

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
INSTITUTO DE QUÍMICA - CÂMPUS DE ARARAQUARA

Rodrigo Prieto Cerioni Duarte

Estudo de caso: aquisição de clientes em negócio de impacto

ARARAQUARA

2023

Rodrigo Prieto Cerioni Duarte

Estudo de caso: aquisição de clientes em negócio de impacto

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Química.

Orientador: Prof. Dr. Ossamu Hojo

Araraquara

2023

D812e

Duarte, Rodrigo Prieto Cerioni

Estudo de caso : aquisição de clientes em negócio de impacto / Rodrigo Prieto Cerioni Duarte. -- Araraquara, 2023
57 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Engenharia Química) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Química, Araraquara

Orientador: Ossamu Hojo

1. Empreendedorismo. 2. Marketing. 3. Clientes Contatos. 4. Indicadores. 5. Retorno sobre patrimônio líquido. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Química, Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Rodrigo Prieto Cerioni Duarte

Estudo de caso: aquisição de clientes em negócio de impacto

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Química.

Araraquara, 11 de dezembro 2023.

Banca examinadora

Prof. Dr. Ossamu Hojo

Prof. Dr. Elias de Souza Monteiro Filho

Prof. Dr. Gustavo Nakamura Alves Vieira

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por desde pequeno terem me mostrado a importância dos estudos, por todo o apoio e incentivo para que chegasse até aqui. José Eduardo, Gislaine, Eduardo, Neto e Neusa, amo vocês!

Agradeço os meus amigos que tornaram toda a graduação muito mais leve e fácil de lidar.

Agradeço ao Movimento Empresa Júnior, especialmente à Química Jr e Núcleo São Carlos, por terem me apresentado o mundo do empreendedorismo e por terem me feito sentir na pele todo o impacto que podemos gerar ao nosso redor.

Agradeço ao time Estímulo, pela oportunidade de fazer parte e contribuir nesse projeto único, que apoia pequenos empreendedores para transformarem o mundo ao seu redor.

Sem dúvidas não poderia desejar algo melhor, e esse é só começo!

“O sucesso é uma jornada, não um destino.”

Bruce Lee

RESUMO

Negócios de impacto são organizações que visam resolver ou minimizar problemas socioambientais utilizando-se de mecanismos de mercado, com eficiência e sustentabilidade financeira. O marketing é fundamental para o crescimento de qualquer tipo de empresa, dentro dos negócios de impacto em específico seu papel é crucial para maximizar o impacto ao mesmo tempo em que proporciona o sucesso comercial e financeiro. No presente trabalho, foi realizado um estudo de caso a respeito da aquisição de clientes em um negócio de impacto. Para tanto, foi analisada a eficiência dos canais de aquisição, tendo como indicador base o ROAS (*Return On Advertising Spend*, em português Retorno do Investimento em Anúncios), neste caso, adaptado para a realidade da empresa e denominado “ROAS pré-aprovado global”. Os canais utilizados foram: e-mail marketing, cold mail, Google Ads, Meta Ads, programa de indicações e parceiros. Foram analisados os dados de 15 meses, divididos em três períodos de 5 meses cada, sendo um período de referência (anterior ao início do projeto) e dois períodos com aplicações de ações de melhoria. Utilizou-se a metodologia PDCA como base para a implementação das otimizações, realocando-se orçamentos e esforços entre os canais, com o objetivo de aumentar o ROAS pré-aprovado global, ou seja, melhorar a eficiência conjunta dos canais de aquisição. Ao final do projeto, foi possível aumentar o ROAS pré-aprovado global em 92% em comparação com o período de referência, foram obtidos aprendizados relevantes sobre as peculiaridades de cada canal, como relações de quantidade vs qualidade de clientes, além de correlações de influência entre diferentes canais.

Palavras-chave: empreendedorismo; marketing; clientes contatos; indicadores; Retorno sobre investimento.

ABSTRACT

Impact businesses are organizations that aim to solve or minimize socio-environmental problems using market mechanisms, with efficiency and financial sustainability. Marketing is fundamental to the growth of any type of company, within impact businesses in particular its role is crucial to maximize impact and provide commercial and financial success. In this work, a case study was carried out regarding customer acquisition in an impact business. To this end, the efficiency of acquisition channels was analyzed, using ROAS (Return On Advertising Spend) as a base indicator, in this case, adapted to the company's reality and receiving the name "global pre-approved ROAS". The channels used were: email marketing, cold mail, Google Ads, Meta Ads, referral program and partners. Data of 15 months were analyzed, divided into three periods of 5 months each, one being a reference period (prior to the start of the project) and two periods with application of improvement actions. The PDCA methodology was used as a basis for implementing optimizations, reallocating budgets and efforts among channels, with the objective of increasing the global pre-approved ROAS, that is, improving the joint efficiency of the acquisition channels. At the end of the project, it was possible to increase the global pre-approved ROAS by 92% compared to the reference period, obtaining relevant learning about the peculiarities of each channel, such as customer quantity vs quality relationships, in addition to correlations of influence among different channels.

Keywords: impact business; marketing; customer acquisition; indicators; return on advertising spend (ROAS).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das abordagens do papel social das organizações	15
Figura 2 - Comparação entre diferentes modelos de negócios de impacto	16
Figura 3 - Setor 2.5	17
Figura 4 - Posicionamento do Ventury Philanthropy (VP) em comparação com outros tipos de capital	19
Figura 5 - Jornada de compra e funil de vendas	20
Figura 6 - Marketing não linear.....	22
Figura 7 – Matriz SWOT.....	25
Figura 8 - Ciclo PDCA	26
Figura 9 - Fluxo do pedido de apoio financeiro	27
Figura 10 – Definição de lead qualificado	28
Figura 11 - Etapas do projeto.....	31
Figura 12 - Representatividade dos canais nos pedidos (n) – Período Zero.....	33
Figura 13 - Representatividade dos canais no valor (\$) dos pedidos e pré- aprovações – Período 1	36
Figura 14 – ROAS pré-aprovado – Período 1	37
Figura 15 - Representatividade dos canais no valor (\$) dos pedidos e pré- aprovações – Período 2	40
Figura 16 – ROAS pré-aprovado – Período 2	41
Figura 17 - Período 1 vs Período 2: representatividade de cada canal nos pedidos (\$).	42
Figura 18 - Período 1 vs Período 2: representatividade de cada canal nos pedidos pré-aprovados (\$).	42
Figura 19 - ROAS pré-aprovado por canal - Comparativo	43
Figura 20 – ROAS pré-aprovado global – Comparativo período zero, 1 e 2	45
Figura 21 - Chamadas para ação e-mail	46
Figura 22 – Fluxo do Cold Mail.....	47
Figura 23 – Volume de pesquisas relacionadas ao Google P ao longo de 2022	50
Figura 24 - Pré-aprovações (\$): Direto/Orgânico vs Demais canais	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz SWOT dos canais de aquisição – Período Zero.....	34
Tabela 2 - Representatividade, ROAS pré-aprovado e esforço de cada canal - Período 1.....	39
Tabela 3 – Comparativo: ajuste ao final do Período 1 e resultado comentado	44
Tabela 4 – Cliques em simulação e pedido de apoio	46
Tabela 5 - Campanhas Google Ads: Comparativo entre Google I, Google P e demais campanhas.....	49
Tabela 6 - Desempenho Google P durante o anúncio da nova fase do programa de crédito do governo federal.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
NEGÓCIOS DE IMPACTO: CONTEXTO E ORIGEM	14
DEFINIÇÃO DE “NEGÓCIO DE IMPACTO”	15
ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	17
O SETOR 2.5	17
A NOVA FILANTROPIA E SUA RELAÇÃO COM NEGÓCIOS DE IMPACTO	17
FILANTROPIA DE RISCO (VENTURY FILANTROPY)	18
JORNADA DE COMPRA E FUNIL DE VENDAS	19
QUALIFICAÇÃO DE CLIENTES	20
CANAIS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES	21
MARKETING NÃO LINEAR	22
REMARKETING / RETARGETING	22
CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC)	23
RETORNO DO INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE (ROAS)	23
DIFERENÇA ENTRE ROAS E ROI	24
ANÁLISE SWOT	24
CICLO PDCA	25
3 METODOLOGIA	26
OBJETIVO DO PROJETO	26
PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES	27
DEFINIÇÃO DO LEAD QUALIFICADO DE MARKETING	28
APOIO FINANCEIRO: VALOR E QUANTIDADE	28
DEFINIÇÃO DOS INDICADORES	29
PRINCIPAIS INDICADORES	29
INDICADORES AUXILIARES	29
POR QUE NÃO USAR O ROI?	30
ETAPAS DO PROJETO	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
PERÍODO ZERO (novembro/2021-março/2022)	32
REPRESENTATIVIDADE DE CADA CANAL NOS PEDIDOS E PRÉ-APROVAÇÕES	32
ESFORÇO PARA MANTER O CANAL ATIVO	33
ROAS PRÉ-APROVADO	33
DIAGNÓSTICO INICIAL	34
PERÍODO 1 (abril/2022-agosto/2022)	35
REPRESENTATIVIDADE DE CADA CANAL NOS PEDIDOS E PRÉ-APROVAÇÕES	35
ESFORÇO PARA MANTER O CANAL ATIVO	37
ROAS PRÉ-APROVADO	37
COMPARATIVO – PERÍODO 1	38
PERÍODO 2 (setembro/2022-janeiro/2023)	40
REPRESENTATIVIDADE DE CADA CANAL NOS PEDIDOS E PRÉ-APROVAÇÕES	40
ESFORÇO PARA MANTER O CANAL ATIVO	41
ROAS PRÉ-APROVADO	41

COMPARATIVO ENTRE OS PERÍODOS.....	41
PRINCIPAIS DESTAQUES/APRENDIZADOS POR CANAL	45
EMAIL.....	45
COLD MAIL	46
META ADS	47
GOOGLE ADS.....	48
DIRETO/ORGÂNICO	51
PROGRAMA DE INDICAÇÕES	52
5 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas vem sendo marcadas pelo debate a respeito de persistentes problemas sociais e ambientais, os quais ficaram ainda mais evidentes com a pandemia de COVID-19. Embora muito avanços sejam reconhecidos, a forma atual do capitalismo vem recebendo questionamentos e propostas de mudança, com o crescimento de movimentos que buscam por maneiras inovadoras de se fazer negócio, capazes de aliar impacto social e lucro (BARKI, 2020). A popularização do conceito de ESG (Environment, Social, Governance), é um exemplo desses movimentos, colocando em pauta as contribuições que uma empresa traz para a sociedade, além de seus lucros.

Nesse contexto, ganham destaque os “negócios de impacto” - modelos de negócio inovadores, que surgem para resolver, ou pelo menos diminuir problemas socioambientais, ao mesmo tempo em que atingem a sustentabilidade financeira (BARKI, 2020) - e a “filantropia estratégica” - diferente da filantropia tradicional, utiliza uma abordagem mais planejada e direcionada, com o objetivo de potencializar o impacto das doações recebidas.

O marketing é fundamental para a promoção e crescimento de qualquer tipo de negócio. Dentro dos negócios de impacto, seu papel é crucial para maximizar o alcance e impacto, ao mesmo tempo em que proporciona o sucesso comercial e financeiro da organização. Nesse sentido, alguns dos indicadores mais comumente utilizados são o ROI (*Return On Investment*, ou Retorno sobre Investimento), CAC (Custo de Aquisição de Cliente) e o ROAS (*Return On Advertising Spend*, ou Retorno do Investimento em Anúncios).

O Estímulo é um exemplo de negócio de impacto no Brasil. Trata-se de um fundo social privado e sem fins lucrativos, fundado no primeiro semestre de 2020 durante o *lockdown* da pandemia de COVID-19, momento em que os negócios não essenciais tiveram que fechar suas portas. No Brasil, as micro e pequenas empresas representam 99% dos negócios e 52% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2016), gerando uma renda anual de R\$ 420 bilhões (SEBRAE, 2022). Sabendo da importância dos pequenos negócios, grandes empresas aderiram à iniciativa, doando e captando recursos para o Estímulo, com o objetivo de proporcionar aos pequenos empreendedores apoio financeiro e orientação para

superar a crise, tendo como inspiração os *relief funds* (fundos de alívio) dos Estados Unidos da América.

Em sua área de capacitação, o Estímulo oferece programas de capacitação em temas como gestão financeira, marketing e vendas, parcerias com descontos em cursos e eventos, além de mentorias com grandes nomes do mercado brasileiro, como Abilio Diniz e Ana Fontes.

Na área de apoio financeiro, o Estímulo oferece crédito com condições excepcionais: 3 meses de carência, taxas de juros muito abaixo do mercado, sem exigência de garantias e com pouca burocracia (tudo feito de maneira digital, com liberação do dinheiro em até 3 dias).

Como o fundo não possui fins lucrativos, todo o retorno obtido com o pagamento dos empreendedores é emprestado novamente a outros empreendedores, gerando um ciclo autossustentável e de recursos crescentes. Como exemplo, até outubro de 2023, a organização havia captado R\$ 60 milhões em doações e já havia repassado mais de R\$ 180 milhões a pequenas empresas, ou seja, cada real doado foi multiplicado por mais de três vezes. Já foram mais de 3 mil pequenos negócios apoiados e 33 mil empregos impactados, beneficiando mais de 100 mil pessoas que dependem direta ou indiretamente desses empregos.

Diante desse sucesso e com a amenização dos problemas urgentes causados pela pandemia de COVID-19, o Estímulo mudou o seu status de “solução temporária” e vem focando em se consolidar como uma solução de longo prazo, se tornando o maior fundo de crédito assistido do Brasil. Para tanto, o Estímulo precisa aumentar o seu alcance, bem como seguir com a otimização de sua operação, para continuar com bons resultados, captar mais doações e expandir. Nesse contexto, o marketing tem papel fundamental.

O presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso a respeito da aquisição de clientes no Estímulo, por meio da análise dos canais e fluxo de aquisição, identificando padrões e pontos de melhoria.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na seção 2 do presente trabalho foram abordados conceitos e temas importantes para o embasamento das ações descritas ao longo do estudo.

