

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

André Brüning Tenfen de Andrade

**APLICAÇÃO DE IDEAL CUSTOMER PROFILE EM UMA EMPRESA DE
SOFTWARE AS SERVICE**

Florianópolis

2023

André Brüning Tenfen de Andrade

**APLICAÇÃO DE IDEAL CUSTOMER PROFILE EM UMA EMPRESA DE
SOFTWARE AS SERVICE**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em
Engenharia de Produção Civil do Centro de Tecnológico
da Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito para a obtenção do título de Bacharel
Engenharia de Produção Civil
Orientador: Prof. Dr. Rogério Feroldi Miorando

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Brüning Tenfen de Andrade, André
APLICAÇÃO DE IDEAL CUSTOMER PROFILE EM UMA EMPRESA DE
SOFTWARE AS SERVICE / André Brüning Tenfen de Andrade ;
orientador, Rogério Feroldi Miorando, 2023.
77 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,
Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. ICP. 3. SaaS. I.
Feroldi Miorando, Rogério. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil.
III. Título.

André Brüning Tenfen de Andrade

**APLICAÇÃO DE IDEAL CUSTOMER PROFILE EM UMA EMPRESA DE
SOFTWARE AS SERVICE**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção Civil

Florianópolis, 06 de julho de 2023.

Prof^a. Dr^a. Mônica Maria Mendes Luna
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rogério Feroldi Miorando
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a Olga Regina Cardoso
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Engenheira Natália Tomazi
Avaliadora

Este trabalho é dedicado aos meus amigos da vida e aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todo o time que fez parte do meu estágio, aqueles que trabalharam direta e indiretamente comigo. Obrigado a minha liderança pela paciência e por acreditar no meu trabalho. Agradeço também a todos aqueles que participaram da minha graduação, muitos amigos que levarei para a vida toda, outros que já faziam parte dela e me apoiaram desde o início nessa jornada. Obrigado a todos os professores que dedicaram o seu melhor para transmitir o máximo de conhecimento para mim.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar o perfil ideal de clientes em uma empresa de Software as a Service (SaaS). Para atingir esse objetivo, foi desenvolvido um método que envolveu a coleta de dados primários e secundários, a análise exploratória e estatística desses dados, bem como a definição de critérios para a criação do Ideal Customer Profile (ICP). O trabalho discute a importância de cada critério na definição do ICP, como o *Lifetime Value*, o Net Promoter Score (NPS), o volume de aplicações, entre outros. Os resultados destacam a relevância desses critérios na identificação de clientes com maior potencial de sucesso e rentabilidade para a empresa. A análise de dados permitiu uma melhor compreensão das características e necessidades dos clientes, auxiliando no direcionamento das estratégias de vendas e marketing. Em suma, este estudo contribui para o aprimoramento do processo de seleção e segmentação de clientes em empresas de SaaS, visando maximizar o retorno sobre o investimento.

Palavras-chave: Ideal Customer Profile. SaaS. Análise de dados.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the ideal customer profile in a Software as a Service (SaaS) company. To achieve this goal, a method was developed that involved the collection of primary and secondary data, exploratory and statistical analysis of these data, as well as the definition of criteria for creating the Ideal Customer Profile (ICP). The study discusses the importance of each criterion in defining the ICP, such as *Lifetime Value*, Net Promoter Score (NPS), volume of applications, among others. The results highlight the relevance of these criteria in identifying customers with greater potential for success and profitability for the company. Data analysis allowed for a better understanding of customer characteristics and needs, assisting in the direction of sales and marketing strategies. In summary, this study contributes to the improvement of the customer selection and segmentation process in SaaS companies, aiming to maximize return on investment.

