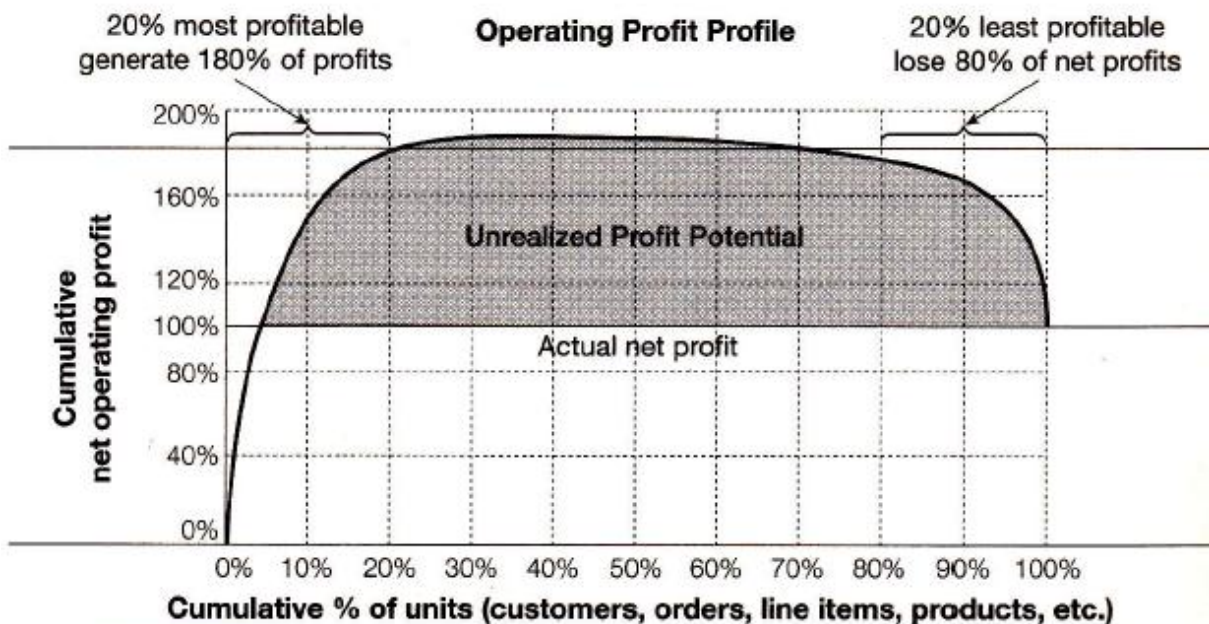


Figura 1 – Gráfico representativo do perfil dos lucros operacionais (Kaplan e Norton, 2008)

Torna-se, então, vital para as empresas perceberem onde estão a criar e a destruir valor para não incorrerem em prejuízos. Uma visão clara sobre esta problemática é essencial para a revisão da estratégia da empresa.

## **Padrões de Avaliação**

Nos sistemas de controlo de gestão, os padrões formais empregues para a avaliação dos relatórios que dizem respeito a atividades reais são de três tipos: (1) padrões ou orçamentos predeterminados, (2) padrões históricos ou (3) padrões externos (Anthony e Govindarajan, 2008).

### *Padrões ou Orçamentos Predeterminados*

Quando cuidadosamente preparados e coordenados são excelentes padrões. Formam a base com a qual o desempenho real é comparado em muitas empresas. Se os números orçados, porém, são coletados de maneira desordenada, obviamente não fornecerão uma base fiável para comparação

### *Padrões Históricos*

São os registos passados de desempenho real. Os resultados para o mês em curso podem ser comparados aos resultados do mês anterior, ou aos resultados do mesmo mês no ano anterior. Este tipo de padrão apresenta dois pontos negativos fundamentais: (1) as condições podem mudar entre os dois períodos a ponto de invalidar a comparação, e (2) o desempenho do período precedente pode não ter sido aceitável. Um supervisor que tem um custo com perdas mensais fixo, mês após mês, é consistente; mas não se sabe, sem outras evidências, se o desempenho era consistentemente positivo ou negativo. Apesar das fraquezas inerentes, os padrões históricos são empregues por algumas empresas, geralmente porque padrões predeterminados válidos não estão disponíveis.

### *Padrões Externos*

Estes padrões caracterizam-se pela comparação do desempenho entre centros de responsabilidade ou entre empresas no mesmo segmento. Se as condições destes centros de responsabilidade são parecidas, tal comparação pode fornecer uma base aceitável para a comparação de desempenho.

Algumas empresas identificam aquela que acreditam ser a melhor referência no segmento, passando a utilizar os padrões daquela empresa – com a sua cooperação ou por meio de material publicado – como base de comparação, sendo este processo designado por *benchmarking*.

### *Limitações dos Padrões*

Uma variação entre desempenho real e desempenho-padrão só é significativa quando é obtida a partir de um padrão válido. Embora seja conveniente referir que variações *favoráveis* e *desfavoráveis* indicam que o padrão é uma medida fiável de como deveria ter sido o desempenho. No entanto, o custo-padrão pode não representar uma estimativa apurada de como deveriam ter sido os custos em determinadas circunstâncias. Tal situação pode acontecer por uma destas razões (ou ambas) (1) o padrão não foi determinado apropriadamente, ou (2) embora tenha sido estabelecido corretamente à luz das condições

existentes na época, alterações nessas condições tornaram o padrão obsoleto. Um primeiro passo, essencial para a análise de variações, passa pelo exame da validade do padrão (Anthony e Govindarajan, 2008).

### **Níveis de Detalhe**

O nível de detalhe da análise das variações de receita deve evoluir da seguinte forma: primeiro, em toda a sua totalidade; depois, por volume, mix e preço. Em cada um destes níveis analisa-se as variações por produtos individuais. O processo de avançar de um nível a outro é frequentemente denominado “descascar a cebola” – isto é, camadas sucessivas são analisadas ao pormenor, e o processo continua até onde se julgar relevante um maior detalhe. Em alguns casos é relevante desenvolver variações de vendas adicionais e de marketing tais como: por território de vendas, ou mesmo por vendedor individual; por vendas para países ou regiões individuais. Atualmente o nível de disseminação das tecnologias de informação permite aceder a praticamente qualquer nível de detalhe a custo razoável.

Há um princípio básico para a análise de relatórios de desempenho: o relatório mensal não deve conter grandes surpresas. Assim, quando se tornam conhecidas informações importantes devem ser comunicadas rapidamente e, de imediato, ações corretivas devem ser tomadas.

Um dos principais benefícios do relatório é que ele providencia uma pressão desejável sobre os gestores funcionais para que tomem ações corretivas. Além disso, os dados oriundos de fontes informais podem estar incompletos ou serem mal interpretados. Os números do relatório fornecem informações mais precisas, e o relatório pode confirmar ou lançar dúvidas a respeito dos dados recebidos das fontes informais. (Anthony e Govindarajan, 2008)

A estrutura analítica para guiar a análise de variação incorpora as seguintes ideias:

- identificar fatores-chave causais que afetam os lucros,
- decompor as variações gerais de lucro em função destes fatores-chave causais,
- focar no impacto nos lucros da variação em cada fator causal,
- tentar calcular o impacto específico, isto é, em separado de cada fator causal, variando apenas aquele fator e mantendo todos os outros constantes,
- agregar complexidade de maneira sequencial, partindo de um nível básico .

### **Variações de receita**

O cálculo das variações de receita é feito para cada linha de produto, e os resultados da linha de produto são somados para calcular a variação total. Uma variação positiva é favorável, pois indica que o lucro real excedeu o orçado.

#### *Variação do preço de venda*

Calcula-se a variação do preço de venda multiplicando a diferença entre o preço real e o preço-padrão pelo volume real.

*Variação de mix e de volume*

Geralmente as variações de mix e de volume não são separadas. A equação para a variação combinada de mix e de volume é dada por:

$$\text{Variação de mix e de volume} = (\text{vol. real} - \text{vol. orçado}) \times \text{contribuição unit. orçada}$$

A variação de volume resulta da venda de um número superior de unidades em relação ao previsto no orçamento. Em virtude dos produtos terem diferentes contribuições por unidade, a venda de diferentes proporções de produtos orçados resultará em variação. Se a unidade de negócio realizar um mix com maior potencial, o lucro real será maior que o orçado. Como o volume e as variações de mix se articulam, as técnicas empregues para separá-los são, de certa forma, arbitrárias. Em seguida exemplifica-se o cálculo de variação de mix e de volume

*Variação de mix*

A variação de mix para cada produto é encontrada por meio da seguinte equação:

$$\text{Variação de mix} = [(\text{vol. real vendas}) - (\text{vol. real total vendas} \times \text{prop orçada})] \times \text{contrib unit orçada}$$

O cálculo da variação de mix é mostrado na Tabela 1. Neste exemplo, o volume real total de vendas é de 450 unidades. Aponta que foi vendida uma proporção maior do produto B e outra menor do produto A. Como o produto B possui uma contribuição unitária maior que a do produto A, a variação de mix é favorável em 35 euros.

**Tabela 1 – Variação de mix**

VARIAÇÕES MIX	A	B	C	Total
Proporção orçada (1)	33,0%	33,0%	33,0%	
(1) * Qt. Real	150	150	150	
Qt. Real	100	200	150	
Diferença	-50	50	0	
Contribuição Unitária	0,20 €	0,90 €	0,50 €	
<b>Variações de Mix</b>	<b>-10,00 €</b>	<b>45,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>35,00 €</b>

*Variação de Volume*

A variação de volume, por produto, como mostra a Tabela 2, pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{Variação de volume} = [(\text{Volume real total de vendas}) \times \text{Percentagem orçada}] - \text{Vendas orçadas}] \times (\text{Contribuição unitária orçada})$$

Tabela 2 – Variações de volume

VARIAÇÕES VOLUME	A	B	C	Total
Proporção orçada (1)	33,0%	33,0%	33,0%	
(1) * Qt. Real	150	150	150	
Qt. Orçada	100	100	100	
Diferença	50	50	50	
Contribuição Unitária	0,20 €	0,90 €	1,20 €	
<b>Variações de Volume</b>	<b>10,00 €</b>	<b>45,00 €</b>	<b>60,00 €</b>	<b>115,00 €</b>

A Tabela 3 mostra o resumo e análise das variações de receita por produto.