NEGÓCIOS DE IMPACTO: CONTEXTO E ORIGEM

Os negócios de impacto são uma, entre diferentes abordagens, que surgiram com a evolução da discussão do papel socioambiental das organizações. Esse papel social, antes visto como algo externo à organização, foi adentrando cada vez mais na estratégia, política interna e modelo de negócio, até o momento em que se torna a própria atividade fim da organização.

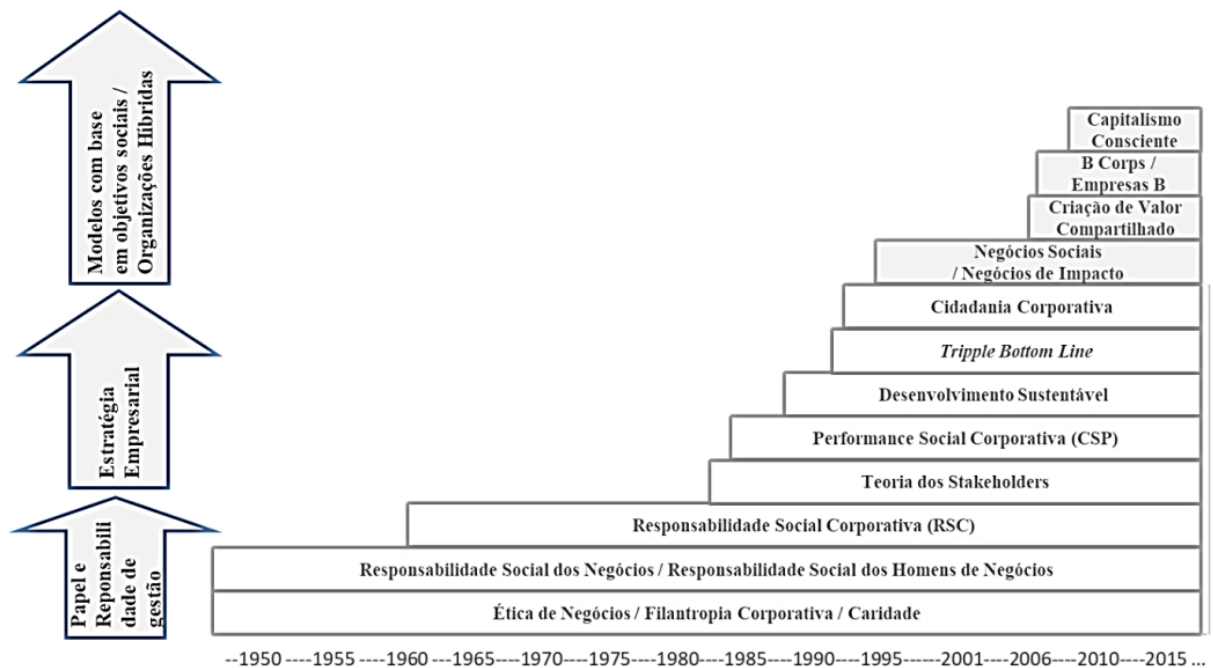
Até a década de 1950, a visão estava focada na filantropia corporativa, a responsabilidade social dos “homens de negócios”. Em seguida, surgem conceitos como o de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), olhando para as externalidades da operação de uma empresa, buscando reduzir os danos e maximizar os resultados positivos.

No entanto, tais abordagens com foco na gestão de externalidades logo passaram a receber críticas a respeito de paradoxos entre os interesses sociais e econômicos que muitas vezes eram estabelecidos. Assim, surgem novas proposições que incluem o valor socioambiental como parte da estratégia empresarial, como a Teoria dos Stakeholders, o Desenvolvimento Sustentável, *Tripple Bottom Line* e Cidadania Corporativa.

Seguindo essa tendência, surgem novos modelos em que o impacto social não é somente parte da estratégia, mas a própria razão de existir da organização, como a Criação de Valor Compartilhado, Negócios Sociais/Negócios de Impacto, Empresas B e Capitalismo Consciente (BARKI, 2020).

A evolução de conceitos a respeito do papel social das empresas e organizações foi representada de forma simplificada por meio da Figura 1.

Figura 1 - Evolução das abordagens do papel social das organizações



Fonte: BARKI, 2020.

DEFINIÇÃO DE “NEGÓCIO DE IMPACTO”

De uma forma geral, pode-se entender negócios de impacto como “organizações que visam à solução de problemas socioambientais, com eficiência e sustentabilidade financeira, utilizando mecanismos de mercado” (BARKI, 2020).

Contudo, segundo Barki (2020), o conceito de “negócio de impacto” ainda está em construção, não existindo atualmente um consenso sobre sua definição, com debates tanto no campo acadêmico quanto na prática. Da mesma forma, existem inúmeras nomenclaturas utilizadas para se referir a essas organizações, como “negócios de impacto”, “negócios sociais”, “negócios de impacto social e ambiental”, “negócios de impacto socioambiental”, “negócios inclusivos”, “negócios de impacto da periferia”, “empreendimento social” etc. Há também a influência dos idiomas, alguns termos como “*social business*”, “*social enterprise*” ou “*social ventures*” são comumente traduzidos como “negócios sociais”, embora muitas vezes possuam características e atribuições diferentes.

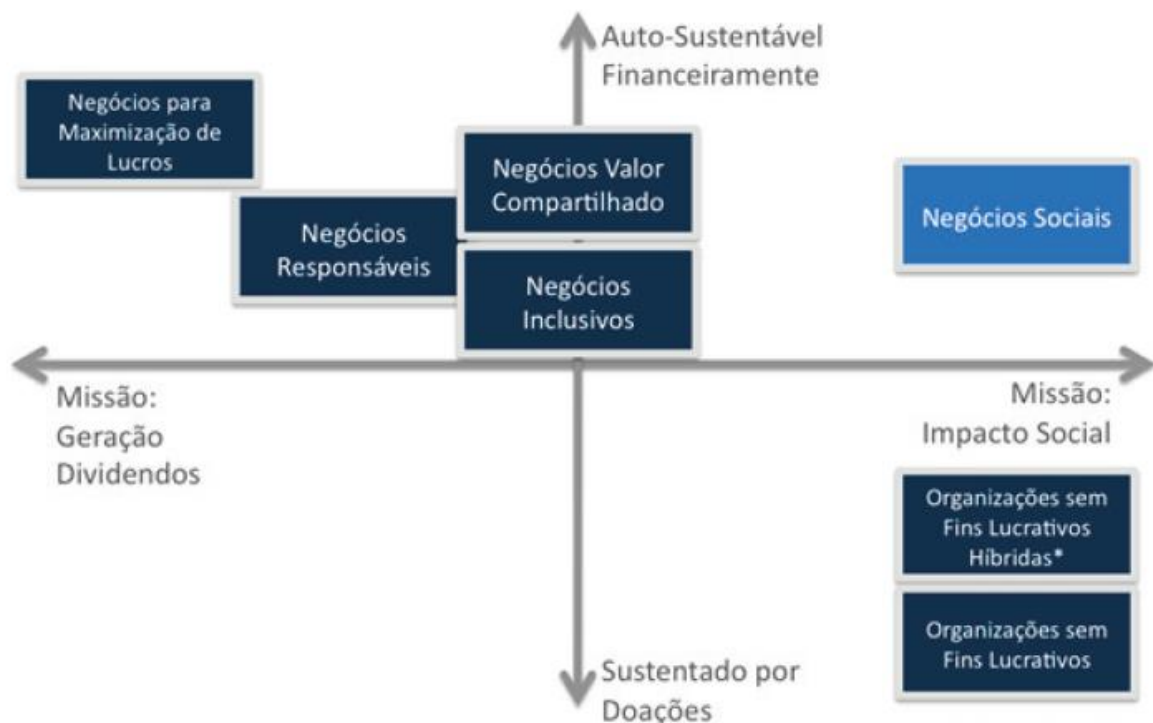
Um exemplo da ausência de consenso está na distribuição de lucros. Segundo MUHAMMAD YUNUS (2010), para ser considerada um negócio social, uma organização deve ter um propósito social, mas não pode distribuir lucro, exceto para

pessoas de baixa renda. Porém, na visão norte-americana, um negócio social pode e deve distribuir lucros, desde que cumpra a sua missão social.

Se por um lado uma definição mais ampla pode ajudar a atrair mais organizações e agentes, por outro, pode contribuir para uma banalização do conceito, com usos inadequados, abrindo espaço para práticas de *green washing* ou *social washing*, táticas empresariais para vincular uma imagem positiva perante o público, mas sem agir de fato nas questões sociais ou ambientais (BARKI, 2020 *apud* (LAUFER, 2003; STREIT, 2014). Da mesma forma, uma definição mais restritiva pode ajudar na criação de legislações específicas, que facilitem a atuação dos negócios de impacto (por exemplo, a redução de impostos), mas ao mesmo tempo afastar novas organizações e agentes que não se enquadrem ou não estejam dispostos a seguir todos os critérios.

Por meio da Figura 2, representou-se uma comparação entre diferentes modelos de negócios de impacto.

Figura 2 - Comparação entre diferentes modelos de negócios de impacto



Fonte: SILVA (2018) *apud* YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS (2012).

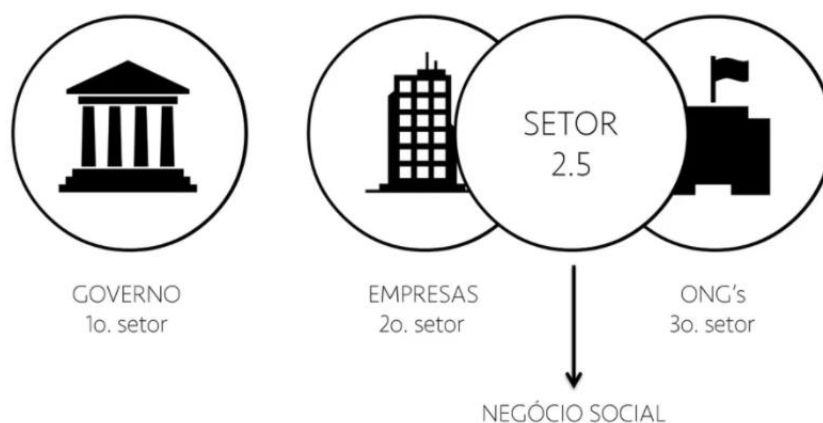
ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

O termo “organização híbrida” vem ganhando espaço para descrever organizações como os negócios de impacto, que combinam diferentes lógicas institucionais, misturando características de mercado, Estado e sociedade civil (BARKI, 2020). Entre as características, pode-se citar: voluntarismo, criação de valor social, orientação para o mercado e geração de valor econômico (WOOD, 2010)

O SETOR 2.5

Outro termo que vem ganhando destaque nos últimos anos e frequentemente é usado para classificar o ecossistema de negócios de impacto é “setor 2.5”, referência a organizações que possuem características do segundo e terceiro setor, mas não se enquadram exatamente em nenhum deles (INSTITUTO QUINTESSA, 2020). Essa classificação foi ilustrada por meio da Figura 3.

Figura 3 - Setor 2.5



Fonte: CIDADES.CO, 2017

A NOVA FILANTROPIA E SUA RELAÇÃO COM NEGÓCIOS DE IMPACTO

A filantropia também vem evoluindo nas últimas décadas, e suas formas mais atuais estão diretamente conectadas aos movimentos de mudança do papel social das organizações.

A filantropia tradicional é marcada por doações e altruísmo, em que pessoas ou organizações doam recursos ou seu tempo em prol de uma causa ou entidade beneficente. Esse modelo está mais relacionado à caridade e tende a ser totalmente dependente dessas doações para existir, as ações muitas vezes são espaçadas ou sem continuidade (JACQUES, 2019).

Assim como novas abordagens a respeito do papel social das organizações surgiram, novas abordagens a respeito da filantropia tradicional também emergiram.

Dentre esses novos movimentos, pode-se citar altruísmo eficaz (*Effective Altruism*) e a Filantropia de risco (*Ventury Philanthropy*), movimentos que se enquadram no conceito de "filantropia estratégica". Segundo a Fundação Arymax (2023), a filantropia estratégica inclui premissas como:

1. Atuação com base dados e evidências
2. Monitoramento e avaliação contínua dos resultados
3. Investimentos recorrentes e de médio prazo
4. Escalabilidade
5. Apoio além do financeiro, na construção da estratégia e conexão com atores relevantes do ecossistema
6. Impacto social
7. Sustentabilidade financeira
8. Resiliência organizacional

FILANTROPIA DE RISCO (VENTURY FILANTROPY)

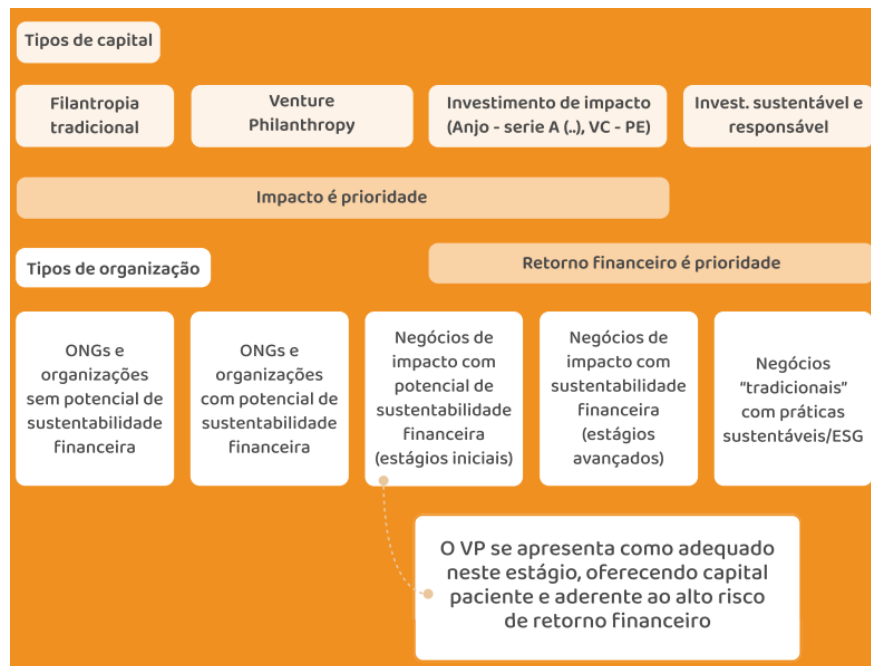
Segundo o Instituto Quintessa (2022), "O modelo de de Ventury Philanthropy é um tipo de investimento de que tem o impacto com prioridade, mas possui metodologia e estratégia mais claras que a filantropia tradicional, pois apropria-se da lógica do venture capital".