Keywords: Ideal Customer Profile, SaaS, Data Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo de modelo de ICP utilizado pela autora.....	32
Figura 2: Fluxograma das etapas da pesquisa	34
Figura 3: Fluxograma aplicação ICP – Parte I	36
Figura 4: Fluxograma aplicação ICP - Parte II.....	37
Figura 5: Fluxograma aplicação ICP - Parte III	38
Figura 6: Fluxograma aplicação ICP - Parte IV	39
Figura 7: Fluxograma aplicação ICP - Parte V	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo entre os pesos dos critérios.....	57
Gráfico 2: Box Plot da distribuição dos clientes no rank.....	60
Gráfico 3: 1º quartil de cada segmento destacado.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplo modelo ICP GrowthTera Bhushan Ekbote	25
Tabela 2: Tabela base para definição dos pesos entre os critérios	40
Tabela 3: Tabela de pesos dos critérios preenchida até o item ciclo de venda	41
Tabela 4: Legenda preenchimento critérios	41
Tabela 5: Primeiras 10 linhas de exemplo.....	49
Tabela 6: Primeiras 10 linhas de exemplo com Ticket Médio	50
Tabela 7: Medianas do Ciclo de Venda por Segmento	51
Tabela 8: Primeiras 10 linhas de exemplo com Ciclo de Venda.....	51
Tabela 9: Primeiras 10 linhas de exemplo com Relacionamento e Contrato	52
Tabela 10: Medianas Avaliação Pesquisa NPS	52
Tabela 11: Primeiras 10 linhas de exemplo com NPS	53
Tabela 12: Primeiras 10 linhas de exemplo com chamadas no suporte por mês	53
Tabela 13: Primeiras 10 linhas de exemplo com chamadas no TI por mês	54
Tabela 14: Primeiras 10 linhas de exemplo com volume de aplicações por mês	55
Tabela 15: Tabela final dos pesos e critérios	56
Tabela 16: Percentual de cada critério na nota final	56
Tabela 17: 10 primeiros clientes	58
Tabela 18: Contagem de clientes por segmento	59
Tabela 19: Análise rápida dos resultados (Parte 1)	60
Tabela 20: Análise rápida dos resultados (Parte 2)	61
Tabela 21: Quantidade de clientes no 1º quartil por segmento	62
Tabela 22: 1ª caracterização do 1º quartil de clientes supermercados	64
Tabela 23: 1ª caracterização do 1º quartil de clientes produtores e distribuidores	65
Tabela 24: Respostas produtores e distribuidores para quem eles entregam	68
Tabela 25: Respostas produtores e distribuidores se tinham processo pré-estabelecido no momento da contratação	68
Tabela 26: Respostas produtores e distribuidores sobre as principais dores do negócio.	69
Tabela 27: ICP Supermercado/Atacadista.....	70
Tabela 28: ICP Produtor/Distribuidor	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC – Custo de Aquisição de Clientes

LTV – *Lifetime Value*

NPS – *Net Promoter Score*

ICP – *Ideal Customer Profile*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Justificativa	16
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
2	Fundamentação teórica	17
2.1	Software as a service – saas.....	17
2.2	<i>Lifetime value - LTV</i>	<i>19</i>
2.3	Custo de aquisição de Clientes – CAC	20
2.4	<i>Churn Rate.....</i>	<i>20</i>
2.5	Net Promoter Score – NPS	21
2.6	<i>Ideal customer profile – ICP.....</i>	<i>22</i>
2.6.1	ICP SEGUNDO BHUSHAN EKBOTE	23
2.6.1.1	<i>Primeira Etapa – Identificar os clientes chave</i>	<i>24</i>
2.6.1.2	<i>Segunda Etapa – Engajar os stakeholders chave.....</i>	<i>24</i>
2.6.1.3	<i>Terceira Etapa – Criar o Ideal Customer Profile</i>	<i>24</i>
2.6.1.4	<i>Quarta Etapa – Integre em todas as atividades</i>	<i>26</i>
2.6.1.5	<i>Quinta Etapa – Monitorar e Adaptar</i>	<i>26</i>
2.6.1.6	<i>Ingredientes de um Ideal Customer Profile.....</i>	<i>26</i>
2.6.1.7	<i>Fontes de informações para o ICP.....</i>	<i>27</i>
2.6.1.8	<i>Coletando dados dos clientes online</i>	<i>28</i>
2.6.2	ICP SEGUNDO ISLE VAN RENSBURG.....	29
2.6.2.1	<i>Primeira Etapa - Identificar seus super usuários.....</i>	<i>30</i>
2.6.2.2	<i>Segunda Etapa - Solicitar uma entrevista</i>	<i>30</i>

