





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Fábio Luiz Derossi Cavalcanti Filho

# Aplicação do Balanced Scorecard para Crescimento no Comércio Eletrônico

RELATÓRIO DE ESTÁGIO APRESENTADO À FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA PARA CUMPRIMENTO DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM GESTÃO

Orientador: Prof. Doutor Manuel Paulo Albuquerque Melo

Orientador: Prof. Doutor Vítor Manuel Reis Raposo

Coimbra, 2018

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, por todo amor, por tudo que fizeram, fazem e ainda farão por mim, pelo que representam em minha vida, por minha criação e formação de caráter e por suportarem com tanta força a distância e a saudade inevitáveis.

À minha irmã, pela amizade, carinho e suporte imensuráveis.

Aos meus amigos, antigos e novos, de todas as nacionalidades, pelo companheirismo diário e por serem muito mais que amigos em momentos difíceis.

Aos professores e coordenadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pelo comprometimento com a qualidade do ensino e a disponibilidade para atender os alunos.

Aos meus professores orientadores, pelo apoio e acompanhamento prestado durante a elaboração deste trabalho.

À Glamping Hub, pelo acolhimento e pela oportunidade de concluir meu projeto com base nas suas operações.

## Resumo

Controlar e monitorar o exponencial crescimento de uma empresa *startup* na fase inicial de seu desenvolvimento pode ser a chave de sucesso para o futuro da companhia. Nos primeiros anos, as *startups* crescem a uma taxa elevadíssima, suas operações mudam de escala e suas estratégias sofrem alterações constantes – ainda mais no comércio eletrônico onde as mudanças são frenéticas e a competição acirrada. Glamping Hub está inserida exatamente nesse cenário. Uma plataforma digital para locação de propriedades alternativas em contato com a natureza, que desde sua criação em 2014, já aumentou o volume de sua operação em mais de quinze vezes. Esse crescimento brutal exige da liderança uma nova forma de gestão para manter toda a empresa integrada e orientada para atingimento dos objetivos. Neste contexto o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o Balanced Scorecard (BSC) surge como opção para controlar as medidas de desempenho financeiras e não-financeiras com o objetivo de guiar a empresa para cumprimento de sua missão e alcance da sua visão, respeitando sempre seus valores. Este modelo revolucionou os sistemas de gestão tradicionais, agregando elementos antes ignorados pelos gestores, explorando as relações causa-efeito dos objetivos estratégicos, utilizando métricas e indicadores para assegurar o cumprimento das metas estipuladas. Este trabalho apresenta uma revisão teórica da literatura, composta não apenas pelo modelo BSC, mas também de vários fatores importantes a serem considerados em negócios digitais, como embasamento para o objetivo principal do trabalho que é a aplicação do modelo na empresa, juntamente com análises e críticas dos resultados esperados.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Comércio Eletrônico, Glamping, Crescimento, Indicadores e Objetivos Estratégicos.

## **Abstract**

Controlling and monitoring the exponential growth of a startup company in the initial phase of its development may be the key to success for the company's future. In the early years, startups grow at a very high rate, their operations change in scale and their strategies change constantly – even more in e-commerce, where the changes are frenetic and there is a fierce competition. Glamping Hub is exactly in this scenario. A digital platform for renting alternative properties in the nature, which since its inception in 2014, has already increased its operation volume by more than fifteen times. This brutal growth requires that leadership provides a new form of managing to keep the whole company integrated and goal-oriented. In this context, the model developed by Kaplan and Norton (1992), Balanced Scorecard (BSC), is an option to control financial and non-financial performance measures with the objective of guiding the company to fulfill its mission and reach its vision, always respecting their values. This model has revolutionized traditional management systems, adding elements previously overlooked by managers, exploring cause-and-effect relationships of strategic objectives, using metrics and indicators to ensure compliance with stated goals. This paper presents a theoretical literature review, composed not only of the BSC model, but also of several important factors to be considered in digital business, as a basis for the main objective of the work that is the application of the model in the company, together with analysis and criticism to the expected results.

Keywords: Balanced Scorecard, E-commerce, Glamping, Growth, Indicators and Strategic Objectives.

# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Siglas e Abreviaturas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Enquadramento Teórico</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. A Criação de um Negócio Digital</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Características do <i>E-commerce</i></b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. O Desenvolvimento do Modelo de Negócio</b> .....	<b>6</b>
1.3.1. Modelos de Receita.....	7
1.3.1.1. Publicidade .....	8
1.3.1.2. Assinatura .....	8
1.3.1.3. Taxa de Transação .....	8
1.3.1.4. Vendas .....	9
1.3.1.5. Afiliação .....	9
<b>1.4. Análise do Mercado Digital</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5. Canais de Comunicação e Distribuição no <i>E-commerce</i></b> .....	<b>11</b>
1.5.1. Tipos de Canais do <i>E-commerce</i> .....	12
1.5.1.1. Tráfego Direto .....	13
1.5.1.2. Portais Horizontais e Verticais .....	13
1.5.1.3. Afiliados e Blogs .....	13
1.5.1.4. Agregadores.....	14
1.5.1.5. Marketplaces .....	14
1.5.1.6. Mídias Sociais .....	15
1.5.2. Pesquisa Paga.....	15
1.5.3. A Estratégia Multicanal .....	16
<b>1.6. Características dos Clientes <i>E-commerce</i></b> .....	<b>18</b>

1.7.	<b>Características do Mercado de Viagens no <i>E-commerce</i>.....</b>	<b>22</b>
1.8.	<b>Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>23</b>
1.8.1.	Definições.....	23
1.8.2.	O Balanced Scorecard .....	24
1.8.2.1.	O Modelo .....	25
1.8.2.2.	Mapa Estratégico.....	27
1.8.2.3.	BSC no E-commerce.....	29
1.8.2.4.	Indicadores Particulares do E-commerce .....	29
<b>Capítulo 2 – A Instituição de Acolhimento .....</b>		<b>32</b>
2.1.	<b>Apresentação Glamping Hub .....</b>	<b>32</b>
2.1.1.	Definição de Glamping.....	33
2.1.2.	Breve História.....	34
2.1.3.	Missão, Valores e Visão .....	35
2.1.4.	A Equipe.....	36
2.1.5.	Modelo de Negócio .....	39
2.1.4.1.	Detalhando o Modelo de Receita Glamping Hub.....	42
2.2.	<b>O Mercado .....</b>	<b>43</b>
2.2.1.	Competição.....	44
2.2.2.	Presença Geográfica .....	48
2.3.	<b>Glamping Hub em Números.....</b>	<b>48</b>
2.3.1.	Dados Financeiros .....	48
2.3.2.	Dados Operacionais e Geográficos.....	49
2.3.3.	Dados de Tráfego .....	52
2.3.4.	Dados Canais e Clientes .....	53
2.3.5.	Dados Conversão.....	54
<b>Capítulo 3 – A Aplicação do Modelo BSC à Glamping Hub.....</b>		<b>56</b>
3.1.	<b>Material de Suporte .....</b>	<b>56</b>
3.2.	<b>Confirmar as Declarações de Visão, Missão, Valores e Estratégia.....</b>	<b>56</b>
3.3.	<b>Desenvolver Objetivos Estratégicos em cada Perspectiva.....</b>	<b>57</b>
3.3.1.	Perspectiva Financeira.....	58
3.3.2.	Perspectiva Cliente .....	59
3.3.3.	Perspectiva Processos Internos .....	59
3.3.4.	Perspectiva Inovação, Aprendizagem e Crescimento .....	61
3.4.	<b>Relação de Causa e Efeito: O Mapa Estratégico da Glamping Hub .....</b>	<b>62</b>

<b>3.5. Indicadores de Desempenho .....</b>	<b>63</b>
3.5.1. Indicadores Financeiros .....	64
3.5.2. Indicadores Clientes.....	65
3.5.3. Indicadores Processo Interno .....	66
3.5.4. Indicadores Inovação, Aprendizagem e Crescimento .....	68
<b>Capítulo 4 – Resultados, Análise Crítica e Conclusões.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. Desenvolvimento e Implementação .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2. Resultados Iniciais Encontrados .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3. Sobre o Estágio .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4. Análises Críticas e Conclusões Finais.....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>82</b>
<b>Sites Consultados.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos 1 – Painel de Suporte BSC .....</b>	<b>85</b>



## Lista de Figuras

Figura 1 – Canvas de Modelo de Negócio .....	7
Figura 2 – Mapa de Caminhos Percorridos pelos Clientes.....	10
Figura 3 – Processo de Decisão de Compra .....	18
Figura 4 – Fatores Influenciadores da Compra pela Internet .....	19
Figura 5 – <i>Framework</i> das Quatro Perspectivas do BSC .....	26
Figura 6 – Mapa Geral de Conexões do BSC.....	28
Figura 7 – Estrutura Organizacional.....	37
Figura 8 – Modelo de Negócio Glamping Hub .....	41
Figura 9 – Matriz de Concorrentes .....	47
Figura 10 – Dados de Evolução Glamping Hub.....	49
Figura 11 – Orçamento Receita Glamping Hub .....	49
Figura 12 – Mapa Global de atuação Glamping Hub.....	51
Figura 13 – Evolução Número de Propriedades na Plataforma GH.....	52
Figura 14 – Evolução do Número de Vistas a Página <i>Web</i> GH .....	53
Figura 15 – Evolução do Número de Pedidos de Reservas .....	53
Figura 16 – Características Visitantes .....	54
Figura 17 – Histórico Taxa de Conversão .....	54
Figura 18 – Fluxograma de Processo de Inserir Nova Propriedade .....	60
Figura 19 – Mapa Estratégico Glamping Hub.....	63
Figura 20 – Resultado BSC Glamping Hub .....	70
Figura 21 – Cronograma de Atividades.....	76

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Características Únicas da Tecnologia de Comércio Eletrônico .....	5
Tabela 2 – Principais Indicadores por País .....	50
Tabela 3 – Principais Indicadores EUA .....	50
Tabela 4 – Indicadores Financeiros .....	64
Tabela 5 – Indicadores Clientes .....	65
Tabela 6 – Indicadores Processo Interno .....	67
Tabela 7 – Indicadores Inovação, Aprendizagem e Crescimento .....	68

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CPC	<i>Cost per Click</i>
CPM	<i>Cost per Thousand</i>
CSE	<i>Comparison Shopping Engine</i>
PPC	<i>Pay-per-Click</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>

## Introdução

As tecnologias de informação causaram uma revolução profunda na sociedade. A crescente integração das tecnologias digitais no cotidiano das pessoas e nas rotinas das organizações transformou o mercado e a interação com os consumidores. Ainda mais em um ambiente onde a fonte de valor reside cada vez mais no intangível e tem impacto direto na relação da empresa com os fornecedores, clientes e competidores. Neste cenário que está inserido o conceito de mercado chamado comércio eletrônico (Laudon & Traver, 2014).

A tecnologia continua a evoluir numa taxa exponencial de crescimento e o comércio eletrônico, conseqüentemente, acompanha essa evolução. As contínuas melhorias nas tecnologias de informação e a aplicação e desenvolvimento das mesmas no ambiente empresarial e marketing prometem tanta mudança na próxima década como foi no passado (Chaffey, 2009). O comércio eletrônico já é uma realidade empresarial e sem dúvida seguirá como destaque no futuro próximo. Sua tecnologia trouxe mudanças fundamentais para o comércio tradicional e possibilitou as empresas a explorarem novos negócios, agilizar transações, formar redes e aproximar ainda mais provedores de serviços aos clientes.

Esse desenvolvimento tecnológico, particularmente, da Internet, provocou um impacto ainda mais profundo na indústria de viagens, transformando o comportamento dos viajantes que mudaram sua forma de fazer reservas ou até mesmo de realizar pesquisas e orçamentos. Agora dependem da Internet para buscar informações, planejar e comprar suas viagens. “Os produtos e serviços de viagem têm as características ideais para serem vendidos *on-line*” (Lewis, Semeijn & Talalayevsky, 1998 apud Amaro & Duarte, 2013, pp.755).

Como o mercado é extremamente dinâmico, as empresas remodelaram-se para a nova tendência. O alcance global da Internet e o conseqüente poder de barganha que forneceu ao cliente mundial revolucionaram a maioria das práticas de gerenciamento mais antigas (Mistry, 2003). O comércio eletrônico aumentou a concorrência, de forma que até mesmo pequenas empresas de diferentes continentes se tornaram rivais. No setor de viagens isso se torna ainda mais evidente, uma vez que um viajante pode, agora, se conectar com qualquer proprietário de hospedagens em qualquer lugar do mundo. Dada a importância das compras *on-line* de viagens e as características desse mercado, é fundamental examinar quais fatores influenciam os consumidores a comprar *on-line*.

Não exclusivamente no mercado digital, o impacto de medidas de desempenho não financeiro no desempenho da empresa se torna objeto de interesse para pesquisadores e

gestores. Porém, o comércio eletrônico exigiu o desenvolvimento de um novo conjunto de parâmetros de medição e controle do desempenho. O novo cenário de concorrência intensificado transformou as medidas de desempenho não-financeiras progressivamente mais importantes.

Uma visão contabilística por si só, acrescenta pouco valor a empresa, uma vez que apresenta resultados sobre o passado, não refletindo as capacidades e ações que produzirão valor futuro. Assim, a contabilidade deve ser uma parte de uma análise mais detalhada para tornar a gestão eficaz. Os gestores não devem ter que escolher entre financeiro e operacional.

Uma metodologia apresentada por Kaplan e Norton (1992) traz medidas financeiras e operacionais que oferecem aos executivos uma visão rápida, porém abrangente, do negócio. O Balanced Scorecard (BSC) inclui medidas financeiras que contam os resultados das ações já tomadas, além de complementar tais dados são complementados com medidas operacionais sobre satisfação do cliente, processos internos e as atividades de inovação e de incentivo da organização, medidas não-financeiras que impulsionam o desempenho financeiro futuro.

Este relatório busca implementar os conceitos do BSC em uma *startup* de comércio eletrônico no ramo de viagens, com o objetivo de criar uma base de indicadores que guiem a empresa para um maior crescimento no competitivo mercado em que está inserida, focalizando o aumento da taxa de conversão da página *web*. Sendo este o tema abordado no contexto do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na empresa Glamping Hub.

Este relatório encontra-se organizado em quatro capítulos. O primeiro é composto pelo enquadramento teórico do tema. Nesta parte encontra-se todo suporte acadêmico necessário para aplicação dos conceitos do BSC, assim como algumas noções do ambiente digital, como gestão estratégica e comportamento dos clientes. O segundo capítulo é dedicado à apresentação da empresa em que foi realizado o estágio, onde se apresenta o negócio da Glamping Hub, como surgiu e qual a ideia inovadora que impulsionou seu desenvolvimento no mercado de viagens. O terceiro capítulo resulta da aplicação do BSC. Como foram desenvolvidas as perspectivas do modelo junto com um plano de iniciativas para o alcance de tais objetivos e sua implementação. Por último, o quarto capítulo apresenta uma análise crítica dos resultados e uma síntese da contribuição deste relatório para a empresa, além das limitações e de propostas para futuros estudos.

# Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

## 1.1. A Criação de um Negócio Digital

Existem algumas questões fundamentais que devem ser analisadas e perguntas que devem ser respondidas antes de criar um novo negócio. Essas respostas auxiliam no processo de elaboração do plano de negócios e servem de guia para implementação e desenvolvimento da estratégia da empresa. Neste capítulo serão apresentados os fatores importantes que devem ser considerados ao criar um negócio no comércio eletrônico (Laudon & Traver, 2014).

O processo inicia-se com uma ideia. Essa ideia pode ser uma solução para um problema identificado ou uma criação de um novo produto ou serviço que seja necessário para um setor da sociedade. Logo, deve-se definir o que se pretende realizar e como realizar para solucionar esse problema ou para criar um novo produto com valor de mercado, uma declaração sucinta de missão, propósito e direção da ideia inicial. Essa primeira etapa não inclui apenas uma declaração de missão, também identifica o público-alvo e define as características vitais do negócio. Uma vez definidas a missão e visão, deve-se planejar como a empresa irá gerar receita, como o negócio lucrará e qual ou quais modelos de geração de caixa serão utilizados. Nessa fase já é possível verificar se o negócio tem potencial para ser bem-sucedido no competitivo mercado digital (Schneider, 2008).

Após a essa etapa, inicia-se a fase de análise de mercado, onde se realiza um estudo sobre o público-alvo, o tamanho e a tendência do mercado, o conteúdo disponível e apresentado e o mapa de presença *on-line*.

Sem uma compreensão clara do seu público-alvo, é difícil obter sucesso na *web*. Há duas questões importantes aqui: quem é seu público-alvo e onde eles estão na *web*? Seu público-alvo pode ser descrito de várias maneiras: Demografia, padrões de comportamento (estilo de vida), padrões de consumo atuais (compra *on-line* e *off-line*), padrões de uso digital, preferências de criação de conteúdo (*blogs*, redes sociais, *sites* como Pinterest) e pessoas do comprador (perfis típicos cliente). (Laudon & Traver, 2014, pp.187)

A análise do mercado eletrônico é uma parte fundamental do desenvolvimento de um plano de negócios bem sucedido. A conclusão da análise do mercado deve definir os tipos de presença *on-line*, descrever o comportamento do consumidor e o fluxo de visitantes *on-line* entre os motores de busca, *sites* de mídia e outros intermediários para a organização e seus concorrentes (Chaffey, 2009).

Além disso, é importante ressaltar também que o comércio eletrônico evoluiu de uma atividade centrada apenas no computador para uma atividade móvel baseada em diversos dispositivos. Os potenciais clientes usam esses vários dispositivos em diferentes momentos do dia, além de realizam diferentes ações como conectar com diversas pessoas, *twittear* ou ler um *blog*. Cada uma dessas ações pode gerar *Touch Points*<sup>1</sup> onde se pode atender o cliente, e deve-se pensar sobre como desenvolver uma presença nesses diferentes lugares virtuais. Eles ainda enfatizam que as chances de sucesso dependerão mais das características do mercado em que se deseja entrar e do que suas próprias habilidades empresariais (Laudon & Traver, 2014).

Para concluir, o último ponto de análise deve ser a análise interna, que pode ser conduzida por uma SWOT<sup>2</sup> que é um método simples e poderoso para desenvolver estratégias sobre o negócio e compreender onde deverá concentrar esforços. Além disso, também é importante a definição de pontos de controle, como um cronograma de atividades, e uma estimativa inicial de custo e investimentos necessários para começar as atividades (Laudon & Traver, 2014).

## 1.2. Características do *E-commerce*

A explicação para o grande interesse e desenvolvimento do comércio eletrônico é bem simples, ele aumenta as vendas e reduz os custos. Devido às características específicas dos meios utilizados para comercialização digital, é possível que uma pequena empresa atinja mercados extremamente distantes, ou uma grande empresa alcance pequenos grupos de consumidores que estão espalhados geograficamente (Schneider, 2008).

Diversos autores apresentam as principais características do comércio eletrônico. As características das tecnologias utilizadas no comércio eletrônico apresentadas na Tabela 1 justificam por que o *e-commerce* desafia os negócios tradicionais e ajudam a explicar o sucesso desse poderoso método de fazer negócios.

---

<sup>1</sup> Um ponto de contato ou interação, especialmente entre uma empresa e seus clientes ou consumidores. Traduzido de <https://en.oxforddictionaries.com/definition/touchpoint> [10 de março de 2018]

<sup>2</sup> SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Consultado em <https://www.significados.com.br/swot/> [26 de junho de 2018]

**Tabela 1 – Características Únicas da Tecnologia de Comércio Eletrônico**

Característica	Definição	Importância
Ubiquidade	Disponível em todo lugar, a qualquer hora e por vários dispositivos	O mercado é estendido além dos limites tradicionais e removido de uma localização geográfica ou temporal. A transação pode ocorrer em qualquer lugar a qualquer hora. A conveniência do cliente é aprimorada e os custos da compra reduzidos.
Alcance Global	Atinge todas as fronteiras nacionais ao redor da Terra	O comércio é habilitado além das fronteiras culturais e nacionais de forma transparente e quase sem modificações. O mercado inclui potencialmente bilhões de clientes e milhões de negócios em todo o mundo.
Padrões Universais	Existe um conjunto de padrões de tecnologia, nomeadamente padrões de Internet	Existe uma base de tecnologia global comum e barata para as empresas usarem.
Riqueza de Conteúdo	Vários tipos de mensagens e atingimento do público	Video, mensagens de áudio e texto estão integradas em uma única mensagem de marketing e experiência de consumo.
Interatividade	A tecnologia funciona através da interação com o usuário	Os clientes estão envolvidos em um diálogo que ajusta dinamicamente a experiência ao indivíduo e faz do consumidor um co-participante no processo de entrega de bens ao mercado.
Densidade de Informação	A tecnologia reduz os custos da informação e aumenta qualidade.	Os custos de processamento, armazenamento e comunicação da informação reduzem de forma dramática, enquanto a moeda, a precisão e o tempo de resposta melhoram bastante. As informações tornam-se abundantes, baratas e precisas.
Customização	Permite entregar mensagens personalizadas para indivíduos ou grupos.	Personalização de mensagens de marketing e customização de produtos e serviços são baseados nas características individuais.
Tecnologia Social	Geração de conteúdo do usuário e redes sociais	Novos modelos sociais e empresariais de internet permitem aos usuários criar e distribuir e apoiar redes sociais.

Fonte: Adaptado de Laudon & Traver, 2014

Os benefícios do comércio eletrônico se estendem além dos fatores mercadológicos e chegam a impactar o bem-estar geral da sociedade. Os custos de emissão dos pagamentos eletrônicos de reembolsos de impostos, aposentadoria pública e assistência social são menores e chegam de forma rápida e segura e rápida. Além disso, os pagamentos eletrônicos são mais fáceis de auditar do que os pagamentos feitos por cheque, proporcionando proteção contra perdas de fraude e roubo. Ainda pode disponibilizar produtos e serviços em áreas remotas, como por exemplo, a educação à distância (Schneider, 2008).

No entanto, nem todos os negócios estão preparados para usufruir dos benefícios do comércio eletrônico, como por exemplo, os mercados de alimentos perecíveis e de bens de elevado valor. E há também uma pequena barreira cultural a ser superada, pois ainda existem pessoas temerosas em relação à segurança e fiabilidade das plataformas digitais e outras que simplesmente são resistentes a essa mudança de paradigma e seguem realizando suas compras apenas em lojas físicas. Todavia o autor é confiante e afirma que “essas desvantagens irão desaparecer conforme o comércio eletrônico amadurecer e se tornar mais disponível e aceitável por toda a população” (Schneider, 2008, pp.18).



### 1.3. O Desenvolvimento do Modelo de Negócio

Um modelo de negócio é um conjunto de atividades planejadas e projetadas de forma a definir a atuação para conseguir lucro em um mercado competitivo. No caso específico do comércio eletrônico, tem como objetivo usar e alavancar as qualidades únicas da Internet e das plataformas digitais (Magretta, 2002 apud Laudon & Traver, 2014).

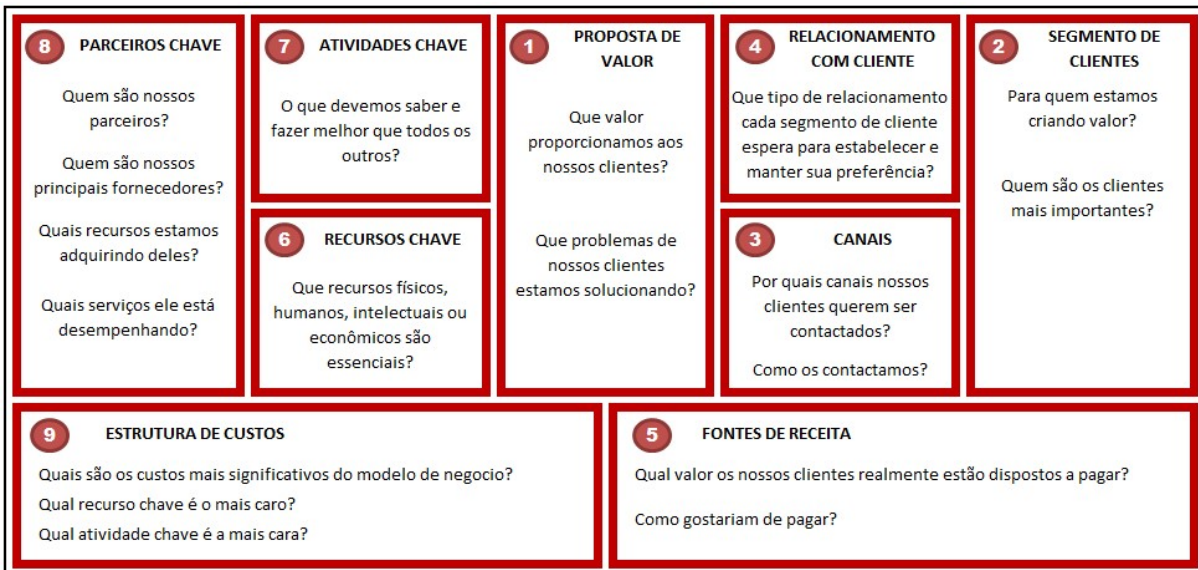
Alguns autores se referem ao modelo de negócios como a maneira de definir a lógica da empresa, como operar no mercado e criar valor para seus acionistas. É uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações expressam a lógica dos seus negócios (Teixeira & Lopes, 2011). Outros afirmam que é um resumo de como uma empresa gerará lucro identificando sua proposição de valor do principal produto ou serviço, segmentando clientes em diferentes mercados e posicionando-se no mercado *on-line* ou na cadeia de valor, realizando projeções de receita e custos (Chaffey, 2009).

Portanto, o modelo de negócios caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave da estratégia de um negócio: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O modelo de negócios é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais (Osterwalder & Pigneur, 2011 apud Teixeira & Lopes, 2011, pp.75).

Os modelos de negócios são reflexos da maneira pela qual a empresa cria valor. Além de estruturar as relações com os *stakeholders*, ele também representa a interação entre a empresa e seu ambiente competitivo, e apresenta a criação de valor de uma forma simples, lógica mensurável, compreensível e operacionalizável. “Ele não descreve isoladamente o ambiente interno ou externo da empresa, mas sim as atividades internas com a sua rede, para atender as necessidades dos consumidores e dos demais *stakeholders*, ou seja, o propósito da criação e distribuição de valor” (Zott, Amit & Massa, 2010 apud Teixeira & Lopes, 2011, pp.77).

Estes modelos devem ser simples, intuitivos e relevantes, com o objetivo de buscar simplificar as complexidades das rotinas empresariais (Teixeira & Lopes, 2011). O Canvas de Modelo de Negócio, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur em 2011, que é uma poderosa ferramenta para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor.

**Figura 1 – Canvas de Modelo de Negócio**



Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011

Alguns autores focam exclusivamente na proposta de valor e nos modelos de receita, embora estes possam ser os aspectos mais importantes e mais facilmente identificáveis do modelo, os outros elementos são igualmente importantes na avaliação do plano de negócios, ou quando se busca entender e avaliar por que uma determinada empresa obteve sucesso ou fracassou no mercado (Kim & Mauborgne, 2000 apud Laudon & Traver, 2014).