Tabela 3 – Variações de produto

VARIAÇÕES PRODUTO	A	B	C	Total
Varição de preço	-10,00 €	10,00 €	-75,00 €	-75,00 €
Varição de mix	-10,00 €	45,00 €	0,00 €	35,00 €
Varição de volume	10,00 €	45,00 €	60,00 €	115,00 €
<b>Total</b>	<b>-10,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>-15,00 €</b>	<b>75,00 €</b>

Resumidamente, na Figura 2 é esquematizada a desagregação dos custos e receitas em várias categorias.

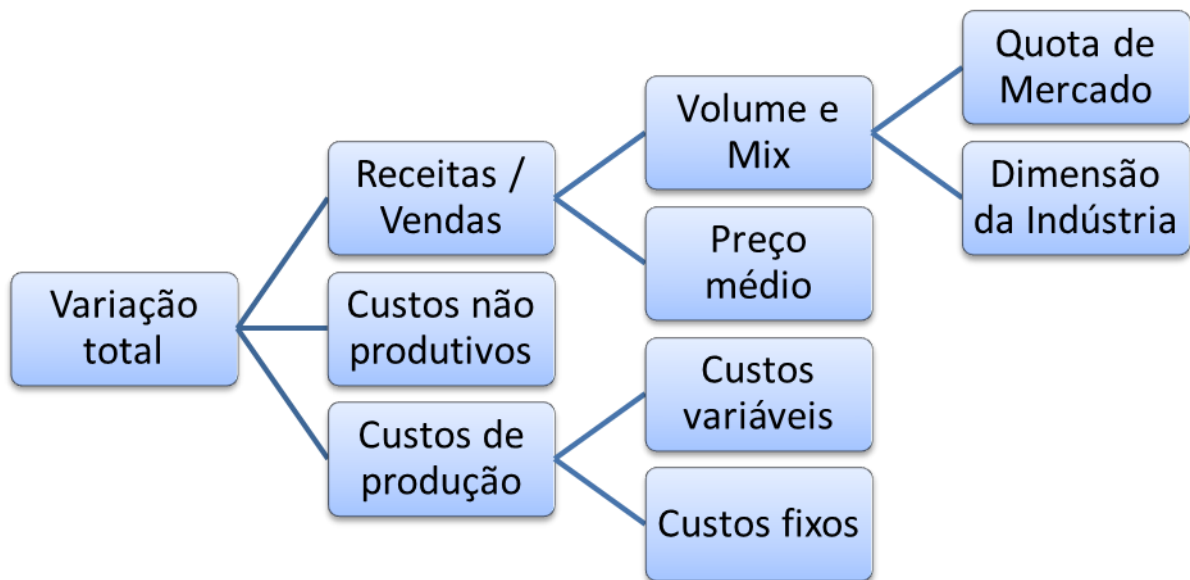


Figura 2 – Desagregação de custos e receitas

Os custos não produtivos estão relacionados com os departamentos de marketing, administrativos e/ou de manutenção.

## 2.2 Mapa Estratégico

O conceito de *balanced scorecard* surgiu em 1992 (Kaplan e Norton, 1992), da autoria de Kaplan e Norton, e o seu sucesso deve-se em grande parte a duas inovações: ao envolvimento dos acionistas na estratégia da empresa e novas medidas de desempenho complementares de carácter não financeiro. Em 2004, os mesmos autores desenvolveram uma ferramenta de definição estratégica (Kaplan e Norton, 2008). Embora tendo surgido temporalmente depois, o mapa estratégico surge numa primeira fase, no ciclo de vida de uma empresa, de elaboração da estratégia e só depois o *balanced scorecard*, numa fase de definição de metas entre outras métricas.

O mapa estratégico quando apareceu pretendia dar respostas a duas questões pertinentes: 1) sendo a estratégia algo relacionado com o futuro, como explicar que a sua avaliação seja feita com base em indicadores do passado? 2) tendo os ativos intangíveis cada vez maior peso na evolução das organizações como se explica que os mesmos não apareçam em termos de objetivos estratégicos?

Este facto comprova que devido à complexidade em que vivemos o pensamento linear está cada vez mais desajustado da realidade. Temos que pensar em círculo pois só assim podemos questionar os objetivos (ciclo duplo) e só questionando os objetivos podemos melhorar os processos.

A avaliação do desempenho de uma organização, mesmo na perspetiva financeira, não deverá utilizar apenas indicadores com base em informações contabilísticas e financeiras; é necessário considerar também outros elementos, tais como os ativos intangíveis, como por exemplo o grau de motivação dos funcionários, que contribuam para esse desempenho (Rodrigues e António, 2006).

Assim, o mapa estratégico, (Kaplan e Norton, 2008), os mesmos autores do *Balanced Scorecard*, engloba quatro grandes áreas: financeira, clientes e mercados, processos internos e crescimento e aprendizagem, que serão descritas de seguida.

### Perspetiva Financeira

“Como nos veem os acionistas?”

Em geral, são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rendibilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- a) Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- b) Redução de custos: melhoria da produtividade;
- c) Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Indicadores como: a rendibilidade do investimento (ROI), a rendibilidade do ativo total (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido, o valor económico agregado (EVA), estão entre os mais utilizados (Rodrigues e António, 2006).

### Perspetiva dos clientes e mercados

“Como lidar com os clientes?”

Nesta perspetiva do mapa estratégico, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente receita dos objetivos financeiros da empresa.

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva são o número de clientes, quota de mercado e volume de vendas anual (Rodrigues e António, 2006).

### **Perspetiva dos processos internos**

“Onde podemos ser excelentes?”

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Os gestores devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objetivos dos acionistas.

Alguns indicadores desta perspetiva são: o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade, a diminuição do tempo de ciclo (Rodrigues e António, 2006).

### **Perspetiva da aprendizagem e crescimento**

“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”

Os objetivos desta perspetiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspetivas. Enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e investigação e desenvolvimento de novos produtos.

As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento a longo prazo.

Alguns dos indicadores mais utilizados para avaliar esta perspetiva são as despesas de investigação e desenvolvimento, número de patentes registadas, taxa de retenção dos empregados, e dias de formação (Rodrigues e António, 2006).

Assim, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois, é simples e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

Segundo Kaplan e Norton, sem uma descrição compreensiva da estratégia, torna-se difícil comunicá-la e partilhá-la de modo a ser entendida por todos os gestores e colaboradores da empresa. Sem esse entendimento, torna-se ainda mais difícil o sucesso da sua implementação. Como tal, uma estratégia deve ser dividida em vários objetivos claros e mensuráveis que garantam o crescimento e a rentabilização da empresa e, conseqüentemente, aumentem o seu valor para os seus acionistas gerando *cash flows*. É neste sentido que aparece o mapa estratégico. Esta ferramenta obriga à segmentação e mensuração da estratégia sob as quatro perspetivas descritas anteriormente: financeira (objetivos financeiros a curto e longo prazo),

dos clientes/utentes (apresentação de propostas de valor para os clientes/utentes), interna (definição dos processos estratégicos) e de crescimento e aprendizagem (balanço entre os recursos que a empresa possui e aqueles que são necessários adquirir ou desenvolver).

Para ajudar a perceber como é que as diferentes perspetivas se relacionam, e desta forma como é que a empresa cria valor, Kaplan e Norton apresentam o conceito de mapa estratégico. Este mapa não é mais que uma representação esquemática das relações de causa-efeito entre os objetivos definidos nas quatro perspetivas, sendo uma valiosa ferramenta de comunicação entre as equipas de administração para discutir a direção que a empresa deve tomar e as suas prioridades. Deste modo, a partir do mapa estratégico, os administradores da empresa conseguem transformar a estratégia em objetivos concretos para cada divisão da empresa, controlar o sucesso da implementação da estratégia e, até, verificar se esta se adequa à empresa e ao mercado em que se insere (Kaplan e Norton, 2008).

No capítulo seguinte será feita uma reflexão mais prática sobre os objetivos inicialmente propostos com o objetivo de nos capítulos posteriores apresentar e discutir as soluções propostas e respetivas conclusões, tendo por base os pressupostos teóricos descritos ao longo deste capítulo.

### 3 Apresentação do problema

O departamento de delivery tem como principal responsabilidade controlar campanhas de clientes diretos da Adclick, end-to-end. O lema deste departamento é entregar “on time, on budget with quality”, tendo especial atenção sobre o orçamento acordado com os clientes para cada campanha específica. Para tal, é fundamental garantir a execução em função dos targets, e caso sejam detetados desvios significativos em relação ao orçado devem ser tomadas medidas corretivas o mais rapidamente possível de modo a satisfazer as necessidades do cliente.

Este departamento gere as campanhas desde as atividades de criação, promoção até à execução. Coordena também, as atividades ao longo da empresa que fornecem os diferentes serviços, por forma a otimizar a cadeia de valor e, assim, diminuir o tempo de ciclo.

No gráfico abaixo (Figura 3), apresenta-se a evolução das receitas ao longo de um mês para os clientes diretos, é possível denotar um comportamento cíclico, sendo que esse padrão se repete semanalmente. Os picos altos acontecem no início da semana, geralmente à segunda-feira, e os picos mais baixos dão-se no final da semana, regra geral ao sábado. De notar que esta tendência se repete para os diferentes clientes, campanhas e países, exceto para uma quantidade residual de campanhas (as que necessitam de muito baixo volume e elevada segmentação).