O Venture Philanthropy está posicionado entre a filantropia tradicional e o investimento de impacto, já que visa gerar mudanças sistêmicas, é estratégico na forma como utiliza os recursos financeiros e humanos e adota processos e práticas do setor financeiro para alcançar sua finalidade. Essa abordagem de investimento visa canalizar capital de risco (*venture capital*) na forma de doações e/ou investimentos — pacientes, para o aumento da escala de ideias inovadoras que tenham impacto

socioambiental. Por isso, pode desempenhar um papel importante no fortalecimento dos negócios de impacto em suas etapas iniciais. (INSTITUTO QUINTESSA (2022)).

O Posicionamento do Venture Philanthropy (VP) em comparação com outros tipos de capital foi representado por meio da Figura 4.

Figura 4 - Posicionamento do Venture Philanthropy (VP) em comparação com outros tipos de capital



Fonte: INSTITUTO QUINTESSA (2022).

JORNADA DE COMPRA E FUNIL DE VENDAS

A jornada de compra é um modelo utilizado para entender em que estágio do processo de compra um possível cliente está, sendo composta por 4 etapas (ROMERO, 2017):

- **Aprendizado e descoberta:** o consumidor não tem consciência do seu problema, ou da sua necessidade de um produto ou serviço.
- **Reconhecimento do problema:** o consumidor percebe que possui um problema ou necessidade.
- **Consideração da solução:** o consumidor pesquisa soluções e considera as que melhores se encaixam na sua necessidade.
- **Decisão de compra:** após analisar as opções, o consumidor toma a decisão e realiza a compra.

Já o funil de vendas é uma estratégia comumente usada pelas empresas, para acompanhar a trajetória dos clientes ao longo do processo de compra, e assim realizar ações mais relevantes para cada etapa. O funil de vendas pode ser dividido em três etapas (ROMERO, 2017):

- **Topo de funil:** consumidores que estão na fase de aprendizado e descoberta e reconhecimento do problema, em suas ações, a empresa precisa ajudar o consumidor a entender sua necessidade.
- **Meio de funil:** consumidores na fase de reconhecimento, a empresa precisa mostrar que tem a solução que o consumidor precisa.
- **Fundo de funil:** consumidores na fase de consideração e decisão, normalmente eles estão comparando diferentes produtos e empresas que possam contratar ou comprar, é o momento de a empresa mostrar seus diferenciais.

A jornada de compra e funil de vendas foram ilustrados por meio da Figura 5.

Figura 5 - Jornada de compra e funil de vendas



Fonte: MZ3 (2018) *apud*. MOREIRA (2021).

QUALIFICAÇÃO DE CLIENTES

É fundamental entender o quão maduro um possível cliente está na jornada de compra, e também o quanto suas necessidades e características se encaixam com o produto ou serviço oferecido. Para isso, surge a necessidade da qualificação dos possíveis clientes, com a utilização de nomenclaturas diferentes para cada

qualificação. Não há uma nomenclatura definitiva, mas de forma geral, os possíveis clientes podem ser classificados em (CORDEIRO, 2020):

- **Leads:** são potenciais clientes de uma empresa, são pessoas ou outras empresas que demonstraram interesse em adquirir um produto ou serviço, por exemplo, por meio do preenchimento de um formulário com seus dados de contato.
- **Marketing Qualified Leads (MQL):** lead qualificado de marketing, já conhece o problema e está atrás da solução.
- **Sales Qualified Leads (SQL):** lead qualificado de vendas, está mais próximo da compra, já sabe que tipo de produto precisa.

CANAIS DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES

“Os canais de aquisição de clientes são os veículos e meios que as empresas utilizam para entrar em contato com potenciais clientes, criar um relacionamento e gerar vendas” (REGADAS, 2022). Os canais de aquisição são fundamentais para o crescimento e sustentabilidade de qualquer negócio. Existem pelo menos 19 canais de aquisição que uma empresa pode explorar, são eles (MARES e WEINBERG, 2018):

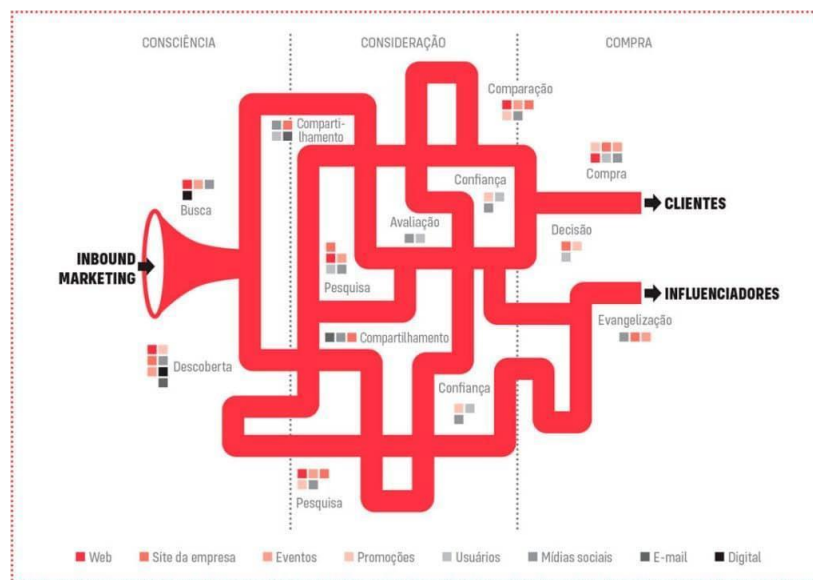
1. Marketing viral
2. Relações públicas
3. Relações públicas não convencionais
4. Marketing pago em buscadores (SEM)
5. Anúncios sociais e display
6. Anúncios offline
7. Otimização para buscadores (SEO)
8. Marketing de conteúdo
9. E-mail marketing
10. Engenharia como marketing
11. Cobertura em blogs
12. Vendas
13. Desenvolvimento de negócios
14. Marketing de afiliados
15. Plataformas existentes

16. Feiras e eventos
17. Eventos offline
18. Palestras
19. Criação de comunidade

MARKETING NÃO LINEAR

Hoje em dia, com tantos canais de relacionamento simultâneos em diferentes plataformas, o mapeamento da jornada de compra vem de se tornando um processo cada vez mais complexo. Por exemplo, o consumidor vê um anúncio de uma marca na televisão, por causa desse anúncio começa a seguir a marca na rede social, certo dia ele recebe um anúncio, pesquisa a marca no Google, entra no site e faz uma compra. Qual foi o canal responsável pela venda? Não há como atribuir a venda a algum canal em específico. Ao invés do tradicional funil de vendas, existe uma “rede” de vendas, esse conceito é denominado “marketing não linear”, conforme ilustrado por meio da Figura 6 (LIPPERT, 2021).

Figura 6 - Marketing não linear



Fonte: LIPPERT, 2021

REMARKETING / RETARGETING

De forma simplificada, remarketing e retargeting fazem parte de uma estratégia de marketing que consiste em fazer marketing novamente para a mesma pessoa. A

intenção é gerar impacto mais uma vez, para algum lead que demonstrou interesse em um produto ou serviço, reduzindo assim o custo de aquisição de clientes.

Alguns exemplos de aplicação do remarketing e retargeting são: e-mail ou anúncio para lembrar sobre itens adicionados ao carrinho de uma compra online não finalizada, aviso da promoção de um produto no qual o lead já demonstrou interesse em algum momento.

No passado, o termo remarketing se referia a fazer marketing novamente por meio de e-mail marketing, enquanto o termo retargeting era utilizado para fazer marketing novamente por meio de anúncios. No entanto, com o passar do tempo essa diferenciação foi perdendo força, com ambos os termos se referindo a um mesmo conceito de impactar novamente uma mesma pessoa que já interagiu com sua marca no passado (DINIZ, 2021; ROCK CONTENT, 2018).

CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC)

O custo de aquisição de cliente (CAC) é uma métrica que permite saber o quanto uma empresa investe em média, em vendas e marketing, para adquirir um cliente. O cálculo do CAC é representado pela equação [1]:

$$CAC = \frac{\text{Investimentos em marketing} + \text{Investimento em vendas}}{\text{Número de novos clientes}} \quad [1]$$

Dentro dos investimentos, podem ser considerados os salários da equipe, propagandas, anúncios, comissões, assinaturas de softwares, participação em eventos, contatos telefônicos, materiais impressos, entre outros.

RETORNO DO INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE (ROAS)

O ROAS é um indicador de marketing, trata-se uma sigla para *Return On Advertising Spend* (em português: Retorno do Investimento em Publicidade). É um indicador utilizado para medir a receita trazida por um canal, campanha ou anúncio, em relação ao valor investido. Não há uma unanimidade em relação à forma de calcular o ROAS, mas uma das formas mais utilizadas é exibida pela equação [2] (ABRANTES, 2022):

$$ROAS = \frac{\text{Receita obtida com os anúncios}}{\text{Investimento em anúncios}} \quad [2]$$

Comumente, o ROAS pode ser expresso em porcentagem, multiplicando a equação [2] por 100.

DIFERENÇA ENTRE ROAS E ROI

Tanto o ROI (*Return On Investment*, em português Retorno sobre Investimento) quanto o ROAS, servem para mensurar o retorno em relação ao investimento. No entanto, o ROI é um indicador estratégico, mais abrangente, enquanto o ROAS é um indicador tático, mais específico. O ROAS é utilizado comumente para avaliar o retorno de canais, campanhas, ou anúncios em específico, enquanto o ROI avalia o retorno de toda a estratégia de marketing, ou mesmo de toda a operação de um produto ou serviço. Outra diferença, é que na forma de calcular o ROAS exibida na equação [2], considera-se o retorno como a receita bruta obtida com os anúncios, já no ROI geralmente considera-se como retorno a subtração “receita – custos” (ABRANTES, 2022).

$$ROI = \frac{(\text{Receita} - \text{Custos})}{\text{Investimento}} \quad [3]$$

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta clássica da administração, ela pode ser usada de diversas formas, como autoconhecimento do negócio, análise contextual e guia para definição de planos de ação (NAKAGAWA, 2013).

SWOT é uma sigla em inglês para: *Strenghts*, (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). Devido às iniciais das palavras em português, também pode ser chamada de FOFA. Os pontos fortes e fracos, em geral estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e ameaças têm origem externa (NAKAGAWA, 2013). A matriz SWOT foi representada por meio da Figura 7.

Figura 7 – Matriz SWOT



Fonte: (CASAROTTO, 2019)

CICLO PDCA

O ciclo PDCA é uma metodologia de gestão iterativa, utilizada para melhorar processos e produtos de forma contínua, por meio de quatro passos. A palavra “PDCA” trata-se de uma sigla, que em inglês significa “Plan-Do-Check-Act” ou “Plan-Do-Check-Adjust”. O significado em português é “Planejar-Fazer-Verificar-Agir” ou “Planejar-Fazer-Verificar-Ajustar”. (ENDEAVOR, 2015).

- **PLAN (PLANEJAR):** o primeiro passo é a elaboração de um plano, uma estratégia que se proponha a resolver os problemas levantados. É importante estabelecer objetivos, planos de ação e responsáveis.
- **DO (FAZER):** hora de colocar o planejamento em prática, é a execução do plano.
- **CHECK (VERIFICAR):** análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Pode se desenvolver tanto ao mesmo tempo em que o plano é executado, quanto após a execução. O principal objetivo dessa fase é detectar erros ou falhas.

- ACT (AGIR, ou AJUSTAR): são tomadas ações corretivas com base no que foi verificado. Após essa etapa, o processo se inicia novamente (ENDEAVOR, 2015).

O ciclo PDCA pode ser visualizado por meio da Figura 8.

Figura 8 - Ciclo PDCA



Fonte: SEBRAE, 2016.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser compreendido pela definição dos parâmetros descritos a seguir.

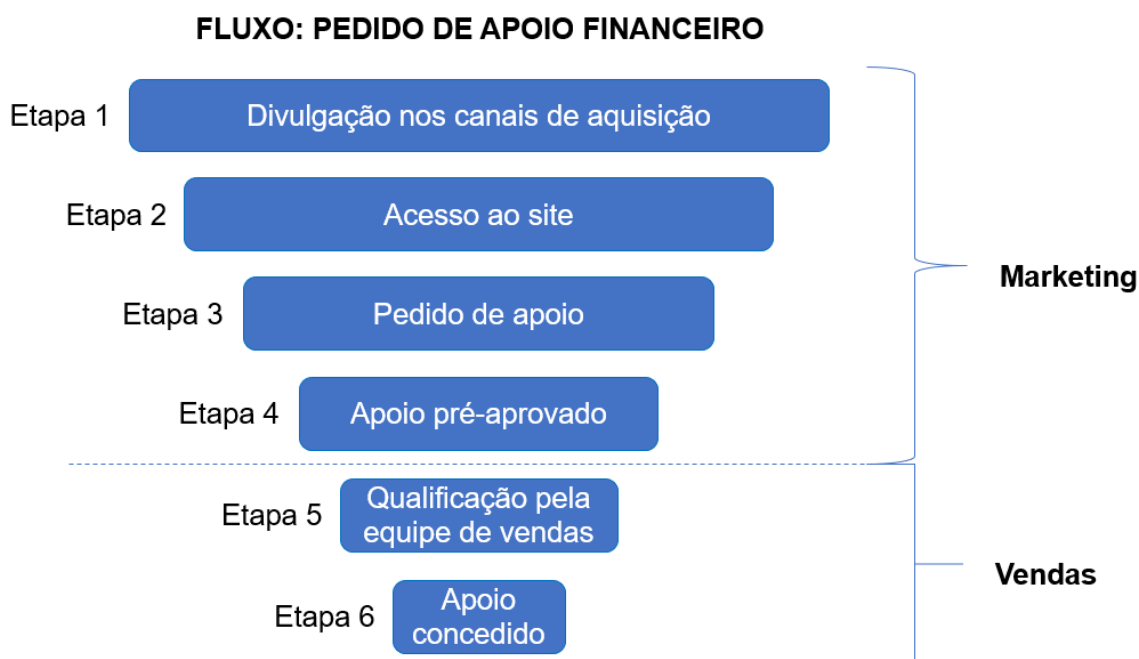
OBJETIVO DO PROJETO

O projeto teve como objetivo reduzir o custo de aquisição de leads qualificados e melhorar a previsibilidade de resultados.

PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES

Para realizar um pedido de apoio financeiro, um empreendedor deveria acessar o site da empresa e preencher um formulário de solicitação, as informações eram processadas em poucos minutos e se o empreendedor cumprisse todos os requisitos¹, o pedido era pré-aprovado. Uma vez pré-aprovado, o empreendedor recebia o contato da equipe de vendas, que coletava documentos e realizava mais algumas análises para comprovar a autenticidade da empresa e do solicitante. Se aprovado pela equipe de vendas, o apoio financeiro era liberado. O funil com o fluxo do pedido é ilustrado por meio da Figura 9.

Figura 9 - Fluxo do pedido de apoio financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

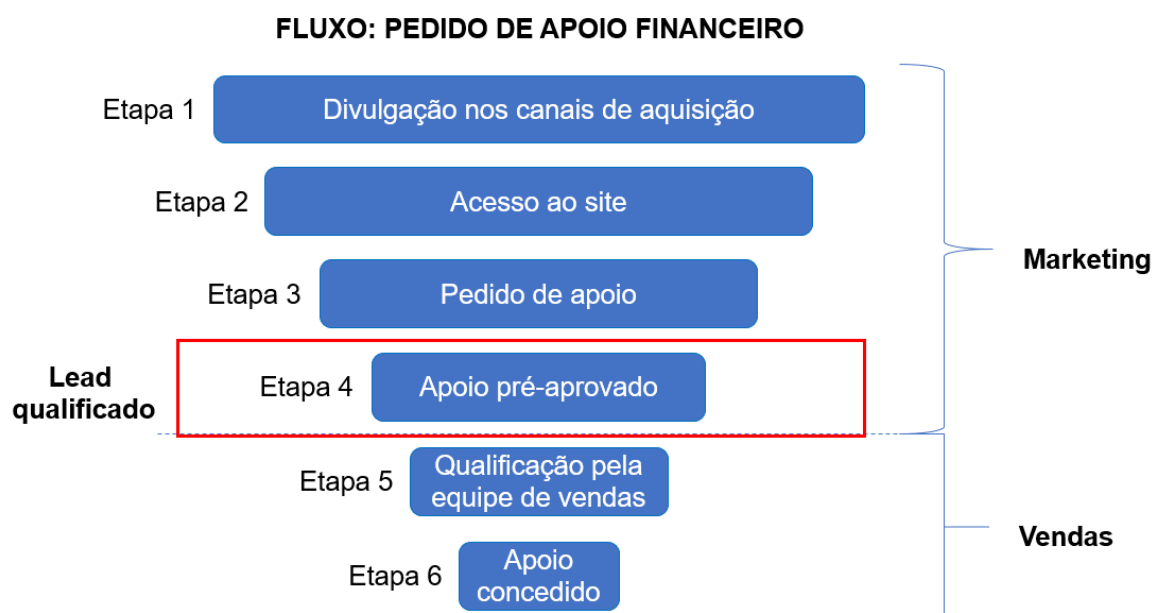
O papel do marketing nesse projeto foi trazer leads qualificados (atuando nas etapas 1 a 4), para que a equipe de vendas transformasse esses leads qualificados em clientes (atuando nas etapas 5 e 6).

¹ Alguns dos requisitos durante a execução do projeto: CNPJ ativo há pelo menos 2 anos, faturamento mensal médio entre 10 mil e 400 mil, localizado nos estados de SP, RJ, MG, CE, SC ou PE, bom histórico de crédito, pedido feito em nome de um dos sócios

DEFINIÇÃO DO LEAD QUALIFICADO DE MARKETING

Considerou-se como lead qualificado de marketing (MQL), o lead que teve o apoio financeiro pré-aprovado, representado por meio da Figura 10.

Figura 10 – Definição de lead qualificado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

APOIO FINANCEIRO: VALOR E QUANTIDADE

Todo pedido de apoio possuía um valor monetário associado. Por exemplo, um empreendedor poderia fazer um pedido, solicitando R\$ 10 mil, enquanto outro poderia fazer um pedido solicitando R\$200 mil.

Para melhor entendimento das análises ao longo do trabalho, é importante fazer a seguinte diferenciação a respeito do apoio financeiro:

- Quantidade: número de pedidos (n)
- Valor: valor monetário associado aos pedidos (\$)

Usualmente, dentro do setor de crédito, o valor (\$) possui um peso maior do que a quantidade, por isso o valor (\$) foi utilizado com mais frequência como referência nos indicadores.

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

PRINCIPAIS INDICADORES

O indicador utilizado como base foi o ROAS pré-aprovado global, ou seja, o retorno em valor pré-aprovado a cada unidade monetária investida diretamente nos canais de marketing. O ROAS pré-aprovado global é definido pela equação [4]:

$$ROAS \text{ pré – aprovado global} = \frac{\text{Valor pré – aprovado}}{\text{Valor investido nos canais}} \quad [4]$$

Analogamente à equação [4], é possível calcular o ROAS pré-aprovado de um canal de aquisição em específico (por exemplo “canal X”), conforme mostrado na equação [5]:

$$ROAS \text{ pré – aprovado}_{\text{canal X}} = \frac{\text{Valor pré – aprovado oriundo do canal X}}{\text{Valor investido diretamente no canal X}} \quad [5]$$

Para fins de compliance, os dados de ROAS apresentados nos resultados foram multiplicados por um fator não informado.

INDICADORES AUXILIARES

Além do ROAS pré-aprovado, também foram utilizados alguns indicadores auxiliares:

Representatividade de cada canal no total de pedidos: a percentagem que um determinado canal representou em relação ao valor total de pedidos, conforme a equação [6]:

$$\text{Representatividade do canal X nos pedidos} = \frac{\text{Valor em pedidos oriundos do canal X}}{\text{Valor total em pedidos}} \quad [6]$$

Representatividade de cada canal no total de pedidos pré-aprovados: a percentagem que um determinado canal representou em relação ao valor total de pedidos pré-aprovados, conforme a equação [7]:

$$\text{Representatividade do canal X nos pedidos pré – aprovados} = \frac{\text{Valor em pedidos pré – aprovados oriundos do canal X}}{\text{Valor total em pedidos pré – aprovados}} \quad [7]$$

Esforço para manter cada canal ativo

Para esse indicador, foi atribuída uma classificação de “baixo”, “médio” ou “alto”, considerando o esforço requerido para manter o canal ativo.

POR QUE NÃO USAR O ROI?

O ROI é um indicador estratégico e mais abrangente, seu cálculo usualmente envolve a receita e custos globais de uma área ou de toda a operação da empresa. No setor de crédito, algumas variáveis que podem ser consideradas no ROI são a rentabilidade da carteira e inadimplência, indicadores mais complexos e voláteis, isso dificulta o uso do ROI de forma simples no curto prazo. Por isso optou-se pelo ROAS como indicador principal.

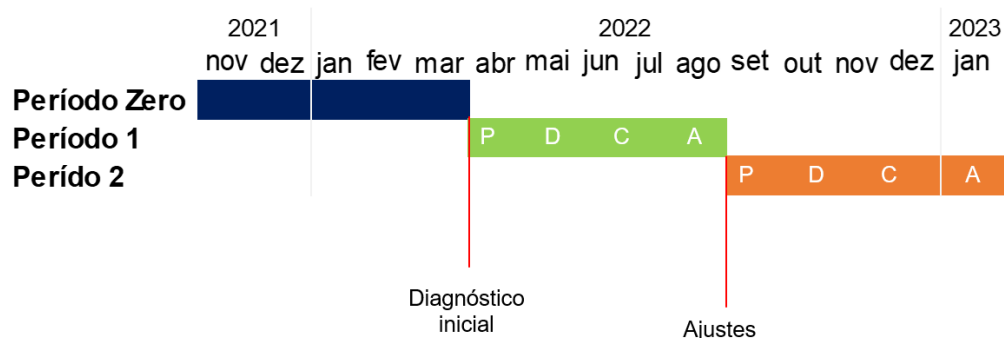
ETAPAS DO PROJETO

O projeto foi realizado com base na metodologia PDCA, com um diagnóstico inicial e dois períodos de 5 meses para implementação e acompanhamento das ações.

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico inicial dos canais de aquisição. A partir do diagnóstico, planejou-se ações de melhoria, as quais foram colocadas em prática no Período 1. Ao final do Período 1, novos ajustes foram feitos e implementados no Período 2. Como referência, foi utilizado um período de mesma duração imediatamente anterior do Período 1, sendo este denominado de Período Zero. Por meio da Figura 11, foram ilustradas as etapas do projeto.

- Período Zero: novembro/2021-março/2022
- Período 1: abril/2022-agosto/2022
- Período 2: setembro/2022-janeiro/2023

Figura 11 - Etapas do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os ajustes mais relevantes foram realizados ao final de cada período, porém no decorrer de cada período também foram realizadas otimizações pontuais.

DEFINIÇÃO DOS CANAIS DE AQUISIÇÃO

Os canais de aquisição mencionados e envolvidos no projeto foram descritos a seguir.

Quando mencionados, os canais foram escritos com as iniciais em maiúsculo (por exemplo “e-mail marketing” refere-se ao e-mail marketing no geral, “E-mail Marketing” refere-se ao canal de e-mail marketing envolvido no projeto).

- **E-mail Marketing:** envio de e-mails para empreendedores que já faziam parte da base da empresa
- **Cold Mail:** envio de e-mails para empreendedores que não faziam parte da base da empresa
- **Meta Ads:** anúncios nas plataformas da Meta
 - Exemplo: Messenger, Facebook, Instagram
- **Google Ads:** anúncios nas plataformas do Google e sites parceiros
 - Exemplo: pesquisas no Google, YouTube, aplicativos, display em sites
- **Programa de Indicações:** empreendedores da própria base divulgando para amigos
- **Parceiros:** divulgações por meio de parceiras

- **Direto/Orgânico:** acessos diretos no site ou por meio de pesquisa orgânica ² no Google

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

PERÍODO ZERO (novembro/2021-março/2022)

O Período Zero foi o período de 5 meses anteriores ao início do projeto, utilizado como referência.

REPRESENTATIVIDADE DE CADA CANAL NOS PEDIDOS E PRÉ-APROVAÇÕES

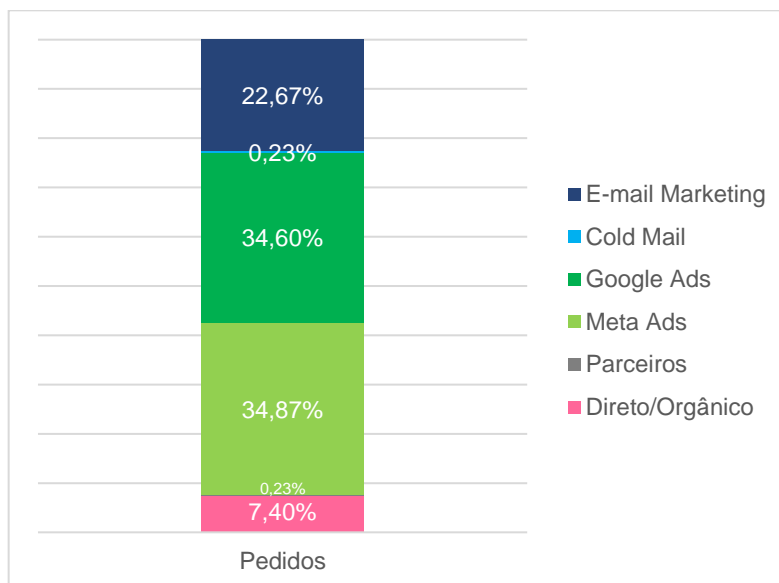
Antes do início do projeto, os pedidos somente eram rastreados até o momento do pedido de apoio (Etapa 3 da Figura 9), por meio do Google Analytics³. Era possível saber a quantidade (n) total de pedidos oriunda de cada canal, mas não a origem de um pedido em específico, isso impossibilitava saber qual canal trazia mais pedidos pré-aprovados ou qual canal era responsável pela maior parte do apoio concedido, por exemplo. Da mesma maneira, era possível saber o valor dos pedidos (\$), mas não o valor total oriundo de cada canal.

Assim, por meio da Figura 12, retratou-se a representatividade de cada canal em relação à quantidade total de pedidos (n).

² Resultados de pesquisa não pagos do motor de busca, gerados automaticamente pelos algoritmos

³ O Google Analytics é uma ferramenta de monitoramento e análise de sites. Com ele é possível monitorar acessos, conversões, dispositivos, entre outros dados.

Figura 12 - Representatividade dos canais nos pedidos (n) – Período Zero



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Foi possível notar que os principais canais de aquisição no Período Zero foram E-mail Marketing, Google Ads, Meta Ads e Direto/Orgânico. O canal Cold Mail aparece em pequena representatividade, pois apenas passou por alguns testes. Da mesma forma, o canal Parceiros apareceu em pequena representatividade, pois não estava recebendo ações ativas.

ESFORÇO PARA MANTER O CANAL ATIVO

E-mail Marketing: programações e disparos mensais. Esforço baixo.