### 1.3.1. Modelos de Receita

Os modelos de receita descrevem especificamente as diferentes fontes de geração de renda. Para as empresas físicas, os modelos baseiam-se nas vendas de produtos e serviços, tanto pela venda direta do fabricante ou fornecedor do serviço, ou através de um intermediário que irá compartilhar dos lucros do negócio. Ambos os modelos de receita são, é claro, ainda cruciais no comércio eletrônico. No entanto, neste novo contexto há outras opções para geração de receita que não eram possíveis anteriormente (Chaffey, 2009).

Ainda que existam muitos modelos de receita, a maioria das empresas apóia-se em uma, ou alguma combinação, dos seguintes modelos: publicidade (*advertising*), assinatura (*subscription*), taxa de transação (*transaction fee*), vendas (*sales*) e afiliação (*affiliate*) (Laudon & Traver, 2014).

### **1.3.1.1. Publicidade**

O modelo de publicidade baseia-se na oferta de um fórum onde se cobra uma taxa aos anunciantes para postarem seus anúncios sobre produtos e serviços que serão largamente divulgados. Normalmente, as tarifas são geradas em troca de anúncios que são pagos de acordo com o tráfego (Laudon & Traver, 2014). Dentro do modelo de publicidade há duas formas de faturamento. O *Cost per Thousand* (CPM) que é “o custo para o anunciante (ou a receita recebida pelo editor) quando um anúncio é veiculado 1.000 vezes”, e o *Cost per Click* (CPC) que é “o custo para o anunciante (ou a receita recebida pelo editor) a cada clique de um *link* para um *site* de terceiros” (Chaffey, 2009, pp.80).

São exemplos desse modelo: Anúncios de texto no Google e Facebook, anúncios de recrutamento no LinkedIn, anúncios de vídeo no YouTube, entre outros.

### **1.3.1.2. Assinatura**

Nesse modelo a empresa oferece um conteúdo que pode ser acessado por um consumidor cobrando uma taxa fixa por período de tempo determinado, como por exemplo, um mês ou tipicamente por ano (Chaffey, 2009). Para que o modelo de receita de assinatura obtenha sucesso no mercado, tal conteúdo oferecido deve ser percebido como uma oferta especial, com alto valor agregado, que não está prontamente disponível em outro lugar nem é facilmente replicada por outros fornecedores (Schneider, 2008).

São exemplos desse modelo: eHarmony (serviços de encontros), Pandora e Spotify (música), Scribd e Kindle Amazon (*ebook*) e Netflix (filmes e séries).

### **1.3.1.3. Taxa de Transação**

A definição para esse modelo é simples e comum a todos os autores. A empresa recebe uma comissão por executar, permitir ou facilitar uma transação entre um vendedor e um comprador. A receita é gerada através de taxas de transação cobrada aos clientes pela utilização de uma plataforma digital de comercialização. A empresa é um operador de mercado que fornece ao cliente uma plataforma para fazer suas transações.

O caso do eBay exemplifica bem esse modelo. O eBay é uma plataforma digital que fornece um mercado de leilões para seus usuários e recebe uma pequena taxa por transação

caso ele obtiver sucesso na venda do item. São outros exemplos também: Paypal (pagamentos eletrônicos) e Blablacar (*carpooling*<sup>3</sup>).

#### **1.3.1.4. Vendas**

É o comércio de bens e serviço *on-line*. Grossistas e retalhistas de bens e serviços vendem seus produtos via plataformas digitais. Os principais benefícios para o cliente são a conveniência, economia de tempo, informações rápidas e geralmente os preços são mais competitivos (Laudon & Traver, 2014).

Os exemplos de empresas que utilizam esse tipo de modelo de receita são muitos, podendo destacar a Amazon, Best Buy, Alibaba e Walmart.

#### **1.3.1.5. Afiliação**

O programa de afiliados é uma solução de distribuição *on-line* que se baseia no princípio da comissão. Os comerciantes anunciam e vendem seus produtos e serviços através de *links* para *sites* parceiros. É um modelo de pagamento por desempenho: as comissões só são pagas pela receita real ou pelo sucesso mensurável. O afiliado, portanto, atua como a interface entre comerciantes e clientes. Este modelo leva a uma situação benéfica para ambos, onde os comerciantes vendem seus produtos ou serviços e os afiliados recebem suas comissões.<sup>4</sup> Assim, nesse modelo, as empresas que dirigem negócios para um afiliado recebem uma taxa ou porcentagem da receita de qualquer venda resultante (Laudon & Traver, 2014).

São exemplos desse modelo: MyPoints e Google Flights.

### **1.4. Análise do Mercado Digital**

Como já citado anteriormente, é fundamental definir a presença *on-line*, a partir do comportamento do consumidor e do fluxo de visitantes na *web*. A expressão “ecossistema de cliques” descreve como os potenciais consumidores chegam ao destino desejado na *web*. Os clientes em um mercado *on-line*, naturalmente, recorrem a motores de busca para encontrar produtos, serviços, marcas e entretenimento. Os motores de busca atuam como um sistema de

---

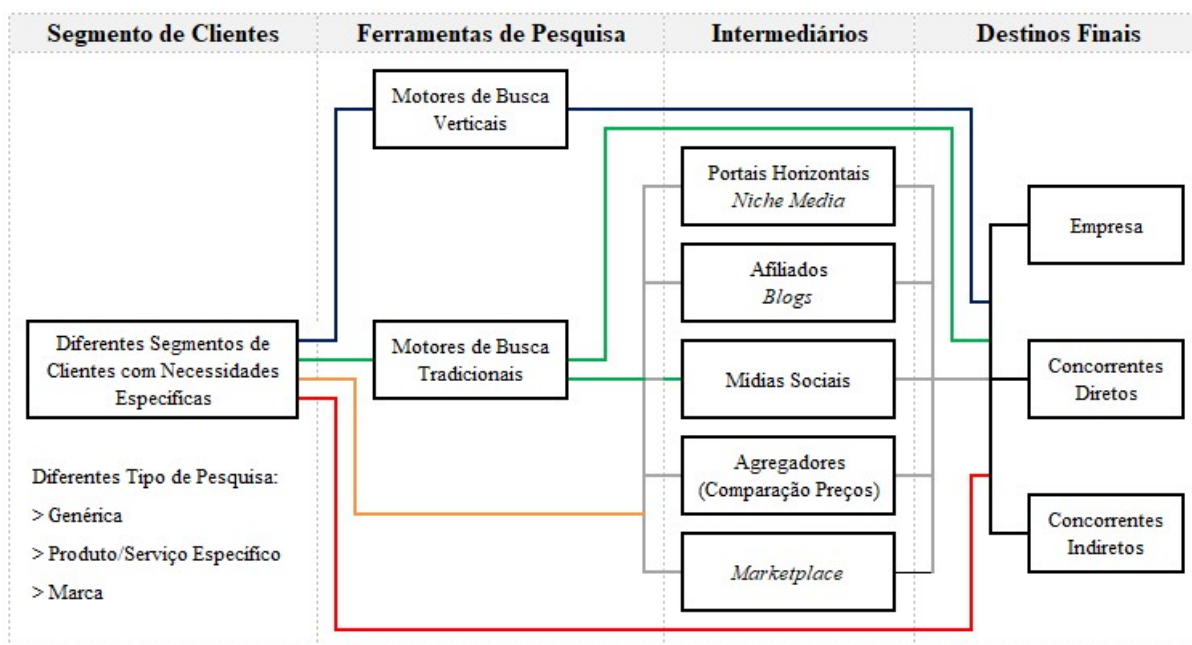
<sup>3</sup> Expressão em inglês que consiste na partilha, por um ou vários indivíduos, de um automóvel para deslocação ao longo de um determinado percurso. FEUP: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto [https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit\\_13\\_14/uploads/apresent\\_GI13.pdf](https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit_13_14/uploads/apresent_GI13.pdf) [21 de dezembro de 2017]

<sup>4</sup> Adaptado de [http://en.ecommercewiki.info/fundamentals/revenue\\_models](http://en.ecommercewiki.info/fundamentals/revenue_models) [21 de dezembro de 2017]

distribuição que ligam as pesquisas dos usuários a diferentes *sites* intermediários, de modo a unir os interesses entre consumidores e pontos de vendas digitais (Chaffey, 2009).

A Figura 2 apresenta um mapa de mercado *on-line*, onde se resume as ligações entre os potenciais clientes, os intermediários e as empresas. O objetivo da realização deste mapa é entender o caminho percorrido pelo cliente, os canais, até chegar ao seu portal e entender qual a importância dos intermediários para o negócio.

**Figura 2 – Mapa de Caminhos Percorridos pelos Clientes**



Fonte: Adptado de Chaffey, 2009

Definem-se os principais elementos da Figura 2 como:

i. Segmento de Clientes

Identificação e resumo dos diferentes segmentos-alvo, com objetivo de entender o padrão de consumo na *web*, o comportamento do comprador, o tipo de conteúdo e experiências que estão buscando dentro dos intermediários e do seu *site* (Chaffey, 2009).

ii. Ferramentas de Pesquisa

São *sites* ou *softwares* que pesquisam em toda Internet documentos que contenham uma palavra-chave, frase ou assunto especificado pelo usuário no mecanismo de pesquisa. Existem diversos no mercado, sendo que, sem a menor dúvida, o Google é o mais conhecido e utilizado mundialmente. Existem também os motores de buscas verticais, que são ferramentas de busca personalizadas para um tópico específico. Normalmente, é destinado a pessoas

interessadas em uma área particular, um público restrito e muito focado para as empresas que anunciam sobre eles. Por exemplo, existem motores de busca para médicos e pacientes, candidatos a emprego, recrutadores, viajantes, entre outros.<sup>5</sup>

### iii. Intermediários

Existem alguns tipos de intermediários e eles são fundamentais para atrair visitantes. Muitas vezes eles são marcas conhecidas e consolidadas no mercado e funcionam como redirecionadores de visitantes, uma vez que possuem grande número de visitas diárias (Chaffey, 2009).

### iv. Destinos Finais

São os *sites* pelo qual o comerciante está tentando atrair visitantes com o objetivo de gerar novos clientes e aumentar o volume de vendas. Sejam eles *sites* transacionais, como varejistas, serviços financeiros ou empresas de viagens ou até mesmo fabricantes ou marcas (Chaffey, 2009).

Depois de ter desenvolvido uma visão do negócio que deseja construir, é hora de pensar sobre como construir e implementar a presença na *web* e como os clientes irão se conectar com a empresa. Essa etapa exige uma compreensão profunda das questões comerciais, tecnológicas e sociais, bem como uma abordagem sistemática. Os dois principais desafios de gerenciamento são desenvolver uma compreensão clara dos objetivos de sua empresa e saber como escolher a(s) tecnologia(s) certa(s) para atingir esses objetivos. O primeiro desafio demanda a criação de um plano para desenvolver a presença da sua empresa. O segundo desafio exige a compreensão de alguns dos elementos básicos da infra-estrutura de comércio eletrônico (Laudon & Traver, 2014).

## 1.5. Canais de Comunicação e Distribuição no *E-commerce*

Enquanto nos mercados tradicionais existe uma localização física onde as negociações ocorrem, um mercado baseado na Internet não tem presença física, é um mercado virtual. Essa distinção cria um novo termo: mercado eletrônico (Rayport & Sviokla, 1996 apud Chaffey, 2009). Isso tem implicações para a maneira como as relações entre os diferentes atores no mercado ocorrem. O ponto de contato do cliente ou um meio através do qual a empresa e o cliente interagem é chamado de canal. Um canal pode ser *e-mail*, um

---

<sup>5</sup> Consultado em <https://www.infoworld.com/article/2657160/operating-systems/what-is-vertical-search-.html> [10 de março de 2018]

panfleto, um local de varejo, um *site*, um aplicativo para dispositivos móveis, mensagens de texto pelo telefone celular ou a até mesmo a mensagem transmitida verbalmente de uma pessoa para outra (Neslin *et al*, 2006 apud Beck & Rygl, 2015).

O mundo do varejo mudou drasticamente na última década. O advento do canal *on-line* e os novos canais digitais, como os canais móveis e o crescimento das mídias sociais, mudaram os modelos de negócios de varejo e impactaram o comportamento do cliente (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). “Em mercados de varejo específicos, o canal *on-line* tornou-se muito dominante e pode ser considerado um desenvolvimento disruptivo” (Christensen & Raynor, 2003 apud Verhoef et al., 2015, pp.174).

Desde a época quando só existiam negócios *off-line*, o marketing já era multicanal, com anúncio impresso, eventos promocionais, TV e rádio, entre outros. O marketing multicanal é a implementação de uma única estratégia em vários canais ou plataformas, maximizando as oportunidades de interagir com potenciais clientes. Atualmente, com o avanço das tecnologias, comerciantes dispõem de diversos meios de interagir com seus consumidores.

### **1.5.1. Tipos de Canais do *E-commerce***

As empresas inseridas no contexto do comércio eletrônico se esforçam constantemente para oferecer o mix mais eficaz de comunicações para direcionar o tráfego para suas páginas *on-line*. O objetivo de empregar essas técnicas é muitas vezes para adquirir novos visitantes e construir um tráfego constante e crescente (Chaffey, 2009).

A totalidade das experiências dos clientes geralmente envolverá vários canais. Isto é, na opinião do cliente, o *site*, as páginas das redes sociais, as pesquisas relacionadas e os anúncios estão todos conectados como parte de sua experiência com a empresa (Laudon & Traver, 2014).

A experiência do cliente refere-se à totalidade das experiências que um cliente possui com uma empresa, incluindo a pesquisa, a informação, a compra, o consumo e o suporte pós-venda para o produto. O conceito de "experiência do cliente" é mais amplo do que o conceito tradicional de "satisfação do cliente", considerando que uma grande variedade de impactos é considerada, incluindo o relacionamento cognitivo, afetivo, emocional, social e físico do cliente com a empresa e seus produtos (Laudon & Traver, 2014, pp.341-342).

### **1.5.1.1. Tráfego Direto**

Os canais de tráfego direto incluem marketing por *e-mail*, marketing de afiliados e navegação direta de URL/*bookmarking*<sup>6</sup>.

O marketing direto por *e-mail* são mensagens enviadas para um público que expressara interesse em receber tais mensagens do anunciante. Devido às taxas de resposta satisfatórias e o baixo custo da operação, o marketing direto por *e-mail* continua sendo uma forma comum de comunicação *on-line*. Outros benefícios incluem seu alcance em massa, as capacidades de rastrear e medir a resposta, de personalizar as ofertas de conteúdo, de direcionar o tráfego para *sites* para mais interação e de segmentar por região, demografia, hora do dia ou outros critérios (Laudon & Traver, 2014).

### **1.5.1.2. Portais Horizontais e Verticais**

Os portais são páginas na internet que servem como ponto de acesso direto a um conjunto de serviços e informações. Um portal permite que o usuário encontre, em uma mesma página, acesso a *e-mail*, vídeos, notícias, entretenimento, esportes, *downloads*, jogos, rádios, *blogs*, entre muitos outros serviços e conteúdos. Os portais podem ser horizontais, onde se encontra acesso a vários tipos de informação e serviços, não necessariamente sobre o mesmo tópico ou grupo, ou verticais, concentrando *links* para conteúdo sobre um assunto específico. Os portais horizontais têm como característica focar o seu modelo de negócio em grandes audiências oferecendo a maior gama possível de serviços e informações, já os verticais (também chamados de *Niche Media*) entram no caminho da segmentação da audiência e temática (Chaffey, 2009).

### **1.5.1.3. Afiliados e Blogs**

Os afiliados são empresas que promovem um comerciante normalmente através de um acordo com base em comissão direta ou através de uma rede de afiliados. Os *blogs* são, normalmente, indivíduos que publicam artigos ou comentários sobre um determinado tema e recebem muitas visitas todos os meses. Podem influenciar na tomada de decisão de outras pessoas.

O marketing de afiliados ocorre quando uma empresa paga uma comissão a outros *sites* (incluindo *blogs*) para enviar clientes para o seu *site*, como já citado no item 1.4.1.5. O

---

<sup>6</sup> Ferramentas que têm por finalidade gravar e organizar recursos da *web* de modo colaborativo para o seu fácil acesso e compartilhamento.



marketing de afiliados normalmente envolve pagamento por desempenho. Os visitantes de um *site* afiliado tipicamente clicam em anúncios e são levados ao *site* do anunciante. Em contrapartida, o anunciante paga ao afiliado uma taxa por clique ou por porcentagem do que o cliente gasta no *site* do anunciante. A grande vantagem do marketing de afiliados é que o anunciante não tem custo até que o produto tenha sido comprado. “Às vezes é referido como publicidade de risco zero” (Chaffey, 2009, pp.515).

#### **1.5.1.4. Agregadores**

Também chamados de *Comparison Shopping Engine* (CSE), são *sites* de comparação de preços ou motores de compra e comparação, onde unifica todos os fornecedores em uma única pesquisa. Comparação sobre produtos, preços e serviços dentro de um setor, como serviços financeiros, varejo ou viagens (Chaffey, 2009).

Os motores de compras e comparação são *sites* que os consumidores podem usar para encontrar diversos varejistas que oferecem o mesmo tipo de produto procuram. Eles podem comparar as ofertas e selecionar aquela que é mais atraente.

#### **1.5.1.5. Marketplaces**

São *sites* que permitem que você ofereça seus itens para venda, como uma feira de exposição digital. O consumidor realiza a compra no mercado, não no *site* do fornecedor. Em suma, é um *site* ou aplicativo que facilita compras de muitas fontes diferentes. O criador do *marketplace* não possui nenhum inventário, seu negócio é apresentar o inventário de outras pessoas para um usuário e facilitar uma transação (Chaffey, 2009). Como exemplo, Alibaba, eBay e Amazon são *marketplaces* muito populares.

O grande sucesso do *marketplace* é explicado pela conveniência para os consumidores e vendedores. Os consumidores preferem visualizar todas as opções do mercado em um único local do que apenas um revendedor individual por vez. Logo, eles são muito mais propensos a baixar um aplicativo que ofereça produtos mais amplos do que uma loja pode oferecer. Já para os fornecedores, como os usuários acessam seus inventários eletronicamente, não é necessário possuir os produtos fisicamente em estoque antes de oferecê-lo aos consumidores. Todos os produtos vendidos estão disponíveis para os consumidores a todo tempo, pois há informações em tempo real sobre os produtos que estão sendo apresentados aos consumidores em *site* ou aplicativo do mercado *on-line*. É uma grande variedade mais ampla do que qualquer loja poderia oferecer.

### 1.5.1.6. *Mídias Sociais*

Os comerciantes não podem ignorar o enorme público que as redes sociais, como Facebook, Twitter e LinkedIn estão reunindo, que rivalizam com a televisão e o rádio. Para entender o tamanho do mercado, em todo o mundo, há mais de 2,1 bilhões de usuários ativos do Facebook, dos quais 67%, em média, fazem acessam suas contas diariamente.<sup>7</sup> Com o Twitter não é diferente, são mais de 330 milhões de usuários ativos em todo o mundo.<sup>8</sup> Ou seja, a sociedade moderna está gastando uma grande parte de suas atividades *on-line* envolvidas em mídias sociais. À medida que o Facebook e Twitter amadurecem, eles também estão olhando para o comércio social.

As redes sociais oferecem aos anunciantes todos os formatos de publicidade encontrados em portal e *sites* de pesquisa, incluindo *banners* (o mais comum), anúncios curtos, vídeos e patrocínio de conteúdo. Ter uma página corporativa no Facebook é por si só, um portal de publicidade para marcas, como uma página da *web* (Laudon & Traver, 2014).

### 1.5.2. Pesquisa Paga

A pesquisa paga significa comprar tráfego de motores de busca em uma base *Pay-per-Click* (PPC). Os mecanismos de pesquisa geram tráfego para o *site* do comerciante para uma maior conversão. A pesquisa paga exige que o anunciante domine a criação e gerenciamento de palavras-chave de busca.

O funcionamento é simples e vastamente utilizado e conhecido pelos utilizadores da Internet. Quando um usuário digita uma palavra ou frase específica no mecanismo de pesquisa, uma série de anúncios de texto geralmente rotulados como "*links* patrocinados" é exibida para eleição do usuário. Ao contrário do anúncio convencional, o anunciante não paga quando o anúncio é exibido, mas somente quando o anúncio é clicado e, em seguida, leva a uma visita ao *site* do anunciante (Chaffey, 2009). "Os motores de busca são a maior plataforma de marketing e publicidade na Internet" (Laudon & Traver, 2014, pp.344).

Segundo diversos autores, é aqui onde a publicidade é muito eficaz ao responder com anúncios e *links* patrocinados que correspondem aos interesses e intenções do usuário. Pelo fato do marketing de mecanismos de pesquisa ser muito eficaz, as empresas otimizam seus *sites* para o reconhecimento do mecanismo de busca.

---

<sup>7</sup> Consultado em <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/> [16 de março de 2018]

<sup>8</sup> Consultado em <https://zephoria.com/twitter-statistics-top-ten/> [16 de março de 2018]

Quanto melhor desenvolvida a página da *web*, mais provável aparecerá no topo da página de resultados do mecanismo de pesquisa. Otimização de mecanismo de pesquisa (*Search Engine Optimization* – SEO) é o processo de melhorar o ranking das páginas da *web* nos resultados das buscas dos motores de pesquisa, alterando o conteúdo e o *design* das páginas *web*. Selecionar cuidadosamente as palavras-chave usadas no desenvolvimento da página, atualizar o conteúdo com frequência e projetar o *site* para que possa ser facilmente lido pelos programas dos mecanismos de pesquisa, influenciam o tráfego para o comerciante (Laudon & Traver, 2014).

### 1.5.3. A Estratégia Multicanal

O aumento da variedade de formatos de canais e a progressão de um mercado de único canal, para multi ou cross-canal, e logo para omni-canal fizeram o processo de compra mais conveniente para os consumidores e difícil de gerenciar para os comerciantes (Ailawadi & Farris, 2017).

No passado, os estabelecimentos comerciais tradicionais eram únicos, permitindo que os consumidores tocassem e sentissem as mercadorias e proporcionassem gratificação constante. Os varejistas da Internet, entretanto, tentaram atrair compradores com ampla seleção de produtos, baixos preços e conteúdo, tais como classificações e avaliações de produtos. À medida que a indústria de varejo se desenvolve em direção a uma experiência contínua de omni-canal, as distinções físicas e *on-line* desaparecerão, transformando o mundo em uma sala de exposições sem paredes (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013 apud Verhoef et al., 2015, pp.174-175).

O termo multicanal descreve a experiência de um cliente que comercializa usando os diferentes canais disponibilizados por uma empresa e ele não é um conceito novo. Antes do advento da Internet e do telefone celular, era possível comprar através de diferentes canais, incluindo lojas, *call centers* e catálogos de pedidos por correspondência. No entanto, o que é novo é o crescente número de canais usados hoje e os dispositivos de multiplicação usados para acessá-los, como computadores desktop, *smartphones*, *tablets*, terminais interativos e TV inteligente. Atualmente nota-se a mudança para uma nova fase no varejo multicanal, mais especificamente, com o despontar dos canais móveis, mídias sociais e a integração desses novos canais no varejo *on-line* e *off-line* (Verhoef et al., 2015).

A compra através de múltiplos canais é um fenômeno de crescimento rápido, e as empresas continuam adicionando novos canais, facilitando cada vez mais, o uso de vários dispositivos em qualquer lugar e a qualquer momento (Beck & Rygl, 2015). Esses canais continuarão a aumentar à medida que verificarmos mais dispositivos "inteligentes", como

carros e frigoríficos. O objetivo do multicanal é oferecer aos consumidores uma escolha, e permitir-lhes comprar quando e onde quiserem a qualquer hora.<sup>9</sup>

O termo cross-canal descreve a experiência de um cliente que usou uma combinação de vários canais diferentes para a mesma compra. Por exemplo, um cliente imprime uma configuração de produto no *site* da empresa e, em seguida, vai à loja física do fornecedor para realizar a compra. Um cliente também pode escolher o produto que deseja comprar no catálogo de uma empresa e, em seguida, comprar o produto diretamente no *site* (Beck & Rygl, 2015).

O omni-canal descreve o uso simultâneo de dois canais, como usar um telefone celular enquanto estiver na loja ou um *tablet* enquanto assiste TV. O termo também é usado para descrever a consistência entre diferentes canais que facilita e agiliza as interações com o cliente. Isso significa que as configurações e preferências de um cliente são salvas em um canal devem ser memorizadas e contabilizadas em todos os outros canais.<sup>10</sup> O omni-canal aceita a inevitabilidade da necessidade de empregar múltiplos canais e se concentra na integração de atividades dentro e entre canais para corresponder à forma como os consumidores compram. Outro aspecto é que muitas vezes não abrange apenas os canais de distribuição através dos quais os produtos de um fornecedor atingem o consumidor, mas também os canais de comunicação através dos quais um comerciante interage com o consumidor (Ailawadi & Farris, 2017).

Vale ressaltar neste tópico também a importância dos dispositivos móveis. O uso de *smartphones*, *tablets*, ou qualquer outro dispositivo móvel com navegadores sofisticados e aplicativos de varredura de código de barras aumentou substancialmente o volume das compras *on-line*. Esses dispositivos possuem diversos benefícios tais como ubiquidade (pode ser acessado de qualquer lugar) e conveniência (não é necessário ter acesso a uma fonte de alimentação ou conexão de linha fixa). Além desses benefícios óbvios, há benefícios adicionais: eles fornecem mais segurança (cada dispositivo sem fio possui um código de identificação único), sua localização pode ser usada para adaptar o conteúdo e eles fornecem um grau de privacidade em comparação com um computador de mesa (Chaffey, 2009).

---

<sup>9</sup> Consultado em <https://www.emarsys.com/en/resources/blog/what-is-multichannel-marketing/> [11 de março de 2018] e <https://www.colourgraphics.com/blog/online-offline-marketing-channels/> [11 de março de 2018]

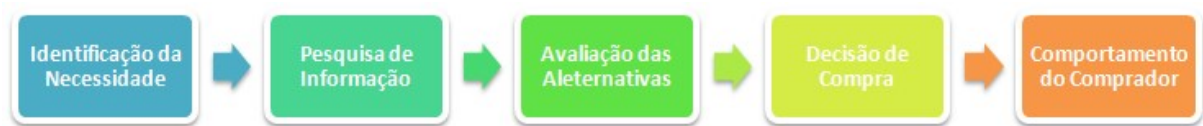
<sup>10</sup> Consultado em <https://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channel-retailing-business-forms-12/> [11 de março de 2018]

Nos dias atuais, as pessoas podem ser facilmente alcançadas, bem como os locais onde podem ser alcançados, em suma em qualquer lugar. A Internet aumentou a riqueza das comunicações de marketing, combinando texto, vídeo e conteúdo de áudio em mensagens ricas, e expandiu amplamente a intensidade da informação do mercado, fornecendo informações detalhadas e em tempo real sobre consumidores, na medida em que transacionam no mercado. Além disso, as pessoas estão sempre conectadas, devido ao uso constante dos dispositivos móveis, o que resulta em estar muito mais disponível para receber mensagens de marketing. “Um resultado é uma expansão extraordinária nas oportunidades de marketing para as empresas” (Laudon & Traver, 2014, pp.375).

### 1.6. Características dos Clientes *E-commerce*

As empresas inteligentes estão sempre em busca do maior entendimento sobre o comportamento de compra dos seus clientes (Kotler & Keller, 2009). Estes autores definiram um modelo onde o consumidor geralmente passa por cinco estágios, como apresentado na Figura 3.