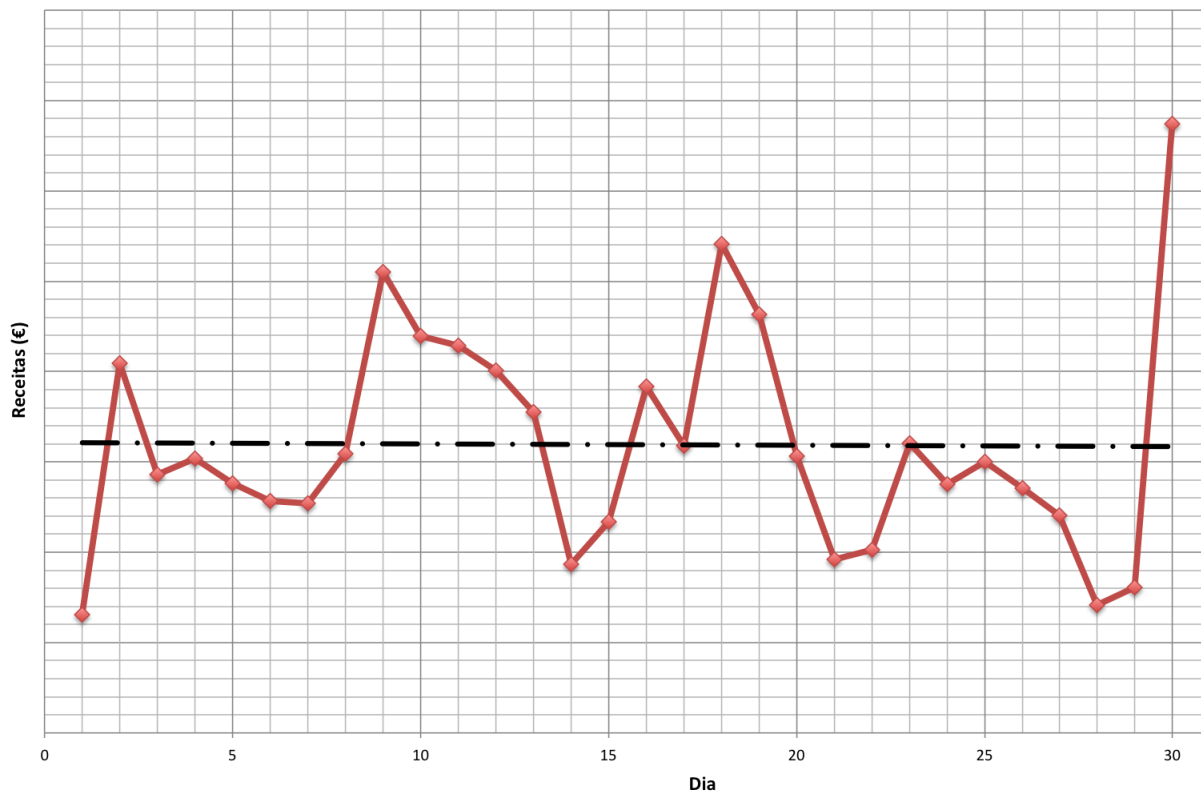


Figura 3 – Evolução mensal das receitas e respetiva média

Esta temática será aprofundada no próximo capítulo no seguimento da discussão sobre as duas opções para a definição de targets consoante o tipo de campanha. Uma vez que são raras as campanhas que não seguem este padrão, para essas será atribuído um “target100%”, em sentido contrário à generalidade às quais será atribuído o “target26”, de modo amortecer o impacto do comportamento do final da semana.

Em seguida, serão apresentados alguns dos objetivos iniciais a implementar e com enorme potencial de reduzir a imprevisibilidade em que assenta este modelo de negócio. Nomeadamente, o desenvolvimento de uma ferramenta de controlo de gestão Hurry Up! cujas expectativas iniciais sobre os resultados a obter eram bastante elevadas. Por fim, apresenta-se um dos indicadores fundamentais relativo ao marketing digital.

A salientar que algumas das inovações introduzidas, nomeadamente ao nível de relatórios diários, não estava programada inicialmente, daí não constarem neste capítulo. Mas, serão devidamente contextualizadas no capítulo seguinte.

### 3.1 Hurry UP!

O Hurry Up! Pretende ser uma ferramenta que permite analisar os dados das campanhas, identificar tendências, filtrar informação e comparar a performance das campanhas/clientes em determinados períodos temporais, com base em dois indicadores: custos e proveitos. O que se pretende é disponibilizar uma ferramenta que analise a performance de quatro entidades: campanhas, clientes, flows e fontes de tráfego. Para que isto seja possível, a configuração e a manutenção dos dados das campanhas, clientes e flows são procedimentos essenciais para a qualidade e fiabilidade da informação a reportar pelo Hurry. Assim, a recolha e organização da informação relevante para o negócio “near real time” permitirá agir mais rapidamente face a desvios e a erros imprevistos.

O Hurry concentra os dados sobre as fontes de informação disponíveis para análise do desempenho das campanhas (flows, clientes/parceiros, fontes de tráfego, informação de tracking e informação de conversão) numa estrutura coerente e organizada de forma a possibilitar a sua análise. Essa informação agregada e destaques são apresentados através de duas perspetivas: perspetiva de Flow, (orientada à eficiência operacional), e perspetiva de Campanha/Cliente (orientada à avaliação do cumprimento de objetivos negociados com o cliente/parceiro).

Sistematizando:

Perspetiva de Flow	
<b>Âmbito</b>	Eficiência operacional
<b>Objetivos</b>	Optimização da utilização dos suportes, aumentando a receita, apoiando a escolha acertada dos clientes para cada um dos suportes, reduzindo os custos e apoiando a decisão sobre quais as fontes de tráfego a escolher para cada suporte
<b>Navegação</b>	A apresentação de dados permite o drill-down por três dimensões: (1) Campanhas de clientes existentes no flow e respetivas métricas (2) Fontes de tráfego e respetivas métricas para aquele flow (3) Flow e respetivas métricas

Perspetiva de Campanha/Cliente	
<b>Âmbito</b>	Apoiar a entrega e o serviço a clientes e à área comercial
<b>Objetivos</b>	Avaliar o cumprimento de objetivos assumidos perante o cliente ao mesmo tempo que dá informação sobre o desempenho do cliente em função das métricas definidas para a avaliação do cliente (ROI, MB, outras)
<b>Navegação</b>	<p>A apresentação de dados permite o drill-down por três dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Campanhas do cliente (com o Revenue total e respetivas métricas do cliente)</li> <li>(2) Flows onde as campanhas dos clientes estão ativas e respetivas métricas</li> <li>(3) Fontes de tráfego que geram tráfego para as campanhas e respetivas métricas</li> </ul> <p>Existe também a possibilidade de selecionar individualmente algumas métricas de clientes consideradas mais relevantes, de forma a que sejam apresentadas de imediato sem ser necessário recorrer ao drill-down, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Diárias: Target Revenue; Diff%; Client Cost; Client MB; Client ROI</li> <li>· Semanais: Target Revenue; Diff%; Client Cost; Client MB; Client ROI; Work Days Cost; ML; ML%</li> <li>· Mensais: Target Revenue; Diff%; Client Cost; Client MB; Client ROI; Rejection Rate; Work Days Cost; ML; ML%</li> </ul>

São definidos quatro tipos principais de agentes nesta atividade responsáveis pelo carregamento de dados e pela garantia da fiabilidade dos dados:

1. Campaign manager (responsáveis pela compra e otimização da publicidade)
2. Support (responsáveis pelos flows)
3. Delivery (responsáveis pela rentabilidade e objetivos definidos com os clientes diretos)
4. Email (responsáveis pela área de email marketing)

Estes agentes analisam a rentabilidade das respetivas campanhas, sendo o principal indicador o ROI (Return On Investment). Outro dos indicadores preferenciais, no marketing digital, é o custo por clique que se descreve a seguir.

### 3.2 O custo por clique

Existem diversos modelos de publicidade na Internet que atualmente se encontram em declínio, como por exemplo a utilização de *banners* em websites de terceiros apontando para o website publicitado. Isto deve-se fundamentalmente a duas razões. A primeira tem a ver com a reduzida qualidade de muitos materiais criativos publicados e do seu destino associado, levando a que os utilizadores ou navegadores da web se habituassem a ignorá-los, criando a chamada “cegueira seletiva”, a que os banners estão hoje sujeitos. Por outro lado, o modelo de exploração destes meios não é o mais favorável às empresas que realizam a publicidade, uma vez que a remuneração é feita em função de um determinado número de impressões do anúncio no ecrã dos visitantes, independentemente de estes serem ou não utilizados ou mesmo observados pelos utilizadores, ou do número de cliques recebidos.

Este modelo está a ser substituído, com aparente sucesso na indústria da Internet, por uma evolução que associa anúncios de empresas e produtos a pesquisas realizadas pelos utilizadores ou ao contexto das páginas que estes visitam. É o caso dos programas de “links patrocinados”, nos quais as empresas publicitárias apenas pagam o montante referente aos cliques efetivamente recebidos, num modelo “cost-per-click” ou CPC ou ainda PPC (*pay-perclick*).

A diferença fundamental destes programas reside no facto de os utilizadores que ativam tais anúncios se encontrarem tipicamente num estado de interesse mais avançado no conteúdo da sua pesquisa, constituindo os chamados “leads qualificados” (ou *hot leads*) a um website, sendo a probabilidade destes utilizadores se converterem em compradores substancialmente maior. Os algoritmos dos motores de pesquisa encarregam-se de assegurar o interesse simultâneo de empresas e utilizadores, a relevância dos anúncios impressos para a pesquisa realizada, em que não mais do que seis a sete anúncios são tipicamente mostrados, ajudando assim no enfoque do programa.

Operacionalmente, as empresas são responsáveis pela criação dos seus anúncios aos quais associam palavras-chave que serão o seu ponto de ligação com o algoritmo de pesquisa. As empresas definem o custo máximo que estão dispostas a despende por cada clique individual, num modelo “cost-per-action” ou CPA, valor este que dita a posição do anúncio entre os eleitos pelo algoritmo de pesquisa, para além do seu *plafond* diário da campanha. A otimização da presença e posição dos anúncios obedece a um conjunto de critérios, cuja explanação está além dos objetivos do presente relatório. Trata-se, pois, de uma campanha de custos controlados.