Cold Mail: apenas passou por alguns testes. Esforço baixo.

Google Ads: exigiu atualizações e otimizações semanais. Esforço médio.

Meta Ads: exigiu atualizações e otimizações semanais. Esforço médio.

Parceiros: não recebeu ações ativas. Esforço baixo.

Direto/Orgânico: resultado das ações nos demais canais. Esforço baixo.

ROAS PRÉ-APROVADO

O ROAS pré-aprovado global no Período Zero foi 262, ou seja, R\$262 pré-aprovados a cada R\$ 1 investido.

DIAGNÓSTICO INICIAL

Para o diagnóstico, foi feita uma análise SWOT dos canais de aquisição, representada por meio da Tabela 1.

Tabela 1 - Matriz SWOT dos canais de aquisição – Período Zero

Ambiente interno	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande base de e-mails, com engajamento acima da média de mercado • Apoio financeiro com as melhores condições do mercado 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependência de poucos canais • Não ter o rastreamento da origem de cada pedido • Dificuldade em prever resultados e manter o CAC/ROAS controlado
Ambiente externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rede de parceiros de apoiadores 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algum canal perder performance por motivos externos (ex: alterações nos servidores de e-mail, mudança da lógica de algoritmo ou política de anúncios)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Com base na Tabela 1, foram definidas as ações de melhoria para alcançar o objetivo de reduzir o custo de aquisição de leads qualificados e melhorar a previsibilidade de resultados.

Ações de melhoria para o Período 1:

- **Criação de um mecanismo de rastreamento dos pedidos:** saber a origem de cada pedido era fundamental para entender a eficiência e qualificação de cada canal. Essa ação se mostrou como requisito básico para o sucesso do projeto.
- **Criação de novos canais de aquisição, utilizando mais da rede de parceiros e da própria base para promoção do apoio financeiro:** divulgação do apoio financeiro por meio de parceiros e criação de um programa de indicações para os empreendedores cadastrados. Além disso, decidiu-se implementar um canal de cold mail (envio de e-mails para empreendedores que não faziam parte da base da empresa). Logo, os novos canais definidos foram:

- Parceiros
- Programa de Indicações
- Cold Mail

PERÍODO 1 (abril/2022-agosto/2022)

Foi implementado, de forma bem-sucedida, um mecanismo de rastreamento de pedidos, por meio de duas etapas:

- Revisão e padronização do tagging de cada canal, por meio de UTMs⁴.
- Utilização de API⁵ para captar as UTMs no momento do pedido de crédito e atrelá-las ao pedido, permitindo o rastreamento ao longo do funil.

A partir desse momento, foi possível visualizar o valor total em pedidos e pré-aprovações trazido por cada canal, inclusive os novos canais.

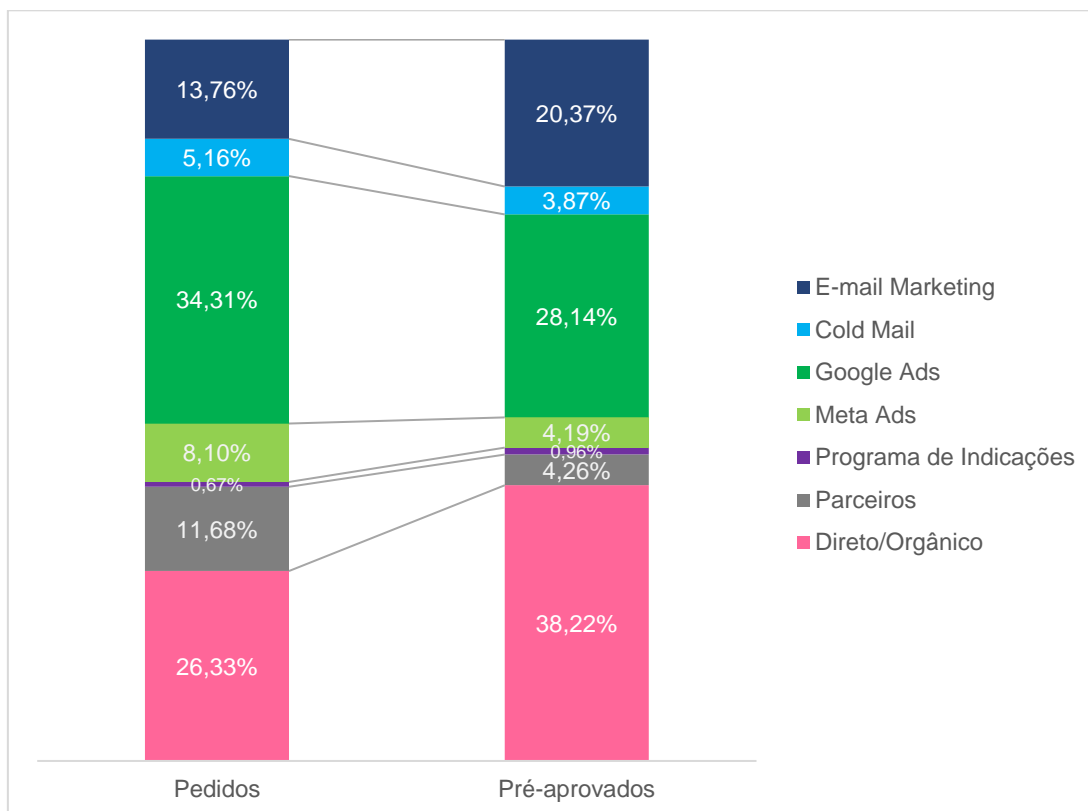
REPRESENTATIVIDADE DE CADA CANAL NOS PEDIDOS E PRÉ-APROVAÇÕES

Por meio da Figura 13, retratou-se a representatividade de cada canal no valor total (\$) de pedidos e pré-aprovações do Período 1.

⁴ UTM é a sigla para *Urchin Tracking Module*, trata-se de um parâmetro adicionado após um link de um site, para identificar a fonte exata do tráfego (AMARAL, 2023).

⁵ API significa Application Programming Interface (Interface de Programação de Aplicação), de forma simplificada, é um conjunto de normas que possibilita a comunicação entre duas plataformas (FABRO, 2020).

Figura 13 - Representatividade dos canais no valor (\$) dos pedidos e pré-aprovações – Período 1



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Comparando-se a representatividade de cada canal nos pedidos e pré-aprovações, notou-se que três canais se destacaram do demais, tanto nos pedidos quanto nos pré-aprovados, são eles: E-mail Marketing, Google Ads e Direto/Orgânico. Dentre eles, E-mail Marketing e Direto/Orgânico se destacaram ainda mais por terem uma maior representatividade nos pré-aprovados do que nos pedidos, demonstrando qualificação acima da média. O Google Ads, mesmo tendo uma pequena queda de representatividade de pedidos para pré-aprovados, se mostrou bastante importante, representando quase um terço do valor pré-aprovado.

Como destaques negativos, notou-se primeiramente a pequena representatividade do Programa de Indicações, com menos de 1% dos pedidos e pré-aprovados. Além disso, Meta Ads e Parceiros apresentaram uma queda expressiva dos pedidos para os pré-aprovados (8,10% para 4,19% e 11,68% para 4,26%, respectivamente), indicando baixa qualificação dos pedidos.

Já o Cold Mail, em comparação com Meta Ads e Parceiros, teve uma representatividade equivalente nos pré-aprovados, mas uma queda menos significativa de pedidos para pré-aprovados, apresentando uma qualificação melhor.

ESFORÇO PARA MANTER O CANAL ATIVO

E-mail Marketing: programações e disparos mensais. Esforço baixo.

Cold Mail: exigiu atualizações e otimizações semanais. Esforço baixo.

Google Ads: exigiu atualizações e otimizações semanais. Esforço médio.

Meta Ads: exigiu atualizações e otimizações semanais. Esforço médio.

Programa de Indicações: exigiu programações e disparos de e-mails mensais. Esforço baixo.

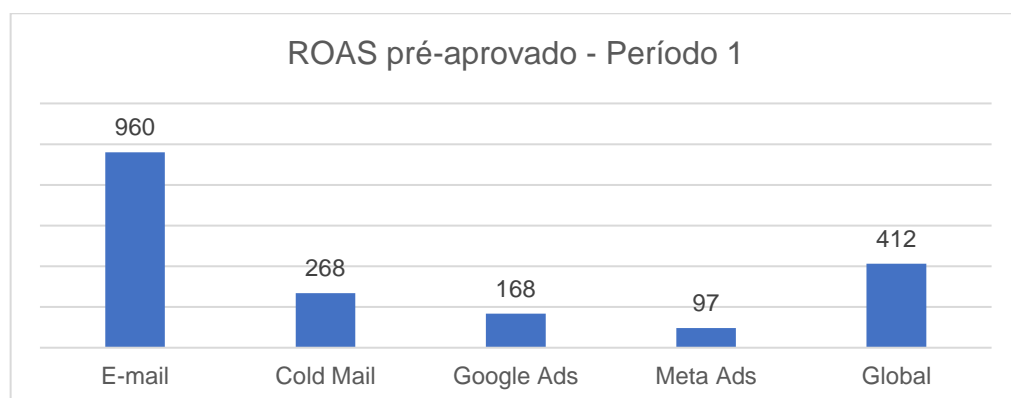
Parceiros: exigiu a manutenção do relacionamento com os parceiros e envio de relatórios com resultados. Esforço alto.

Direto/Orgânico: resultado das ações nos demais canais. Esforço baixo.

ROAS PRÉ-APROVADO

Para calcular o ROAS pré-aprovado em cada canal, considerou-se o valor pré-aprovado oriundo do canal, dividido pelo valor investido no respectivo canal, conforme indicado pela equação [5], assim como para o ROAS pré-aprovado global foi utilizada a equação [6]. Por meio da Figura 14, apresentou-se o ROAS pré-aprovado para cada canal e o ROAS pré-aprovado global no Período 1.

Figura 14 – ROAS pré-aprovado – Período 1



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O canal Direto/Orgânico não teve nenhum custo associado, sendo resultado das ações nos demais canais e do retorno de leads que já conhecem a empresa, por isso não foi representado por meio da Figura 14.

As parcerias realizaram as divulgações de forma gratuita, por isso o canal Parceiros também não teve nenhum custo direto.

O E-mail Marketing foi operado a partir de uma plataforma digital, utilizada para realizar todos os envios de e-mails da empresa: ofertas de crédito, divulgações, eventos, cursos, novidades, comunicações institucionais, pesquisas etc. Essa plataforma possuía um custo fixo atrelado ao total de contatos armazenados, independentemente da quantidade de e-mails disparados por mês.

O Programa de Indicações utilizou da plataforma de E-mail Marketing, como a quantidade de e-mails enviados pelo Programa de Indicações foi muito pequena perto do total de e-mails disparados (cerca de 3,9%), optou-se por considerar seu custo como zero.

O Cold Mail utilizou da plataforma de E-mail Marketing, no entanto os disparos foram feitos para e-mails fora da base, representando custos adicionais na plataforma.

Google Ads e Meta Ads são plataformas de anúncios digitais, que cobraram para a veiculação de anúncios, possuindo custos diretos.

Sendo assim, os canais com custos diretos associados foram E-mail Marketing, Google Ads, Meta Ads e Cold Mail.

COMPARATIVO – PERÍODO 1

Por meio da Tabela 2, foram compilados os dados de representatividade, ROAS pré-aprovado e esforço de cada canal no Período 1, bem como um comentário a respeito do respectivo canal e ações de melhoria para o Período 2.

Tabela 2 - Representatividade, ROAS pré-aprovado e esforço de cada canal - Período 1

Canal	Representatividade nos pedidos	Representatividade nos pré-aprovados	ROAS pré-aprovado	Esforço	Comentário	Ação/Ajustes
E-mail Marketing	13,76%	20,37%	960	Baixo	Apresentou representatividade relevante nos pré-aprovados e baixo esforço	Manter ativo, com a mesma estratégia
Cold Mail	5,16%	3,87%	237	Baixo	Apesar de não ter grande representatividade nos pré-aprovados, o canal mostrou o melhor ROAS e menor esforço em comparação com Google Ads e Meta Ads	Aumentar as ações no canal, para aumentar sua representatividade
Google Ads	34,31%	28,14%	168	Médio	Representatividade relevante nos pré-aprovados, com eficiência superior ao Meta Ads	Manter ativo, com a mesma estratégia
Meta Ads	8,1%%	4,19%	97	Médio	Representatividade pouco relevante nos pré-aprovados e menor eficiência em comparação com Google Ads e Cold Mail	Mudar a estratégia do canal: até então o foco era a aquisição de novos leads, mudar para remarketing
Programa de Indicações	0,67%	0,96%	-	Baixo	Por mais que tenha exigido baixo esforço, o resultado também foi baixo. Seria preciso um redesenho do canal, com uma nova estratégia	Por conta do esforço requerido para uma nova estratégia, optou-se por pausar e utilizar de novas estratégias para esse canal no futuro
Parceiros	11,68%	4,26%	-	Alto	Representatividade pouco relevante nos pré-aprovados, exigindo um grande esforço para o relacionamento com os parceiros, além de uma certa frustração por tão poucos empreendedores indicados terem conseguido pré-aprovação. Ao longo dos meses foram realizadas diversas ações de melhoria e alinhamentos, mas sem grandes resultados para ambos os lados.	Pausar e utilizar de novas estratégias para esse canal no futuro
Direto/Orgânico	26,33%	38,22%	-	Baixo	Grande representatividade nos pré-aprovados. No entanto, há uma dificuldade em prever os resultados através desse canal	Como esse canal não pode receber ações ativas, tentar identificar uma relação mais clara com os demais canais, para melhorar sua previsibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