**Figura 3 – Processo de Decisão de Compra**



Fonte: Kotler & Keller, 2009, pp.166

O processo de compra começa muito antes da compra em si e ainda há muito tempo depois. Os consumidores nem sempre passam por todos os cinco estágios, eles podem ignorar ou reverter alguns. Quando você compra sua marca regular de pasta de dente, você vai diretamente da identificação da necessidade para decisão de compra seguindo seu comportamento, ignorando a busca e avaliação de informações (Kotler & Keller, 2009).

O advento do *e-commerce* tem forte influência sobre o processo de compra e alterou muito o processo tradicional de comercialização. Com todas as ferramentas e canais existentes apresentados no capítulo anterior, a pesquisa por informação se torna muito mais rápida e rica. Através de uma simples busca realizada em um motor de busca, o cliente pode ser levado em questão de segundos diretamente para um *site* agregador ou um *marketplace*, onde lhe serão apresentadas diversas opções do que está buscando. No entanto, na decisão de compra, o pagamento não é presencial o que leva os consumidores a ponderar os riscos.

Um modelo desenvolvido por Swaminathan, Lepkowska-White, & Rao (2003) onde tentam solucionar algumas questões sobre a decisão de comprar *on-line*. Em seu estudo, buscam entender quais fatores influenciam o comportamento do comprador *on-line* com o objetivo de relacioná-los com a probabilidade de um cliente realizar uma compra por uma via digital. Para isso, os autores analisaram detalhadamente o que o cliente deseja do processo de compra *on-line*, quais são seus principais receios e quais os tipos de clientes que existem. Assim, foi desenvolvido o modelo baseado em sete hipóteses, como mostra a Figura 4.

**Figura 4 – Fatores Influenciadores da Compra pela Internet**



Fonte: Adaptado de Swaminathan, Lepkowska-White, & Rao, 2003

- i. Quanto maior a confiabilidade percebida dos vendedores da *web* em comparação com outros fornecedores, maior a probabilidade de troca eletrônica.

A confiabilidade está diretamente relacionada com a construção da confiança. Um cliente acredita que a outra parte é honesta, justa, responsável, e ainda que os fornecedores cumprem as transações de forma segura, no tempo determinado, de acordo com todos os princípios do comércio eletrônico desde preços promocionais até a garantia de entrega do produto ou serviço (Moorman et al., 1994, Luedi, 1997 apud Swaminathan et al., 2003).

- ii. Quanto maior a conveniência percebida de usar os vendedores da *web* em comparação com outros fornecedores, maior a probabilidade de troca eletrônica.

A conveniência da compra pela Internet é reconhecida como o principal fator motivador nas decisões do consumidor de comprar em casa. Esta inclui o tempo, espaço e esforço economizados por um consumidor, além de aspectos como a facilidade de ordenar e cancelar pedidos de compra, devoluções e reembolsos. O comércio eletrônico talvez seja o melhor exemplo de conveniência, pois elimina a necessidade de se mudar para uma loja física, bem como a restrição de horários e redução do tempo da operação (Gillet, 1976 apud Swaminathan et al., 2003).

- iii. Quanto maior a competitividade de preços percebida dos vendedores da *web* em comparação com outros fornecedores, maior a probabilidade de troca eletrônica.

Este ponto já foi citado em capítulos anteriores. As diversas ferramentas e mecanismos criados disponibilizaram ao consumidor muita facilidade para comparar os preços de vários fornecedores simultaneamente de forma muito rápida. A Internet aumenta as comparações de preços e intensifica a concorrência entre os fornecedores *on-line* que tentam atrair potenciais compradores, o que gera um bom resultado para o consumidor, pois ele detém grande volume de informação e intensa oferta de produtos (Swaminathan et al., 2003).

- iv. Quanto maior a utilidade percebida da informação de fornecedores da *web* em comparação com outros fornecedores, maior a probabilidade de troca eletrônica.

Os comerciantes devem disponibilizar informação rica e interessante, de forma a atrair e reter consumidores fornecendo conteúdo personalizado e convincente. Isso sugere que a compra pode ser o resultado de encorajar os navegadores a repetir a visita ao *site*. Os consumidores podem considerar a riqueza de informações como uma característica específica do fornecedor, e esta informação pode, por si só, ser uma razão para retornar a sua página *web*. Além disso, a personalização do conteúdo do *site* em conjunto com descrições detalhadas dos produtos faz com que as barreiras de mudança para outro fornecedor aumentem após uma primeira experiência positiva de compra (Luedi, 1997 apud Swaminathan et al., 2003).

- v. Quanto maior a segurança percebida das transações em um meio *on-line*, maior a probabilidade de troca eletrônica.

Uma das preocupações mais importantes para as empresas na Internet é como oferecer maior nível de segurança possível nas transações. A Internet é um mercado global com milhões de usuários, e, por sua dimensão e constante crescimento e evolução, ainda carece de recursos de segurança como encontrados em redes antigas, em sistemas telefônicos ou redes de televisão de transmissão. As ações dos cibercriminosos são dispendiosas tanto para as empresas quanto para os consumidores, que são submetidos a preços mais elevados e medidas de segurança adicionais (Laudon & Traver, 2014).

Mas já existem grandes avanços nesse assunto. As páginas *web* comerciais mais atuais fornecem aos consumidores várias formas de pagamento, e em algumas delas não é necessário o preenchimento de informações bancárias ou dados privados (como endereço e telefone) no *site* do anunciante. Isso reduz o medo dos consumidores que consideram o uso inescrupuloso de tais informações sensíveis como uma ameaça real. Apesar dos avanços em mecanismos de segurança da Internet como criptografia e autenticação, os clientes ainda se sentem preocupados com o uso de um meio de transação impessoal para transações seguras. “As percepções de segurança insatisfatória na Internet são uma das principais razões que impedem a compra *on-line*” (Swaminathan et al., 2003, pp.09).

- vi. Quanto maior a preocupação com a privacidade, menor a probabilidade de troca eletrônica.

Esse tema está muito próximo com a questão da segurança. Os procedimentos de pagamento alternativos podem oferecer conveniência, mas ainda oferecem uma limitação aos clientes que estão preocupados com a transmissão de informações pessoais, por exemplo, números de cartão de crédito, pois mesmo que não seja no *site* do fornecedor, eles têm que informar esses dados em algum momento. Algumas pessoas não gostam de compartilhar informações bancárias com ninguém, para elas, são dados sensíveis e não compartilháveis.

- vii. A probabilidade de troca eletrônica será menor entre os consumidores que buscam a interação social.

Este talvez seja o principalmente ponto fraco das vendas eletrônicas (Swaminathan et al., 2003). No processo de compra *on-line* não há, em nenhum momento, interação pessoal, apenas uma sequência de cliques e uma análise individual sobre o produto. O carisma e



“lábia” do vendedor não atuam nesse processo, muito menos a sensação de tocar ou experimentar o produto.

## 1.7. Características do Mercado de Viagens no *E-commerce*

O mercado de viagens *on-line* é um dos segmentos de comércio eletrônico mais bem-sucedido e que hoje em dia, são realizadas mais reservas *on-line* do que *off-line* (Laudon & Traver, 2014). Essa indústria é o principal desenvolvimento disruptivo do mercado *on-line*, onde os novos *players* produziram um *shake-out*<sup>11</sup> entre os intermediários de viagens tradicionais, e revolucionaram completamente o segmento (Verhoef et al., 2015).

Os *sites* de viagens *on-line* oferecem aos consumidores uma experiência única, conveniente, onde os viajantes podem encontrar conteúdo (descrições de férias e instalações), comunidade (grupos de bate-papo e quadros de avisos), comércio (compra de todos os elementos de viagem) e suporte ao cliente (geralmente através de *call-centers*). Os *sites on-line* oferecem muito mais informações e muitas mais opções de viagem do que agentes de viagens tradicionais. Para os fornecedores - os proprietários de hotéis, aluguéis e companhias aéreas - os *sites on-line* agregam milhões de consumidores que podem ser alcançados de maneira eficiente, juntando consumidores e fornecedores em um ambiente de baixo custo de transação. (Laudon & Traver, 2014, pp.599-600)

A Internet gerou um impacto profundo na indústria de viagens. Além das mudanças nos processos de compra, o desenvolvimento mercadológico mudou o comportamento dos viajantes que agora dependem da Internet para procurar informações, planejar suas viagens e comprar. O turismo e a Internet se encaixam muito bem, uma vez que os produtos e serviços de viagens possuem as características ideais para serem vendidos *on-line* (Amaro & Duarte, 2013). A viagem é um produto perfeito para o mercado digital, pois não existem inventários, e as etapas do processo de compra (planejamento, pesquisa, comparação de compras, reserva e pagamento) podem ser realizadas integralmente *on-line*. Além disso, os fornecedores dos serviços de viagens são altamente fragmentados e muitas vezes têm excesso de capacidade e dificuldade de divulgação da própria marca, explicitando a necessidade de intermediários. E estes intermediários não precisam de diversos agentes de viagens em escritórios físicos para contatar o cliente, eles podem se concentrar em uma única interface digital com os consumidores (Laudon & Traver, 2014).

---

<sup>11</sup> “Um conjunto de mudanças em um sistema ou uma organização que resulta em um grande número de empresas que fecham ou um grande número de pessoas perdendo seus empregos”. Consultado em <http://dicionario.reverso.net/ingles-cobuild/shake-out> [18 de março de 2018]

A Internet tornou-se o canal mais comum utilizado pelos consumidores para pesquisar opções de viagem, comparando os melhores preços possíveis com facilidade e rapidez, tanto para passagens aéreas, hospedagens e todos os outros serviços necessários.

## **1.8. Avaliação de Desempenho**

Nos capítulos anteriores foram apresentados os principais pontos que devem ser analisados para desenvolver de uma estratégia de mercado para criação de um negócio digital. O ambiente *e-commerce* é um segmento extremamente dinâmico onde há mudanças constantes, forte concorrência, tendências e foco na customização da oferta para o cliente. Novas ferramentas e metodologias surgem todos os dias e os gestores precisam estar atentos a tais mudanças, principalmente em respeito ao comportamento dos clientes. Afinal, são eles que indicam se a estratégia está sendo realmente efetiva. Este é o grande trunfo da gestão e da inteligência de mercado, analisar resultados e identificar divergências nos processos que podem afastar a empresa de suas metas. Neste tópico será abordado o tema de como medir e avaliar o desempenho das estratégias elaboradas.

### **1.8.1. Definições**

As organizações devem ser entendidas como sistemas integrados a um ambiente de constante incerteza, complexidade e mudanças, necessitando razoável grau de flexibilidade e velocidade de acomodação frente às exigências oriundas do mercado. Logo, as estratégias empresariais devem ser implementadas através de um sistema de gestão capaz de estabelecer a integração entre processos impulsionadores do desempenho, com objetivo de estabelecer clara relação entre os resultados operacionais e os resultados financeiros (Galindo, 2005).

“Os sistemas de avaliação de desempenho organizacional são a ponte entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores”. Trata-se de um conjunto de indicadores que auxiliam na tomada de decisões, ao medir a eficiência e a eficácia de ações passadas, através da recolha, compilação, ordenação, análise e interpretação e dados apropriados (Reis & Rodrigues, 2011 apud Gonçalves, 2014, pp.18).

As empresas digitais estão entre as empresas da nova era que revolucionaram o mercado e parecem desafiar as regras básicas dos negócios (Seybold, 2000 apud Mistry, 2003). Mesmo antes do *boom* do mercado digital, os pesquisadores já estavam interessados em analisar o impacto de medidas de desempenho não financeiro nos resultados da empresa. À medida que a concorrência no mercado se intensificou, as medidas de desempenho não

financeiro tornaram-se progressivamente mais importantes como novas fontes de informação relevante (Hemmer, 1996 apud Mistry, 2003).

### **1.8.2. O Balanced Scorecard**

Na última década, gerentes de administração se tornaram cada vez mais interessados em analisar o impacto das medidas de desempenho não financeiro nos resultados da empresa. As transformações do mercado intensificaram a concorrência, tornando as medidas de desempenho não financeiras progressivamente mais importantes como novas fontes de informação extremamente relevantes (Hemmer, 1996 apud Mistry, 2003).

As declarações de missão, visão e valores representarão apenas frases de marketing caso a empresa não estiver estruturadamente direcionada para a obtenção dos propósitos esperados. Isto é, a estratégia empresarial, interpretada como resultado dos interesses dos *stakeholders*, deve ser implementada através de um sistema de gestão capaz de estabelecer a ligação e integração entre processos impulsionadores do desempenho, estabelecendo concretamente uma relação entre os resultados operacionais e os resultados financeiros. Assim, todos os resultados devem ser mensurados através de indicadores que norteiem e registrem os esforços de todos os envolvidos (Galindo, 2005).

“O que você mede é o que você recebe”. Gestores entendem que o sistema de mensuração de organização afeta fortemente o comportamento dos funcionários e clientes. As medidas tradicionais de contabilidade financeira, como o retorno do investimento e o lucro por ação, podem fornecer sinais enganosos para a melhoria contínua e reduzir ou frear as atividades de inovação exigidas pelo ambiente competitivo atual. As medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, mas estão fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas estão tentando dominar hoje. O Balanced Scorecard mantém as medidas financeiras tradicionais, mas elas contam a história de eventos passados, para as quais investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamentos com clientes não eram críticos para o sucesso. No cenário atual, as empresas devem criar valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Esse conceito já é aceito pela maioria dos gestores e eles percebem que nenhuma medida isolada pode fornecer um público-alvo claro ou se concentrar nas áreas críticas da empresa. Os gerentes querem uma apresentação equilibrada de medidas financeiras e operacionais (Kaplan & Norton, 1992, pp.71).

Nesse contexto, o Balanced Scorecard representa um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. O BSC baseia-se na premissa de que a integração de indicadores que reflitam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento, com os indicadores de resultados financeiros, revelará o grau de solidez das estratégias implementadas. Consequentemente, o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando com isso maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização. Este fato tem proporcionado significativa vantagem competitiva para as empresas que o adotaram como filosofia de gestão (Galindo, 2005, pp 58).

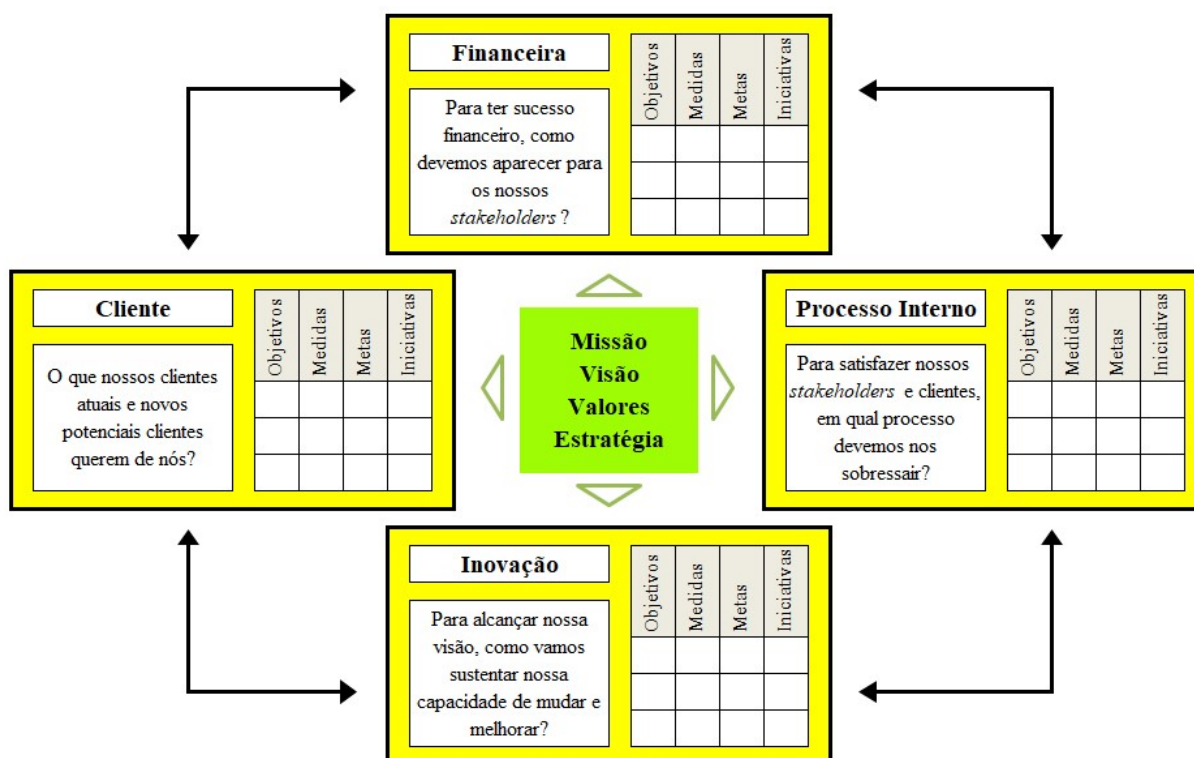
### ***1.8.2.1. O Modelo***

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão, baseada numa visão estratégica de longo prazo, que compila uma série de indicadores que fornecem um panorama integral do desempenho da empresa agrupado em quatro perspectivas (Narciso, 2014). O modelo BSC requer que os gestores equilibrem estas perspectivas diferentes, mas vinculadas, com objetivo de identificar e mensurar medidas apropriadas de desempenho. Ele fornece respostas para quatro questões básicas (Kaplan & Norton, 1992):

- i. Perspectiva Financeira: Como os acionistas nos vêem? Como olhamos para nossos acionistas? Como devemos nos mostrar para nossos acionistas?
- ii. Perspectiva do Cliente: Como os clientes nos vêem? O que nossos clientes atuais e novos potenciais clientes querem de nós? Como devemos nos mostrar para nossos clientes?
- iii. Perspectiva Interna: Em que devemos nos sobressair? Como podemos melhorar a eficiência das operações?
- iv. Perspectiva Inovação, Aprendizagem e Crescimento: Como podemos continuar inovando, aprendendo e criando valor? Como sustentaremos nossa capacidade para mudar e melhorar?

As quatro perspectivas do BSC fornecem um modelo amplo, porém simples, em que se decompõe a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilitam aos administradores uma compreensão mais profunda das várias dimensões do negócio e quais atividades devem ser bem executadas para que a empresa obtenha sucesso (Gonçalves, 2014). A Figura 5 apresenta a estrutura do BSC:

**Figura 5 – Framework das Quatro Perspectivas do BSC**



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1992.

“O BSC serve como mecanismo de integração interna, na medida em que mobiliza os componentes dos diversos setores da empresa para identificarem (usando a visão e missão da organização como referência) os fatores críticos envolvidos nas quatro perspectivas”. O passo seguinte é a elaboração dos indicadores que apontarão se as ações estarão, ou não, alinhadas com a estratégia definida e com os planos futuros (Galindo, 2005, pp.62).

A perspectiva financeira relata como a empresa é apresentada para os acionistas e concentra-se em medidas como rentabilidade, fluxo de caixa, alavancagem, entre outros (Mistry, 2003). É importante frisar que em uma empresa privada, o principal objetivo é o lucro, que é obtido por maior receita com menor custo possível. Assim a perspectiva financeira também deve considerar o crescimento e diversificação do volume de negócio, redução de custos (melhoria da produtividade) e as estratégias de utilização dos ativos e do investimento (Rodrigues, 2010 apud Gonçalves, 2014).

A perspectiva do cliente é projetada para destacar os fatores que realmente são importantes para os clientes como preço, qualidade do produto ou serviço (relação custo-benefício), tempo de entrega e desempenho (Mistry, 2003). A principal importância desta perspectiva deriva do fato de que o desempenho financeiro está diretamente relacionado com

a satisfação do cliente, uma vez que a satisfação leva a maiores volumes de vendas (Rodrigues, 2010 apud Gonçalves, 2014).

A perspectiva de processos internos concentra-se nas atividades críticas do negócio que devem ser executadas para satisfazer as expectativas de seus clientes. Estes incluem tempo de ciclo, qualidade e eficiência das operações (Mistry, 2003). As ações baseadas no cliente são importantes, mas elas devem ser traduzidas em medidas internas que a empresa deve fazer para atender às expectativas de seus consumidores. O pleno atendimento das necessidades dos clientes deriva de processos, decisões e ações que ocorrem dentro da organização (Kaplan & Norton, 1992).

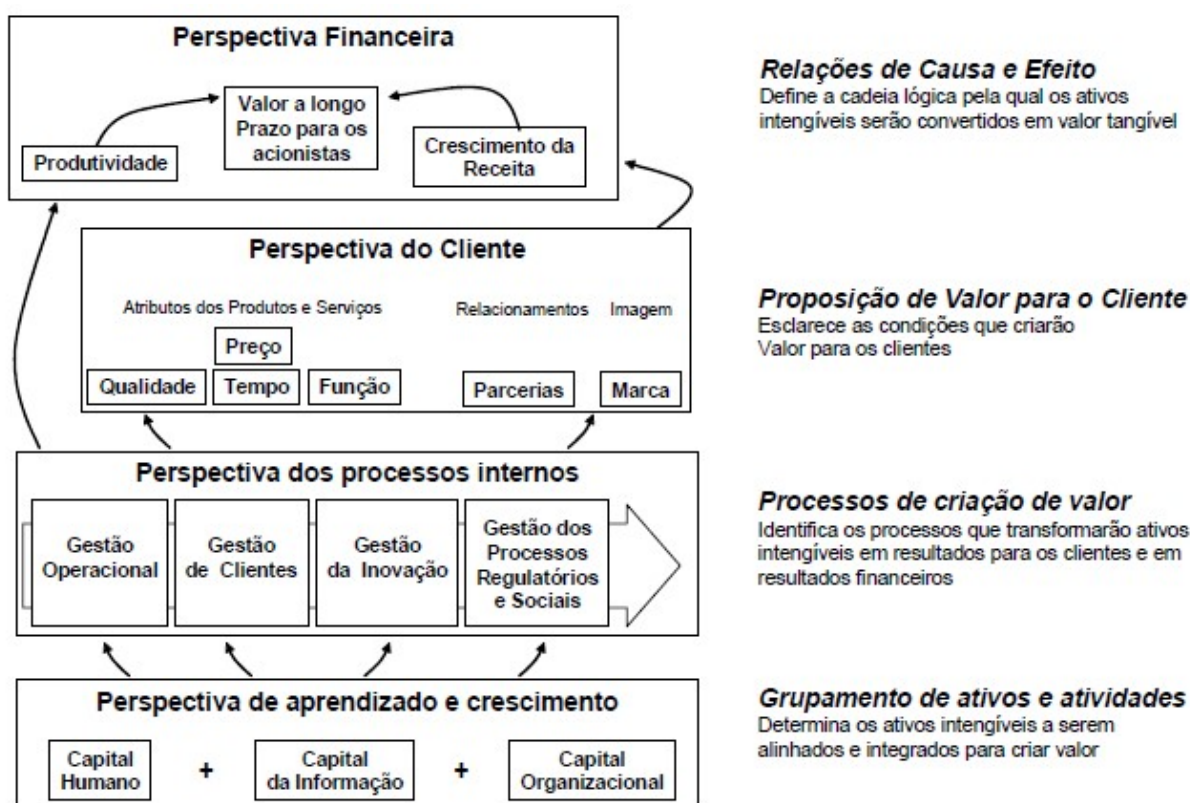
Por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento, visa a melhoria contínua nos processos internos, que exige a promoção do talento e as capacidades internas (Galindo, 2005). A capacidade de uma empresa inovar, melhorar e aprender impacta diretamente no valor dela no mercado. Ou seja, “somente através da capacidade de lançar novos produtos ou processos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente as eficiências operacionais, a empresa pode penetrar em novos mercados e aumentar receitas e margens - em suma, crescer e aumentar o valor para o acionista” (Kaplan & Norton, 1992, pp.76).

É facilmente notável que todas as perspectivas estão diretamente relacionadas e a integração delas permite as organizações e gestores transformar o BSC num sistema capaz de orientar a estratégia e guiar a empresa para seus objetivos. Sendo assim, pode-se afirmar que o BSC não apenas mede os resultados da organização, ele também clarifica e traduz a visão da empresa, interliga todos os departamentos para um objetivo comum e proporciona “aprendizagem no sentido de rever e alterar as estratégias fundamentadas no comportamento do desempenho” (Narciso, 2014, pp.29).

#### ***1.8.2.2. Mapa Estratégico***

Como uma extensão do modelo BSC, os mesmos autores lançaram um livro chamado “Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (Kaplan & Norton, 2004), que evidenciam a importância da elaboração de mapas, onde apresentam de forma gráfica e organizada as descrições da inter-relação entre as quatro perspectivas, metas e indicadores para o estabelecimento adequado do BSC nas empresas (Galindo, 2005). O mapa estratégico descreve o percurso da estratégia, que atravessa diferentes “zonas geográficas” das perspectivas do modelo (Pinto, 2007 apud Narciso, 2014).

**Figura 6 – Mapa Geral de Conexões do BSC**



Fonte: Kaplan & Norton, 2004 apud Galindo, 2005

A utilização do mapeamento estratégico permite visualizar e comunicar como o valor é criado pela organização. Um mapa estratégico é um gráfico que mostra uma conexão lógica de causa e efeito entre objetivos estratégicos. De modo geral, melhorar o desempenho nos objetivos de Crescimento e Aprendizagem (encontrados na base do mapa) permite que a organização melhore sua perspectiva de Processo Interno (a próxima faixa) e assim sucessivamente até o topo do mapa (Gonçalves, 2014).

Na prática, a principal funcionalidade do mapa é descrever um caminho que permita as organizações alcançarem seus objetivos. Por exemplo, uma determinada empresa precisa providenciar alguns recursos (pessoas, infraestrutura ou tecnologia) para melhorar seus processos internos e obter vantagem competitiva no mercado. Como consequência, essas ações afetam toda a organização, caso ela esteja bem estruturada. Afinal, uma empresa que funciona com mais estrutura e organização consegue ser mais eficiente e melhor atender os clientes. Como resultado final, existe um impacto positivo no fluxo de caixa de empresa com maior satisfação, maior venda. Assim, conclui-se que os mapas estratégicos são roteiros que são baseados em relação de causa-efeito e indicam as consequências das decisões tomadas (Gonçalves, 2014).

### **1.8.2.3. BSC no E-commerce**

A medição o desempenho das empresas do *e-commerce* sempre foi uma tarefa relativamente difícil. Muitos indicadores utilizados diferem das empresas tradicionais, tais como números de assinantes, alcance (visitantes), taxa de cliques, tempo de carregamento, entre outros. Em relação ao marketing estratégico, existe grande foco na personalização da oferta de valor aos clientes, pois tem impacto significativo nos resultados. Porém nem tudo se difere tanto do mercado tradicional. As empresas de comércio eletrônico também se concentraram na inovação contínua para agregar tecnologia aos serviços customizados. Por via de integração de vários processos *on-line* e *off-line*, conseguem fornecer soluções criativas e que atendem as necessidades do cliente. Além disso, essas empresas também utilizam parâmetros como receita, custos fixos e variáveis, margens e outros para medir seu desempenho. Assim, na prática, as empresas de comércio eletrônico já medem seu desempenho usando uma combinação de parâmetros tradicionais e novos (Mistry, 2003).