Uma gestão de produto mais eficaz, suportada pela flexibilidade da base de dados e pelas ferramentas disponibilizadas no backoffice, permitirá obter melhor controle, concretizar uma política de Marketing mais eficaz e consequentemente obter melhores resultados, de acordo com os objetivos dinamicamente traçados.

Como forma de avaliação das alternativas e até das próprias equipas, o estabelecimento de objetivos para as diferentes iniciativas e a medição e monitorização dos processos e da sua contribuição para o negócio adquire particular importância no contexto das organizações. Assim, existe uma preocupação em definir métricas que permitam prever e controlar os efeitos de cada campanha.

Neste sentido, a nível operacional foi instalado o sistema *Hurry UP!* com o intuito de medir e monitorizar com acuidade diversos fatores relacionados com o tráfego. As principais vantagens deste serviço em relação ao anteriormente utilizado na empresa, tem a ver com a amigabilidade da interface, permitindo o manuseamento sob a forma gráfica e tabular dos dados de uma forma mais rápida e o facto de permitir instalar “filtros” sob o tráfego que, por exemplo permitem realizar análise cruzada de dados.

Nos dois capítulos seguintes serão apresentadas as soluções finais propostas e as respetivas justificações.

## 4 Etapas de Desenvolvimento

As contribuições para o desenvolvimento do Hurry UP! realizadas no âmbito deste projeto têm a ver resumidamente com: formato de apresentação, definição de indicadores, teste das várias funcionalidades, garantia da fiabilidade dos dados para as várias campanhas dos clientes diretos, carregamento de dados relativos às receitas e custos (emailing, lead ou lead+venda), carregamento de dados e definição das duas modalidades de targets.

A primeira tarefa diária a cumprir passava por reportar os valores de custos e receitas das várias campanhas, tarefa que será quase na totalidade desnecessária com o desenvolvimento do Hurry, pois a compilação de dados relativos às várias campanhas, assim com alguns dos indicadores passaram a ser calculados automaticamente. A formulação de um novo indicador trouxe uma maior sensibilidade ao controlo de gestão.

Através da análise de rentabilidade concluiu-se que uma considerável percentagem de campanhas apresentam rentabilidades quase nulas e outra parte, ligeiramente inferior, apresentam rentabilidades negativas, destruindo valor à empresa.

### 4.1 Hurry UP!

Nesta secção são apresentadas as funcionalidades da ferramenta Hurry UP!. Esta ferramenta permite obter um relatório na perspetiva de Campanha/Cliente para análise do desempenho das campanhas, e dos próprios clientes, de acordo com as métricas definidas. Dispõe de uma área para carregamento manual do custo de horas de trabalho diretamente imputadas ao cliente pela gestão das campanhas e dos flows. O número de horas de trabalho é consultado no eHour e carregado semanalmente, e será apresentado com mais detalhe num dos pontos seguintes. Na Figura 4 é exibida a vista diária de um cliente, os respetivos indicadores, fontes de tráfego e suportes em que o cliente está visível. Como é possível verificar, através de uma seleção de filtros (canto superior esquerdo) é possível, rapidamente, pôr em evidência, através da ordenação pelo respetivo indicador, quais os clientes que requerem maior atenção e atuar de imediato.

Target Revenue	Diff %	Client Cost	Client MB	Client ROI
June				
Week 25				
▼ CEAC - Primary #209				
Diff %				
▼ Católica - Primary #67				
Diff %				
▲ DignusCapital - Primary #182				
Target Revenue				
Diff %				
Cost				
MB				
ROI				
▲ DignusCapital - PT - Dignus #6014				
Target Revenue				
Diff %				
Leads Value				
Leads Generated				
Cost/Conv				
▲ Flows				
▼ PT-LPG-Proposta Financ... #1				
▼ PT-LPG-Proposta Financ... #7				
▼ PT-LPG-Proposta Financ... #251				
▲ Traffic Sources				
▼ Google Adwords #2				
▼ Afilea #5				
▼ None #				
Campaign Cost				
Campaign MB				
Campaign ROI				

Figura 4 – Vista desagregada de um cliente e respetivos indicadores

Atualmente estão definidos os seguintes tipos de cliente:

- Afilea
- Data (Redes de Afiliação)
- Data (Diretos PT)
- Email Marketing
- PT Portals
- BR Portals
- Beeleads

Apenas os clientes PT Portals e Data PT estão a cargo do departamento de delivery.

Os indicadores abaixo foram definidos pela equipa de desenvolvimento, atendendo às especificidades e necessidades de cada departamento.

Nas Tabelas 4 a 7 são apresentados os indicadores definidos para cada departamento e que podem ser visualizados para cada cliente e respetiva fórmula. As Tabelas 4 e 5 dizem respeito a clientes diretos, sendo a única diferença o tipo de campanha. Os indicadores definidos para a primeira têm como único objetivo analisar a geração de *leads*, enquanto que na segunda acresce um objetivo que é a venda.

Os indicadores definidos para a área de gestão dos vários tipos de flow podem ser consultados na Tabela 6. Os flows são os seguintes: Email, Aplicação, Landing Page, Website, Keywording.

Os indicadores definidos para a área de gestão dos vários tipos de fontes de tráfego podem ser consultados na Tabela 7. Como exemplo das muitas fontes de tráfego existentes temos: Afilea, Display, Email, Google Adwords, LinkedIn, NetAffiliation, Yahoo.

**Tabela 4 – Indicadores dos clientes diretos**

Revenue	Proveito total do cliente: soma de todos os proveitos das campanhas deste clientes
Target Revenue	Proveito objectivo pretendido do cliente: o que foi planeado ou acordado com o cliente, soma dos targets das campanhas do cliente
Diff %.	Diferença do Revenue para o Target Revenue em percentagem: $(\text{Revenue}/\text{Target Revenue} - 1) \times 100\%$
Client Cost	O custo agregado de todas as campanhas deste cliente (a soma do custo de todas as campanhas)
ROI	Return on Investment, medida de retorno do investimento (Revenue / Client Cost)
Rejection Rate %	% calculada somando os valores monetários de rejeição de cada campanha $[(\text{leads generated} - \text{leads confirmed}) * \text{lead value}]$ ou $(\text{comission\_generated} - \text{comission\_confirmed})$ no caso de venda] dividindo pelo revenue da conta/cliente
Work Days Cost	Custo de horas de trabalho diretamente imputadas ao cliente que pode ser a soma dos custos de horas de trabalho das campanhas deste cliente, caso a introdução de dados se dê a este nível
Rejection Rate	Calculada somando os valores monetários de rejeição de cada campanha $[(\text{leads gen} - \text{leads confirmed}) * \text{leadvalue}]$ ou $(\text{comission\_gen} - \text{comission\_confirmed})$ no caso de venda ]dividindo pelo revenue da conta/cliente
MB	Margem Bruta (Revenue - Client Cost)
ML	Margem Líquida (MB - Work Days Cost)
ML %	Margem Líquida em percentagem dos proveitos (ML / Revenue)

**Tabela 5 – Indicadores para campanhas de Leads e Sale**

Campaign Revenue (Leads+% Sales)	Soma dos proveitos da campanha, no caso de leads é (Leads Generated x Leads Value), no caso de percentagem de venda é (Sales Comission x Total Sales), no caso de ser uma campanha de leads + venda, é a soma das duas
Campaign Target Revenue (Leads+% Sales)	Proveito objectivo pretendido da campanha: o que foi planeado ou acordado com o cliente
Diff % (Leads+% Sales)	Diferença do Campaign Revenue para o Campaign Target Revenue em percentagem (Campaign Revenue/Campaign Target Revenue -1) x 100%
Leads Value (Leads)	É o valor de proveito individual de cada lead negociado com o cliente
Leads Generated (Leads)	É a quantidade de leads geradas
Leads Target (Leads)	Tal como Target Revenue, mas referente à quantidade (Campaign Target Revenue / Leads Value), numa campanha apenas de leads
Leads Confirmed for invoicing (Leads)	Leads confirmadas com o cliente após perdas
Cost / Conv (Leads)	Cost per conversion, ou Custo Por Conversão (Campaign Cost / Leads Generated)
Sales Comission (Sales)	É a percentagem de venda negociada com o cliente
Total Sales (Sales)	O valor total de vendas que a Adclick gerou para o cliente
Number of sales (Sales)	É o número de vendas geradas para o cliente pela Adclick
Campaign Cost (Leads+% Sales)	É a soma dos custos rateados dos vários suportes onde a campanha está presente
Campaign MB	Margem Bruta da Campanha (Campaign Revenue - Campaign Cost)
Campaign ROI	ROI da Campanha (Campaign Revenue / Campaign Cost)
Campaign Work Days Cost	Custo de horas de trabalho diretamente imputadas à campanha
Campaign ML	(Campaign MB - Campaign Work Days Cost)
Campaign ML %	Margem Líquida em percentagem dos proveitos da campanha (Campaign ML / Campaign Revenue)

**Tabela 6 – Indicadores para os Suportes**

Support Revenue	Soma dos proveitos de todas as campanhas no suporte
Support Cost	Soma dos custos das campanhas para este suporte nas várias fontes de tráfego
Clicks	Total de tráfego gerado para este suporte, no fundo é representativo das visitas deste suporte
Support Leads	Leads geradas neste suporte
Support MB	Margem Bruta do Suporte: Support Revenue - Support Cost
Support ROI	ROI do Suporte: Support Revenue / Support Cost
Support eCPA	Effective Cost Per Action, métrica que indica a eficácia de um suporte. É o custo médio de cada conversão no suporte para suportes com campanhas de geração de leads: Support Cost / Support Leads

**Tabela 7 – Indicadores para as Fontes de Tráfego**

Traffic Source Cost	(Custo da Fonte de Tráfego)
Traffic Source Conversions	Conversões em leads geradas por aquela fonte de tráfego
Traffic Source Cost Conversions	Custo por conversão médio da fonte de tráfego (Traffic Source Cost / Traffic Source Conversions)

## 4.2 TIPOLOGIA DE TARGETS

Como os valores dos orçamentos das campanhas podem variar ao longo do tempo foi prevista a possibilidade de alterar os valores manualmente para efeitos corretivos. O *campaign manager* pode, a qualquer momento e em tempo útil, redefinir / ajustar o target da campanha com vista ao aumento do seu desempenho.