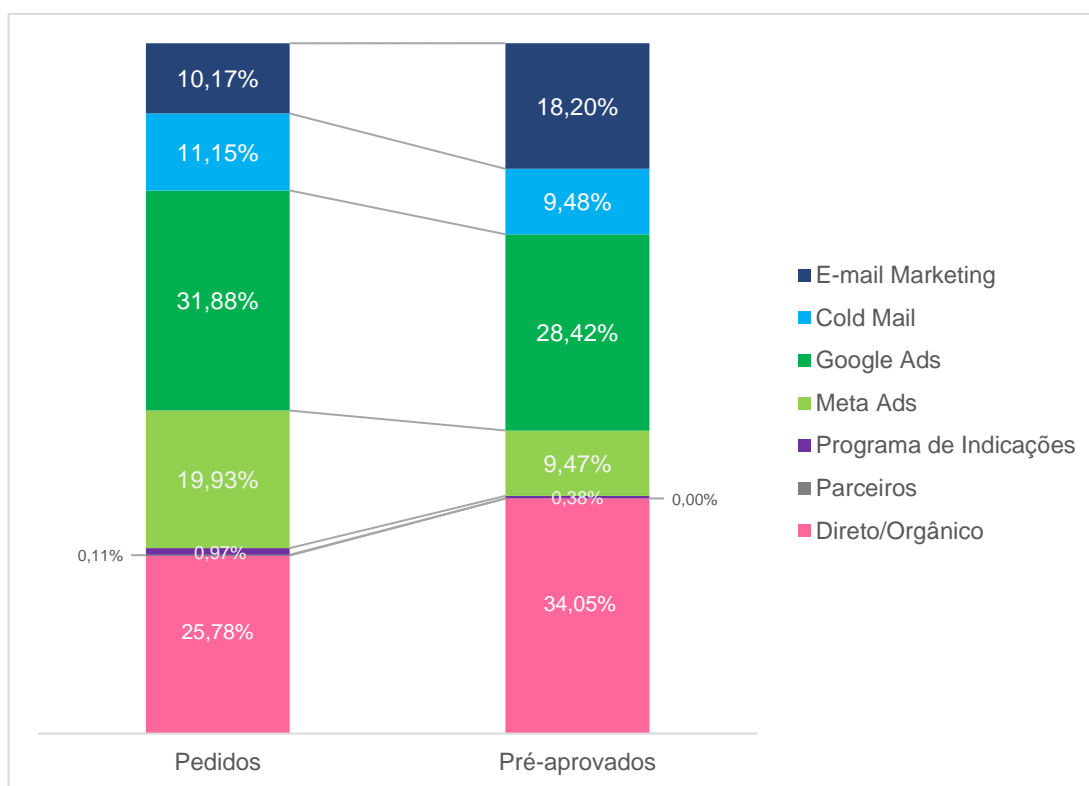
PERÍODO 2 (setembro/2022-janeiro/2023)

Os resultados do Período 2 foram descritos a seguir.

REPRESENTATIVIDADE DE CADA CANAL NOS PEDIDOS E PRÉ-APROVAÇÕES

Por meio da Figura 15, apresentou-se a representatividade de cada canal nos pedidos e pré-aprovações do Período 2.

Figura 15 - Representatividade dos canais no valor (\$) dos pedidos e pré-aprovações – Período 2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Comparando-se a representatividade de cada canal nos pedidos e pré-aprovações, notou-se que E-mail, Google Ads e Direto/Orgânico, continuaram sendo os canais mais importantes dentro dos pré-aprovados. No entanto, é nítida a maior representatividade de Cold Mail e Meta Ads, tanto nos pedidos, como nas pré-aprovações.

Os canais Parceiros e Programa de Indicações ainda receberam alguns poucos pedidos e pré-aprovados, mesmo sem receberem ações ativas.

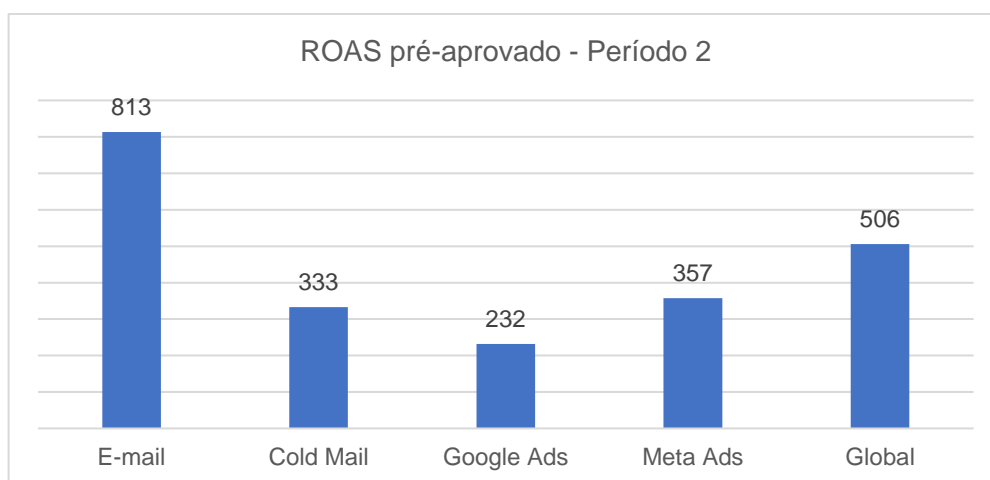
ESFORÇO PARA MANTER O CANAL ATIVO

Em todos os canais ativos, o esforço se manteve o mesmo do Período 1. Os canais não priorizados (Programa de Indicações e Parceiros), com o tempo deixaram de receber ações ativas.

ROAS PRÉ-APROVADO

Os custos da pré-aprovação em cada canal seguiram os mesmos parâmetros do Período 1, com os canais Direto/Orgânico, Parcerias e Programa de Indicações sem custos diretos associados. Os canais com custos diretos associados novamente foram E-mail Marketing, Google Ads, Meta Ads e Cold Mail. Por meio da Figura 16, retratou-se o ROAS pré-aprovado para esses canais, bem como o ROAS pré-aprovado global.

Figura 16 – ROAS pré-aprovado – Período 2

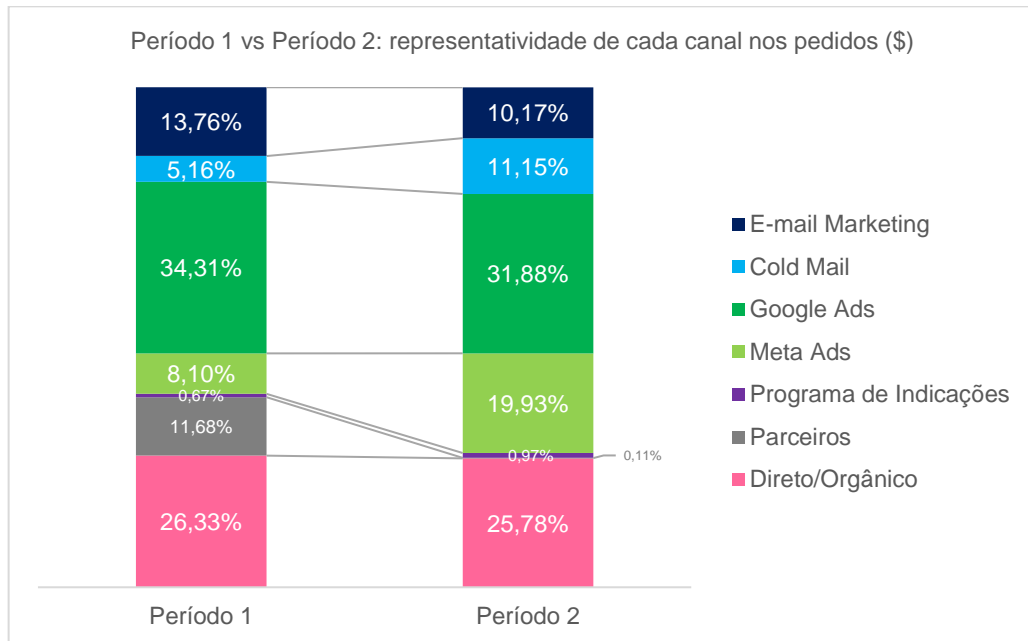


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

COMPARATIVO ENTRE OS PERÍODOS

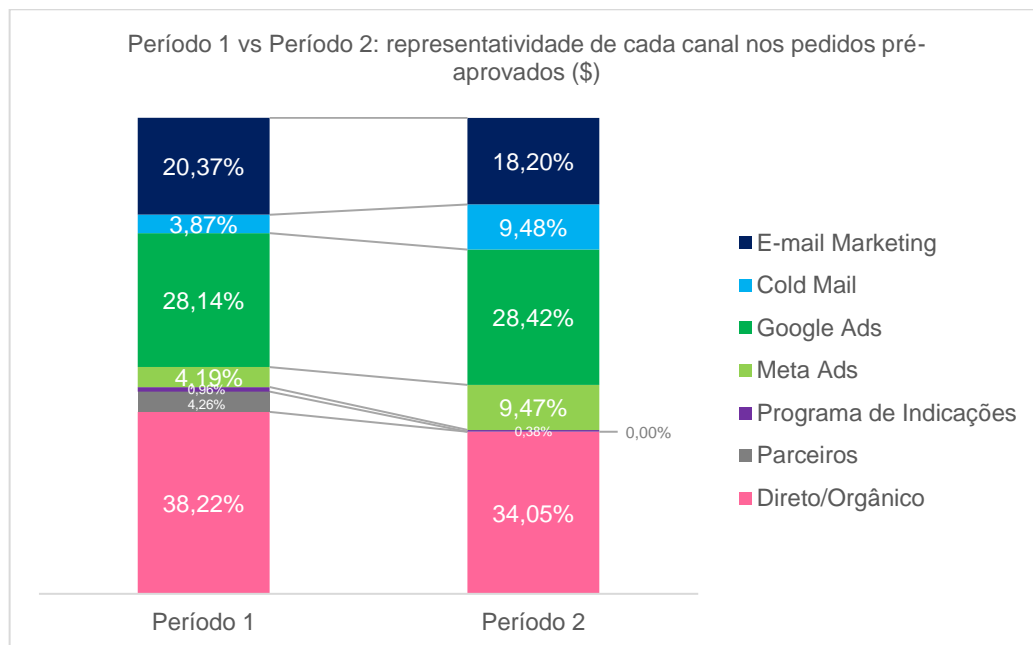
Por meio da Figura 17, Figura 18 e Figura 19 foram ilustrados, respectivamente, os comparativos entre Período 1 e Período 2 para a representatividade nos pedidos, pré-aprovados e o ROAS pré-aprovado de cada canal.

Figura 17 - Período 1 vs Período 2: representatividade de cada canal nos pedidos (\$)



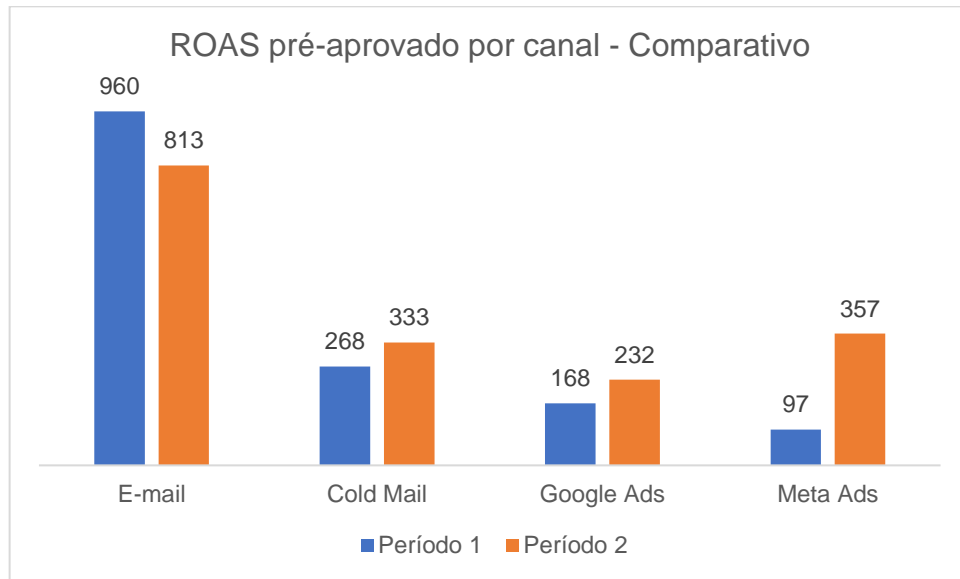
Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Figura 18 - Período 1 vs Período 2: representatividade de cada canal nos pedidos pré-aprovados (\$)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Figura 19 - ROAS pré-aprovado por canal - Comparativo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Por meio da Tabela 3 foram compilados, para cada canal, o comparativo entre as ações/ajustes a serem feitos no Período 2 (indicados por meio da Tabela 2) e o resultado obtido após a implementação das ações/ajustes, bem como um comentário baseado na Figura 17, Figura 18 e Figura 19. O detalhamento das estratégias e aprendizados de cada canal foi descrito na seção “PRINCIPAIS DESTAQUES/APRENDIZADOS POR CANAL”