Uma abordagem apresentada por McKinsey (1999) agrupa os indicadores específicos do ambiente digital em três categorias: atração, conversão e retenção. O modelo destaca duas dimensões fundamentais: a eficiência de custos (como o custo de atrair um visitante para a página *web* e/ou custo de manutenção de clientes ativos) e a eficácia de um local, ou locais, de operações, como taxas de conversão (Mistry, 2003).

Para resumir, o ponto de vista do cliente e a integração da tecnologia para produzir conteúdo da *web* personalizado são medidas importantes de desempenho em empresas digitais. Processos, logística e inovações tecnológicas são outras medidas que também devem ser enfatizadas, assim como no ambiente tradicional. Apesar das diferenças entre o ambiente tradicional e digital, as perspectivas não financeiras são muito similares com aquelas enfatizadas no modelo Balanced Scorecard para medir e monitorar o desempenho das organizações (Mistry, 2003). Portanto, como a estrutura do BSC se concentra simultaneamente em medidas de desempenho tanto financeiras como não financeiras, ela pode ser considerada apropriada para empresas de comércio eletrônico.

### **1.8.2.4. Indicadores Particulares do E-commerce**

Primeiramente, um ponto importante de citar é que os indicadores devem ter um valor significativo para o negócio associado a eles. Às vezes, os departamentos de marketing ou de tecnologia concentram-se em uma métrica e ignoram o fato de que ela pode não ter um valor real. Por exemplo, o número de visualizações de páginas por mês em um *site* de



comércio eletrônico tem pouco valor para agregar ao negócio por si só. A taxa de conversão ou o valor do pedido médio, por outro lado, tem um impacto direto no resultado final da empresa (Saleh & Shukairy, 2010).

Os indicadores devem ser rastreáveis e mensuráveis, ou seja, a empresa deve ser capaz de expressá-los numericamente e frequentemente. Além disso, para medir o progresso de uma organização em relação aos seus objetivos, é preciso ser capaz de medir o desempenho atual e o progresso futuro (Saleh & Shukairy, 2010)

#### i. Taxa de Conversão

É a porcentagem de visitantes da página que realizam uma compra, ou seja, que se tornam clientes (Laudon & Traver, 2014). Esse indicador é o principal indicador do setor (Saleh & Shukairy, 2010).

Seu cálculo é extremamente simples, é a divisão entre o número de vendas realizadas e o total de visitas do *site* no mesmo período de tempo. O resultado é apresentado em percentual.

#### ii. Taxa de Abandono

Porcentagem de compradores que iniciam uma compra (que incluem o item no carrinho de compras), mas depois saem do *site* sem concluí-la (Laudon & Traver, 2014). Seu cálculo é o número de vendas realizadas dividido pelo número de pedidos enviados ao carrinho de compras, também apresentado em percentual.

#### iii. Tráfego

Os *sites* recebem visitantes diretamente, por meio de mecanismos de pesquisa ou por *sites* de referência. Cada uma das fontes levará a diferentes qualidades de visitantes com base no produto ou serviço específico. A divisão do tráfego varia de um *site* para outro. Neste ponto, deve-se ter uma atenção especial com os mecanismos de busca, pois é o principal fornecedor de tráfego para os *sites* mais estabelecidos (Saleh & Shukairy, 2010).

Com a forte presença atual das mídias sociais, muitas empresas estão começando a confiar nessas páginas como uma importante fonte de visitantes. Algumas mídias sociais são conhecidas por enviar milhares de visitantes em um único dia para um *site*. Todavia, em muitas vezes os visitantes oriundos desses *sites* não chegam a virar clientes e saem da página *web* muito rapidamente. Por isso é importante também que este indicador apresente as taxas de conversão rastreadas das diferentes origens de tráfego. As taxas de conversão gerais e não

segmentadas podem apresentar resultados pouco significativos sobre o desempenho do *site* (Saleh & Shukairy, 2010).

iv. Retorno sobre o Investimento (*Return on Investment* – ROI) de campanhas de marketing

Representa o quão eficaz estão sendo investimentos em suas campanhas de marketing em mídia *on-line*. O ROI é o resultado que obtém dividindo o montante de vendas pelo montante do investimento realizado. Assim, é possível determinar quanto gerou em vendas para cada centavo que gasto em campanhas.

Dois elementos controlam o sucesso de campanhas de publicidade *on-line* pagas. O primeiro é o custo associado à execução da campanha, onde há dois custos para contabilizar: o custo para direcionar o tráfego para a página de destino e o custo de projetar e otimizar a página de destino. O segundo, obviamente, é a receita gerada pela campanha que é determinada pela taxa de conversão dos visitantes recebidos das campanhas (Saleh & Shukairy, 2010).

## Capítulo 2 – A Instituição de Acolhimento

Com a grande quantidade de informações que pode ser acessada no mundo *web* e redes sociais, há uma grande necessidade de *sites* que possam organizar diretórios. Isto é ainda mais evidente no mundo do turismo, onde há um grande número de empresas que precisam entrar em contato com seus clientes que estão a uma grande distância. Os viajantes de hoje não têm tempo ou motivação para pesquisar milhares de ofertas de diferentes estabelecimentos onde estão interessados em hospedar-se. Os viajantes precisam de listas de locais que correspondam aos seus interesses.

Assim surge a empresa Glamping Hub que busca atender a essa necessidade, oferecendo um banco de dados com todas as informações dos estabelecimentos para um nicho específico de viajantes. Os usuários interessados não terão mais que realizar buscas exaustivas para encontrar um destino que atenda aos seus interesses, basta entrar na plataforma para encontrar de maneira muito simples um estabelecimento que lhe interessa. Este tipo de pesquisa economiza muito tempo para os usuários, um fator que é fundamental e cada vez mais importante no mercado de viagens *on-line*.

### 2.1. Apresentação Glamping Hub

Um mercado potencial de turismo não atendido que combina os termos *glamour* e *camping* foi a origem da criação da *startup* Glamping Hub. É uma nova forma de turismo que parte da premissa de que a paixão pela natureza e pelas atividades ao ar livre pode fazer parte do mesmo pacote do conforto e o luxo. A nova tendência foi aproveitada para criar um modelo de negócios pioneiro baseado em uma plataforma *on-line* para encontrar e reservar esses tipos de espaços em todo o mundo. A palavra *glamping* serve para englobar diferentes tipos de acomodações como casas na árvore, bangalôs ou tendas (barraca cônica, feita de peles e bastões de madeira), entre diversas outras.

Atualmente, o crescente interesse no turismo sustentável, ou *eco-friendly*, e a tendência de recuperar as atividades ao ar livre criaram o cenário perfeito para o surgimento deste fenômeno, que agora tem mais seguidores do que nunca, embora poucas formas de marketing. Neste contexto, a Glamping Hub aproveitou a oportunidade para oferecer, não apenas um catálogo de espaços turísticos, mas uma plataforma para gerar comunidade e promover o restante dos serviços que acompanham o *glamping*.

### 2.1.1. Definição de Glamping

O conceito de *glamping* significa um acampamento de luxo com o conforto de um hotel. É uma experiência única, onde você pode escolher uma acomodação única e exclusiva, com um ambiente incrível em contato com a natureza, tudo sem sacrificar de um pouco de conforto. Inclui vistas incríveis, estruturas únicas e paisagens isoladas, com possibilidade de desfrutar simultaneamente de camas confortáveis, banheiras luxuosas de espuma, *spa* ou até mesmo uma praia particular.

O serviço dos estabelecimentos *glamping* é inovador, longe dos modelos turísticos tradicionais e oferece uma nova maneira de desfrutar de viagens ecológicas. O conceito de *glamping* é baseado em oferecer acomodação integrada no ambiente, mas com as mesmas comodidades que os quartos de hotel. Isso ocorre porque o público-alvo gosta da natureza e do ar livre, mas não está disposto a desistir do conforto. Os utilizadores de alojamento procuram uma experiência única e diferente, pelo que têm exigências e expectativas muito específicas. Isso se traduz em um preço mais alto por noite em comparação ao turismo tradicional.

Este conceito está em grande ascensão. Do lado da demanda, o número de viajantes que procuram experiências únicas na natureza está em constante crescimento em todo o mundo. Conseqüentemente, a oferta está aumentando à medida que o setor se adapta para acomodar a crescente demanda por esse serviço.

Todavia, é necessário cuidado ao selecionar os estabelecimentos para divulgá-los na plataforma. É muito importante que sejam de alta qualidade e se adaptem à filosofia da empresa. As acomodações que não estejam em conformidade com os valores ou a qualidade exigida pela empresa podem impactar negativamente a imagem e a percepção que os usuários sobre os produtos oferecidos.

O controle de qualidade do alojamento ocorre em várias etapas. Primeiro ao adicionar a propriedade para a plataforma, ela deve atender os requisitos mínimos que são: acesso à natureza, estrutura única e conforto de um hotel. Uma segunda fase pode ser feita enviando um fotógrafo no local para visitar a acomodação e tirar fotos profissionais para publicação posterior no *site*. A terceira e última fase destaca os comentários dos próprios viajantes que vão e hospedam-se na acomodação. Na página específica de cada oferta, é possível ler os comentários que outros usuários deixaram sobre sua experiência. Esse método de classificação de usuários é uma tendência atual do mercado e a maioria dos serviços de

comércio eletrônico permite que o comprador avalie e comente sobre cada produto ou serviço adquirido.

Este processo ocorre devido à impossibilidade técnica de visitar todos os estabelecimentos, pois estes estão distribuídos em todo o mundo. Apesar disso, quando um estabelecimento é plausível para visitar, um membro da equipe se desloca até o local para verificar se as informações fornecidas correspondem à realidade.

Atualmente na plataforma da Glamping Hub é possível encontrar mais de 15.000 opções de *glamping*, categorizadas em 28 grupos, tais como casas na árvore, tendas de safári, cabanas de madeira, ocas, iglus, casa flutuantes e até cavernas.

### **2.1.2. Breve História**

A empresa foi fundada em San Francisco, Estados Unidos em 2012, inicialmente chamava-se Glamping World e oferecia informações sobre estabelecimentos e *links* para os *sites* dos proprietários. Seu fundador, David Troya, um jovem sevilhano concebeu a empresa enquanto estudava um MBA na Universidade de San Francisco, e juntamente com Rubén Martínez, receberam apoio financeiro de seus parentes e amigos para criar a empresa. Logo, o modelo Glamping World foi descartado para se adaptar a um modelo transacional com reservas diretamente através da própria plataforma e a um modelo de receita baseado em taxas de transação. Isso deu lugar ao atual Glamping Hub em 2014. A equipe de gerenciamento foi completada com a adição de Talal Benjelloun em 2013, co-fundador e atual chefe do departamento de crescimento.

Como o primeiro grande evento da Glamping Hub, vale destacar a primeira rodada de investimentos de amigos e parentes, que somaram US\$ 300.000. Esse primeiro investimento foi usado para contratar funcionários e obter mais visitas à *web* por meio de mais publicidade. O ano de 2014 pode ser considerado sem dúvida o ano de decolagem desta empresa por vários motivos: primeiramente, foi selecionado entre uma das oito empresas finalistas do programa de aceleração *Next Step Challenge*, que aconteceu na Dinamarca e contribuiu para o financiamento de US\$ 40.000 e disseminação da empresa. Em segundo lugar, a empresa recebeu financiamento de 550.000 € da Axon Partners Group. Esse investimento contribuiu para a contratação de mais pessoal, o aprimoramento de sistemas informáticos, aquisição de ferramentas tecnológicas de trabalho e a difusão da empresa nas mídias.

Atualmente a empresa está sediada em Sevilha. Embora a sede esteja na Espanha, a maioria as visitas e reservas são oriundas dos Estados Unidos, e com objetivo de melhor atendimento do principal mercado em 2017, foi aberto um escritório em Denver, Estados Unidos para melhor suportar as vendas locais.

O objetivo da empresa é expandir globalmente como a plataforma para reservar diferentes tipos de acomodações ao ar livre, e tem-se como compromisso conectar o mercado e a demanda por estabelecimentos de *glamping* e natureza. Por isso, Glamping Hub está continuamente expandindo para outros mercados.

### **2.1.3. Missão, Valores e Visão**

Estes são instrumentos necessários para definir as estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, fazendo com que haja a convergência de metas e o direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos. A diretoria da Glamping Hub desenvolveu em 2016 uma análise estratégica onde foram definidos estes conceitos em um documento que é o guia das decisões estratégicas até hoje. Os conceitos apresentados nesse capítulo são baseados neste documento interno.

A missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes e deve responder aos questionamentos básicos: Por que a empresa existe, o que a empresa faz e para quem faz?

Glamping Hub existe para oferecer experiências únicas a pessoas interessadas em passar momentos inesquecíveis em contato direto com a natureza. Sua missão é marcar um momento inesquecível para os viajantes, onde se possa viver a natureza em sua plenitude, além de estimular a consciência ambiental na sociedade e fortalecer o relacionamento entre o homem e o planeta, oferecendo aos seus clientes acomodação incríveis e luxuosas em total contato com o meio ambiente.

Os valores são os conjuntos de crenças ou princípios que guiam para comportamentos, atitudes e decisões de todas as partes interessadas no exercício de suas responsabilidades na busca dos objetivos da empresa. Os valores são da Glamping Hub são a base de todo o negócio e são comuns aos hóspedes e funcionários. São eles:

- i. Natureza: um dos valores mais originais, pois os hóspedes se conectam com a natureza através do serviço oferecido pela companhia.

- ii. Unicidade: tudo sobre o Glamping Hub é único, desde o negócio até as belas acomodações oferecidas.
- iii. Conexão: os hóspedes se reúnem com amigos, familiares e entes queridos para se conectarem com a natureza em viagem especial.
- iv. Experiência Marcante: hospedar-se em um *glamping* é uma experiência diferente e memorável, que se distingue totalmente da rotina diária de qualquer pessoa.

A visão é a descrição do futuro almejado para a empresa e deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. Glamping Hub pretende se firmar como líder mundial não só de *glamping*, mas de todas as atividades que se desenvolvem em torno desse tipo de turismo: gastronomia ecológica, turismo ativo, massagens, ciclismo entre muitas outras. Oferecer à sociedade, através da plataforma digital, a experiência de viagem completa, com todos os extras que os clientes podem demandar.

#### **2.1.4. A Equipe**

A empresa está organizada em equipes que trabalham juntas sem um nível de hierarquização elevado. O escritório não tem paredes nem divisões entre os setores, os fundadores e diretores da empresa estão sempre no mesmo ambiente dos funcionários e é um clima muito aberto e amigável.

Apesar de a empresa estar sediada na Espanha, a maioria dos funcionários é oriunda de países de língua inglesa e apenas 20% dos funcionários são espanhóis. Como o principal mercado é o norte-americano, logo toda a comunicação, interna e externa, é realizada em inglês. Além disso, como a empresa realiza muitas contratações temporárias para demandas específicas e de curta duração.

A estrutura organizacional encontra-se abaixo na Figura 7. Atualmente o quadro funcional está composto por 83 pessoas de mais de dez nacionalidades diferentes, distribuídas em nove setores.

Figura 7 – Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

i. Crescimento

O departamento de crescimento está no topo do funil de criação de listagens. Eles são responsáveis pela geração de *leads*<sup>12</sup> que são encaminhados para o departamento de vendas para serem desenvolvidos. A equipe implementa vários métodos de pesquisa, como pesquisas avançadas no Google, mapeando os principais territórios ou analisando todas as possíveis plataformas de aluguel de férias para filtrar, selecionar e aprovar as acomodações adequadas para a Glamping Hub.

Inclui também em suas tarefas, não apenas a estrutura da listagem das acomodações, mas também verificar e gerenciar no *site* todas as comodidades e atividades que oferecem fotos, localização, entre outros. É de responsabilidade deste departamento a definição e atualização de tarifas em todas as listas antes de serem publicadas na plataforma.

<sup>12</sup> Inquérito, encaminhamento ou outras informações, obtidas por meio de propaganda ou outros meios, que identifiquem um possível cliente.



## ii. Marketing

A equipe de Marketing é responsável por todo o conteúdo da empresa, tanto no *site* principal quanto no *blog* da empresa e nos canais de mídia social. Todas as acomodações, coleções (grupo de *glampings* do mesmo segmento e localidade), áreas de mercado, *blogs* e mídias sociais são extensivamente pesquisadas, selecionadas e editadas pela equipe de Marketing. Além disso, existem vários sub-departamentos que fazem parte da equipe, cujas responsabilidades incluem, respectivamente, SEO, análise de dados, marca interna e externa, parcerias de relações públicas, promoções e brindes.

## iii. Suporte

Responsáveis por todo o suporte ao cliente e pelas relações com os proprietários das acomodações, resolvendo quaisquer reclamações, problemas financeiros e fornecendo suporte técnico no *site*. Eles garantem que os proprietários entendam como usar seus painéis, solucionam dúvidas sobre pagamentos e ajudam a impulsionar a receita ao fazer reservas. A equipe de suporte está diretamente envolvida no fornecimento de *feedback* à equipe de TI e UX, para melhorar continuamente a experiência do cliente e do proprietário no *site*.

## iv. Vendas

Responsável por entrar em contato com potenciais proprietários e oferecê-los à listagem e parceria em nosso *site*. Eles também supervisionam a equipe de *Onboarding*, que é responsável por entrar em contato com os proprietários recém-publicados em nosso *site* e garantir que eles estejam prontos para receber sua primeira reserva.

## v. Tecnologia da Informação

O departamento de TI é responsável por vários aspectos da Glamping Hub. Seu foco principal é o *site* público (<https://glampinghub.com/>) e as ferramentas internas da empresa que facilitam o trabalho de outros departamentos. Eles desenvolvem novos recursos no *site* e mantêm os existentes ativos e eficientes. Também ajudam na infra-estrutura de rede do escritório e na preparação e manutenção dos computadores dos funcionários. Dentro da equipe, há vários desenvolvedores, um administrador do sistema e um especialista em controle de qualidade.

## vi. Finanças

A equipe financeira é um departamento dinâmico e rápido. Eles são responsáveis por reportar aos investidores e outras equipes de gerenciamento dentro da empresa. Cuidam da

administração do caixa e da supervisão de fundos para cobrir despesas e investimentos. Como equipe, o foco é fortemente na detecção de erros, desvios e áreas de melhoria do ponto de vista financeiro. Trabalham muito em conjunto com os departamentos de suporte e vendas para garantir que os processos sejam executados da forma mais eficaz possível.

#### vii. Operações

Responsável por garantir que a cadeia de valor funcione com eficiência e eficácia. Analisam todos os processos, dados, recursos e desempenho, juntamente com os diferentes departamentos. Além disso, esse departamento define padrões, fornece suporte e executa planos de ação para aumentar continuamente o rendimento. Eles continuamente supervisionam a estratégia da empresa e garantem que a equipe esteja alinhada com os mesmos objetivos.

#### viii. *Design* da Experiência do Usuário

O departamento de UX/UI é responsável pelo processo de pesquisa, teste, desenvolvimento, conteúdo e criação de protótipos para projetar a interface *web* para obter resultados de qualidade baseados em usabilidade e empatia com o usuário.

#### ix. Recursos Humanos

Responsável pela contratação de profissionais talentosos. Lidam com a administração de pessoal, definem políticas, asseguram a comunicação interna por toda a empresa e tentam continuamente criar uma ótima experiência para os funcionários.

### **2.1.5. Modelo de Negócio**

Como já referido, Glamping Hub é uma plataforma de reservas *on-line* de acomodações exclusivas localizadas no meio da natureza e, como sua própria definição indica, é um negócio que concentra sua atividade *on-line*. É lógico pensar que o objetivo principal é aumentar o número de visitas à página *web* e é por isso que, uma grande parte do esforço deve ser focada na melhoria contínua do *site* e melhorar a experiência para o usuário, que inclui tanto o viajante quanto o proprietário.

Logo o modelo de negócio se baseia na proposta de valor de possibilitar a pesquisa rápida e com grande variedade de opções para o viajante, disponibilizando uma plataforma digital onde os proprietários de alojamentos possam oferecer seus produtos para um número inimaginável de clientes ao redor de todo o mundo.

A ideia inovadora da Glamping Hub é oferecer um produto turístico diferente dos tradicionais. Para isso, atua como intermediário entre os estabelecimentos e os viajantes interessados nesta nova experiência. No passado, era muito difícil ter uma presença na mídia se você fosse um pequeno estabelecimento, e ainda mais difícil alcançar públicos em diferentes partes do mundo. Hoje, este problema foi resolvido em grande parte graças aos avanços na tecnologia e nas comunicações, mas também não é fácil ter uma presença em buscas diretas na Internet ou em grandes páginas de reservas de todos os tipos de produtos turísticos. Há uma necessidade de plataformas que filtram e organizam informações em mecanismos de busca temáticos nos quais você pode encontrar diferentes opções relacionadas a um setor ou tópico específico. É nesse contexto que se desenvolve o negócio da empresa. Por meio de uma interface simples, permite explorar estabelecimentos em todo o mundo e fazer reservas facilmente. Atualmente, existem muitos mecanismos de pesquisa específicos, mas Glamping Hub é o principal mecanismo de busca de *glampings* em todo o mundo.

O mercado de plataformas de reservas turísticas é dividido entre aqueles que adotam um modelo de listagem e aqueles que optam por um modelo transacional. As empresas que operam de acordo com o primeiro modelo não realizam reservas, funcionam apenas como uma lista de *links* patrocinados onde o usuário é encaminhado para o *site* do proprietário e realiza a reserva diretamente com ele ao selecionar uma das opções. Assim, utilizam como modelo de receita de publicidade ou afiliação. Já os que optam pelo modelo transacional, procuram fazer e gerenciar reservas a partir de sua própria plataforma. Como vantagem, podem cobrar tarifas dos dois atores da negociação, os clientes e os proprietários. Claro que para isso necessitam de um *site*, processos e equipe muito mais robustos. As empresas que atuam nesse grupo utilizam o modelo de receita de taxa de transação.

A Glamping Hub faz parte do grupo transacional, que é um fator de diferenciação, já que a maioria dos concorrentes especializados em *glampings* está focada em um modelo de publicidade ou afiliação. Outro diferencial da Glamping Hub é oferecer aos proprietários a plataforma de gerenciamento. Isso faz com que os proprietários se sintam mais interessados no seu *site* do que nos seus concorrentes, uma vez que oferece facilidades e conselhos para melhorar seu estabelecimento, devido ao conhecimento e experiência da equipe. É fundamental ter um relacionamento próximo com os proprietários para incentivá-los a tomar decisões estratégicas para aumentar suas reservas e melhorar sua gestão.

**Figura 8 – Modelo de Negócio Glamping Hub**



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o modelo de negócio, ao receber mais visitas ao *site*, será possível obter um maior número de reservas e, conseqüentemente maior receita além de outros benefícios como reconhecimento e fortalecimento da marca. Adicionalmente, se for possível aumentar a porcentagem de usuários que visitam a página e efetua uma reserva, ambas as melhorias irão gerar sinergias operacionais que aumentarão consideravelmente as receitas. É por isso que a melhoria contínua da página *web* e suas funcionalidades estão altamente relacionadas à obtenção de benefícios, o que é, em última análise, o objetivo de todos os negócios.

As ações da Glamping Hub visam consolidar sua posição e no mercado e continuar crescendo em ritmo acelerado desde a sua criação. Para isso, é necessário, por um lado, aumentar o número de visitantes do *site* para aumentar o número de potenciais clientes e, por outro lado, aumentar o número de estabelecimentos para obter maior alcance geográfico e uma maior variedade de produtos e destinos. Isso aumentará a porcentagem de visitantes que estão interessados em um destino, pois é mais provável que eles encontrem o que estão procurando.

Em 2016, foi estabelecida a meta de aumentar a carteira de estabelecimentos em aproximadamente 7.500 por ano. Este é um número muito realista devido ao grande número de acomodações deste tipo (100.000 estão atualmente estimados), dos quais a maioria ainda não foi contatada e porque é um mercado novo e em crescimento. O desafio de expandir a rede de proprietários é que ela está enfrentando um nicho de mercado que opera de forma

muito tradicional e pouco digitalizada, por isso é necessário oferecer aos proprietários uma ferramenta simples e útil para se adaptar às novas tecnologias e adotar uma forma mais profissional de gestão.

A grande maioria dos esforços de marketing é feita *on-line* para posicionar a empresa em diferentes mecanismos de busca graças a uma estratégia de posicionamento na *web* (SEO) bem definido, de forma a ser capaz de atrair a maioria das buscas feitas por viajantes. Utiliza-se a estratégia cauda longa<sup>13</sup>, posicionando diversas palavras-chave direta e indiretamente relacionadas ao termo "*glamping*". Dessa forma, a largura do funil é muito maior quando se trata de capturar pesquisas. Glamping Hub também recebe tráfego direto, graças às diferentes publicações digitais e em papel de importantes mídias que mencionaram a empresa. Algumas dessas mídias são Forbes, USA Today, Time e Oprah.com.

Os projetos de melhoria do *site*, sua adaptação aos navegadores móveis e o desenvolvimento de um aplicativo específico são necessários para aumentar o número de visitas para poder acessar de diferentes plataformas. Também tem sido marcado como um objetivo de ter uma maior presença na *web* e realizar atividades promocionais para aumentar o número bruto de visitantes, o que consequentemente aumentará o número de clientes.

#### **2.1.4.1. Detalhando o Modelo de Receita Glamping Hub**

Através da plataforma Glamping Hub os usuários podem descobrir os diferentes lugares de *glamping* que estão no banco de dados. Cada um deles contém uma descrição detalhada e informações sobre o destino. Os usuários podem facilmente reservar diretamente da página. As receitas são obtidas a partir de duas parcelas de comissão por operação: uma parcela paga pelo proprietário do estabelecimento e outra pelo cliente.

Nas suas origens como Glamping World, a empresa simplesmente oferecia informações sobre os estabelecimentos e *links* para os *sites* dos próprios proprietários. Por fim, esse modelo foi descartado para adaptar um modelo transacional com reservas diretamente da própria plataforma e um modelo de receita baseado em taxas de transação, que resultou por ser muito mais rentável.

A decisão de adotar um modelo de comissão foi feita porque as tendências do mercado avançar para modelos simples em que o usuário pode encontrar informações

---

<sup>13</sup> Cauda longa refere-se à ideia de que a disponibilidade de produtos on-line mudou a economia, permitindo que as empresas lucrem vendendo pequenas quantidades de muitos produtos, em vez de grandes quantidades do mesmo produto. Consultado em <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/long-tail> [08 de abril de 2018]

instantaneamente e fazer compras diretamente sem ter que navegar por diferentes páginas e plataformas. No *site* da Glamping Hub, o usuário faz a reserva diretamente, ao contrário de alguns de seus concorrentes, onde muitas vezes ele tem que acessar outra página ou entrar em contato diretamente com o anunciante. Além disso, como esse modelo não possui nenhum tipo de cota ou custo direto para o anunciante.

Em cada operação são cobradas duas taxas para sua execução. Por um lado, os proprietários de estabelecimentos pagam um percentual da reserva para utilizar a plataforma de modo se promover e ser divulgado para um número muito maior de interessados, ganhando uma maior presença na *web*. Por outro lado, os viajantes interessados em reservar uma acomodação para suas férias pagam outra taxa para reservar o destino ideal dentro de uma vasta gama de opções disponíveis. A porcentagem que a empresa cobra sobre o valor total da reserva é de 4% para os proprietários e de 6 a 10% para viajantes. Glamping Hub é um operador de mercado que fornece ao cliente uma plataforma para fazer suas transações.