Foi implementado um percurso lógico para criação e associação de todas as entidades, desde o cliente até ao flow. A associação destas entidades é feita de pai para filho, ou seja, a associação é feita a partir do filho que irá ter uma caixa de seleção para selecionar o pai, para uma ligação de muitos para muitos. Para que cada entidade possa conter outras entidades existe uma ligação para a criação de entidades filho.

Quanto à definição dos objetivos (target) da campanha existem dois tipos: Target26 e Target100%. A definição do tipo de target varia de acordo com as características da campanha e da capacidade de gerar volume de tráfego para a mesma, sendo que existem ações cuja taxa de eficácia não varia segundo o dia da semana.

O Target26 é um tipo de target calculado tendo em conta que o volume de negócio gerado ao fim de semana é significativamente mais baixo do que o volume de negócio gerado nos dias úteis. Daqui resulta que o target para os dias úteis é definido com base na divisão do target mensal por 26 dias e o target para o fim de semana é definido como sendo metade do valor dos dias úteis.

O Target100% é um target diário constante, ou seja, que não varia de acordo com o dia da semana (independentemente de ser dia útil ou fim de semana).

## 4.3 eHour

A ferramenta eHour é um software opensource que foi implementado na Adclick no último trimestre de 2011, sendo o seu preenchimento obrigatório para todos os colaboradores no final de cada semana. Trata-se de um método com inúmeras vantagens ao permitir verificar em que projecto(s) esteve envolvido um determinado colaborador e por quanto tempo, ou seja, utilizando o eHour, consegue-se um cálculo aproximado para os custos dos projetos, em termos de recursos humanos. É também possível extrair, em vários formatos, um relatório mensal ou de um determinado período de tempo de um colaborador para posterior consulta ou análise (ver Figura 5).

Customer	Project code	Project	Rate	Hours	Turnover
Adclick IT Products	Hurry Up	Hurry Up	--	49.00	--
_Internal	Public Holidays	Public Holidays	--	8.00	--
_Internal	Reporting	Reporting	--	55.00	--
				<b>112.00</b>	<b>0,00 €</b>

Month overview

	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri
Week 18				1	2	3	4
Week 19	5	6	7 Reporting 5.00 Hurry Up 3.00	8 Public Holidays 8.00	9 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	10 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	11 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00
Week 20	12	13	14 Reporting 5.00 Hurry Up 3.00	15 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	16 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	17 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	18 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00
Week 21	19	20	21	22	23	24	25
Week 22	26	27	28 Reporting 5.00 Hurry Up 3.00	29 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	30 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	31 Reporting 4.00 Hurry Up 4.00	

Figura 5 – Perspetiva mensal do eHour

#### 4.4 Ferramentas de Reporting

No negócio da Adclick, como em tantos outros, é fulcral a análise do desempenho das várias campanhas e projetos em curso sendo obrigatório o reporte e respetiva análise das atividades dos colaboradores diariamente. Este tipo de ferramentas compila os resultados obtidos facilitando a sua interpretação e consequentes medidas.

Foi criada internamente uma ferramenta de Reporting que permite compilar os dados, integrar todas as campanhas da Adclick e efetuar consultas rápidas sem, no entanto, se perder a qualidade dos dados. Tem duas perspetivas bem distintas, o frontend e o backend – na primeira, pode-se consultar, por exemplo, o número de leads atingidos num determinado período enquanto no backend, como o nome indica, podem ser introduzidos os valores que vão gerar a informação que o frontend apresenta. São raros os valores que necessitam de ser introduzidos manualmente no Hurry Up!, pois está criado de forma a integrar a maioria dos resultados com as outras plataformas, como por exemplo relativas às campanhas de *email marketing* e tráfego orgânico.

No frontend, é gerado um flow que resulta da relação entre as receitas e os custos obtidos na geração de negócio por parte da Adclick. Este é visualizado graficamente, sobre cada uma das mais variadas campanhas ou como um todo, num qualquer país, num dado período de tempo. Tem também um sistema de filtragem permite restringir conforme desejado os vários campos de seleção para uma análise mais detalhada.

#### 4.5 Novo indicador

O desenvolvimento de um novo indicador trouxe uma nova visão e sensibilidade respeitante ao cumprimento dos targets ao longo do mês para um determinado dia do mês, dado que a grande maioria dos orçamentos é definida mensalmente. Para tal, definiu-se uma célula para atualização do dia presente. Esta célula é comparada com todos os dias do mês, e apenas são adicionados os valores de target para dias anteriores ao atual, uma vez que a análise nunca é feita em relação ao dia presente, mas sempre relativamente ao dia anterior.

=IF((BR1<\$B\$1),"consider","future")								
A	B	AJ	AR	AS	BA	BI	BQ	BR
	29-May	week	week	month	week	week	week	28-May
	All Time	17	18	4	19	20	21	consider
Target Revenue €	38,720.43 €	10,011.54 €	12,956.97 €	€ 44,052.88	11,225.00	8,505.77 €	8,335.58 €	1389.4230
Campaign Revenue €	34,080.75 €	7499.6	7690.2	€ 40,698.85	7664.4	10425.7	7321.25	1678.5
Target Diff %	-12%	-25%	-41%	-8%	-32%	23%	-12%	20.81%
Campaign Cost	0.00 €	0	0	0	0	0	0	0
Campaign ROI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Campaign MB	34,081 €	7499.6	7690.2	€ 40698.85	7664.4	10425.7	7321.25	1678.5

Figura 6 – Apresentação do novo indicador (célula B6)

Assim, torna-se um excelente meio de análise pois suaviza eventuais discrepâncias diárias casuais e permite verificar qual a tendência dos desvios e qual a urgência desses mesmos desvios no que diz respeito à tomada de ações corretivas. A grande vantagem deste novo indicador face ao anterior reside no facto de associar para efeitos de resultados apenas o valor de target respetivo ao número de dias decorridos. Enquanto o anterior era insensível ao número de dias decorridos no corrente mês. O “Target Diff %” limitava-se a dividir o montante realizado até à data pelo orçamento total mensal, subtraindo uma unidade.

#### 4.6 Reporting diário

A ação de reporting diária culmina com o preenchimento de um novo relatório sumário de todas as campanhas de clientes diretos. A Figura 7 é um exemplo de um resumo das campanhas e seus correspondentes desvios diários em relação ao target, mostrando também o volume realizado, o novo indicador relativo às diferenças até ao dia presente e o target diário.

Campanha	Dif Target (%) (dia N)	Volume efectivo (€)	Dif Target Mensal até dia N (%)	Target Diário (€)
Tara	+21	1700	-12	1385
Metlife	-7	550	-12	588
BrandsBreeze	-6	100	+15	110
FixeAds	-73	52	-61	193
Leadiance	-30	70	-18	100
MediaStay	-97	2	-66	40
Beverly	-74	62	+17	233
Spartoo	-60	58	-72	146
Latitude	-9	44	+300	48
Leads'r'us	-100	0	-38	75
Sena	-60	22	-53	54
Abser-t	-96	20	-92	435
Tekka	-97	2	-98	73
CEAC	-60	60	+9	150
LightSpeed	-100	0	-91	76

Figura 7 – Relatório diário

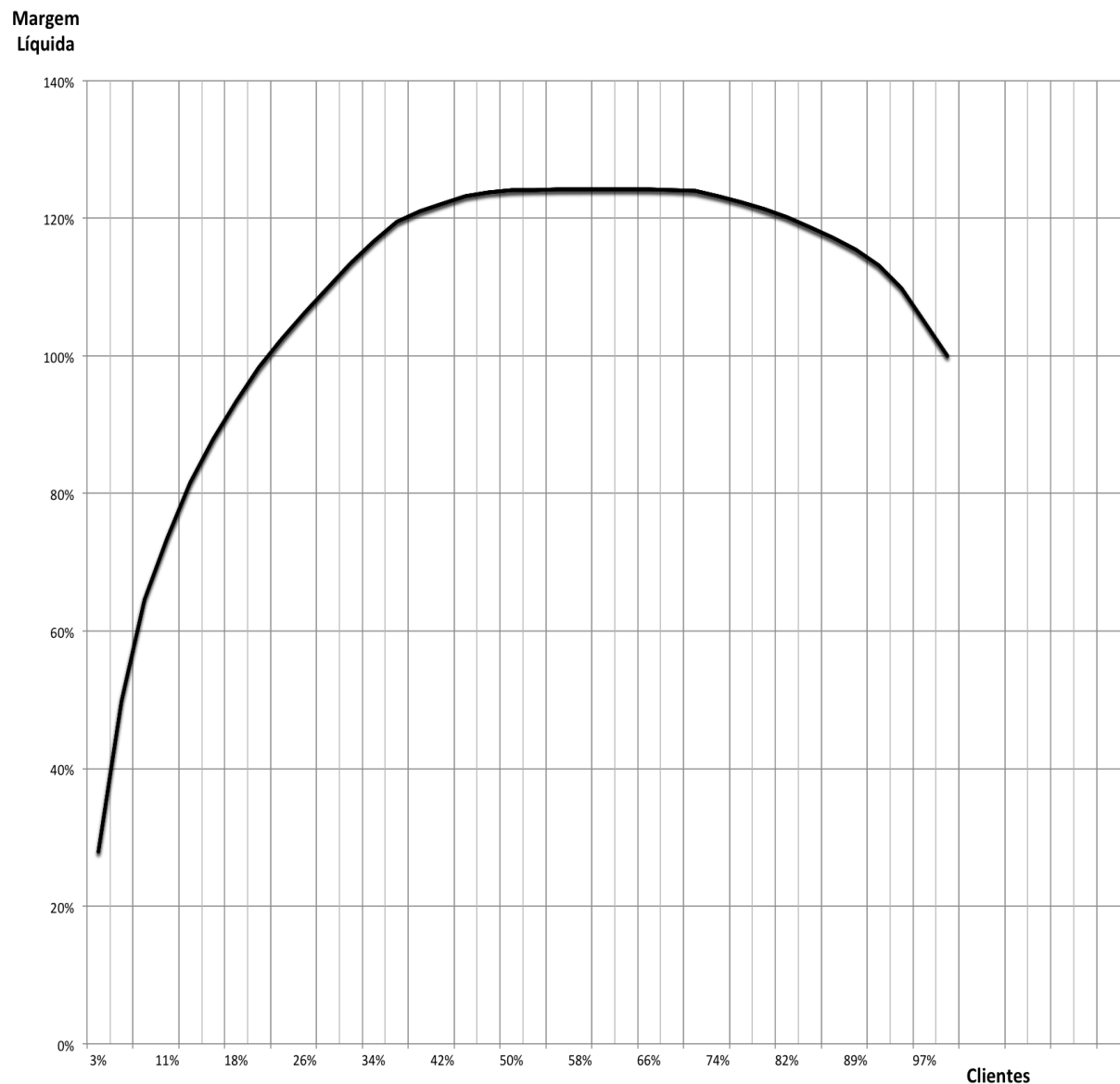
Por fim, o relatório sobre a atividade responde às questões colocadas abaixo. Estas dizem respeito à análise do dia anterior das discrepâncias superiores a 15% acima ou abaixo do target diário ou em relação ao dia anterior, quais os novos suportes lançados, que novas campanhas foram lançadas e que campanhas foram concluídas por vontade do cliente ou por simplesmente se ter atingido o target.