2.6.2.3	<i>Terceira Etapa - Analisar os dados</i>	31
2.6.2.4	<i>Quarta Etapa - Criar o modelo do ICP</i>	31
2.6.2.5	<i>Quinta Etapa - Refine as descobertas</i>	32
3	Procedimento Metodológico	33
3.1	Enquadramento Metodológico.....	33
3.2	Etapas da Pesquisa.....	34
3.3	Metodologia Utilizada na Criação do ICP	35
3.3.1	Fluxograma da aplicação do Método	36
3.3.2	Primeira Etapa – Definição dos melhores clientes	40
3.3.3	Segunda Etapa – Características em comum dos melhores clientes	41
3.3.4	Terceira Etapa – Montagem do ICP	42
3.3.5	Quarta Etapa – Implantação do ICP	43
4	Aplicação do Método	43
4.1	Empresa de Saas do estudo.....	43
4.2	Definição dos Melhores Clientes.....	45
4.2.1	Definição dos Critérios	45
4.2.1.1	<i>Lifetime</i>	<i>Erro! Indicador não definido.</i>
4.2.1.2	<i>Ticket Médio</i>	46
4.2.1.3	<i>Ciclo de Venda</i>	46
4.2.1.4	<i>Relacionamento e Contrato</i>	46
4.2.1.5	<i>Net Promoter Score – NPS</i>	47
4.2.1.6	<i>Chamados no Suporte</i>	47
4.2.1.7	<i>Chamados no TI</i>	47
4.2.1.8	<i>Volume de Aplicações</i>	48
4.2.2	Coleta de Dados Internos	48
4.2.2.1	<i>Lifetime</i>	<i>Erro! Indicador não definido.</i>
4.2.2.2	<i>Ticket Médio</i>	50

4.2.2.3	<i>Ciclo de Venda</i>	50
4.2.2.4	<i>Relacionamento e Contrato</i>	51
4.2.2.5	<i>Net Promoter Score – NPS</i>	52
4.2.2.6	<i>Chamados no Suporte por Mês</i>	53
4.2.2.7	<i>Chamados no TI por Mês</i>	54
4.2.2.8	<i>Volume de Aplicações</i>	54
4.2.3	Definição dos pesos dos critérios	55
4.2.4	Ranking final dos clientes	57
4.2.5	Pré-análise do ranking de clientes	58
4.2.6	Cientes Modelos do Estudo	61
4.3	Caracterização dos clientes modelo – parte I	62
4.3.1	Supermercado e Atacado	63
4.3.2	Produtor e Distribuidor	65
4.4	Caracterização dos clientes modelo – parte II	68
5	Discussão dos resultados	70
5.1.1	Supermercado e Atacado	70
5.1.2	Produtor e Distribuidor	71
5.1.3	Discussão	72
6	Conclusão	73
	REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa contextualizar a situação de estudo, apresentar o objetivo geral e específicos. Será apresentado também a justificativa deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Casarotto (2021), as empresas de SaaS (*Software as a Service*) são responsáveis pelo desenvolvimento, manutenção da infraestrutura e comercialização de softwares como um serviço. Um exemplo de SaaS é a Netflix, uma empresa de *streaming* de filmes e séries que oferece uma plataforma *online* acessível por meio de navegadores e aplicativos. Os usuários pagam uma taxa mensal fixa, de acordo com o plano escolhido, para acessar essa plataforma e assistir a quantos títulos desejarem.

Segundo Okumura (2019), as empresas desse ramo lucram quando seus usuários se mostram fiéis à plataforma, realizando pagamentos mensais referentes à assinatura por um período mínimo. Essa fidelidade é essencial devido ao custo associado à aquisição de cada cliente, resultante das campanhas de marketing e do processo de vendas.

Nesse sentido, faz-se necessário aprofundar a compreensão dos clientes, considerando suas necessidades, desafios, níveis de satisfação, habilidades de negociação, bem como fatores demográficos, como idade, gênero, estilo de vida, entre outros. Com o intuito de tornar essa compreensão mais visual e tangível, são desenvolvidos diversos indicadores e métricas, os quais são responsáveis por avaliar potenciais clientes e monitorar os atuais em relação à satisfação e aos custos operacionais.