Com relação às propriedades, de acordo com as estimativas de mercado, há 100.000 estabelecimentos *glamping* no mundo e na base de dados da empresa atualmente tem cerca de 17.000, portanto ainda há um grande número de potenciais clientes. O portfólio cresceu em um ótimo ritmo, passando de menos de 900 em janeiro de 2014 para os atuais valores. E o crescimento continuará em ritmo acelerado.

Com relação aos viajantes, é de fundamental importância que a plataforma transmita total confiança e segurança além de ter um visual atraente. Muitas vezes os usuários visitam o *site* apenas para descobrir novas formas de acomodação. Para chamar a atenção desses visitantes e marcá-lo positivamente, é muito importante que o *design* seja criativo, interativo, impactante, com diversas imagens de alta qualidade de lugares que atraem o usuário. Já para os usuários que realmente procuram por acomodações na natureza, o diretório Glamping Hub economiza muito tempo e oferece descrição detalhada de cada propriedade.

## **2.2. O Mercado**

No setor de reservas *on-line*, há dois tipos principais de plataformas: aquelas que oferecem reservas gerais para uma infinidade de produtos e aquelas especializadas em um produto específico. Glamping Hub seria enquadrado no segundo grupo. Isto supõe uma fonte de vantagem competitiva já que permite ter uma maior experiência de uma atividade concreta. A empresa se especializou em um nicho de mercado que não havia sido devidamente explorado. Isso lhe dá uma vantagem neste setor, uma vez que outras empresas

mais gerais não têm esse conhecimento especializado de atividades de *glamping* e turismo ecológico.

Glamping Hub tem uma posição dominante com o maior portfólio de estabelecimentos deste tipo no mundo. Mas, apesar disso, ainda há uma grande margem para continuar crescendo devido ao grande número de estabelecimentos que ainda podem ser incluídos na plataforma.

### 2.2.1. Competição

Na análise da competição é importante destacar a diferença entre os competidores que oferecem o mesmo serviço e aqueles que oferecem um serviço substituto. A concorrência direta da Glamping Hub são as empresas que oferecem acomodação tipo *glamping* em sua página *web*, ou outro tipo de produto substituto similar. Os indiretos são mais generalistas, pois se dedicam a oferecer produtos turísticos variados, entre os quais também se encontra algumas ofertas de *glampings*. Os principais concorrentes diretos e indiretos do setor são:

#### i. Go Glamping e Glamping.camp

São plataformas de listagens de propriedades estilo *glampings*. Possuem uma oferta muito menor, uma interface menos amigável e um *design* menos atraente. Além disso, as ofertas parecem mais simples, menos luxuosas, buscando comunicação com outro segmento do mercado.

O modelo de negócios dessas empresas baseia-se em ser uma listagem, cobrando uma taxa para anunciar em seu *site*. Utilizam o modelo de afiliação, onde os anunciantes pagam para serem anunciados na plataforma destes concorrentes.

Eles são exclusivamente páginas da *web* e não oferecem adaptação a dispositivos móveis ou aplicativos. Eles não oferecem interação com o usuário ou conteúdo personalizado para cada visitante.

#### ii. Glamping.com

Possui um *site* muito semelhante ao Glamping Hub, praticamente igual, mas com uma oferta menor. A empresa possui uma evolução similar a Glamping Hub, e pode ser considerado o principal concorrente direto. Operam com o mesmo modelo de negócio e de receita, além de uma plataforma com funcionalidades muito parecidas. A principal vantagem competitiva em relação a esse competidor é a quantidade das propriedades ofertadas. Ainda encontram-se mais opções na plataforma Glamping Hub, mas é até mesmo possível encontrar

a mesma propriedade nas duas plataformas, sendo inclusive difícil, para um cliente com pouca informação, distinguir uma empresa da outra, a não ser pela logomarca.

### iii. Booking.com

Líder de reservas *on-line*. Seus serviços incluem a reserva de vários tipos de acomodações, que podem até incluir *sites* de *glamping*, mas não são especificamente focados neste segmento. O número de *glampings* oferecidos, conseqüentemente, é muito menor do que o da plataforma Glamping Hub. Seu modelo de receita também é baseado em taxas por transação, sendo que o líder permite comissões mais altas. No entanto, tendo uma oferta muito generalista, o usuário interessado em acomodação no estilo *glamping* encontrará a necessidade de pesquisar através de uma infinidade de ofertas que não são de seu interesse, o que transforma a experiência do usuário um menos prazerosa. Por outro lado, por oferecer tanta opção, o usuário que estava inicialmente buscando um *glamping* pode encontrar outra acomodação que lhe interesse mais com preços mais atraentes e acabar mudando seu destino.

Sendo líder em reservas *on-line*, está presente tanto na *web* como em dispositivos móveis. Deve-se notar que o *design* da página está em um estado desatualizado, não de acordo com as tendências atuais do mercado. Até agora, o *site* ainda não incorporou elementos de personalização da oferta.

### iv. Airbnb

Plataforma de aluguel quartos, casas, apartamentos e outros. Tem uma marca muito forte e reconhecida mundialmente. Também não é especializada em *glampings*, mas encontram-se muitas opções em sua base de dados. O seu principal mercado é focado em acomodações em áreas urbanas e metropolitanas. O modelo de receita é o mesmo do Glamping Hub, com uma interface muito semelhante. Ele tem um aplicativo de desktop e um aplicativo móvel.

Em seu portfólio também encontra a opção de criar um perfil como empresa e gerenciar reservas para todos os funcionários a partir de uma plataforma personalizada. É um produto interessante e que seguramente vai guiar uma nova tendência para esse nicho.

Vale ressaltar que o Booking.com e Airbnb são empresas muito reconhecidas e populares, com sua posição praticamente estabelecida no mercado. Não são concorrentes diretos da Glamping Hub, mas mesmo assim tem potencial de conquistar diversos clientes interessados em *glamping* para outro tipo de turismo. Ambos possuem um modelo de receita



de taxa por transação, mas por sua posição no mercado, eles cobram tarifas mais altas, Airbnb entre 10% e 20%, Booking.com alcança até 25% para os proprietários.

v. HomeAway

Plataforma de aluguel de casas de férias. A HomeAway usa um modelo de afiliação, como os outros *sites* de *glamping*, optando por ser uma listagem e cobrando uma taxa para aqueles que publicam suas propriedades em sua página. Algumas propriedades são semelhantes ao modelo *glamping*, mas são ofertas reduzidas. É oferecido como uma página da *web* no navegador e como um aplicativo móvel.

vi. Trivago, Tripadvisor e Kayak

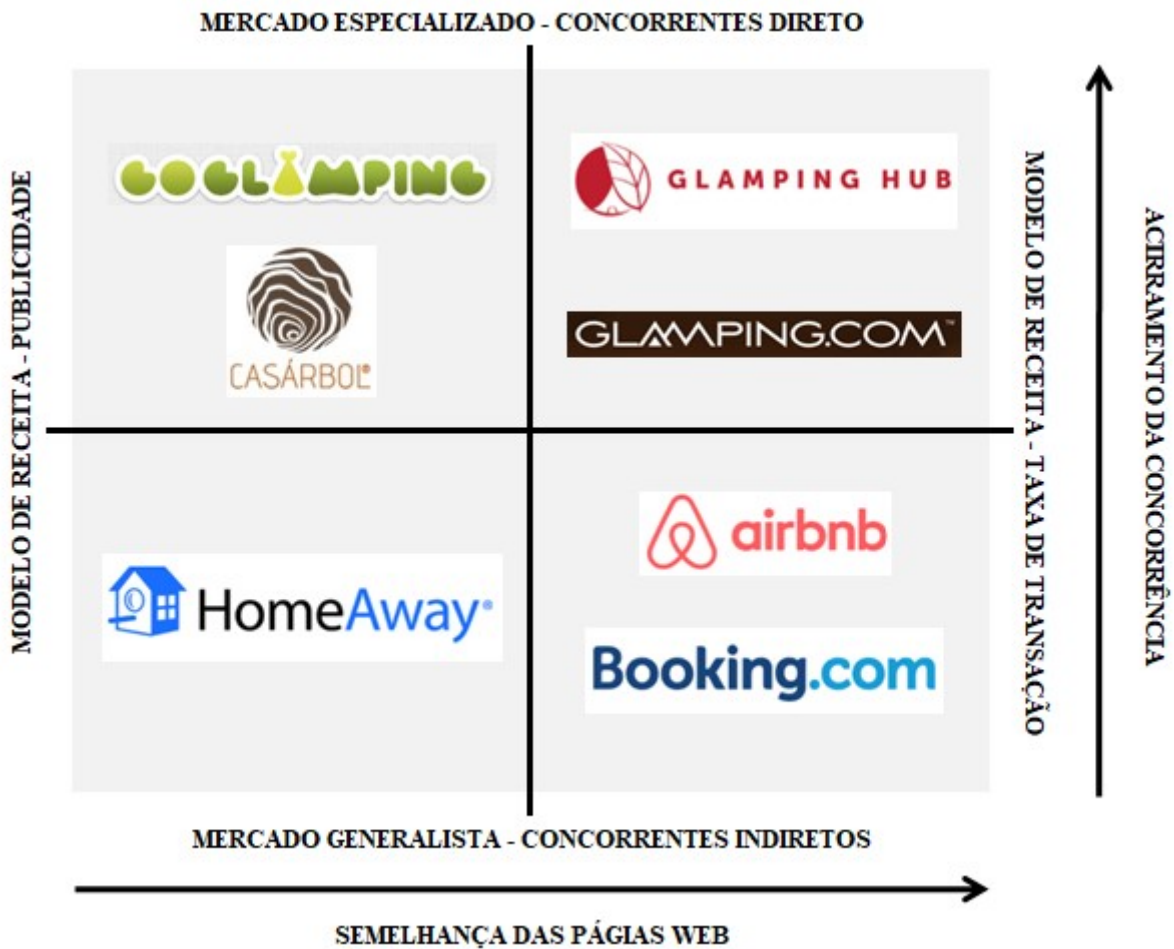
*Sites* de referência para procurar ofertas de hospedagem com *links* para *sites* de reserva com os melhores preços. Eles são agregadores, ou meta-pesquisadores, como mencionado no item 1.6.1.4, que comparam as melhores ofertas não só para hospedagem, mas também para outros tipos de produtos turísticos, como vôos ou pacotes turísticos.

Normalmente, elas são empresas consolidadas, por isso também oferecem sua experiência em dispositivos móveis. Alguns desses atores têm projetos bastante orientados para o usuário e oferecem uma experiência pessoal (o Tripadvisor pode ser considerado uma rede de viagens sociais).

Os concorrentes mencionados acima são os mais relevantes, pois oferecem produtos que compartilham as mesmas características ofertadas na plataforma Glamping Hub. Entre uma competição mais ampla, pode-se encontrar hotéis, locais de acampamento tradicionais e todos os tipos de produtos turísticos, embora o conceito de *glamping* esteja focado em um público mais específico, mas sem excluir qualquer perfil de visitante.

Os principais concorrentes podem ser classificados de acordo com seu nível de especialização e o modelo de receita, como apresentado na Figura 9. A zona especializada pode ser considerada como competição direta, pois compartilham mais característica em comum por seu nível de especialização dos produtos ofertados. Os generalistas, não menos importantes, são grandes *players* do mercado e oferecem todo tipo de acomodação para os clientes, sendo uma grande ameaça para a empresa.

Figura 9 – Matriz de Concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

As principais vantagens da Glamping Hub em comparação com os seus concorrentes é a sua grande carteira de propriedades que nenhuma outra empresa comparável possui. Glamping Hub tem acordos de exclusividade para oferecer seus serviços com alguns dos proprietários, o que é uma barreira para outros competidores e potenciais participantes. Quando você obtém a receita das comissões por transação que administra, não há custo direto para os proprietários aparecerem na plataforma, o que é uma vantagem importante sobre a maioria dos concorrentes.

No aspecto tecnológico, a tecnologia Glamping Hub está um pouco à frente de seus concorrentes no mesmo nicho. A maioria simplesmente oferece um *site* sem qualquer interação com o usuário, enquanto o *site* da Glamping Hub possui um *design* que interage com o usuário, além de oferecer catálogos, integração de pagamento e mecanismo de busca, entre outras opções. Além disso, clientes da Glamping Hub estão distribuídos em todo o

mundo para que a empresa não dependa da economia de um país ou região específica e a torne menos vulnerável a recessões e crises econômicas.

### **2.2.2. Presença Geográfica**

A Glamping Hub tem presença nos cinco continentes, com um portfólio crescente de propriedades que escolhem esta plataforma para alcançar seus clientes. É importante identificar a oportunidade de crescer nas regiões da Ásia e América Latina, onde a oferta é pequena em comparação com a Europa e a América do Norte, e a demanda é alta e crescente.

Em relação à internacionalização, a empresa almeja ter uma presença cada vez mais importante em um maior número de mercados, especialmente a penetração na Ásia (principalmente os países do sudeste asiático) e América Latina (Brasil é um mercado potencial pouco explorado, por exemplo), além da consolidação dos Estados Unidos e da Europa.

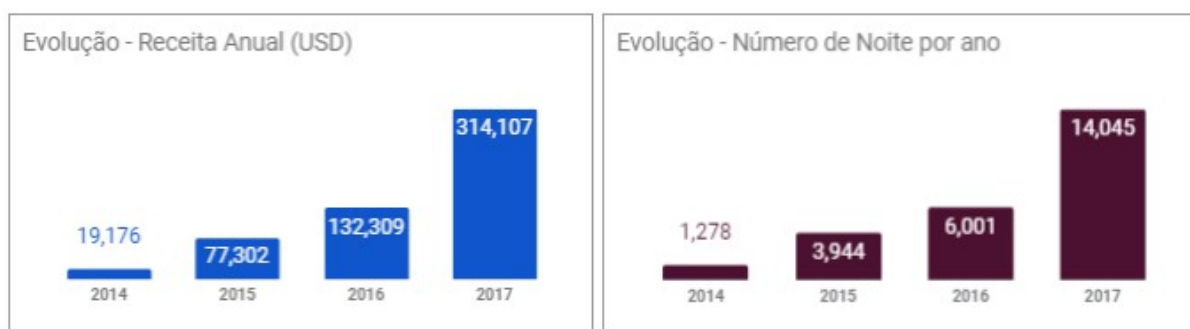
Uma das chaves para a penetração em novos mercados é migração do *site* para diferentes idiomas, pois atualmente o único idioma oferecido é o inglês. Começando com o espanhol, uma maior penetração no mercado latino-americano será alcançada. Sendo uma empresa espanhola, é fácil traduzir todo o conteúdo da plataforma para o espanhol. Esta linguagem é usada por mais de 500 milhões de pessoas, portanto, essa simples mudança pode produzir um efeito imediato, multiplicando a base potencial de clientes. Espera-se que essa mudança aumente o número de visitas, gerando muito mais tráfego na *web* e melhorando o posicionamento dos mecanismos de busca globalmente.

## **2.3. Glamping Hub em Números**

### **2.3.1. Dados Financeiros**

Desde a criação da empresa, em 2014, até os dias atuais, Glamping Hub tem apresentados números consistentes e significativos de crescimento, fato típico de uma *startup* de sucesso. A Figura 10 apresenta a evolução do volume de negócio da empresa, tanto em receita, quanto em quantidade de reservas por ano.

**Figura 10 – Dados de Evolução Glamping Hub**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se um crescimento exponencial nos últimos quatro anos. Uma taxa média de crescimento de 170% por ano em receita e 130% no número de noites reservadas.

Além disso, as expectativas para os próximos anos seguem a mesma tendência. Com auxílio de técnicas de previsão de demanda, a projeção para os próximos se mantém positiva e apresenta um crescimento projetado de 22% em 2018 e 50% em 2019 (ambos em relação a 2017).

**Figura 11 – Orçamento Receita Glamping Hub**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.2. Dados Operacionais e Geográficos

O mercado norte americano é de longe o principal negócio da Glamping Hub. Cerca de 80% das propriedades ofertadas na plataforma se encontra em território estadunidense. Consequentemente, este mesmo número representa a receita oriunda do país assim como a quantidade de reservas realizadas na plataforma. É um mercado enorme, com um impacto muito importante na economia e onde há uma oportunidade de inovar e oferecer novos produtos que podem atrair parte desse grande gasto turístico.

Assim, os Estados Unidos representam por si só a principal parcela de negócio da empresa, e por isso sua análise é muito mais detalhada. Para os EUA, a análise é dividida no nível de estados.

**Tabela 2 – Principais Indicadores por País**

Top 10	Country	Aloj. Total	Reservas	Noites	Receita	Receita por Res.	Preço por Noite	Aloj. c/ Res.	%Aloj. c/ Res.	Res. por Aloj. (c/Res.)	Res. por Aloj. (s/Res.)
1	Estados Unidos	13,927	10,509	23,905	541,293	51.51	208.81	1,929.00	13.9%	5.45	0.75
2	Canadá	898	593	1,235	24,259	40.91	178.00	121.00	13.5%	4.90	0.66
3	Nova Zelândia	753	224	392	7,185	32.08	183.48	57.00	7.6%	3.93	0.30
4	Austrália	513	929	1,636	36,852	39.67	224.18	104.00	20.3%	8.93	1.81
5	Reino Unido	291	37	74	1,193	32.25	173.81	31.00	10.7%	1.19	0.13
6	Espanha	211	266	671	9,562	35.95	126.63	61.00	28.9%	4.36	1.26
7	México	122	121	330	6,035	49.88	164.46	28.00	23.0%	4.32	0.99
8	Costa Rica	120	22	54	1,562	70.99	205.18	11.00	9.2%	2.00	0.18
9	França	113	106	380	5,451	51.43	151.21	40.00	35.4%	2.65	0.94
10	África do Sul	77	26	41	734	28.24	179.05	15.00	19.5%	1.73	0.34

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 3 – Principais Indicadores EUA**

Top 10	USA - States	Aloj. Total	Reservas	Noites	Receita	Receita por Res.	Preço por Noite	Aloj. c/ Res.	%Aloj. c/ Res.	Res. por Aloj. (c/Res.)	Res. por Aloj. (s/Res.)
1	California	2,271	3,102	6,963	170,396	54.93	250.51	404.00	17.8%	7.68	1.37
2	Colorado	1,075	546	1,350	32,772	60.02	242.40	133.00	12.4%	4.11	0.51
3	Oregon	979	534	1,175	22,089	41.37	193.36	125.00	12.8%	4.27	0.55
4	North Carolina	930	435	1,067	19,347	44.48	185.34	98.00	10.5%	4.44	0.47
5	Texas	856	842	1,753	45,256	53.75	246.86	167.00	19.5%	5.04	0.98
6	Washington	649	613	1,339	29,381	47.93	216.86	138.00	21.3%	4.44	0.94
7	Florida	532	177	471	8,669	48.98	178.16	42.00	7.9%	4.21	0.33
8	Idaho	440	40	94	1,804	45.10	187.08	22.00	5.0%	1.82	0.09
9	New York	418	1,395	3,246	80,822	57.94	237.47	132.00	31.6%	10.57	3.34
10	Tennessee	402	172	384	8,095	47.06	224.92	29.00	7.2%	5.93	0.43

Fonte: Elaborado pelo autor.

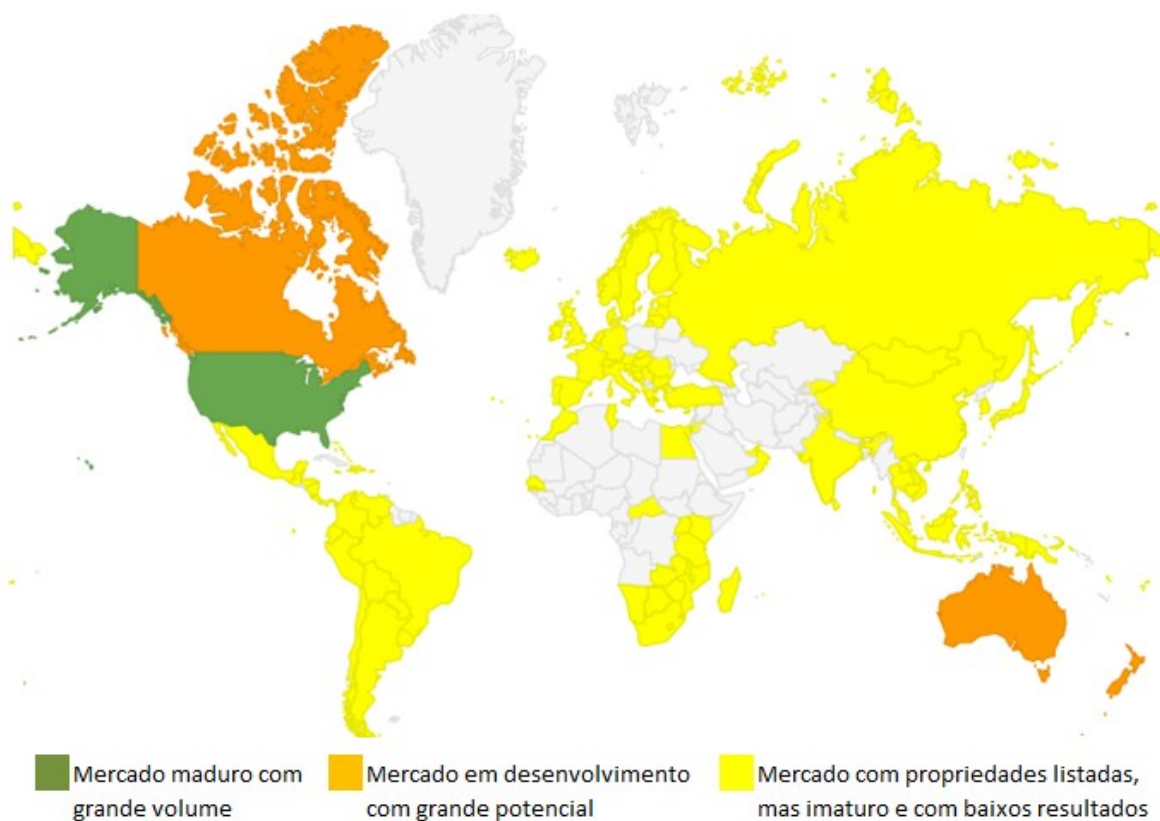
Ao analisar as Tabela 2, nota-se claramente a força do mercado norte-americano. Ele está muito a frente de qualquer país e naturalmente deve ser o principal avaliado pelos gestores da empresa. Outro grupo destaca-se a seguir aos EUA, formado por Austrália, Nova Zelândia e Austrália. Os demais países ainda não estão em nível de maturidade para serem impactantes na análise, mas alguns se mostram promissores.

A Tabela 2 apresenta diversos indicadores que são importantes para verificar se a estratégia da empresa está gerando resultados. A Tabela 3 amplia a lupa focando o mercado estadunidense, e permite realizar análises mais precisas sobre o principal mercado, como por

exemplo, o destaque para o estado da Califórnia e a exceção para o estado de Nova Iorque, que apresenta um elevadíssimo número de reserva mesmo com uma quantidade de alojamentos relativamente pequena.

A plataforma Glamping Hub oferece atualmente 17.896 alojamentos em 115 países diferentes. Na Figura 12, os mercados em laranja possuem em torno de 700 alojamentos cada, e são os próximos mercados a serem atacados pela estratégia da empresa. Estima-se que nos próximos anos, Austrália, Canadá e Nova Zelândia apresentem a maior taxa de crescimento na empresa. Além disso, países europeus como Espanha, Reino Unido, França e Portugal também deverão ser despontar como grandes mercados para o futuro.

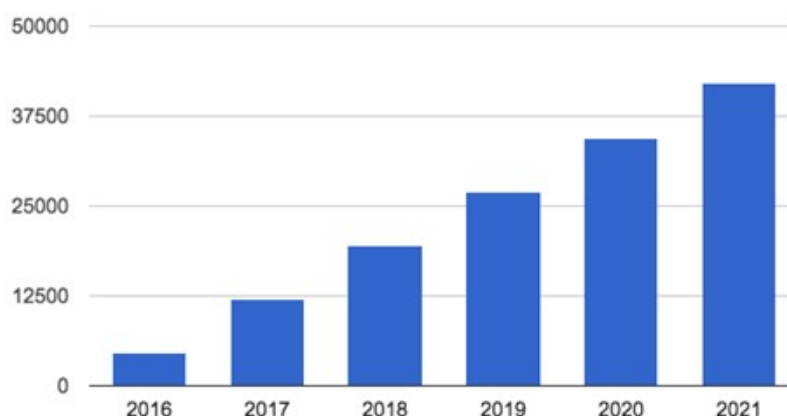
**Figura 12 – Mapa Global de atuação Glamping Hub**



Fonte: Elaborado pelo autor.

As expectativas para o futuro são promissoras, isso se comprava pela estrutura de capital da empresa, que recebeu uma grande quantia de capital externo para desenvolvimento do seu negócio – obviamente, os investidores esperam um retorno satisfatório. A liderança espera que até o final de 2018, a plataforma possua em torno de 20.000 alojamentos cadastrados, e que esse número dobre até o final de 2021.

**Figura 13 – Evolução Número de Propriedades na Plataforma GH**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da expectativa do crescimento do número de ofertas, também espera-se, obviamente, crescimento no faturamento e otimização na estrutura de custos. A liderança estima que com o crescimento do negócio fortaleça a marca num futuro próximo, permitindo assim que as taxas cobradas aos proprietários e clientes possam sofrer alguns ajustes para seguir o padrão de mercado, como citado anteriormente. A consolidação da marca será importante também para reduzir os custos de divulgação, que somam grandes montantes na estrutura atual.

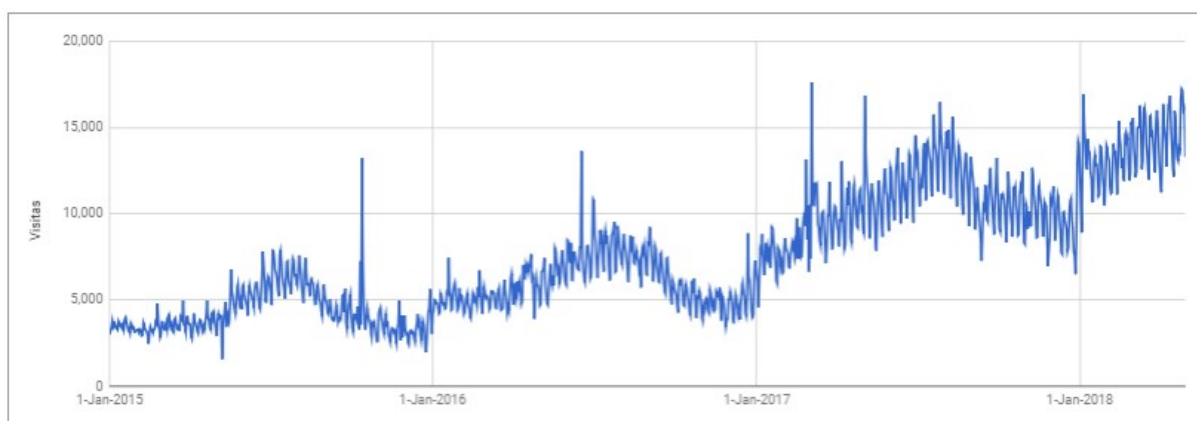
### **2.3.3. Dados de Tráfego**

A evolução do tráfego na página *web* da Glamping Hub segue o mesmo padrão dos outros números da empresa. Esse número começou a ser registrado apenas em 2015, alguns meses depois da mudança do modelo de negócios. Desde então, o tráfego mais que quintuplicou de tamanho tendo uma média atual de aproximadamente 15.000 visitas por dia.