- 1 – *Diferenças significativas em relação à performance do dia anterior?*
- 2 – *Novos suportes lançados?*
- 3 – *Novas campanhas lançadas?*
- 4 – *Campanhas concluídas?*

Depois de preenchido o relatório pormenorizado de cada campanha e o relatório diário, os valores totais são transferidos para o relatório agregado onde são totalizadas todas as rubricas que contribuem para a faturação da Adclick, sendo constituído por todas as componentes do serviço, registando como principais rubricas as receitas, os custos e as margens com que a empresa opera, nos diversos países, cliente a cliente. É neste relatório que aparecem os primeiros sinais, positivos ou negativos e que deverão ser averiguados para compreensão sobre o que sucedeu numa determinada campanha. O desenvolvimento do Hurry veio contribuir para a simplificação e automatização deste processo complexo e demorado.

#### 4.7 Análise de rentabilidade

O gráfico mostrado na Figura 8 foi obtido através de uma análise feita numa base mensal. A literatura de referência nesta área refere que 20% dos clientes mais lucrativos geram entre 150 a 300% dos lucros, enquanto que os 20% menos lucrativos fazem perder entre 50 a 200% do lucro total. O facto de parte dos custos não ter sido carregada para o programa Hurry UP! ajuda a explicar o facto de não seguir a tendência dentro dos intervalos definidos na regra 20-180.



**Figura 8 – Aplicação da regra 20-180**

No gráfico pode notar-se que 37% dos clientes geram 120% da margem líquida, cerca de 40% dos clientes têm rentabilidades quase nulas e 25% dos clientes destroem 23% da atual margem líquida.

Estes valores devem servir para uma reflexão da estratégia de conquista e retenção de clientes pois os casos em que as rentabilidades são nulas ou negativas são situações a evitar. Uma ferramenta que pode auxiliar nesta reflexão é por exemplo Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC). Esta metodologia assenta em duas questões fundamentais: (1) quanto custa fornecer capacidade de recursos para cada processo da empresa? (2) que capacidade de recursos (tempo) é necessária para desempenhar o trabalho de cada ordem, produto e serviço dos clientes?



## 5 Protótipo do Mapa Estratégico

No desenvolvimento do projeto foi sentida a necessidade de uma ferramenta que permitisse a tomada de decisões operacionais de uma forma mais assertiva, pois foi notada alguma falta de objetividade aquando da tomada de certas decisões. A priorização de atividades e, principalmente, a aceitação de certos produtos requeridos pelos clientes podem colocar em causa as atividades estratégicas e diferenciadoras por parte da Adclick, em favor de certas operações que, no final, não raras vezes, representam prejuízos. Além disso, a clara identificação das atividades criadoras de valor e diferenciadoras transmitem uma mensagem interna para onde devem ser redobrados os esforços. Neste sentido foi proposto um mapa estratégico que será apresentado de seguida, assim como os pressupostos de base que levaram à sua construção.

Primeiro, será explicada a divisão da estratégia em objetivos financeiros. A seguir, são apresentadas as propostas de valor da empresa para os seus clientes e utentes (utilizadores que não pagam à Adclick, mas esta monetizará os seus contactos através da venda aos seus clientes) explicando em que medida é que elas se relacionam e contribuem para a concretização dos objetivos financeiros definidos. Por fim, após uma breve análise sobre os recursos (tangíveis e intangíveis) que a empresa possui são definidas as ações estratégicas de crescimento e aprendizagem necessárias para sustentar todas as decisões estratégicas definidas anteriormente. Os processos de gestão internos serão explicados ao longo das secções “plano financeiro” e “plano de clientes e mercados”. Em seguida, apresenta-se a representação do protótipo do mapa estratégico, Figura 9.

### 5.1 Plano financeiro

A Adclick, pela sua curta existência e devido também à natureza do mercado em que atua, está ainda numa fase cujos principais objetivos passam pelo crescimento da empresa e pela angariação de novos clientes, e não tanto pela redução de custos. Existem pontos ao longo do mapa que ajudam a melhorar a rentabilização dos ativos.

A rentabilização da empresa é garantida pelos clientes que pagam pelo serviço de geração de leads. Existem também algumas aplicações ou jogos, nomeadamente na plataforma do Facebook que os utentes utilizam como forma de entretenimento e que posteriormente será monetizada através da venda dos contactos às empresas clientes. Contudo, tendo em conta a estratégia da Adclick, o mapa estratégico tem apenas em consideração a rentabilização dos suportes por parte dos clientes, pensando nos utentes apenas como uma forma de atrair clientes e não como uma fonte prioritária e direta de rentabilização.

#### *Aumentar valor para os clientes*

Os clientes são o conjunto de empresas que pagam à Adclick pelos serviços que esta oferece, procurando-a para promoção dos seus produtos e serviços.

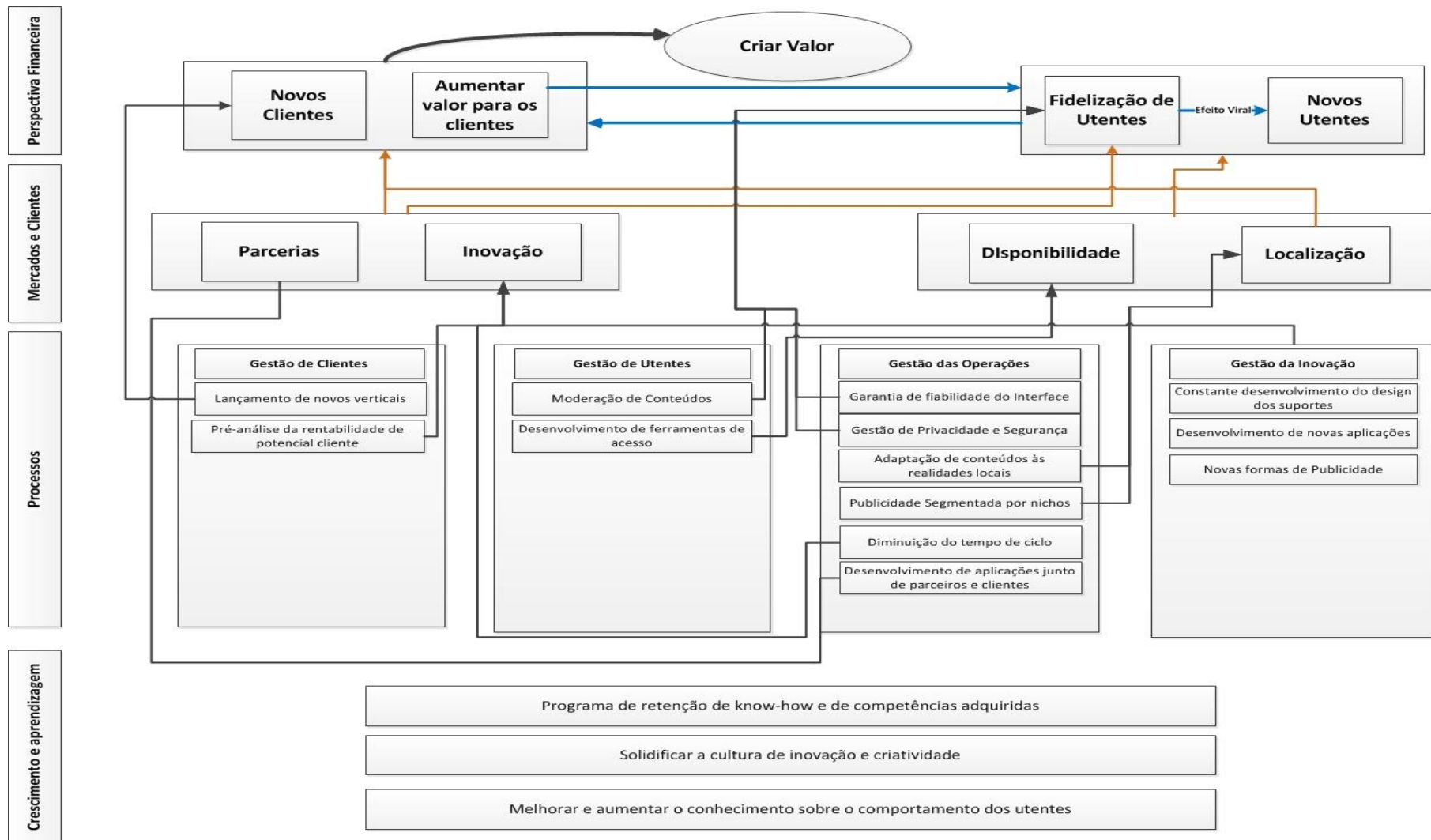


Figura 9 - Protótipo do Mapa Estratégico

O valor acrescentado pela Adclick vem na forma de serviço prestado aos clientes, o qual dispõe de características únicas, desde a grande exposição das marcas devido à dimensão da rede de contatos, segmentação de clientes e métodos inovadores de divulgação. Em certa medida, quanto maior o valor acrescentado aos seus clientes maior será a sua retenção e fidelização, bem como o valor que estes estão dispostos a pagar pelos serviços. A estratégia de inovação e melhoria constante dos mecanismos de publicidade é uma das mais-valias para os clientes, que veem a sua marca publicitada de uma forma inovadora, apelativa e em grande escala. Assim, criar e inovar as formas de divulgação é essencial para que a empresa mantenha um nível de receitas elevado.