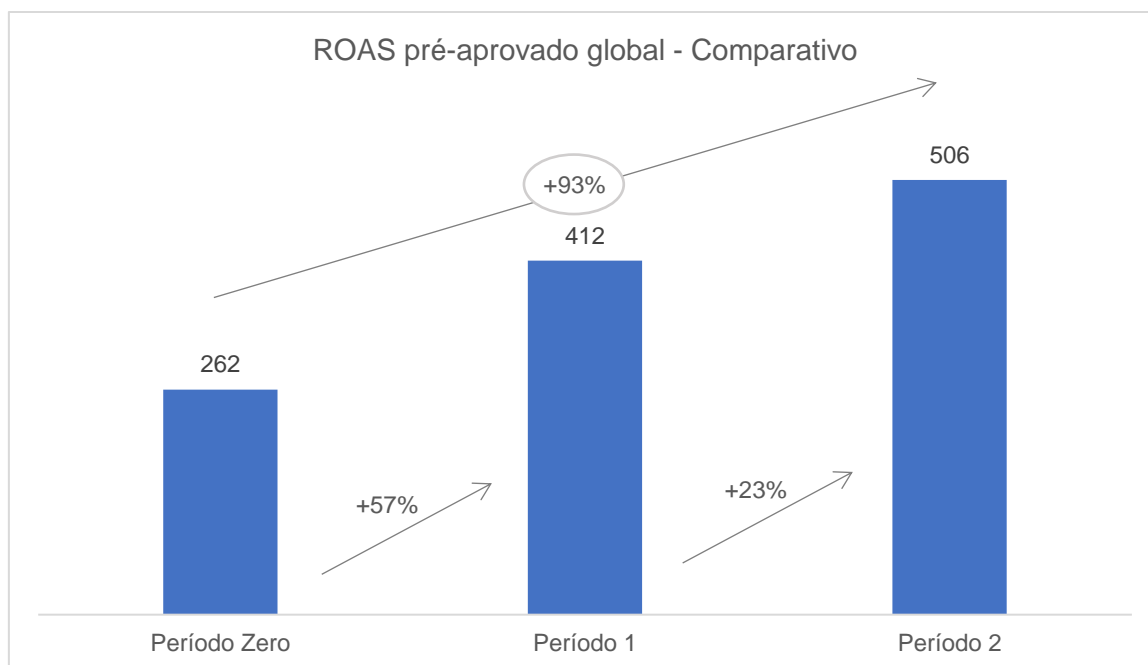
Tabela 3 – Comparativo: ajuste ao final do Período 1 e resultado comentado

Canal	Ajuste para o Período 2	Resultado comentado
E-mail Marketing	Manter ativo, com a mesma estratégia	Apresentou pequena queda de representatividade tanto nos pedidos como nos pré-aprovados, ao mesmo tempo também apresentou uma queda no ROAS pré-aprovado. A hipótese para esse resultado foi um possível desgaste da base de e-mails com o passar do tempo. Tratava-se de uma mesma base que recebeu por meses e-mails com ofertas de apoio financeiro. Para os próximos meses seria importante observar se esse comportamento se mantém e pensar em estratégias para minimizá-lo, como mudança das abordagens dos e-mails e redução do volume de e-mails disparados, para permitir que a base se renove.
Cold Mail	Aumentar as ações no canal, para aumentar sua representatividade	Conforme esperado, aumentou sua representatividade em pedidos e pré-aprovados. Além disso, foi observado um aumento do ROAS pré-aprovado, se tornando mais eficiente.
Google Ads	Manter ativo, com a mesma estratégia	Manteve aproximadamente a mesma representatividade nos pré-aprovados, no entanto a representatividade nos pedidos foi menor, indicando aumento de qualificação, comprovado pelo aumento do ROAS pré-aprovado.
Meta Ads	Manter ativo, com a mesma estratégia	A mudança de estratégia se mostrou efetiva, aumentou sua representatividade nos pedidos e pré-aprovados e cresceu o ROAS pré-aprovado significativamente. Essa nova estratégia está detalhada no item “2. Remarketing” da seção “PRINCIPAIS DESTAQUES/APRENDIZADOS POR CANAL”
Programa de Indicações	Por conta do esforço requerido para uma nova estratégia, optou-se por pausar e utilizar de novas estratégias para esse canal no futuro	Praticamente não trouxe pedidos, conforme esperado após a despriorização do canal
Parceiros	Pausar e utilizar de novas estratégias para esse canal no futuro	Redução significativa nos pedidos e pré-aprovados, conforme esperado após a despriorização do canal
Direto/Orgânico	Como esse canal não pode receber ações ativas, tentar identificar uma relação mais clara com os demais canais, para melhorar sua previsibilidade	Foi possível estabelecer uma correlação aproximada entre o resultado esperado pelas ações nos demais canais e o resultado esperado em Direto/Orgânico. Essa correlação foi detalhada no item “DIRETO/ORGÂNICO”, dentro da seção “PRINCIPAIS DESTAQUES/APRENDIZADOS POR CANAL”

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Por meio da Figura 20, representou-se o ROAS pré-aprovado global total para cada um dos períodos.

Figura 20 – ROAS pré-aprovado global – Comparativo período zero, 1 e 2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O ganho de eficiência total foi de **93%**, sendo 57% do Período Zero para o Período 1 e 23% do Período 1 para o Período 2. O resultado conjunto das ações de melhoria se mostrou efetivo.

PRINCIPAIS DESTAQUES/APRENDIZADOS POR CANAL

Ao longo dos Períodos 1 e 2, foram obtidas algumas descobertas relevantes em cada canal, listadas nesta seção.

EMAIL

1. Chamada para a simulação

Foram realizados testes com dois tipos de chamadas para ação dentro do e-mail: chamada para a simulação de um pedido de apoio e chamada para a realização de um pedido de apoio. Ao todo, foram realizados 5 disparos de e-mail (a quantidade

de e-mails entregues foi da ordem de milhares) ao longo de 3 meses. Em todos esses disparos, o e-mail apresentava duas opções lado a lado, conforme ilustrado por meio da Figura 21.

Figura 21 - Chamadas para ação e-mail



Fonte: O autor, 2023.

Os resultados do teste em cada um dos 5 disparos de e-mail foram resumidos por meio da Tabela 4. Para fins de compliance, os dados foram multiplicados por um fator aleatório.

Tabela 4 – Cliques em simulação e pedido de apoio

Disparo de e-mail	Cliques em simulação	Cliques em pedido	Cliques em simulação / Cliques em pedido
1	580	100	5,8
2	460	180	2,6
3	530	170	3,1
4	460	90	5,1
5	440	110	4,0
Total	2470	650	3,8

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Notou-se que em todos os e-mails, a chamada para simulação teve pelo menos 2,6 vezes mais cliques, tendo em média 3,8 vezes mais cliques.

COLD MAIL

O fluxo de envios de cold mails funcionou da seguinte forma: para uma base de e-mails não registrados na base da empresa, era enviado um primeiro e-mail, por

meio do recebimento ou não desse disparo, era possível saber quais e-mails eram válidos ou não. A partir daí os e-mails válidos recebiam disparos regulares, podendo cancelar o recebimento a qualquer momento.

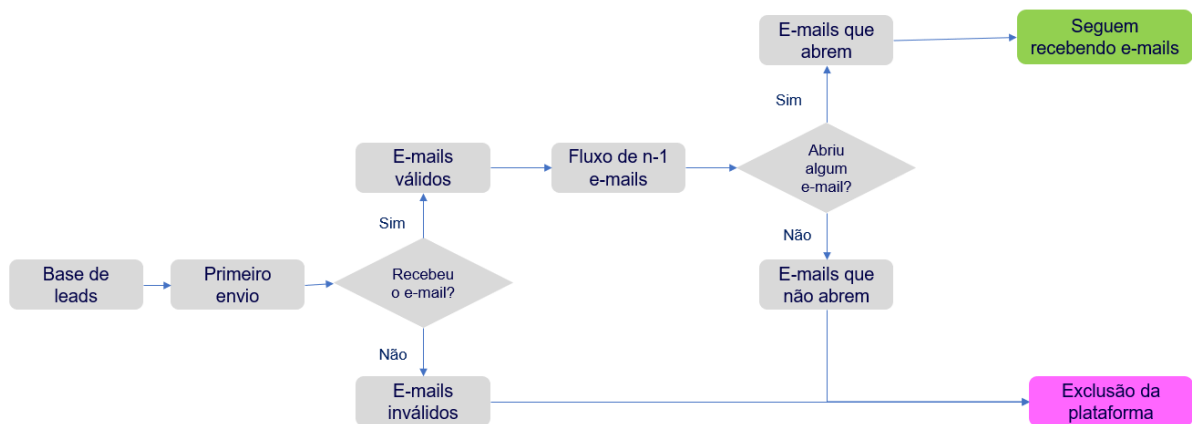
Dois comportamentos importantes foram observados:

- 85% das pré-aprovações vieram de contatos que já haviam aberto pelo menos um e-mail anteriormente
- 90% das aberturas ocorreram até o enésimo e-mail

Basicamente, a grande virada para melhorar a eficiência desse canal foi separar os e-mails que abriam daqueles que eram inválidos e que não abriam. Os e-mails que abriam continuavam recebendo novos e-mails, enquanto os inválidos e os que não abriram foram excluídos da plataforma de e-mail marketing para poupar custos com armazenamento. Esse fluxo foi ilustrado por meio da Figura 22.

Figura 22 – Fluxo do Cold Mail

Fluxo Cold Mail



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

META ADS

1. Quantidade vs Qualidade

No Período Zero, o guia para a tomada de decisões e distribuição do orçamento foi a quantidade de pedidos (n) que cada canal trazia, no entanto, o rastreamento dos pedidos permitiu mostrar que a quantidade não se refletia em qualidade. Conforme

visto na Figura 13, os canais de E-mail Marketing e Direto/Orgânico traziam proporcionalmente mais pedidos qualificados, enquanto o Meta Ads trazia proporcionalmente menos pedidos qualificados.

Por exemplo, considerando somente os anúncios no Google Ads e Meta Ads no Período Zero, pela Figura 12, notou-se que esses canais foram responsáveis por aproximadamente a mesma quantidade de pedidos (Google Ads: 34,60% e Meta Ads: 34,87%), por esse motivo receberam aproximadamente o mesmo orçamento do marketing digital (Google Ads: 47,3% do orçamento, Meta Ads: 52,7% do orçamento no Período Zero). No entanto, após a implementação do rastreamento, foi possível perceber que o Google Ads tinha uma maior representatividade nos pré-aprovados, fazendo sentido receber uma parcela maior do orçamento. Assim, logo no início do Período 1, o orçamento foi redistribuído, essa redistribuição fica evidente na Figura 13, com o Google Ads sendo responsável por 34,31% dos pedidos, frente 8,10% do Meta Ads.

2. Remarketing

Ao final do Período 1, optou-se por mudar a estratégia do Meta Ads, focando esse canal em remarketing para leads qualificados. Foram veiculadas campanhas de remarketing para leads pré-aprovados que não haviam seguido com o pedido, lembrando esses leads que eles teriam grandes chances de conseguir um apoio financeiro. Os resultados foram ótimos, o ROAS pré-aprovado saiu de 97 para 357 (Figura 19) e o Meta Ads aumentou sua representatividade nos pedidos (Figura 17) e pré-aprovados (Figura 18).

No entanto, é válido ressaltar que possivelmente havia uma demanda reprimida, pois esses leads nunca havia sido impactados pelo remarketing. A tendência é que no decorrer dos meses o volume de pedidos vindos pelo remarketing diminua e estabilize.

GOOGLE ADS

1. Quantidade vs Qualidade

Dentro do próprio Google Ads, foi possível identificar um exemplo de quantidade de pedidos que não se refletia em qualidade. Uma nova campanha (“Google CC”) iniciada em março/2022 havia sido responsável por 20% dos pedidos (n) desse canal nesse mês e estava recebendo cada vez mais orçamento e atenção. No entanto, com o início do rastreamento, foi possível identificar que essa campanha representava somente 1% dos pedidos pré-aprovados (n) do Google Ads, possuindo uma taxa de pré-aprovação 17x menor do que a média do canal. A campanha foi pausada nas primeiras semanas do Período 1.

2. Campanhas com maior ROAS pré-aprovado

Duas campanhas em específico se destacaram dentro do Google Ads: “Google I” e “Google P”. “Google I” se refere a pessoas procurando por um termo específico relacionado à empresa. Já “Google P” se refere a pessoas de uma certa região procurando por um programa de crédito do governo federal, com condições especiais.

O comparativo entre essas campanhas foi feito por meio da Tabela 5. No Período 1, em comparação com as demais campanhas, Google I e Google P mostraram um ROAS pré-aprovado pelo menos de 2 a 7x maior do que as demais campanhas, trazendo 54% das pré-aprovações, com apenas 26% do orçamento do Google Ads. Com base nisso, os orçamentos foram realocados no Período 2.

Tabela 5 - Campanhas Google Ads: Comparativo entre Google I, Google P e demais campanhas

Período	Campanha	ROAS pré-aprovado	Porcentagem do orçamento do Google Ads	Porcentagem dos pré-aprovados Google Ads
Período 1	Google I	785	5%	24%
	Google P	239	21%	30%
	Demais campanhas	106	74%	47%
Período 2	Google I	984	7%	31%
	Google P	214	56%	51%
	Demais campanhas	113	37%	18%

3. Efeito da mídia: Google P

Na segunda quinzena de julho/2022, o governo federal anunciou a abertura de uma nova fase do programa de crédito associado à campanha Google P. Esse anúncio gerou um pico de pesquisas histórico relacionadas ao programa, representado por meio da Figura 23.

Figura 23 – Volume de pesquisas relacionadas ao Google P ao longo de 2022



Fonte: Google Trends, 2023.

Paralelamente ao aumento de pesquisas, o ROAS pré-aprovado das campanhas relacionadas ao Google P caiu drasticamente. Como exemplo, pode-se citar a Google P, na segunda quinzena de julho de 2022, o seu desempenho caiu 41% em relação à média do Período 1, conforme ilustrado por meio da Tabela 6.

Tabela 6 - Desempenho Google P durante o anúncio da nova fase do programa de crédito do governo federal

Período	ROAS pré-aprovado
15/07/2022 – 30/07/2022	132
Período 2	223

Fonte: O autor, 2023.