A Figura 14 apresenta a evolução do tráfego que é mapeado diariamente na empresa.



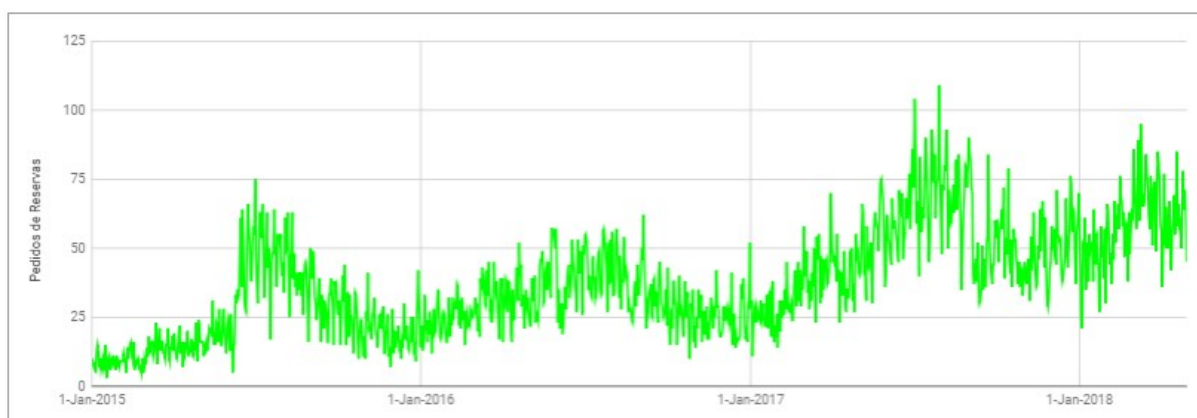
**Figura 14 – Evolução do Número de Vistas a Página Web GH**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grande aumento do tráfego no *site* conseqüentemente gera mais pedidos de reservas para a empresa, é uma conseqüência natural que se pode constatar na Figura 15. A tendência de crescimento é similar ao tráfego, o que resulta como uma correlação direta entre os dois indicadores.

**Figura 15 – Evolução do Número de Pedidos de Reservas**



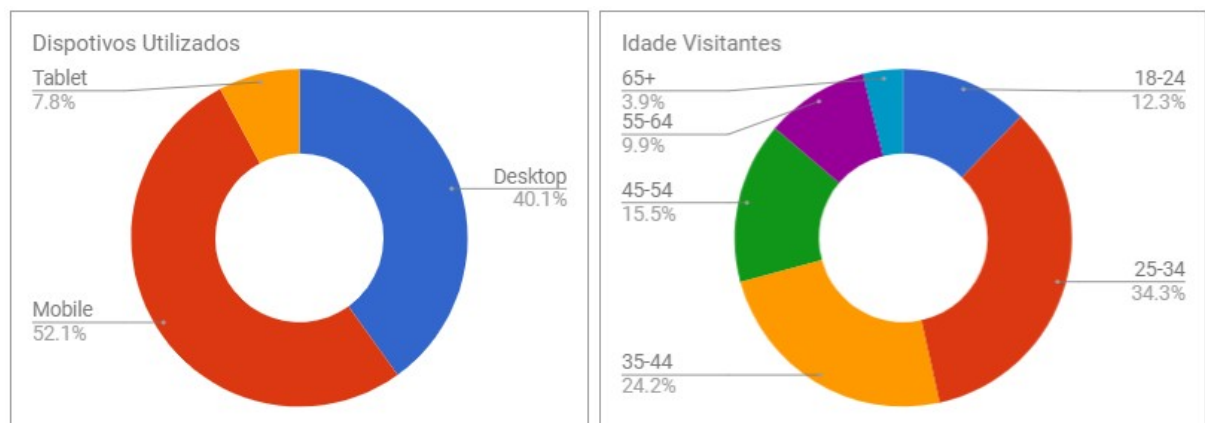
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **2.3.4. Dados Canais e Clientes**

Através do Google Analytics é possível uma visualização da origem do tráfego dos visitantes, quais dispositivos utilizados, horário de pico da página ao longo do dia, qual dia da semana mais acessado e a idade dos visitantes. Para a Glamping Hub o principal dispositivo para acesso a página é o telefone móvel e a maioria dos visitantes é jovem, como se pode verificar na Figura 16. Os dados de horário e dia da semana não são muito relevantes, pois apresentam uma distribuição bem linear ao longo do dia e da semana, consecutivamente.



**Figura 16 – Características Visitantes**

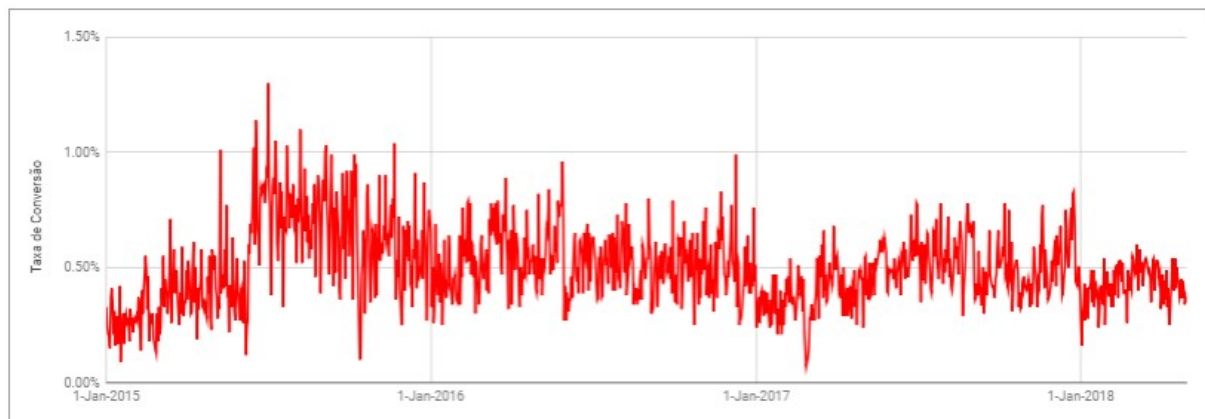


Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.5. Dados Conversão

Como citado no item 1.8.2.4 deste estudo, a taxa de conversão é o principal indicador do setor e por isso deve ser analisado bem detalhadamente. Analisando historicamente os dados de conversão da página *web* da Glamping Hub, nota-se uma característica diferente dos outros dados apresentados.

**Figura 17 – Histórico Taxa de Conversão**



Fonte: Elaborado pelo autor.

No mesmo período em que o número de visitantes cresceu numa taxa de 125% ao ano, os índices de conversão se mantiveram praticamente no mesmo patamar, em torno de 0,50%. Esse dado se torna ainda mais importante ao levarmos em consideração que o valor referência do mercado que é entre 2% a 3%. Mesmo no período de pico do indicador, esses valores não foram alcançados.

Isso torna evidente o ponto principal que deve ser analisado detalhadamente. Como fazer os índices da Glamping Hub crescerem e se aproximem dos *benchmarks* do mercado? O objetivo deste estudo é aplicar a metodologia do Balanced Scorecard para gerar um novo grupo de indicadores que auxiliem os gestores da empresa a tomar decisões embasadas em informações estruturadas de forma a elevar a taxa de conversão, com foco no cliente, otimização nos processos internos e inovação.

## Capítulo 3 – A Aplicação do Modelo BSC à Glamping Hub

Uma vez apresentada a empresa, seu negócio, história, atuação e dados, juntamente com os principais conceitos do tema proposto para realização deste relatório, realizar-se-á a conciliação entre a empresa e o enquadramento teórico. O objetivo é a aplicação do modelo de Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard, à Glamping Hub, com foco no aumento da taxa de conversão da página *web* para alavancar o faturamento da *startup*.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do modelo será realizada de acordo com uma adaptação da implementação sugerida por Santos (2006), onde divide em seis etapas: i) Reunir todo o material de suporte; ii) Confirmar as declarações de visão, missão, valores e estratégia; iii) Desenvolver objetivos estratégicos em cada perspectiva; iv) Desenvolver relação de causa e efeito entre as perspectivas; v) Desenvolver indicadores; e, vi) Estabelecer metas para cada indicador (Santos, 2006 apud Narciso, 2014). Além disso, ao longo de todo o processo, foram realizadas várias rodadas de apresentação e discussão dos pontos com a liderança da empresa, onde o modelo sofreu diversas alterações até chegar ao resultado final.

### 3.1. Material de Suporte

Para a realização deste estudo, foram utilizados diversos relatórios internos de todos os setores da empresa. Tais como, relatórios de custos e dados de faturamento de planilhas de cálculo do setor financeiro, dados de tráfego e volumes do *site* de relatórios do Google Analytics, normalmente extraídos pelo time de crescimento, dados de propriedades e ofertas da plataforma com o time de operações. Além disso, a empresa tem um sistema interno que gera vários tipos de relatórios que podem ser extraídos e convertidos para Excel, tais como relatórios de reservas confirmadas por período, de pedidos de reservas (todo tipo de reserva: confirmada, cancelada e com pagamento pendente), de volume de propriedades ofertadas na plataforma, onde se pode lapidar as informações e gerar resultados gráficos muito interessantes. Também foi consultado o modelo de negócios que foi desenvolvido pela liderança da empresa em 2016.

### 3.2. Confirmar as Declarações de Visão, Missão, Valores e Estratégia

No item 2.1.3 deste estudo foram apresentados a visão, missão e valores da Glamping Hub. Estes foram elaborados no desenvolvimento do modelo de negócio em 2016. Em discussão com o diretor de operação, foi definida a atualização desse relatório para o

cenário atual, onde a missão e os valores não sofreram alteração, mas a visão sofreu um ajuste para um cenário de mais curto prazo.

A empresa almejava ser líder mundial não só de *glamping*, mas de todas as atividades que se desenvolvem em torno desse tipo de turismo: gastronomia ecológica, turismo ativo, massagens, ciclismo entre muitas outras. Oferecer à sociedade, através da plataforma digital, a experiência de viagem completa, com todos os extras que os clientes podem demandar. Isso, na verdade, ainda é a visão perfeita para a companhia, mas para um cenário de mais curto prazo, a liderança está mais cautelosa e tem como objetivo se firmar com líder de *glamping* no mercado, deixando para uma segunda etapa no futuro a inclusão dos demais serviços que podem ser vinculados.

Essa estratégia é mais conservadora, porém mais realista e realizável em curto prazo. Para ser líder do segmento é necessário ter a proposta mais atraente tanto para os viajantes como para os proprietários de *glampings*, por isso a atuação da empresa deve ser em duas frentes: oferecer o maior número de propriedades em qualquer lugar do mundo, para que o viajante possa ter total flexibilidade de escolha, mas sem deixar faltar qualidade nos produtos ofertados. A qualidade associada com o volume é o principal objetivo da Glamping Hub e é onde a liderança está apostando para alavancar a taxa de conversão da página *web*.

### **3.3. Desenvolver Objetivos Estratégicos em cada Perspectiva**

A definição e desenvolvimento dos objetivos estratégicos é a atividade central da aplicação deste modelo, uma vez que o seu princípio é precisamente o foco na execução da estratégia. O Balanced Scorecard coloca estratégia e visão no controle, no centro. Estabelece metas, mas pressupõe que as pessoas adotem qualquer comportamento e tomem as medidas necessárias para chegar a essas metas. As medidas são projetadas para atrair as pessoas para a visão global (Kaplan & Norton, 1992).

No que diz respeito ao número de objetivos estratégicos por perspectiva, não existe uma regra de ouro para a determinação e concepção do Balanced Scorecard, no entanto, existem algumas sugestões que apontam para que os objetivos escolhidos traduzam um verbo, motivem uma ação e proporcionem representações numéricas, tal como defende Niven (2003). Kaplan e Norton (1996) defendem que devem ser definidos três a quatro objetivos por cada perspectiva, já Niven (2003) defende que não deverão ser selecionados mais do que três por perspectiva. (Narciso, 2014, pp.38-39).

Como apresentado no item 1.8.2.1, os objetivos estratégicos devem responder as perguntas de cada perspectiva de modo a garantir a integração de todas elas para orientar e guiar a empresa para o alcance de seus resultados.

### 3.3.1. Perspectiva Financeira

Para ter sucesso financeiro, como devemos aparecer para os nossos *stakeholders*?

Por se tratar de um *startup*, a Glamping Hub está em uma fase de crescimento acelerado e apresenta números consistentes. O negócio aumentou aproximadamente quinze vezes em volume de receita desde sua criação gerando uma receita total de mais de 300 mil dólares em 2017. Ainda assim quando se analisa o mercado, é possível concluir que existem grandes oportunidades por se tratar de um serviço relativamente novo e uma nova tendência. Evidente que isso é uma conclusão positiva, mas deve-se ter cautela e boa estratégia para obter vantagem competitiva sobre a concorrência e garantir a principal fatia do mercado.

Assim, a empresa deve ser vista como um negócio de rápido desenvolvimento e grande potencial de geração de receita, com crescimento contínuo e acima da média. Logo, o principal objetivo estratégico financeiro deve ser então gerar maior volume de receita. É importante frisar que a o cenário atual da empresa apresenta margem de lucro negativa, pois possui uma estrutura de custo superior ao faturamento. Isso é uma característica comum das *startups* no começo do seu ciclo de vida, pois ao longo do seu desenvolvimento o crescimento do volume de negócio é exponencial (esse fato fica extremamente evidenciado na Figura 10), e num horizonte de curto a médio prazo as contas se invertem. Isso também justifica os grandes investimentos externos que a empresa recebeu ao longo da sua criação. Exatamente por essa razão que é extremamente importante provar aos acionistas que Glamping Hub possui grande potencial de geração de caixa, mais do que apresentar resultados de lucro nesse período do seu ciclo de vida.

Existem dois fatores importantes que podem ser considerados como objetivos secundários desta perspectiva que impactam diretamente no aumento de receita. O primeiro é o aumento das vendas, que em comércio eletrônico podemos interpretar como aumentar a taxa de conversão do *site*. O segundo seria um reajuste das taxas de transação cobradas, que como já citado anteriormente, estão ainda bem abaixo das cobradas pelos líderes de mercado. Mas essa medida deve ser acompanhada por um estudo bem detalhado com análise do mercado e do comportamento dos clientes para traçar a melhor estratégia de precificação.

Outro ponto que não tem uma associação direta ao principal objetivo estratégico financeiro, mas é extremamente importante para a visão integrada da estratégia da empresa, é o aumento da margem de lucro. Mesmo não sendo o foco nesta fase de crescimento e desenvolvimento, sempre tem que ser levado em consideração, pois tem como consequência o

maior resultado em caixa permitindo a empresa maior capacidade de realizar investimentos futuros e cíclicos.

### **3.3.2. Perspectiva Cliente**

O que nossos clientes atuais e novos potenciais clientes querem de nós?

Como Glamping Hub é uma plataforma que intermedia as relações entre viajantes e donos de propriedades, pode-se considerar que existem dois clientes simultâneos nas transações da empresa.

O viajante está interessado em encontrar o local perfeito para hospedar-se, e como ele quer perfeição para passar momentos únicos e especiais em contato com a natureza, ele está disposto a pesquisar muito até encontrar. Como este cliente é bem exigente, para que ele encontre seu destino, a plataforma deve disponibilizar inúmeras hospedagens no maior número de locais possível, para que ele tenha uma vasta gama de opções, mas todas elas devem apresentar boa qualidade, já que o principal interesse do viajante é a experiência que vivenciará. Logo, o objetivo estratégico para este cliente é aumentar a oferta de propriedades de qualidade.

Já o proprietário dos *glampings* deseja ver seu estabelecimento divulgado para o maior número de interessados possíveis. Ele quer que a empresa cresça e que a marca se fortaleça, para que o número de visitas na plataforma, e conseqüentemente em sua propriedade, aumentem e gerem mais reservas. Portanto, o objetivo estratégico para este cliente é aumentar o número de visitas na plataforma.

Novamente existem objetivos secundários que são interessantes para ambos os clientes. Elaborar uma análise comportamental dos viajantes ajudará a definir o perfil da viagem, para definir quais tipos de *glampings* são preferíveis e quantas noites se hospedam em média. Além disso, é importante também para criar vínculo com os mesmos e fidelizá-los para realizarem outras viagens pela plataforma. Outro ponto importante é o preço, pois mesmo não sendo o principal foco do viajante, qualquer oferta sempre é analisada por esse fator.

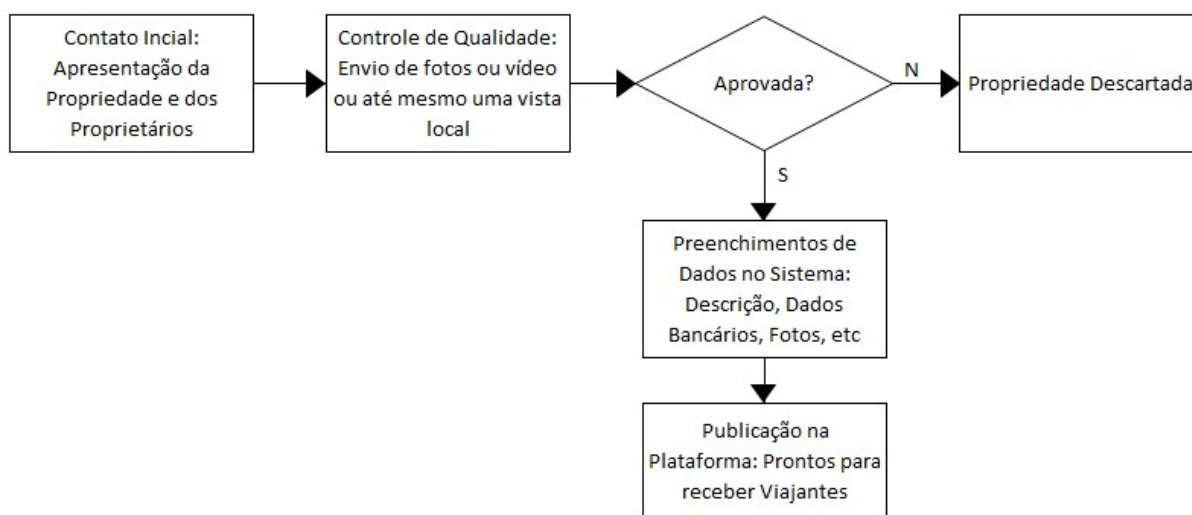
### **3.3.3. Perspectiva Processos Internos**

Para satisfazer nossos *stakeholders* e clientes, em qual processo devemos nos sobressair?

A visão da empresa é ser a maior plataforma de *glampings* do mundo e para isso, ela deve possuir o maior número de propriedades disponíveis para os viajantes. Assim, o principal processo onde a empresa deve se destacar deve ser o processo de inserir novas propriedades de qualidade na plataforma.

Este processo não é simples e envolve diversos setores da empresa, além de muito contato com os proprietários. A Figura 18 ajuda a melhor explicar as etapas do processo:

**Figura 18 – Fluxograma de Processo de Inserir Nova Propriedade**



Fonte: Elaborado pelo autor.

No contato inicial, Glamping Hub entra em contato com o proprietário ou vice-versa. Nessa etapa é apresentada a empresa, como funciona a plataforma, quais dimensões de abrangência, alguns dados de acessos e quais as taxas cobradas, toda conduzida pela equipe de crescimento, porém suporte e marketing também podem auxiliar no processo.

A segunda etapa define se a propriedade atende os requisitos exigidos pela empresa, se respeita os valores e se oferece a qualidade mínima. Nesta etapa pode ser feita uma visita local, pouco frequente devido à grande quantidade de trabalho e o afastamento físico entre o escritório em Sevilha e as propriedades. Normalmente apenas com fotos e vídeos é possível verificar se está tudo dentro do padrão. Caso não atenda os requisitos mínimos, a propriedade é descartada e não entra na plataforma. Muitas vezes já no primeiro contato é possível saber se a propriedade atenderá ou não as exigências, logo os descartes de propriedades já acontece antes, otimizando o processo.

Sendo aprovada, o proprietário deve realizar um cadastro *on-line* no sistema interno da Glamping Hub, onde ele fornecerá informações detalhadas sobre as acomodações da

propriedade, endereços, telefones e *e-mails* de contato, dados bancários para pagamentos, fotos para publicação na plataforma, entre outras. Nessa etapa as equipes de marketing, TI e finanças verificam se todas as informações estão bem preenchidas e aprovam os dados. Suporte também pode ser acionado em caso de dúvidas dos proprietários.

Uma vez com todas as informações validadas, a propriedade é publicada na plataforma e está disponível para os viajantes. O sistema realiza essa operação com o aval de todos os setores sobre as informações aprovadas.

Com todo o processo descrito, tornam-se evidentes duas necessidades. A primeira é de vital importância que a plataforma seja muito amigável e de fácil utilização para o proprietário, pois ele pode não possuir muitos conhecimentos informáticos. Além disso, funcionalidades como velocidade de resposta e segurança da plataforma também podem garantir maior satisfação do usuário. Assim a equipe de TI se torna principal ator no processo, tendo como missão não apenas garantir a operacionalidade de todo o sistema, mas também como grande responsável pela satisfação do cliente proprietário de *glampings*. A segunda é a importância de fortalecer a marca da empresa. Com o nome reconhecido no mercado, mais proprietários estarão interessados em disponibilizar suas propriedades na plataforma, isso fortalecerá o poder de negociação da empresa, onde poderá cobrar maiores taxas além de conseguir contratos de exclusividade com as melhores propriedades, tornando Glamping Hub uma empresa com ofertas únicas.

Existem no mercado empresas que controlam muitas propriedades – por exemplo, nos Estados Unidos existem um grupo chamado Vacasa que possui mais de 300 *glampings* – e conseguir um contrato de exclusividade com esses grandes *players* é uma ótima estratégia, pois garantirá muitas reservas, mas isso só é possível se a empresa for forte o suficiente para que o fluxo de viajantes que utilizam a plataforma em busca de suas propriedades seja grande e chame a atenção.

### **3.3.4. Perspectiva Inovação, Aprendizagem e Crescimento**

Para alcançar nossa visão, como vamos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?

A resposta desta pergunta é facilmente encontrada na declaração de visão da empresa, de ser a maior plataforma digital de *glampings* do mundo. Só isso já é suficiente para entender de onde deve vir a capacidade de mudar e continuar melhorando, na própria



plataforma digital. O *site* da Glamping Hub é o principal ativo da empresa, é a principal forma de publicidade e divulgação da marca e o principal *Touch Point* com os clientes. A manutenção constante do *site*, inclusão e atualização de novas tecnologias nas funcionalidades na plataforma devem ser priorizadas.

É muito importante ressaltar também que o aperfeiçoamento da página *web* é só possível com uma excelente equipe de TI. O pessoal de programação e desenvolvimento deve estar em constante atualização da linguagem e das novas tendências do mercado para proporcionar na plataforma a melhor experiência possível ao usuário. O *site* deve ser intuitivo e simples tanto para viajantes como para os proprietários, para que seja agradável consultar as opções e planejar a viagem. Não apenas isso, mas os relatórios extraídos dos sistemas, que servem de base para todos os outros setores da empresa, também devem ser continuamente otimizados para serem extraídos rapidamente e com o melhor conteúdo possível para ajudar no processo de tomada de decisão.

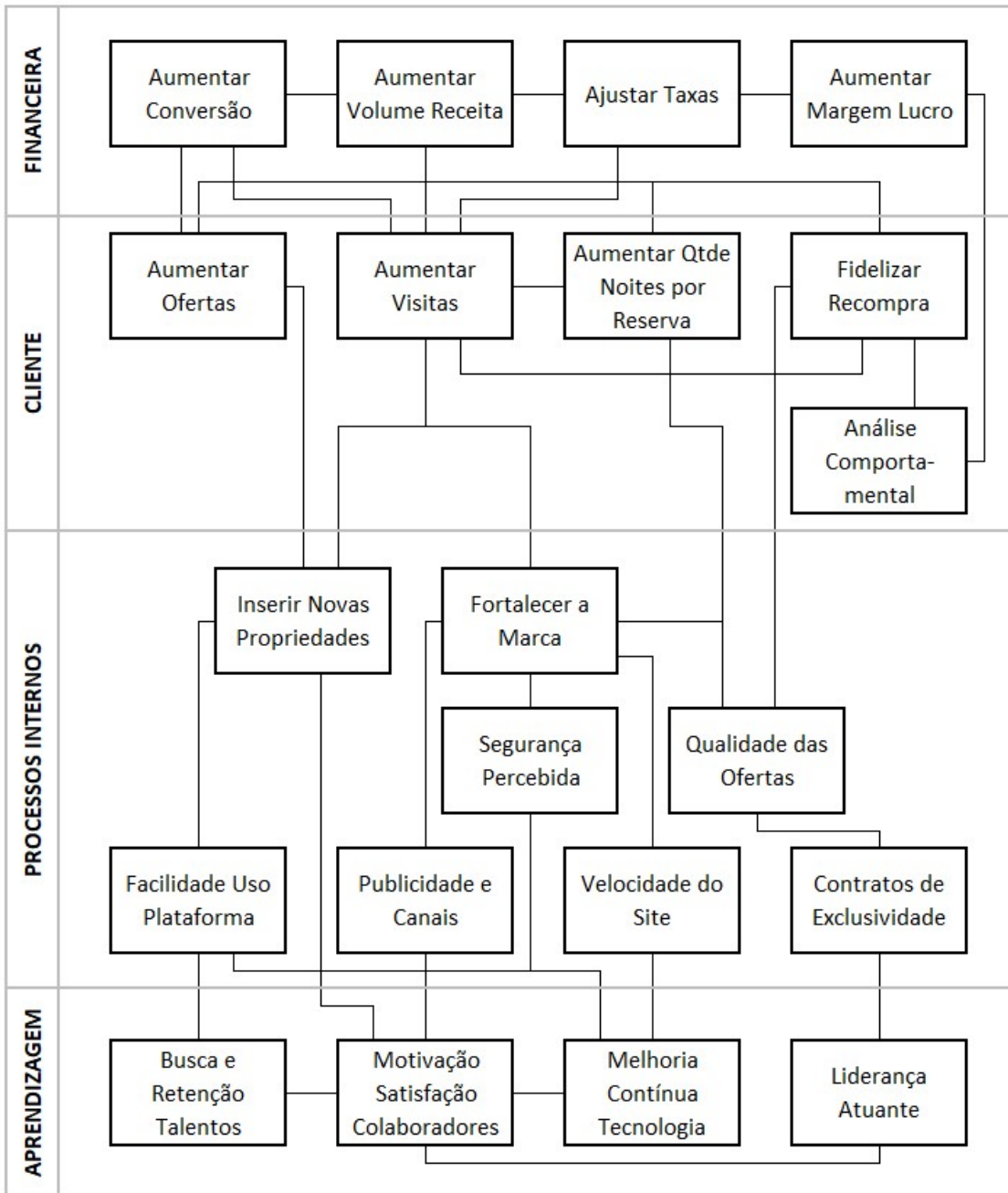
Por isso é fundamental ter uma equipe experiente e bem preparada, motivada e satisfeita no ambiente de trabalho. A busca por novos talentos e retenção dos melhores funcionários se torna importante de acordo com o crescimento da companhia. Uma estratégia adota pela empresa é a contratação temporária de funcionários, o que pode começar a ser repensado uma vez que o crescimento já se torna mais seguro, para que os talentos não saiam e a cultura da empresa e a *expertise* da equipe perdesse por mais tempo. É importante também que a liderança esteja próxima às equipes, sempre presente e atuante para motivar os funcionários e auxiliar nas atividades mais complexas.