### ***Novas fontes de receita (Novos clientes)***

Outra forma que a Adclick cria para fazer crescer o seu valor é o aumento do número de clientes. Este crescimento pode ter origem de duas formas: captar mais clientes nos mercados atuais ou em novos mercados. A captação de clientes em mercados atuais é feita pelo aumento de valor para os utentes e conseqüentemente uma maior exposição dos produtos ou serviços dos clientes. No que toca a captar novos clientes em novos mercados, este processo passa essencialmente pela angariação de novos utentes e pela adaptação dos processos de publicidade às realidades locais. De uma forma simples, novos utentes traduzem novos nichos de mercado, e por sua vez podem traduzir-se no aumento de clientes ou no aumento do volume de negócios dos atuais clientes.

Processos de gestão para garantir novas fontes de receitas:

- Lançamento de novos verticais (segmento de utentes com os mesmos interesses) - desenvolvimento de oportunidades de negócio – principalmente através do contacto com o mercado de modo a captar novos públicos-alvo.

Processos de gestão comuns ao aumento de valor para o cliente e às novas fontes de receitas:

- Desenvolvimento de aplicações e *software* com clientes e parceiros – surgem permanente novas ideias de publicitar e, como tal, é necessário prestar atenção a este mercado bastante dinâmico. As parcerias devem ser encaradas como uma forma de alavancar as potencialidades e conhecimentos da empresa sem necessidade de grandes investimentos, as relações apelidadas de “win-win”.

### ***Fidelização de utentes pelo aumento de valor***

Os utentes são o conjunto de pessoas que usam as aplicações ou os diversos suportes para fins pessoais, comerciais ou profissionais. Os principais serviços que lhes são proporcionados têm que ver com a centralização de informação relativa a um determinado tema, constante atualização sobre o lançamento de novas funcionalidades e/ou produtos ou pelo puro prazer de momentos de entretenimento.

Ter uma base de utentes sólida e consistente é fundamental para aumentar o valor para os clientes. Para garantir que a base de utentes continua a crescer de forma sustentável nos mercados em que atua, é necessário que a empresa consiga reter e fidelizar os seus utentes.

Um dos modelos de crescimento da Adclick assenta no crescimento viral: quando, por exemplo, um grupo de pessoas, experimenta uma das aplicações da Adclick, e gosta, vai convidar os amigos, os quais vão chamar mais amigos e assim sucessivamente, gerando um crescimento exponencial. O modelo de divulgação e comunicação funciona da mesma forma, sendo aqui a fidelização importante para que este efeito se verifique. Este efeito de comunicação viral também acrescenta valor aos utentes ao encontrarem assim formas novas e mais dinâmicas de comunicar, assim como aos clientes, que têm maior exposição devido a maior número de acessos e tempo passado na rede. Todo o conjunto de plataformas e ferramentas de comunicação inovadoras que a Adclick possui são as principais forças para fidelizar os utentes e aumentar o *engagement* dos mesmos na rede.

Processos de gestão para fidelização de clientes:

- Garantia de fiabilidade do Interface;
- Gestão da privacidade e segurança;
- Moderação de conteúdos.

### ***Novos utentes***

Como foi acima referido, uma das formas de atrair mais clientes centra-se na captação de mais utentes, sendo este o principal propósito da internacionalização. A entrada em novos mercados geográficos é a principal forma de a empresa encontrar novos utentes e assim seduzir novos clientes. Algo fundamental para a penetração em novos mercados são as suas funcionalidades inovadoras e conteúdos de valor acrescentado para os utentes. Para o crescimento ser gerado de forma sustentável quer em mercados crescentes, quer em mercados instalados, é necessário existir alguma fidelização e *engagement*.

A conquista de novos utentes leva à criação de potenciais novos nichos de mercado, o que promove a atração de novos clientes.

### ***Relação entre os utentes e a criação de valor***

Ter utentes satisfeitos ou um grande número de utentes por si só não gera valor para os acionistas da empresa. É necessário entender a relação entre os utentes e o número de clientes, assim como o valor que estes estão dispostos a pagar para se promoverem.

Os suportes funcionam como uma plataforma de interface entre utentes e clientes. Quanto maior o valor para os utentes maior será o número de utentes bem como o tempo despendido pelos mesmos nas plataformas e, conseqüentemente, maior a exposição das marcas a potenciais consumidores. Para promover valor para os clientes a Adclick precisa de se focar nas necessidades dos utentes e satisfazê-las de forma a aumentar valor para os dois grupos.

## 5.2 Plano dos Clientes e Mercados

### *Parcerias*

O estabelecimento de parcerias entre a Adclick e outras empresas, como por exemplo do setor de desenvolvimento de aplicações móveis (Glazed é um desses casos), permitem aos utentes aceder aos conteúdos em diversos suportes, acrescentam valor à forma como estes comunicam e interagem e revolucionam o próprio conceito de rede, tornando-a cada vez mais próxima das pessoas. Assim, as parcerias são um elemento chave na fidelização de utentes, bem como no aumento de valor para os clientes, que descobrem novas formas de interagir com os utentes.

Processos de gestão para as parcerias:

- Desenvolvimento de aplicações junto de clientes e parceiros – importante fator neste que é um dos mercados mais dinâmicos dos últimos tempos, como forma de aumentar valor para o cliente sem necessidade de grandes investimentos financeiros.

### *Inovação*

O facto de a Adclick desenvolver constantemente novos serviços, aplicações, formas de publicidade, de partilha de informação e de comunicação, transforma o uso das diversas plataformas numa constante descoberta sobre as potencialidades que o mundo digital tem para oferecer. Assim, é uma chave estratégica não só para a captação de novos utentes, seduzidos pelas inúmeras oportunidades oferecidas pela rede, como também para o aumento do valor percebido pelos clientes, que encontram na Adclick novas formas de interação com potenciais utilizadores dos seus produtos e serviços. Desta forma dá-se o aumento do número de clientes e, conseqüentemente, das fontes de receitas da Adclick.

Processos de gestão para a inovação:

- Constante desenvolvimento do *design* dos suportes – é inquestionável o poder que o design exerce na captação e retenção dos utentes no mundo web;
- Desenvolvimento de novas aplicações;
- Novas formas de publicidade;
- Pré-análise da rentabilidade de um potencial cliente – através do modelo de custeio TDABC tentar categorizar os potenciais clientes por forma a evitar clientes que exijam um grande esforço por parte da empresa e o retorno seja baixo ou nulo;
- Diminuição do tempo de ciclo – dado o volume de trabalho é essencial acelerar o processo de colocação dos produtos online, criando sinergias entre os vários departamentos.

### *Disponibilidade*

A Adclick tem sido pioneira no desenvolvimento de aplicações específicas para os diferentes *softwares* de telemóveis e *tablets*, que não só facilitam o acesso à rede, como adaptam o *website* e a forma de navegação aos diferentes *softwares*. Assim, a “disponibilidade” apresenta-se como uma proposta de valor estratégica para os seus utentes.

O facto de a Adclick estar disponível na maior parte dos dispositivos com ligação à internet torna-a muito atractiva para os novos utentes e potencia a fidelização dos já existentes que valorizem o acesso rápido, fácil e a comunicação constante. Para além disso, a facilidade de acesso tem como consequência o aumento do número de vezes que o utente acede à rede e o seu tempo de navegação. Assim, de uma forma indireta, a facilidade de acesso aumenta também valor para os clientes uma vez que aumenta a exposição dos utentes aos vários meios de publicidade das empresas que a Adclick oferece.

Processos de gestão para a disponibilidade:

- Desenvolvimento de ferramentas de acesso - Para manter a disponibilidade como uma proposta de valor estratégica, é necessário que a Adclick acompanhe o desenvolvimento de aplicações que permitam o seu acesso através de dispositivos móveis com a mesma qualidade de utilização a que os seus utentes estão habituados. Como os softwares dos dispositivos móveis estão em constante desenvolvimento e atualização, a Adclick tem que manter as suas aplicações constantemente atualizadas para os diferentes softwares e garantir que desenvolve aplicações que se adaptem aos novos softwares que surjam no mercado.

### ***Localização***

A localização da Adclick está intrinsecamente ligada à estratégia que esta utiliza para se diferenciar dos seus concorrentes. Esta, ao adaptar os seus conteúdos à cultura dos diferentes países (considerando costumes, religião, legislação, padronização da data e hora, etc...), consegue perceber e atender de uma forma mais eficaz às necessidades dos seus utentes. Consequentemente, cria uma sensação de proximidade e de entendimento, maximizando a satisfação que os utentes retiram. Esta vertente apela mais aos sentidos do que à lógica dos seus utentes, constituindo uma arma poderosa para a satisfação e captura destes. O mesmo acontece com os clientes: a empresa ao ser capaz de se adaptar às realidades das diferentes empresas e de identificar grupos-alvo de utentes para os clientes, está a melhorar a forma como os clientes e utentes comunicam, minimizando custos sem qualquer tipo de conversão.