Hipótese para explicar esse comportamento: o programa de crédito atrelado à Google P foi um programa específico e com condições especiais, normalmente quem pesquisava por ele estava buscando por melhores juros e condições, ou seja, era um perfil de empreendedor um pouco mais organizado em suas finanças, conseqüentemente com maior probabilidade de possuir um score de crédito maior. Em resumo, era uma pesquisa qualificada. No entanto, com a divulgação na mídia da

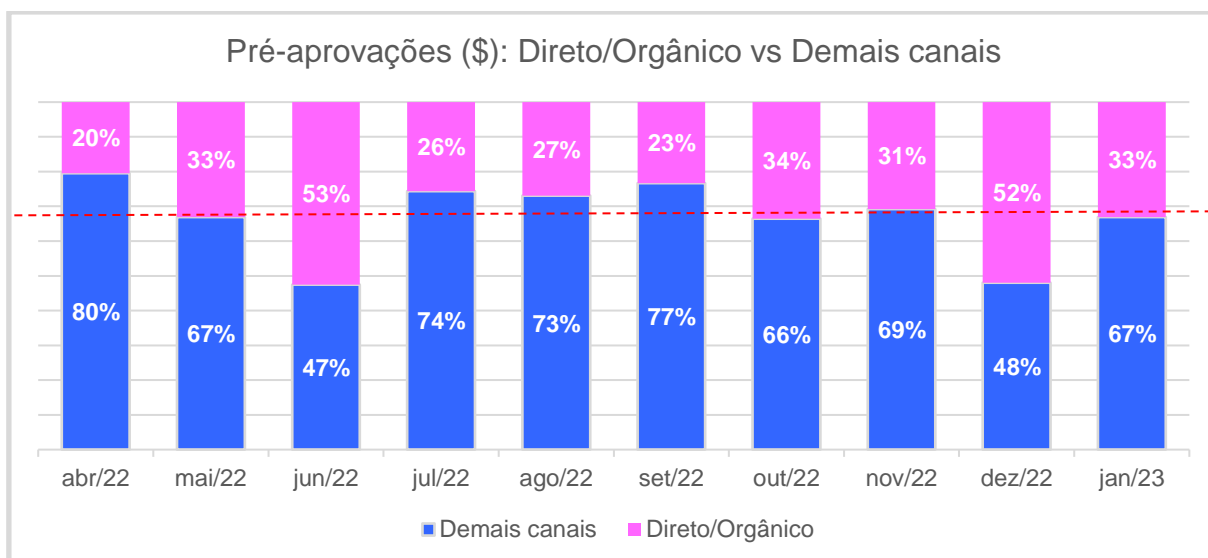
abertura de uma nova fase do programa, outros empreendedores que não conheciam ou não buscavam sobre o programa passaram a pesquisar, reduzindo a qualificação do termo e as pré-aprovações.

DIRETO/ORGÂNICO

Conforme já mencionado, o canal Direto/Orgânico representou os acessos diretos no site ou por meio de pesquisa orgânica no Google. Diferente dos demais canais, não havia nenhum tipo de ação ativa direta que poderia ser feito nesse canal (por exemplo, no Google Ads ou Meta Ads, era possível alterar o orçamento, nos canais de e-mail era possível alterar a quantidade de e-mails disparados). Contudo, era importante ter algum tipo de previsibilidade sobre o canal Direto/Orgânico, afinal, conforme visto na Figura 13 e Figura 15, tratava-se de um canal relevante.

Por meio da Figura 15, notou-se que, exceto pelos meses de junho e dezembro de 2022, a representatividade de Direto/Orgânico seguiu aproximadamente um padrão, ficando na faixa de 23% a 33%. A média global, considerando junho e dezembro de 2022, ficou em 35%⁶.

Figura 24 - Pré-aprovações (\$): Direto/Orgânico vs Demais canais



Fonte: O autor, 2023.

⁶ Considera o valor total pré-aprovado de abril/22 a janeiro/23

Foi possível estabelecer uma correlação aproximada entre o valor pré-aprovado de Direto/Orgânico e os demais canais. Considerando a média de representatividade de Direto/Orgânico no valor total pré-aprovado como 35%, significa que Direto/Orgânico trouxe, em valor de aprovação, aproximadamente 50% do valor trazido pelos demais canais. A Equação [8] ilustra essa relação:

$$\frac{\text{Percentagem do valor pré – aprovado oriundo de Direto/Orgânico}}{\text{Percentagem do valor pré – aprovado oriundo dos demais canais}} = \frac{35\%}{65\%} = 0,54 \cong 0,50 \quad [8]$$

$$\therefore \text{Direto/Orgânico} = 0,50 * \text{Demais Canais}$$

Assim, para se estimar o valor pré-aprovado esperado por Direto/Orgânico, bastava saber o valor pré-aprovado esperado em virtude das ações diretas nos outros canais.

PROGRAMA DE INDICAÇÕES

O Programa de Indicações teve como foco os empreendedores que já haviam recebido apoio, pois historicamente esses eram os empreendedores mais engajados. As indicações foram metrificadas, com cada empreendedor recebendo um link exclusivo para compartilhar. Não havia nenhum prêmio palpável para as indicações nem uma forma automatizada do empreendedor acompanhar quantas indicações já havia feito, mas a promessa de prioridade em eventos futuros. Pelo apoio financeiro da empresa se tratar de um produto excepcional para a realidade do mercado, esperava-se que as indicações viriam naturalmente.

Conforme mencionado, os resultados dessa estratégia ficaram abaixo do esperado. Como pontos a serem discutidos na construção de uma estratégia futura, estão:

- Estabelecer prêmios palpáveis e proporcionais à quantidade de indicações de cada empreendedor. Por exemplo: se um empreendedor indicou N outros empreendedores ganha um produto em específico, ou recebe uma porcentagem de desconto/crédito proporcional ao valor concedido aos empreendedores que chegaram por meio de suas indicações.

- Facilidade de acompanhar as indicações: criação de um dashboard em que o empreendedor possa acompanhar suas indicações e ver quanto já recebeu de prêmios e quanto falta para ganhar mais.
- Possibilidade de expandir para todos os empreendedores: foram realizados alguns testes com empreendedores que não receberam apoio, mas sem resultados relevantes.
- Chamadas para ação em diferentes momentos. As chamadas para indicação ocorreram principalmente por meio de e-mails programados mensalmente, poderia ser interessante que essas chamadas apareçam de forma constante e automática em diferentes momentos.

PARCEIROS

O canal Parceiros teve como foco a divulgação do apoio financeiro da empresa por meio de empresas e organizações parceiras. Como principais aprendizados para uma futura estratégia, pode-se citar:

- Divulgações perenes: muitas das divulgações foram feitas de forma pontual (disparo de um e-mail, por exemplo), reduzindo a constância de pedidos recebidos.
- Tamanho e qualificação do parceiro: para que a parceria tenha um impacto relevante no total de apoio concedido, é preciso avaliar mais a fundo o potencial do parceiro, de acordo com a qualificação e tamanho de sua base de influência.
- Possibilidade de comissionamento: avaliar a possibilidade do pagamento de uma comissão ao parceiro de acordo com as indicações recebidas, aumentando o seu interesse em divulgar.
- Menor esforço de relacionamento: algumas parcerias acabaram demandando muito esforço para manter o relacionamento e troca de informações, é interessante avaliar a possibilidade de facilitar e automatizar esse processo.
- Alinhamento de expectativas: os recursos para apoio financeiro são limitados e a maioria dos empreendedores acaba não recebendo, é importante alinhar com os parceiros sobre esse fato e os demais critérios de elegibilidade, para evitar frustrações.

5 CONCLUSÃO

A partir do presente trabalho, foi possível constatar o aumento da eficiência global dos canais aquisição de clientes qualificados em um negócio de impacto, por meio do indicador ROAS pré-aprovado global. A utilização da metodologia PDCA como ferramenta guia para a implementação de melhorias de forma contínua se mostrou eficaz, com os orçamentos, esforços e ações em cada canal sendo redistribuídos durante e após cada período, em busca da melhor eficiência global.

Para tanto, destaca-se a importância fundamental da implementação do rastreamento da origem dos pedidos realizada no Período 1. Somente com essas novas informações coletas foi possível ter a visão dos clientes pré-aprovados, sendo possível analisar a representatividade e o ROAS pré-aprovado de cada canal de aquisição.

Durante o processo, foram obtidos aprendizados relevantes a respeito das peculiaridades de cada canal, bem como realizou-se comparações entre diferentes canais. Quando diferentes canais foram comparados, foi importante ter cautela na hora de classificar um canal como “bom” ou “ruim”. Muitas vezes, uma nova abordagem pode melhorar sensivelmente os resultados de um mesmo canal, conforme visto com o Meta Ads do Período 1 para o Período 2. Nesse sentido, os canais Parceiros e Programa de Indicações foram despriorizados ao final do Período 1, não porque não tivessem potencial, mas porque avaliou-se que o esforço para redesenhar suas estratégias não valeria a pena naquele momento. Da mesma forma, é preciso ter em mente o quanto um canal pode influenciar nos demais, por meio do conceito de marketing não linear, conforme observado na correlação entre o canal Direto/Orgânico e os demais canais.

Como próximos passos, sugere-se testar novos canais de aquisição (como por exemplo WhatsApp e influenciadores digitais) e testar novas abordagens nos canais despriorizados, como Parceiros. Com a criação de um histórico, é interessante avaliar se há correlação de sazonalidade ou outros fatores externos (como taxa de juros, cenário econômico e inadimplência) com o resultado trazido por cada canal. Além disso, o ROAS pré-aprovado global é um indicador tático, é importante ter a visibilidade da operação de toda a área de marketing ou da empresa, utilizando de outros indicadores como o CAC e ROI.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, T. **ROAS: o que é, como calcular o do seu negócio e quais são as diferenças para o ROI**, 2022. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/roas/>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

AMARAL, L. O que é UTM e como utilizar para descobrir origem do tráfego. **Conversion**. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/blog/utm/#:~:text=UTM%20%C3%A9%20a%20sigla%20para,gerado%20para%20as%20p%C3%A1ginas%20internas.>>. Acesso em 04 de julho de 2023.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, São Paulo, SP, v. 9, n. 4, p. 477–501, 2020. DOI: 10.14211/regepe.v9i4.1980. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1980>. Acesso em: 9 jun. 2023.

CASAROTTO, C. Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. **Blog Rock Content**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

CIDADES.CO. Você sabe o que é um negócio social?. Disponível em: <https://www.cidades.co/blog/voce-sabe-o-que-e-um-negocio-social>. Acesso em 18 de junho de 2023.

CORDEIRO, M. O que é um lead? Aprenda como qualificar, gerenciar e nutrir os visitantes do seu site e transforme-os em fiéis compradores. **Blog Rock Content**. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-lead/>>. Acesso em 02 de julho de 2023.

DINIZ, B. **Qual a Diferença entre Remarketing e Retargeting?**, 2021. Disponível em: <<https://br.godaddy.com/blog/qual-a-diferenca-entre-remarketing-e-retargeting/>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

ENDEAVOR. **PDCA: a prática levando sua gestão à perfeição**, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

FILANTROPIA estratégica: decisões inteligentes geram ações eficazes. **Fundação Arymax**. Disponível em <<https://arymax.org.br/filantropia-estrategica/>>. Acesso em 22 de junho de 2023.

INSTITUTO QUINTESSA. **Guia 2.5: Mapeamento de Iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil**, Edição 2019/2020, 2020. Disponível

em: <https://www.guiadoisemeio.com.br/wp-content/uploads/2020/08/GUIA-2.5_Edi%C3%A7%C3%A3o-2019_Quintessa.pdf>. Acesso em 18 de junho de 2023.

INSTITUTO QUINTESSA. **Ventury Philanthropy e Negócios de Impacto: o papel das famílias empresárias**, 2022. Disponível em: <[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F39054%2F1658868564Ebook-Venture Philanthropy-Quintessa 2.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F39054%2F1658868564Ebook-Venture%20Philanthropy-Quintessa%202.pdf)>. Acesso em 18 de junho de 2023.

JACQUES, A; CASTRO, A. **Da caridade aos fundos patrimoniais: evolução das atividades filantrópicas no país**. R. BNDES, Rio de Janeiro, v. 26, n. 52, p. 153-222, dez-2019. Disponível em: <[https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/19603/1/PR_Da%20caridade%20aos%20fundos%20patrimoniais evolu%C3%A7%C3%A3o%20das%20atividades%20filantr%C3%B3picas%20no%20pa%C3%ADs_BD.pdf](https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/19603/1/PR_Da%20caridade%20aos%20fundos%20patrimoniais%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20das%20atividades%20filantr%C3%B3picas%20no%20pa%C3%ADs_BD.pdf)>. Acesso em 18 de junho de 2023.

LAUFER, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. Journal of Business Ethics, 43(3), 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>

LIPPERT, D. Cientista do Marketing: Como vender para mais pessoas, mais vezes e pelo maior valor. Edição 1. São Paulo: Gente, 2021.

MOREIRA, S. **Jornada do consumidor: entenda o processo**, 2021. Disponível em: <<https://www.clientarcrm.com.br/jornada-do-consumidor/>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

NAKAGAWA, M. **FERRAMENTA: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

PEQUENOS negócios em números. **Sebrae**, 2016. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,MEI%20\(dezembro%2F2013\)](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,MEI%20(dezembro%2F2013))>. Acesso em 12 de julho de 2022.

PEQUENOS negócios geram renda de R\$ 420 bilhões por ano. **AGÊNCIA Brasil**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-07/pequenos-negocios-geram-renda-de-r-420-bilhoes-por-ano?utm_source=email&utm_campaign=thenewsc&utm_id=referral>. Acesso em 13 de julho de 2022.

REGADAS, L. Veja como definir os canais de aquisição de clientes para a agência. **Blog Hubspot**. Disponível em: <

ROCK CONTENT. **Remarketing e retargeting: qual a diferença e quando usar cada estratégia**, 2018. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/remarketing-e-retargeting/>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

ROMERO, D. Jornada de compra: o que é e como ela impacta sua estratégia?. **Blog Rock Content**, 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/jornada-de-compra/>>. Acesso em 28 de junho de 2018.

SEBRAE. **Três ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio**, 2016. Disponível em:< <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

SILVA, . S.; IIZUKA, . S. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 20, n. 52, p. 123–137, 2018. DOI: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p123. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p123>. Acesso em: 18 jun. 2023.

Streit, J. A. C. (2014). Resenhas bibliográficas: Sustentabilidade: o que é, o que não é. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 368-371. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141400>.

WEINBERG, G.; MARES, J. **Tração: Domine os 19 Canais que Uma Startup Usa Para Atingir Aumento Exponencial de Sua Base de Clientes**. Edição 1. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018

WOOD, T.; Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010. DOI: 10.1590/S0034-75902010000200008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mL5FngDfjRN9wqg35hqMLXj/?lang=pt#>. Acesso em 18 de junho de 2023.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.