### **3.4. Relação de Causa e Efeito: O Mapa Estratégico da Glamping Hub**

Como já apresentado no item 1.8.2.2 deste trabalho, o mapeamento estratégico permite visualizar e comunicar como o valor é criado pela organização, através de um gráfico que mostra uma conexão lógica de causa e efeito entre objetivos estratégicos e as perspectivas do modelo.

Na Figura 19 é possível encontrar a representação gráfica dos objetivos estratégicos da Glamping Hub, assim como as relações de causa e efeito entre estes.

**Figura 19 – Mapa Estratégico Glamping Hub**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5. Indicadores de Desempenho

Após a identificação dos objetivos estratégicos, a próxima etapa é definir os indicadores de desempenho que monitoram a performance da empresa e permitem verificar se ela está melhorando seus resultados rumo ao atingimento dos objetivos traçados.

### 3.5.1. Indicadores Financeiros

Como todos os indicadores derivados do Balanced Scorecard, os indicadores financeiros devem traduzir a estratégia da organização dentro desta perspectiva. Os indicadores se encontram na Tabela 4:

**Tabela 4 – Indicadores Financeiros**

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência de Medição	Tipo	Meta
Aumentar Volume de Receita	Receita Total	USD	Diária	≥	YOY +x%
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado	USD	Mensal	≥	Variável
Aumentar Volume de Receita	Receita Total - Taxa dos Proprietários	USD	Mensal	≥	YOY +x%
Aumentar Volume de Receita	Receita Total - Taxa dos Viajantes	USD	Mensal	≥	YOY +x%
Aumentar Volume de Receita	Comparações Anuais (YOY)	USD	Mensal		-
Aumentar Volume de Receita	Comparações Anuais (YOY)	USD	Mensal		-
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Conversão Total	%	Diária	≥	0,80%
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Conversão por Mercado	%	Mensal	≥	Variável
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Conversão por Canal	%	Mensal	≥	Variável
Aumentar Taxa de Conversão	Número de Reservas Totais	unid	Diária	≥	YOY +x%
Aumentar Taxa de Conversão	Número de Reservas Confirmadas	unid	Diária		-
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Confirmação	%	Diária	≥	85%
Aumentar Taxa de Conversão	Número de Reservas Canceladas	unid	Mensal		-
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Cancelamento	%	Mensal	≤	10%
Ajustar Taxas	Média Cobrada Total	%	Mensal	≥	13%
Ajustar Taxas	Taxa Média dos Proprietários	%	Mensal	≥	5%
Ajustar Taxas	Taxa Média dos Viajantes	%	Mensal	≥	8%
Aumentar Margem de Lucro	Custo Total	USD	Mensal	≤	15.000
Aumentar Margem de Lucro	Receita por Reserva	USD	Mensal	≥	45,00
Aumentar Margem de Lucro	Custo por Reserva	USD	Mensal	≤	12,00
Aumentar Margem de Lucro	Margem de Lucro	%	Mensal	≥	60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes resultados monitorados permitirão o acompanhamento do crescimento de acordo com a expectativa dos *stakeholders*, pois é possível visualizar a receita diária que é gerada e traçar paralelos com os mesmos períodos dos anos anteriores. Além disso, a quebra por mercados permite acompanhar as diferentes taxas de crescimento, uma vez que o mercado norte-americano, por exemplo, está em uma fase de maturidade muito mais avançada que o resto do mundo. Isso também explica o fato de a meta ser variável, pois as diferentes maturidades dos mercados exigem controles e ações diferentes.

Outro ponto é que a tendência é de que a receita cresça de forma mais acentuada que a quantidade de reserva, uma vez que um dos objetivos estratégicos é ajustar das taxas cobradas aos viajantes e proprietários, além de também ter como objetivo aumentar o número de noites por reserva. Por isso a estipulação de meta deve ser um trabalho de atualização constante, ou seja, conforme ocorrer o crescimento do volume de receita e desenvolvimento

das estratégias do BSC as metas podem ser redefinidas. Por exemplo, estipular um aumento de 25% em relação ao ano anterior por ser muito elevado conforme a empresa for atingindo maturidade no mercado, isto é, ainda existirá crescimento, mas numa taxa menos agressiva. Outro ponto é a conversão. A meta atual está em 0,80%, pois a média atual é 0,50%. Caso as ações do BSC resultem num crescimento superior a meta, ela já deve ser recalculada para o novo patamar e assim caminhando para o objetivo final que é alcançar a média do mercado de aproximadamente 3% de conversão das visitas.

### 3.5.2. Indicadores Clientes

Os indicadores de clientes focam no aumento da oferta de *glampings* na plataforma em busca de mais viajantes e visitas no *site*. São duas medidas interligadas, pois o aumento da oferta influencia o crescimento das visitas no *site*.

**Tabela 5 – Indicadores Clientes**

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência de Medição	Tipo	Meta
Aumentar Oferta	Propriedades com Reserva Total	unid	Mensal	≥	2.500
Aumentar Oferta	%Propriedades c/ Reserva Total	%	Mensal	≥	10%
Aumentar Oferta	Propriedades com Reserva por Mercado	unid	Mensal	≥	Variável
Aumentar Oferta	%Propriedades c/ Reserva por Mercado	%	Mensal	≥	Variável
Aumentar Oferta	Reservas por Propriedade	unid	Mensal	≥	0,85
Aumentar Oferta	Preço Médio Diária por Mercado	USD	Mensal	≥	Variável
Aumentar Visitas	Total de Vistas	unid	Diária	≥	YOY +x%
Aumentar Visitas	Total de Vistas por Mercado	unid	Diária	≥	YOY +x%
Aumentar Visitas	Total Visitas por Canal	unid	Diária	≥	YOY +x%
Aumentar Número de Noites	Quantidade Total de Noites	unid	Mensal	≥	YOY +x%
Aumentar Número de Noites	Quantidade Noites por Reserva	unid	Mensal	≥	2,00
Fidelização	Quantidade de Recompras	unid	Mensal	≥	YOY +x%
Análise Comportamental	Reservas por Mês (Sazonalidade)	unid	Anual	-	-
Análise Comportamental	Índices de Sazonalidade	valor	Mensal	-	-
Análise Comportamental	Tempo Médio entre compra e Check-in	dias	Mensal	-	-
Análise Comportamental	Tempo de Antecedência por Mês	dias	-	-	-
Análise Comportamental	Preço x Antecedência da compra	USD	Mensal	-	-
Análise Comportamental	Qtde noites x Antecedência da compra	unid	Mensal	-	-
Análise Comportamental	Preço Médio na Recompra	USD	Mensal	-	-
Análise Comportamental	Qtde Noites Média na Recompra	unid	Mensal	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o viajante, encontrar o destino perfeito resulta em realizar uma reserva na plataforma. Por isso nesta perspectiva será medido dentre as propriedades oferecidas, quais recebem mais reservas para entender as preferências dos viajantes. Consequentemente, as propriedades mais requisitadas geram mais visitas e reservas, é um fluxo natural uma vez que se espera que a conversão varie pouco entre mercados. A meta para propriedades com

reservas confirmadas também pode ser mais bem definida ao analisar os mercados separadamente. Como há mercados muito jovens, como o europeu, estes apresentam propriedades de muita qualidade que ainda não receberam nenhuma reserva na plataforma, ou seja, o crescimento deste mercados tende a ser mais agressivo. Já o EUA podem apresentar evoluções diferentes por estado, um exemplo é a Califórnia que apresenta números muito elevados em relação a seus vizinhos.

A análise comportamental ganha grande destaque, pois o comportamento do cliente deve guiar as ações da empresa. Não existem metas comportamentais, é uma análise auxiliar das decisões estratégicas que permitem entender o perfil de cada viajante. O tempo de antecedência da compra e os índices de sazonalidade fornecem dados importantes para a definição da capacidade de venda e ajuste de taxas ao longo do ano.

### **3.5.3. Indicadores Processo Interno**

A velocidade do crescimento da oferta dentro da plataforma é a chave para obter vantagem competitiva no mercado. Otimizar esse processo pode gerar grande ganho estratégico e deve ser foco da companhia. Atualmente a equipe de crescimento é a maior entre todas da empresa, além disso, as outras equipes trabalham em conjunto com ela quando necessário. Os indicadores de processo interno devem apresentar os resultados desse time, e verificar se o crescimento está no ritmo esperado.

Vale ressaltar que nesta perspectivas muitos indicadores serão medidos pela primeira vez em toda a história da empresa. A nota da propriedade é um conceito novo e foi implementado recentemente. A nota leva em consideração fatores quantitativos (localidade, preço, serviços extras ofertados, entre outros) e fatores qualitativos (qualidade dos quartos, ambiente, proximidade com a natureza, entre outros) para geração de um valor numérico de 1 a 12. Essa nota ajuda a determinar a performance da propriedade na plataforma, ou seja, uma propriedade com nota alta deve gerar mais reservas que a de nota baixa. Outros como contratos de exclusividade, reclamações e tempo de respostas também são novidades.



**Tabela 6 – Indicadores Processo Interno**

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência de Medição	Tipo	Meta
Aumentar Velocidade de Inserir Novas Ofertas	Propriedades Publicadas Total	unid	Diária	≥	85,00
Aumentar Velocidade de Inserir Novas Ofertas	Propriedades Total por Tipo	unid	Diária	≥	Variável
Aumentar Velocidade de Inserir Novas Ofertas	Propriedades por Mercado	unid	Diária	≥	Variável
Aumentar Velocidade de Inserir Novas Ofertas	Tempo Médio de Publicação	dias	Diária	≤	7
Fortalecimento da Marca	Nota da Propriedade	1-12	Mensal		-
Fortalecimento da Marca	Fluxo por Campanha Publicitária	unid	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Conversão por Campanha Publicitária	%	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	ROI Campanha Publicitária	USD	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Fluxo por Canal	unid	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Conversão por Canal	%	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	ROI Canal	USD	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Seguidores Rede Sociais	unid	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Qtde Contratos de Exclusividade	unid	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Fluxo por Contrato de Exclusividade	unid	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	Conversão por Contrato de Exclusividade	%	Mensal	≥	TBD
Fortalecimento da Marca	ROI Contrato de Exclusividade	USD	Mensal	≥	TBD
Velocidade do Site	Tempo de Resposta	segundos	Mensal	≥	3
Facilidade de Uso da Plataforma	Quantidade de Reclamações sobre Uso da Plataforma	unid	Mensal	≤	10,00
Percepção de Segurança	Quantidade de Reclamações sobre Segurança	unid	Mensal	≤	2,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A publicação de novas propriedades é a principal meta do BSC. Ela será monitorada diariamente e exigirá a maior equipe da empresa para seguir num crescimento elevado. Analisando o histórico é possível verificar que existem dias com mais de 150 propriedades incluídas. É necessário além de controlar esse indicador entender por que há uma variação tão grande na amostra, e verificar se há ações que podem ser tomadas para garantir que esse número elevado se repita mais vezes. O tempo médio de publicação também é um indicador importante que mostra a eficiência da equipe. É importante receber sempre *feedback* do time de crescimento para verificar se o processo está ótimo, por isso a medição diária se faz tão importante.

O fortalecimento da marca também deve ser fortemente monitorado. Atualmente não é possível mensurar se uma campanha publicitária gerou mais conversões para Glamping Hub, ou seja, faz-se a publicidade, mas não controla os resultados. É fundamental controle total sobre os meios de divulgação da empresa, para saber onde se deve investir com mais intensidade. As redes sociais são importantes geradoras de *leads* para a companhia, mas é ainda mais importante saber se ela gera conversões na plataforma.

### 3.5.4. Indicadores Inovação, Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva os principais bens da empresa serão monitorados, a página *web* e as pessoas por trás dela.

**Tabela 7 – Indicadores Inovação, Aprendizagem e Crescimento**

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência de Medição	Tipo	Meta
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Inovações no Site	unid	Mensal	≥	2,00
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Ações de Melhoria no Site	unid	Mensal	≥	14,00
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Inovações na Empresa	unid	Mensal	≥	1,00
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Ações de Melhoria na Empresa	unid	Mensal	≥	5,00
Motivação e Satisfação Colaboradores	Média Salarial por Níveis	EUR	Mensal		1.298,33
Motivação e Satisfação Colaboradores	índice de Colaboradores Satisfeitos	%	Mensal	≥	90%
Motivação e Satisfação Colaboradores	índice de Motivação	%	Mensal	≥	90%
Motivação e Satisfação Colaboradores	Rotatividade Mensal de Colaboradores (Turnover)	%	Mensal	≤	7,00%
Motivação e Satisfação Colaboradores	Absenteísmo	%	Mensal	≤	3,00%
Motivação e Satisfação Colaboradores	Formação Média por Colaborador	-	Mensal		-
Motivação e Satisfação Colaboradores	Qtde Reuniões de Performance	unid	Mensal	≥	2
Motivação e Satisfação Colaboradores	Atividades em Grupo	unid	Mensal	≥	1
Motivação e Satisfação Colaboradores	Feedback por Colaborador	unid	Mensal	≥	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

A equipe de TI ganha destaque nessa dimensão do estudo. O *site* deve ser sempre atualizado e oferecer para o usuário a tecnologia mais moderna para que ele tenha a experiência ideal. Mas não apenas TI será responsável por melhorias diárias nos processos internos da empresa, isso é responsabilidade de todos. Buscar integração de toda a companhia em busca de melhores processos e também dar a oportunidade de qualquer colaborador contribuir para uma rotina melhor é uma ação para incentivar o pensamento criativo e a motivação das pessoas.

A questão motivacional é muito importante para a eficiência dos colaboradores. Estimular trabalho em equipe, saber reconhecer as conquistas individuais e dos times e aproximar a liderança dos funcionários são medidas que contribuem para a satisfação dos recursos humanos, e isso reflete diretamente na qualidade do serviço prestados por eles.

## Capítulo 4 – Resultados, Análise Crítica e Conclusões

### 4.1. Desenvolvimento e Implementação

Para desenvolver todos os indicadores, foi preciso juntar informações de diferentes fontes da empresa, que são relatórios extraídos do sistema. Todos os dados foram consolidados em uma planilha do Google Sheets, onde foram transformados em números e gráficos de acordo com a definição dos indicadores definidos no Balanced Scorecard. Os relatórios são bem grandes e pesados, em um deles há mais de 30.000 linhas. Para trabalhar com tal volume de dados, foram criadas abas de suporte para facilitar a visualização e interpretação.

Para uma melhor análise de dados, a planilha fornece dois tipos de apresentação de resultados:

- Uma aba contendo todos os indicadores mapeados no capítulo anterior em forma de lista, apresentando a performance de cada um deles e uma escala de cor ao lado direito: vermelho significa que ficou muito abaixo da meta, amarelo significa que ficou próximo do atingimento da meta e verde acima ou muito acima da meta.
- Uma segunda aba apresentando os indicadores em forma de gráficos e tabelas fornecendo aos gestores mais detalhes nas informações: a análise é totalmente dinâmica e permite ao usuário interação com a planilha através de caixas de seleção onde ele pode selecionar o mercado, o ano, entre outros tipos de variáveis.

A planilha foi desenvolvida para receber informações diariamente e mensalmente, de acordo com a necessidade do gestor. Indicadores como receita total, taxas de conversão e reservas, podem ser atualizados diariamente para um maior controle. Além disso, a planilha contém toda informação histórica da empresa, ou seja, existem dados de 2014 e é possível verificar o crescimento de muitos dos indicadores desde a criação da empresa.

Outra vantagem é a atualização dos dados. Para mantê-la sempre atualizada, primeiro é preciso criar uma rotina, ou seja, um processo interno com um responsável e uma frequência definida para descarregar os dados do sistema e inserir na nova ferramenta. Mas esse processo é extremamente simples, pois as bases que foram criadas para alimentar o BSC seguem o



mesmo formato do sistema, assim para atualizar os indicadores, basta copiar e colar os dados dos relatórios.

Pode-se encontrar nos anexos deste trabalho, algumas capturas de tela da planilha para melhor visualização dos resultados e da estrutura da planilha.

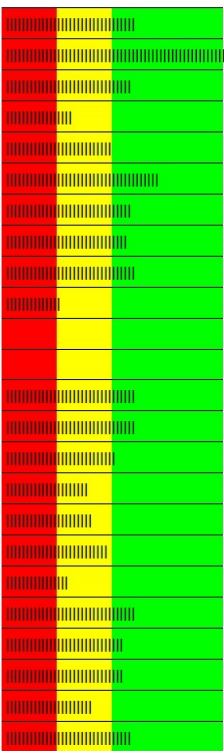
## 4.2. Resultados Iniciais Encontrados

Antes de analisar os resultados, é importante frisar que existem alguns indicadores que não eram medidos ou sequer mencionados nas reuniões da liderança. Estes ainda não foram medidos e não apresentam resultado. As equipes estão trabalhando entre si, principalmente TI e operações, para operacionalizar a medição deles, gerando rotinas de atualização e controle dos dados.

Abaixo encontram-se os resultados das quatro perspectivas da Glamping Hub:

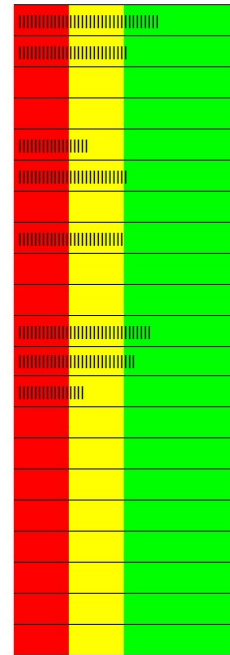
**Figura 20 – Resultado BSC Glamping Hub**

Perspectiva Financeira				
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Resultado	Meta
Aumentar Volume de Receita	Receita Total	USD	40,649.74	34,392.75
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado - MKT	USD	32,030.57	15,759.60
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado - not MKT	USD	3,363.62	2,869.82
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado - AUD	USD	2,630.37	4,299.08
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado - CAD	USD	696.90	709.08
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado - NZD	USD	995.30	709.08
Aumentar Volume de Receita	Receita por Mercado - EUR	USD	835.15	709.08
Aumentar Volume de Receita	Receita Total - Taxa dos Proprietários	USD	10,913.60	9,645.89
Aumentar Volume de Receita	Receita Total - Taxa dos Viajantes	USD	29,736.14	24,746.87
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Conversão Total	%	0.41%	0.80%
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Conversão por Mercado	%	Em desenvolvimento	
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Conversão por Canal	%	Em desenvolvimento	
Aumentar Taxa de Conversão	Número de Reservas Totais	unid	823	681
Aumentar Taxa de Conversão	Número de Reservas Confirmadas	unid	721	603
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Confirmação	%	87.6%	85.0%
Aumentar Taxa de Conversão	Número de Reservas Canceladas	unid	102	78
Aumentar Taxa de Conversão	Taxa de Cancelamento	%	12.4%	10.0%
Ajustar Taxas	Média Cobrada Total	%	12.53%	13.00%
Ajustar Taxas	Taxa Média dos Proprietários	%	3.02%	5.00%
Ajustar Taxas	Taxa Média dos Viajantes	%	9.51%	8.00%
Aumentar Margem de Lucro	Custo Total	USD	12,512.81	13,652.35
Aumentar Margem de Lucro	Receita por Reserva	USD	49.39	45.00
Aumentar Margem de Lucro	Custo por Reserva	USD	15.20	12.00
Aumentar Margem de Lucro	Margem de Lucro	%	69.22%	60.00%



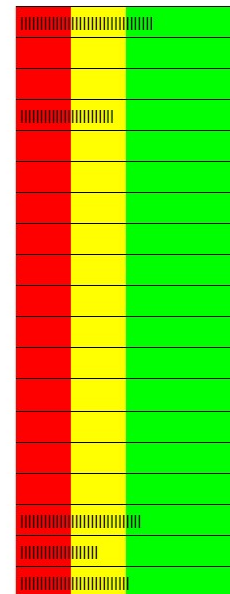
### Perspectiva Cliente

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Resultado	Meta
Aumentar Oferta	Propriedades com Reserva	unid	3,218	2,500
Aumentar Oferta	%Propriedades c/ Reserva	%	10.34%	10.00%
Aumentar Oferta	Propriedades com Reserva por Mercado	unid	Aba Panel	
Aumentar Oferta	%Propriedades c/ Reserva por Mercado	%	Aba Panel	
Aumentar Oferta	Reservas por Propriedade	unid	0.55	0.85
Aumentar Oferta	Preço Médio Diária	USD	222.19	218.41
Aumentar Oferta	Preço Médio Diária por Mercado	USD	Aba Panel	
Aumentar Visitas	Total de Vistas	unid	14,996.53	15,403.65
Aumentar Visitas	Total de Vistas por Mercado	unid	Em desenvolvimento	
Aumentar Visitas	Total de Visitas por Canal	unid	Em desenvolvimento	
Aumentar Número de Noites	Quantidade Total de Noites	unid	1,822	1,478
Aumentar Número de Noites	Quantidade Noites por Reserva	unid	2.21	2.00
Fidelização	Quantidade de Recompras	unid	23	37
Análise Comportamental	Reservas por Mês (Sazonalidade)	unid	Aba Panel	
Análise Comportamental	Índices de Sazonalidade	valor	Aba Panel	
Análise Comportamental	Tempo Médio entre compra e Check-in	dias	Aba Panel	
Análise Comportamental	Tempo de Antecedência por Mês	dias	Aba Panel	
Análise Comportamental	Preço x Antecedência da compra	USD	Aba Panel	
Análise Comportamental	Qtde noites x Antecedência da compra	unid	Aba Panel	
Análise Comportamental	Preço Médio na Recompra	USD	Aba Panel	
Análise Comportamental	Qtde Noites Média na Recompra	unid	Aba Panel	



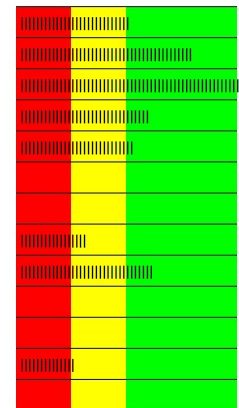
### Perspectiva Processos Internos

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Resultado	Meta
Aumentar Velocidade de Inserir Novas O Propriedades Publicadas Total		unid	31,133	25,000
Aumentar Velocidade de Inserir Novas O Propriedades Total por Tipo		unid	Aba Panel	
Aumentar Velocidade de Inserir Novas O Propriedades por Mercado		unid	Aba Panel	
Aumentar Velocidade de Inserir Novas O Tempo Médio de Publicação		dias	8.02	7.00
Fortalecimento da Marca	Nota da Propriedade	1-12	Aba Panel	
Fortalecimento da Marca	Fluxo por Campanha Publicitária	unid	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	Conversão por Campanha Publicitária	%	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	ROI Campanha Publicitária	USD	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	Fluxo por Canal	unid	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	Conversão por Canal	%	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	ROI Canal	USD	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	Seguidores Rede Sociais	unid	Em desenvolvimento	
Fortalecimento da Marca	Qtde Contratos de Exclusividade	unid	0.00	TBD
Fortalecimento da Marca	Fluxo por Contrato de Exclusividade	unid	0.00	TBD
Fortalecimento da Marca	Conversão por Contrato de Exclusividade	%	0.00	TBD
Fortalecimento da Marca	ROI Contrato de Exclusividade	USD	0.00	TBD
Velocidade do Site	Tempo de Resposta	segundos	2.67	3.00
Facilidade de Uso da Plataforma	Quantidade de Reclamações sobre Uso da Plataforma	unid	14.00	10.00
Percepção de Segurança	Quantidade de Reclamações sobre Segurança	unid	2.00	2.00



#### Perspectiva Inovação, Aprendizagem e Crescimento

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Resultado	Meta
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Inovações no Site	unid	2.00	2.00
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Ações de Melhoria no Site	unid	22.00	14.00
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Inovações na Empresa	unid	2.00	1.00
Melhoria Contínua Tecnologia	Qtde Ações de Melhoria na Empresa	unid	6.00	5.00
Motivação e Satisfação Colaboradores	Média Salarial por Níveis	EUR	1,360.65	1,298.33
Motivação e Satisfação Colaboradores	Índice de Colaboradores Satisfeitos	%	Em desenvolvimento	
Motivação e Satisfação Colaboradores	Índice de Motivação	%	Em desenvolvimento	
Motivação e Satisfação Colaboradores	Rotatividade Mensal de Colaboradores (Turnover)	%	11.47%	7.00%
Motivação e Satisfação Colaboradores	Absenteísmo	%	2.44%	3.00%
Motivação e Satisfação Colaboradores	Formação Média por Colaborador	-	Em desenvolvimento	
Motivação e Satisfação Colaboradores	Qtde Reuniões de Performance	unid	Em desenvolvimento	
Motivação e Satisfação Colaboradores	Atividades em Grupo	unid	0.50	1.00
Motivação e Satisfação Colaboradores	Feedback por Colaborador	unid	Em desenvolvimento	



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo sem todos os números gerados já é possível fazer uma análise dos resultados gerados pelo Balanced Scorecard da Glamping Hub. Destacam-se os principais pontos positivos:

#### i. Volume de Receita

A meta estipulada para esse indicador é de superar em 50% o faturamento do ano anterior, e foi alcançada em todos os meses com folga. Destaca-se ainda mais o principal mercado, o norte-americano que mais que dobrou o volume de receita, que é o que mais gera receita para a empresa. Esse resultado mostra que a empresa está seguindo o crescimento esperado, dando boas expectativas aos acionistas. Mas também há que ter atenção para transformar esse crescimento linear para todos os mercados, ou até mesmo aumentar essa meta para os mercados menores e mais imaturos. As ferramentas de publicidade podem auxiliar nichos específicos dos mercados, como por exemplo, intensificar as ações de marketing na Austrália.

#### ii. Margem de Lucro

A margem de lucro medida no BSC leva em consideração apenas os custos variáveis das operações, ou seja, custos bancários para realizar os pagamentos dos proprietários. Como Glamping Hub é apenas uma plataforma que faz o *link* entre os viajantes e os proprietários, ela recebe o dinheiro dos viajantes que fizeram a reserva e repassa parte desse dinheiro para pagar o proprietário do *glamping*. O lucro da empresa está nas taxas de transação. Mas, para fazer esse repasse, a empresa tem custos e o principal fornecedor desse serviço se chama Braintree, que cobra um taxa por cada transação que realiza. O custo ficou abaixo da meta devido a rodadas de negociação com esse fornecedor que resultou em uma pequena redução

de suas taxas que impactou diretamente na margem do negócio. Essa negociação ainda está aberta uma vez que existem outros *players* interessados em realizar uma parceria com Glamping Hub para realização desse serviço.