Neste caso, não se entende que seja estratégico a sua customização para o utente individual, uma vez que customização implica a satisfação de necessidades exclusivas de cada utente. Tendo em conta a estratégia e a evolução do negócio, a adaptação de serviços foca nichos de mercado tendo em conta as várias segmentações geográficas, demográficas e psicográficas e não tanto a adaptação dos seus serviços às necessidades exclusivas de cada utente. Na segmentação psicográfica, os utentes são divididos de acordo com o estilo de vida e personalidade. Por exemplo, se um utente pertence ao grupo “gosto de viajar”, provavelmente terá interesse em informações, aplicações e publicidade relacionadas com viagens.

Processos de gestão para a customização:

- Adaptação de conteúdos às realidades locais;
- Publicidade segmentada por nichos.

### **5.3 Crescimento e aprendizagem**

A Adclick já possui inúmeros recursos que sustentam este mapa estratégico. Entre eles, destacam-se equipas multiculturais com experiências e backgrounds diferentes, competências e know-how obtido através do lançamento de novos produtos e serviços em diferentes localizações um pouco por todo o mundo, e das várias parcerias que tem desenvolvido com empresas das mais variadas áreas. No entanto, existem ainda alguns pontos em que a empresa pode melhorar e que são fundamentais para garantir o sucesso da implementação da estratégia da empresa.

#### ***Programa de retenção de know-how e de competências adquiridas***

Nos últimos anos a Adclick tem adquirido um número considerável de competências, ao nível da customização, adaptação a novos mercados, lançamento de novos produtos e serviços, entre outras. O desenvolvimento de parcerias tem sido essencial para manter e gerir o conhecimento que essas empresas possuem para que se possa tirar o maior partido possível das tecnologias. A formação de pessoas para o aproveitamento e gestão das aquisições, bem como a introdução de uma cultura com um espírito de aprendizagem contínua, são fundamentais para esta estratégia de aprendizagem.

#### ***Solidificar a cultura de inovação e criatividade***

A Adclick considera-se uma empresa com cultura de inovação, partilha de conhecimento interno e criatividade. Estas são chaves fundamentais para a continuidade da inovação e serviço de excelência que a Adclick tem. Neste contexto, entra a gestão dos recursos humanos e a maneira como a organização se estrutura para promover a cultura e dinâmica pretendida. Estudar como o crescimento da empresa afeta a dinâmica de criação de valor é também um ponto de interesse.

#### ***Melhorar e aumentar o conhecimento sobre o comportamento dos utentes***

Ir ao encontro das necessidades dos utentes é fundamental para reter e atrair novos clientes. Estudar melhor os comportamentos e gostos dos seus utentes (globalmente ou em grupos geográficos) pode ajudar a melhor satisfazer as suas necessidades. A Adclick possui informação privilegiada sobre o comportamento e gostos das pessoas o que pode ajudar a direcionar a publicidade dos seus clientes. Adquirir competências de análise sobre o comportamento humano e comportamentos em rede pode ser uma forma de a Adclick acrescentar valor a longo prazo e tirar partido dos efeitos virais (por exemplo, formação dos seus colaboradores nessas áreas).



## 6 Conclusões

O mundo do marketing digital tem especificidades e indicadores próprios, muitos deles tratados ao longo desta dissertação, tais como o custo por clique ou custo por ação, tornando esta área fascinante também pelos constantes desenvolvimentos e inovações. O facto de ser digital acrescenta outro ponto peculiar que é a questão logística, isto é, os custos de entrar num determinado mercado não têm comparação quando comparados com as tradicionais empresas de transformação.

A primeira metade do estágio teve como objetivo a familiarização com os conceitos, suportes, fontes de tráfego, associação de custos e receitas às respetivas campanhas de cada cliente, assim como as ferramentas de gestão operacional.

A segunda parte consistiu no desenvolvimento da ferramenta, Hurry UP!, na altura ainda em fase inicial de desenvolvimento, análise de custos e proveitos “near real-time”. As principais responsabilidades passaram pela deteção de falhas, identificação de melhorias ao nível da disposição da informação e proposta de indicadores que facilitem o controlo diário, semanal e mensal.

A análise de vários indicadores, nomeadamente a margem líquida, trouxe à discussão diversos aspetos do ponto de vista operacional, contudo o que mais sobressaiu foi o relacionado com os clientes não rentáveis. Se por um lado, se verifica que cerca de 40% dos clientes têm rentabilidades próximas do zero, por outro, ainda mais crítico, é o facto de 25% dos clientes destruírem valor à empresa, baixando assim a rentabilidade dos suportes.

Na sequência da análise do problema das rentabilidades dos clientes, a sugestão de desenvolvimento de um mapa estratégico foi um passo natural, no sentido de alinhamento de estratégia e comunicação interna.

Na dificuldade de encontrar uma definição concreta sobre a estratégia de negócio da Adclick, a definição apresentada não pode ser considerada fiel a 100%. A estratégia genérica passa por aumentar valor, focando essencialmente no aumento de receitas e uma menor preocupação com a redução de custos. No entanto, de acordo com a análise realizada sobre a evolução da empresa nos últimos anos, e tendo em consideração uma série de entrevistas aos donos e demais responsáveis pela gestão, pode-se depreender que a Adclick aplica uma estratégia de excelência operacional através da criação de plataformas de comunicação entre dois grupos, clientes e utentes, e partilha de informação que seja relevante a cada grupo de utentes e clientes.

Tendo por base a estratégia da empresa, o mapa estratégico construído assenta essencialmente em objetivos de crescimento. O que se depreendeu, através da análise à empresa, é que a sua rentabilização advém fundamentalmente da publicidade das empresas clientes que veem nas plataformas da Adclick um reforço às suas relações com clientes e facilmente identificam potenciais clientes. Assim, a empresa pretende aumentar o número de receitas (conquistar novos clientes) e aumentar o valor para os clientes atuais, de modo a maximizar a rentabilidade que a empresa pode ter ou vir a ter com esses clientes. Neste momento, a melhoria da estrutura de custos e a maximização dos ativos existentes da Adclick não são objetivos estratégicos. Intrinsecamente ligado aos clientes da Adclick estão os seus utentes, pois quanto maior for o número de utentes que visitam os suportes e quanto mais fieis forem esses utentes, maior será o alcance e a aproximação das empresas (clientes da Adclick) aos

seus clientes e potenciais clientes. Para além disso, se um utente for fiel à rede Adclick, a confiança proveniente da relação utente-Adclick pode ser em parte transferida para o grau de confiança necessário para o início da relação utente-cliente da Adclick. Desta forma, na perspetiva financeira do mapa estratégico é necessário incluir também objetivos como: obtenção de novos utentes e fidelização quer dos atuais quer dos que podem vir a conquistar. As parcerias, as aplicações inovadoras da empresa, a abrangência do serviço prestado, a disponibilidade da rede, e a adaptação dos seus serviços às necessidades dos seus utentes (localização) são as propostas de valor da Adclick consideradas para os seus atuais e futuros mercados, clientes e utentes. A cada objetivo financeiro ou proposta de valor estão associados determinados processos de gestão internos fundamentais para a concretização dos mesmos. Na perspetiva crescimento e aprendizagem do mapa estratégico construído, torna-se fulcral a implementação de um programa de retenção de know-how e de competências obtidas através da formação das equipas para melhor compreender os comportamentos dos seus utentes e a promoção e solidificação da cultura de inovação e criatividade da empresa.

Assim, os indicadores de desempenho devem ser concebidos a partir da estratégia global da organização, e não a partir das necessidades específicas de cada área.

O mapa estratégico permite identificar os desempenhos necessários aos processos estratégicos. Além disso, é um sistema eficiente para comunicar a estratégia da organização e para alinhar esta com as ações operacionais. Deste modo, a principal finalidade do mapa estratégico é descrever, de forma dinâmica, como uma organização irá criar valor ao longo do tempo, estabelecendo a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia.

De uma forma geral, este trabalho tenta demonstrar o potencial do desenvolvimento e controlo de indicadores diários, semanais e mensais num ambiente extremamente imprevisível e volátil, como é o caso do marketing digital. Assim como, a necessidade de agregar informação relativa a custos e proveitos das mais diversas campanhas com o objetivo do mais rapidamente possível perceber quais os produtos mais rentáveis, quer seja por região ou vertical.

Dado ter sido a última ferramenta a ser desenvolvida e necessitar de tempo para ser assimilado por toda a organização, o potencial do mapa estratégico não chegou a ser testado, mas as expectativas são enormes.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se o desenvolvimento de um *ranking* de rentabilidades por produtos, segmentos e regiões para, com base nesses dados, a decisão sobre a aceitação de promoção de certo produto ou serviço ser mais eficiente e eficaz. Tendo em vista a eficiência de todo o sistema, o surgimento de novos indicadores complementaria a deteção de desvios, no sentido de tentativa de previsão de geração de *leads*.

Por fim, a observação da implementação do mapa estratégico e medição dos níveis de eficácia do mesmo. A partir desses dados, a adaptação será um passo natural. O mapa terá, obrigatoriamente de ser alterado sempre que surjam alterações ao nível de diretrizes estratégicas.

## **Referências Bibliográficas**

Anthony, R., Govindarajan, V., 2008, “Sistemas de Controle Gerencial”, 12ª Edição, McGraw-Hill Edições, São Paulo.

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A., 2005, “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores”, 7ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.

Kaplan, R., Norton, D., 2008, “Execution Premium”, Harvard Business Press, Estados Unidos da América.

Kaplan, R., Norton, D., 1992, “Execution Premium”, Harvard Business Review, Estados Unidos da América.

Rodrigues, J., António, N., 2006, “Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos”, ISCTE, Lisboa.