Existe ainda outro ponto importante para a redução da margem. O pagamento aos proprietários australianos, neozelandeses e alguns outros lugares das Américas Central e do Sul ainda não é realizado via Braintree, esses devem ser realizados manualmente pela equipe financeira por meio de empresas como Paypal e Transferwise, que cobram taxas muito mais altas. Glamping Hub já está buscando alternativas para solucionar esse problema, até mesmo porque a realização do pagamento manual é muito mais trabalhosa que via sistema e uma vez que estes mercados se expandirem não será mais possível continuar dessa maneira. A opção de abrir uma conta bancária em cada um desses países facilitaria o fluxo e reduziria substancialmente o custo, tendo impacto significativo na margem de lucro.

### iii. Propriedades Publicadas na Plataforma

Esse talvez tenha sido o melhor resultado entre todos. O indicador Propriedades Totais Publicadas na plataforma apresentou um resultado quase 30% acima do esperado. Isso é resultado da estratégia da empresa, e o quadro de funcionários mostra claramente isso. A equipe de crescimento tem como função principal inserir novas propriedades na plataforma, e esse mês apresentou um excelente resultado, mesmo com um tempo médio de publicação abaixo da meta. Vale analisar se a meta de tempo de publicação está bem calibrada.

Destaca-se também o indicador Propriedade com Reservas na Plataforma. Isso indica que além da velocidade de crescimento do número de oferta está acelerada, a qualidade das ofertas também está em um nível bom. Esse indicador deve ser analisado em conjunto com Nota da Propriedade, fornecendo melhor entendimento para importância de incluir apenas propriedades que seguem os valores da empresa. Simplesmente 100% das propriedades com notas 10, 11 e 12 já receberam pelo menos uma reserva, número que reforça muito a demanda por qualidade dos viajantes.

### iv. Melhoria Contínua das Tecnologias

Todos os indicadores deste objetivo estratégico atingiram ou superaram as metas. A equipe de TI está em praticamente focada 100% do tempo a essa tarefa, e isso reflete no indicador. A equipe de UX Design recebe *feedbacks* muito frequentes sobre como melhorar a interface com os usuários, além da busca incessante para aumentar a velocidade de resposta

da plataforma. Aumentar a qualidade das fotos e vídeos também está entre as ações realizadas com frequência.

Mesmo sendo melhorias pequenas, é importante que elas sejam sempre realizadas e comunicadas para toda empresa. Esse canal de comunicação também está sendo muito bem trabalhado na Glamping Hub. Existe um programa interno da empresa que estimula todo tipo de inovação e melhoria em qualquer processo da empresa. É um portal interno onde qualquer funcionário pode postar uma ideia, ou propor uma solução para um problema ou até mesmo discutir sobre algum ponto. Isso atrai os colaboradores para as questões internas, ajuda na interação dos times e estimula o ambiente comunicativo e criativo. Neste mês resultou em seis ações de melhoria na empresa, onde se pode destacar o início de uma campanha solidária, criada pelos próprios funcionários, para arrecadar fundos para ONGs de proteção ao meio ambiente a partir de doação de peças de roupas antigas para elaboração de um bazar.

O modelo também retornou alguns resultados que devem receber uma atenção maior que os pontos positivos. Destacam-se os principais resultados negativos:

- i. Taxa de Conversão

Esse resultado já era esperado e sabido, como apresentado ao longo deste trabalho, pois a taxa de conversão é a principal preocupação da liderança. Esse resultado pode ser explicado pela juventude da empresa, a marca ainda é pouco conhecida, principalmente em comparação com os outros *players* do mercado como Booking.com e Trivago. Além disso, o negócio como todo é muito recente. Glamping é um conceito novo que está começando a crescer e ser amplamente aceito, principalmente entre os jovens.

Para tentar solucionar essas questões, as estratégias de marketing devem ser muito bem pensadas. A análise sobre conversão deve estar acompanhada pelas conversões por mercados e canais, que ainda está em fase de desenvolvimento. Uma vez concluída, deve-se analisar os dados das conversões e fluxos gerados pelo Facebook, Instagram, Pinterest, e outras fontes gerados de visitas e *leads*. Atualmente o departamento de marketing gasta grande parte do orçamento em publicidade direta nas mídias sociais, e muito também com *blogueiros* e personalidades conhecidas nas redes para fazerem campanhas publicitárias aos seus seguidores. Sem dúvida essa estratégia gera fluxo considerável, mas é preciso saber se gera conversões. Talvez o nicho ainda não seja o apropriado para a campanha ou a marca não seja forte o suficiente para tirar os clientes do Booking.com, fato é que deve-se acompanhar os resultados das campanhas em conjunto com a conversão.

## ii. Reservas Canceladas

Uma reserva cancelada gera em torno de 60% a menos de receita para empresa, em média. Reduzir o número de pedidos de cancelamento de reserva é uma ação que tem impacto direto no principal objetivo estratégico da Glamping Hub, que é aumentar o volume de receita.

Um dos pontos levantados pela liderança foi sobre as políticas de cancelamento da empresa. Faz-se necessário analisar os concorrentes e realizar um *benchmarking* para checar a melhor estratégia praticada. Se o viajante tem muita flexibilidade para realizar o cancelamento, pode ser que ele continue realizando outras pesquisas e encontre outra propriedade que seja melhor, e pela flexibilização das políticas, ele consiga viabilizar a troca. É importante entender o motivo do cancelamento, ou tentar ao máximo reforçar as políticas para que o viajante não busque o cancelamento, e sim uma transferência de datas.

## iii. Fidelização

Este indicador apresentou um resultado 40% abaixo do esperado. Pode-se afirmar que a sazonalidade do negócio influencia um pouco este indicador, mas isso só será provado ao longo do tempo com uma análise anual completa. De toda a forma, o resultado foi ruim.

De fato a empresa não possui uma estratégia de contato frequente com o viajante. Uma vez realizada uma reserva na plataforma, os dados dos viajantes ficam registrados sendo possível contatá-los, informando-lhes sobre as atualizações da empresa, novas propriedades da plataforma ou até mesmo realizar promoções especiais para viajantes frequentes. O marketing direto pode ser um poderoso aliado para aumentar esse índice.

A análise comportamental também deve auxiliar a fidelização do cliente. Dados do consumo são importantes para verificar com qual frequência o viajante realiza pesquisas na plataforma, qual é o intervalo entre as viagens, qual a região preferida, média de preços e noites por reserva. Todas essas informações devem ser analisadas para que o contato com o cliente seja mais eficiente.

## iv. Rotatividade dos Funcionários

Esse indicador refletiu muito bem o cenário de contratação atual da empresa. Contratos temporários são muito frequentes, e a cada mês chegam e saem algumas pessoas de todos os setores (apenas TI tem uma regularidade maior), não apenas estagiários, mas também cargos de confiança, como diretor de operações, vêm sofrendo alterações regulares.



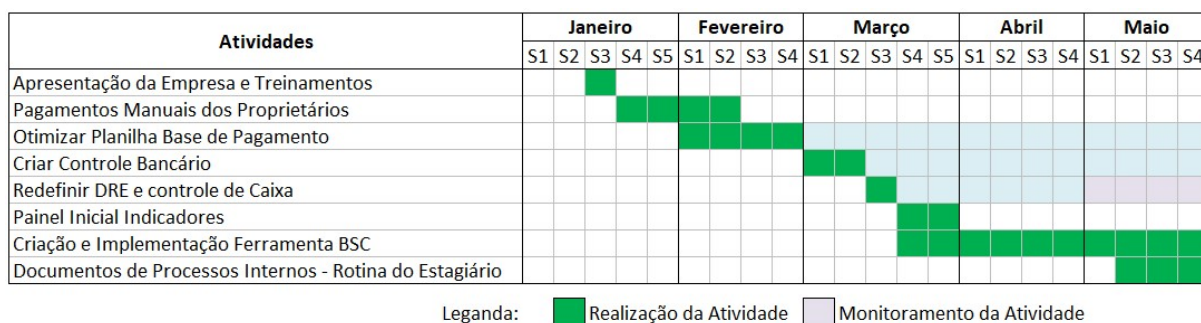
De fato existem demandas temporárias numa empresa em crescimento tão feroz e rápido, mas a setor de recursos humanos deve desenhar melhores estratégias para retenção dos colaboradores. Elevados índices de *turnover* geram gastos de recursos financeiros com rescisões contratuais, processo de seleção e novas contratações. Além de tomar tempo para treinamentos, integrações técnicas para adaptação desses novos colaboradores à empresa e às equipes de trabalho. Os colaboradores treinados estão adaptados com a utilização dos sistemas e têm conhecimentos dos processos da empresa, e o alto giro pode acarretar em falhas e perda da qualidade.

### 4.3. Sobre o Estágio

O estágio foi realizado na empresa Glamping Hub durante o período de 15 de janeiro a 24 de maio de 2018. A sede da empresa se encontra em Sevilha, Espanha. Iniciei o programa no setor financeiro, onde era responsável pelo pagamento manual aos proprietários, entre outras atividades secundárias. Trabalho que exigia muito tempo e pouca reflexão, pois a demanda era alta – em torno de 20 pagamentos diários – e o processo extremamente repetitivo. Porém essa etapa durou apenas algumas semanas, e fui locado no setor de operações, onde tive grande liberdade para expor minhas idéias e trabalhar com total autonomia.

No setor de operações, juntamente apenas com o diretor de operações, desenvolvemos algumas ferramentas para otimizar rotinas, como por exemplo, o processo de atualização da base para pagamentos aos proprietários, controle das contas bancárias e fluxo de entrada e saída de caixa, além da criação de um painel básico de indicadores com visualização de toda a companhia e atualização diária. Esse primeiro painel que motivou ao desenvolvimento deste trabalho, pois foi possível observar a necessidade de acompanhamento mais rígido dos resultados da empresa. A Figura 21 ilustra a cronologia das atividades:

**Figura 21 – Cronograma de Atividades**



Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades iniciais do estágio foram fundamentais para entender as rotinas do setor financeiro e da empresa como um todo. Realizar os pagamentos manuais evidenciou a necessidade de melhoria do processo, pois é extremamente manual e requer muitas ações. A otimização da planilha de controle foi muito importante para possibilitar ao responsável maior controle sobre cada ação dentro do processo, fornecendo informações automáticas a serem inseridas nos sistemas de pagamento e calculando e consolidando as taxas ocorridas das movimentações bancárias de forma unitária. A nova planilha gerou mais controle e poupou tempo ao gestor financeiro, fornecendo automaticamente relatórios dinâmicos sobre os pagamentos, antes elaborados manualmente, também reduziu o risco de erros ao longo do processo.

Outro ponto que necessitou de maior controle foi a gestão das contas bancárias. Glamping Hub possui cinco contas bancárias (três nos Estados Unidos e duas na Espanha) em três bancos diferentes, o que dificulta o controle e estratificação dos custos. Para isso foi criada uma ferramenta em Excel que era alimentada com os extratos bancários de cada conta e facilitava o trabalho de definição dos custos e apresentação dos resultados mensais. Essas atividades foram finalizadas nos primeiros meses, mas necessitaram de uma monitoração, reparos e melhorias durante todo o período de estágio.

Com a finalização das atividades mais voltadas para o setor financeiro, iniciamos o trabalho principal, que era a elaboração de um painel de indicadores para maior controle de toda a operação da empresa. Inicialmente foi criada uma planilha para controle de alguns indicadores operacionais e financeiros, mas que após a apresentação para liderança e um *feedback* positivo, surgiu a demanda para uma ferramenta mais robusta de controle de objetivos e metas da empresa. Assim, o modelo BSC foi escolhido porque apresenta uma possibilidade de visão além da financeira, e o cenário atual da companhia exige uma análise mais abrangente de outras variáveis como o comportamento dos clientes, visão e motivação dos colaboradores e a qualidade exigida e fornecida dos serviços prestados. O BSC integra muito bem todas as variáveis e unifica a empresa em busca do atingimento dos objetivos e metas respeitando os fortes valores iniciais que definem a marca Glamping Hub.

Durante o processo de desenvolvimento deste trabalho, tive a oportunidade de interagir muito com a equipe de TI, pois uma importante tarefa para a geração do modelo era definir bem os parâmetros dos relatórios gerados. O volume de dados também foi um desafio, e acredito que tenha desenvolvido boas habilidades em programas computacionais para atingir o resultado final. As reuniões com o time de marketing também foram importantes para



entender melhor sobre a importância das redes sociais e SEO para o negócio. Atualmente o trabalho realizado nas redes sociais gera cerca de 70% do fluxo da empresa, e é um dos principais geradores de custos. A forma de realizar o marketing pessoal em um ambiente digital é muito diferente e deve ser profundamente estudada para gerar o máximo resultado.

Acredito que minha formação me auxiliou muito para enfrentar os desafios encontrados durante o estágio. As unidades curriculares fornecem uma base teórica muito forte, com muitos conceitos e técnicas que devem ser amplamente exploradas para ter uma eficaz aplicação em um ambiente profissional. Como exemplo, a disciplina Análise Estratégica auxiliou muito na definição dos indicadores, fornecendo ferramentas para analisar a concorrência e o ambiente interno e verificar como seria interessante mensurar a evolução da Glamping Hub. A Gestão da Informação forneceu técnicas para manipular os grandes volumes de dados e transformá-los em informação gerencial. Recorri a Análise de Decisão para criação de um dos indicadores mais elogiados pela liderança, que foi a nota da propriedade, que é uma compilação de vários fatores (qualitativos e quantitativos) para geração de um valor para cada *glamping* inserido na plataforma, e com ele é possível estimar com mais precisão a evolução do número de reservas.

Como conclusão, entendo que o estágio foi fundamental para a finalização do Mestrado em Gestão com bom aproveitamento do conhecimento promovido. Tive a oportunidade de aplicar algumas ferramentas e metodologias aprendidas em sala de aula, verificar como são importantes os tópicos que discutimos na universidade e podem fazer toda a diferença no competitivo mercado, além de ter conhecido pessoas talentosas, vivido outra cultura e idioma e me desenvolver pessoalmente e profissionalmente.

#### **4.4. Análises Críticas e Conclusões Finais**

O Balanced Scorecard é uma métrica de desempenho usada na gestão estratégica para identificar e melhorar várias funções internas em busca do alinhamento de toda empresa com a missão, visão e valores da companhia, visando o atingimento de objetivos, medidas, iniciativas e metas resultantes de quatro funções principais de um negócio. É usado para medir e fornecer *feedback* para organizações, onde a coleta de dados se torna crucial para fornecer resultados quantitativos, pois as informações são interpretadas por gerentes e executivos e usadas para tomar melhores decisões para a organização. Também é usado para reforçar bons comportamentos em uma organização, isolando as áreas que precisam ser analisadas e definindo iniciativas e objetivos estratégicos.

A aplicação deste modelo pode gerar excelentes resultados. Não é um modelo simples e de fácil implementação, até o atingimento deste resultado final, foram necessárias diversas rodadas de apresentação e discussão com a liderança, e muitas alterações foram realizadas ao longo do percurso. Porém, ele retorna resultados positivos e interessantes que auxiliam na tomada de decisão gerencial e estratégica.

O BSC da Glamping Hub permite analisar a organização como um todo, avaliando de uma forma global o desempenho da empresa, através da identificação de objetivos estratégicos financeiros e não financeiros. O mapa estratégico permite visualizar as interações dos setores entre os diversos objetivos da empresa, e também como um setor afeta positivamente ou negativamente outros. O conceito de causa e efeito entre as perspectivas facilita a atuação dos gestores na comunicação específica entre as áreas e também possibilita a alocação de recursos de forma planejada. Como exemplo, as perspectivas não financeiras possibilitam um maior conhecimento dos clientes e dos próprios colaboradores. O modelo apresenta um resultado muito interessante que diz que a busca do entendimento do comportamento dos clientes é fundamental para atingir os objetivos financeiros, e isso tudo depende das tecnologias implementadas pela mão de obra da companhia, que deve estar motivada e empenhada no cumprimento das suas atividades. Todas as perspectivas e seus objetivos são fundamentais para o atingimento dos objetivos globais da empresa.

A transformação de objetivos estratégicos em forma de indicadores numéricos e gráficos é outra vantagem, pois ilustra a realidade identificada da companhia em um documento de leitura simples e de fácil monitoração, possibilitando a observação da organização de uma forma abrangente e sistêmica. Também auxilia os gestores a estipular metas mais reais e alcançáveis e na cobrança sobre os setores responsáveis. Além disso, a facilidade de visualização das metas e o atingimento das mesmas podem ser utilizados como fator motivacional para as equipes.

A mensuração de resultados através das visões financeiras e não financeiras requer uma movimentação constante da organização em busca do atingimento das metas estabelecidas, gerando um maior conhecimento dos funcionários sobre os reais objetivos da companhia. Isso pode ser considerado um ponto negativo também. A estratégia não é fixa, na verdade ela está em constante alteração devido a fatores externos ou mudanças organizacionais internas. O BSC pode indicar que o cenário está mudando, mas não é flexível a ponto de se auto-remodelar ao cenário externo. Para isso, é preciso rever todo o modelo, e redesenhar sua estrutura e parâmetros.

Esse fator evidencia outro ponto de atenção do modelo. É muito importante que suas bases de dados de alimentação sejam muito bem elaboradas, para que o modelo gere resultados facilmente. Como no caso da Glamping Hub alguns indicadores necessitam ser monitorados diariamente, é preciso que tenha pelo menos um funcionário exclusivo responsável pela manutenção e atualização das bases, e que tenha bons conhecimentos das ferramentas computacionais para corrigir e remodelar os resultados em caso de revisão das estratégias.

E talvez o principal alerta da utilização desta metodologia deve ser que os indicadores devem refletir a estratégia, e não o contrário. Os objetivos e indicadores não financeiros são menos intuitivos e mais difíceis de serem mensurados, e podem levar a criação de indicadores que guiem a empresa a gerar um comportamento em função do indicador, não medindo os reais avanços ou problemas da organização. No caso específico da Glamping Hub, os indicadores de comportamento do cliente não devem guiar sozinho a estratégia de comunicação com os viajantes, eles devem ser uma parte de uma análise muito maior, além de serem periodicamente revistos, pois o mercado digital é muito dinâmico. Deve-se atentar também para os indicadores de motivação e satisfação dos colaboradores, que é extremamente difícil de mensurar.

O resultado final do trabalho ficou incompleto, pois parte dos indicadores ainda não tinha uma base para sua geração. As áreas estão trabalhando para desenvolver o número e completar o painel. Em adição, a análise do fluxo do *site*, análise de abandono da página, estudo dos canais, conversões por canais devem ser prioridade nas próximas atualizações do modelo. O marketing nas redes sociais gera muitos acessos para a página *web* e sempre se deve atentar para seus resultados e acompanhar as margens das campanhas, seus custos devem ser mais vigiados e controlados. Atualmente não é possível medir o retorno dos investimentos em campanhas publicitárias, pois os índices de conversão não podem ser medidos e monitorados. As equipes de TI, marketing e finanças devem trabalhar juntas para definir melhores controles e ações para gerar um indicador sobre esse tema.

Como conclusão final, ao avaliar o Balanced Scorecard nota-se que é uma metodologia para elaboração de um planejamento estratégico que possibilita o direcionamento dos esforços dos gestores com bases em perspectivas estratégicas definidas que ajudam na centralização das ações de toda organização em busca de objetivos comuns. Ela não perde seu valor em função das desvantagens encontradas, pelo contrário, identificar as desvantagens é uma tarefa dos gestores, que tem como responsabilidade corrigir possíveis desvios e

potencializar as vantagens. Esta ferramenta aproxima os gestores aos funcionários e a empresa ao cliente, controla e monitora os resultados com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos, para assim explorar suas forças e reduzir os riscos dos seus pontos de melhoria. A constante atualização do BSC, sempre alinhado com as exigências do mercado, respeitando e reconhecendo as limitações internas da companhia, pode fazer com que este modelo retorne grandes resultados e alavancando ainda mais o rápido crescimento da Glamping Hub.

## Bibliografia

- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
- Amaro, S., & Duarte, P. (2013). On-line travel purchasing: A literature review. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(8), 755–785. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.835227>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-commerce Management - Strategy, Implementation and Practice*. Practice (4<sup>a</sup>). London: Pearson Education Limited. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00148-6>
- Galindo, A. (2005). Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. *II Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, 57–71.
- Gonçalves, H. (2014). *O Balanced Scorecard : Aplicação a uma organização sem fins lucrativos*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71–79.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management. Organization* (14<sup>a</sup>, Vol. 22). New Jersey: Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2014). *Complete Listing of Chapter Opening Cases , Insight Cases , E-commerce in Action Cases , and Case Studies* (10<sup>a</sup>). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mistry, J. (2003). Performance Measurement In The eCommerce Industry. *Journal of Business & Economics Research*, 1(11), 33–42.
- Narciso, C. I. dos S. V. (2014). *O Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à tomada de decisão*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios* (Vol. 3). Rio de Janeiro: Alta Books. <https://doi.org/65.012.2O85b>

- Saleh, K., & Shukairy, A. (2010). *Conversion Optimization: The Art and Science of Converting Prospects to Customers* (1<sup>a</sup>). California: O'Really Media Inc.
- Schneider, G. (2008). *Electronic Commerce* (7<sup>a</sup>). Singapore: B & Jo Enterprise Pte Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10091-3>
- Swaminathan, V., Lepkowska-White, E., & Rao, B. P. (2003). The Internet and Consumer Buying Behavior: A Research Framework and Analysis. In *Advances in Electronic Commerce* (pp. 64–84).
- Teixeira, L. de C. M., & Lopes, H. E. G. (2011). Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. *Revista Gestão e Tecnologia*, 16(February), 1–17. <https://doi.org/10.20397/g>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

## Sites Consultados

- [https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit\\_13\\_14/uploads/apresent\\_GI13.pdf](https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit_13_14/uploads/apresent_GI13.pdf) [21 de dezembro de 2017]
- [http://en.ecommercewiki.info/fundamentals/revenue\\_models](http://en.ecommercewiki.info/fundamentals/revenue_models) [21 de dezembro de 2017]
- <https://en.oxforddictionaries.com/definition/touchpoint> [10 de março de 2018]
- <https://www.infoworld.com/article/2657160/operating-systems/what-is-vertical-search-.html> [10 de março de 2018]
- <https://www.emarsys.com/en/resources/blog/what-is-multichannel-marketing/> [11 de março de 2018]
- <https://www.colourgraphics.com/blog/on-line-off-line-marketing-channels/> [11 de março de 2018]
- <https://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channel-retailing-business-forms-12/> [11 de março de 2018]
- <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/> [16 de março de 2018]
- <https://zephoria.com/twitter-statistics-top-ten/> [16 de março de 2018]
- <http://dicionario.reverso.net/ingles-cobuild/shake-out> [18 de março de 2018]
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/long-tail> [08 de abril de 2018]
- <https://www.significados.com.br/swot/> [26 de junho de 2018]

# Anexos 1 – Painel de Suporte BSC

## BALANCED SCORECARD - SUPPORT PANEL

Revenue: Glamping Hub Rv Market: Consolidated Year: Consolidated Type: Nights

### Demand Plannig

Growth Period: Begin Jan 14 End Dec 17 Year Relevance Rate: 2015: 0.1, 2016: 0.15, 2017: 0.75

Tendency Results (Linear Regression: Y=alfaX+beta):  
 Glamping Hub Revenue: alfa1: 804.59, beta1: -0.016.19  
 Nights: alfa2: 34.80, beta2: 501.29

#### Yearly Revenue

#### Yearly Bookings or Nights

#### Monthly Revenue (KUSD)

#### Monthly Bookings or Nights

#### Month Comparison by Year

Month	2014	2015	2016	2017	2018
Glamping Hub Revenue	963	4,925	9,782	28,229	34,946
Growth Rate	-	411.3%	98.6%	188.6%	23.8%
Nights	69	282	496	1,220	1,567
Growth Rate	-	308.7%	75.9%	146.0%	28.4%

#### YTD

Year	2014	2015	2016	2017	2018
Glamping Hub Revenue	1,472	14,061	30,317	89,035	159,011
Growth Rate	-	855.1%	115.6%	193.7%	78.6%
Nights	99	840	1,473	3,935	7,221
Growth Rate	-	748.5%	75.4%	167.1%	83.5%

#### Sazonal Rates

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Glamping	1.25	1.29	1.37	1.49	1.67	1.93	2.35	2.39	1.97	1.74	1.53	1.86
Nights	0.60	0.61	0.66	0.74	0.83	0.95	1.17	1.21	1.01	0.91	0.79	0.85

#### Forecast 2018

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Glamping	14,285	14,917	21,121	26,953	34,808	44,159	61,712	65,159	49,866	42,482	33,839	43,426
Nights	516	506	787	1,010	1,275	1,508	2,343	2,472	1,965	1,714	1,283	1,557

### Market Analysis

Rank	State	Total Bks	Total Nights	Total GH Revenue	GH Revenue per Bk	Avg Price per Night	Property w/ Bks	Property Total	%Property w/ Bks	Bks per Property	Bks per Property
1	California	3,887	8,681	210,780	54.23	251.93	462.00	2,903	15.9%	8.41	1.34
2	New York	1,663	3,913	96,051	57.76	237.24	157.00	987	15.9%	10.59	1.68
3	Texas	1,169	2,448	61,844	52.90	245.59	212.00	1,411	15.0%	5.51	0.83
4	Washington	761	1,714	37,730	49.58	221.74	171.00	944	18.1%	4.45	0.81
5	Colorado	725	1,844	43,576	60.10	242.88	161.00	1,696	9.5%	4.50	0.43
6	Oregon	709	1,603	31,732	44.76	202.80	150.00	1,220	12.3%	4.73	0.58
7	Utah	593	1,155	24,789	41.80	211.52	69.00	461	15.0%	8.59	1.29
8	North Carolina	553	1,364	24,922	45.07	185.96	124.00	1,298	9.8%	4.46	0.43
9	Georgia	459	1,047	22,094	48.14	258.37	83.00	548	15.1%	5.53	0.84
10	Arizona	317	679	13,491	42.56	191.31	66.00	472	14.0%	4.80	0.67
11	Maine	289	826	16,686	57.74	208.41	42.00	507	8.3%	6.88	0.57
12	Tennessee	239	546	11,287	47.23	223.98	49.00	744	6.1%	4.88	0.32
13	Florida	225	623	10,957	48.70	176.97	48.00	790	6.1%	4.69	0.28
14	Massachusetts	218	520	11,697	53.66	225.91	47.00	445	10.6%	4.64	0.49
15	Vermont	213	557	12,390	58.17	246.61	50.00	496	10.1%	4.26	0.43
16	Hawaii	179	588	8,465	47.29	188.58	62.00	574	10.8%	2.89	0.31

Rank	Country	Total Bks	Total Nights	Total GH Revenue	GH Revenue per Bk	Avg Price per Night	Property w/ Bks	Property Total	%Property w/ Bks	Bks per Property	Bks per Property
1	United States	13,590	31,331	704,517	51.84	212.68	2,420	23,204	10.4%	5.82	0.59
2	Australia	1,134	2,043	44,986	39.67	208.72	127	1,237	10.3%	8.93	0.92
3	Canada	804	1,709	32,470	40.39	167.10	154	2,172	7.1%	5.22	0.37
4	New Zealand	293	509	10,010	34.16	200.32	78	1,789	4.4%	3.76	0.16

### Host and Properties Analysis

#### General Host and Properties

#### Accommodations and Properties

AVG Accommodations per Property: 1.63  
MAX Accommodations per Property: 84

#### Type Accommodations and %Accommodation w/ Bookings

#### Accommodations vs Scorecard



**Host and Properties with Booking**



**Guest Analysis**