Além dos indicadores, tais informações podem ser empregadas no desenvolvimento de novas ferramentas para as equipes comerciais e de *marketing* da empresa, com o intuito de facilitar as atividades de aquisição de clientes, prospecção de novos negócios e condução de negociações. Em suma, essa abordagem reduz o tempo necessário para filtrar potenciais clientes ao longo do funil de vendas, uma vez que um maior entendimento sobre o perfil dos clientes ideais possibilita a otimização na busca por novas oportunidades (Perfil de Empresa Ideal. Resultados Digitais, 2022).

A ferramenta amplamente reconhecida como ICP (*Ideal Customer Profile*) ou perfil do cliente ideal permite a filtragem ágil e precisa de milhares de potenciais clientes em um funil de vendas, direcionando o foco para características relevantes. No entanto, a definição do ICP

não é uma tarefa trivial, requerendo um estudo minucioso da base atual de clientes da empresa, levantamento de suas características, avaliação criteriosa e atribuição de notas com base nos pesos dos critérios determinados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme mencionado por Mylius (2020), o conhecimento do cliente ICP desempenha um papel fundamental ao determinar o alvo dos investimentos em marketing e vendas. Quanto mais detalhado for esse perfil, maiores serão as probabilidades de êxito na abordagem.

Além disso, de acordo com Mylius (2020), há outras quatro vantagens associadas ao conhecimento do cliente ICP. Essas vantagens incluem a geração de *leads* de alta qualidade, o alcance das metas de vendas, a fidelização de clientes e a obtenção de mais referências.

Em resumo, quanto mais detalhado e específico for o perfil do cliente ideal (ICP), melhor será a qualidade dos *leads* gerados, o que facilitará o processo de venda e fidelização, além de aumentar as chances de transformar esses clientes em divulgadores da marca (RIOS, 2023).

Para além de sua influência no funil de vendas, o perfil do cliente ideal (ICP) tem um impacto significativo nos custos de manutenção desse cliente dentro da empresa. Definir o ICP traz vantagens para o negócio, uma vez que as necessidades do cliente estarão mais alinhadas com a oferta, resultando em maior satisfação e reduzindo a probabilidade de cancelamento (*churn*). Isso implica em uma menor demanda dos departamentos de Sucesso do Cliente, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAQ), administrativo e financeiro, resultando em uma diminuição nos custos operacionais (MORAES, 2022).

Este trabalho foca na criação e aplicação de um modelo de ICP em uma empresa de SaaS e não no julgamento do método utilizado e avaliação dos resultados obtidos.

1.3 OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é aplicar o conceito de *Ideal Customer Profile* em uma empresa de *Software as Service*.

1.3.2 Objetivos Específicos

Pode-se dividir o objetivo geral nos seguintes objetivos específicos:

- Detalhar o estado atual da empresa, considerando seu tamanho, estrutura interna, dificuldades enfrentadas e nicho de mercado em que atua.
- Analisar diferentes modelos de aplicação do perfil do cliente ideal (ICP) existentes, a fim de desenvolver um modelo próprio adequado às necessidades da empresa em questão.
- Coletar dados primários e secundários relevantes para a construção e aplicação do modelo de ICP.
- Aplicar o modelo de ICP criado no trabalho, incluindo a definição dos critérios específicos e a obtenção dos resultados correspondentes.
- Integrar o perfil do cliente ideal (ICP) à estrutura da empresa, garantindo que as diretrizes e critérios definidos sejam incorporados de forma eficaz nas estratégias de marketing e vendas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico estão explicados conceitos primordiais para o entendimento do trabalho. Conceitos esses que definem o significado e importância de métricas como SaaS, LTV, CAC, *Churn*, NPS e ICP.

2.1 SOFTWARE AS A SERVICE – SAAS

Software como Serviço, conhecido pela sigla SaaS (*Software as a Service*), representa uma modalidade de distribuição e comercialização de *software*. Nesse modelo, o provedor do

software assume a responsabilidade por toda a infraestrutura (servidores, conexões, segurança da informação) necessária para disponibilizar o sistema, enquanto o cliente utiliza o *software* por meio da internet e realiza o pagamento pelo serviço prestado (MARUCCO, 2019).

No modelo SaaS o *software* especializado é disponibilizado aos usuários como um serviço através da Internet. O sistema de *software* é acessível por meio de uma interface de cliente, como um navegador da *Web*, em uma arquitetura de rede cliente-servidor. No contexto do SaaS, o usuário não é responsável pela gestão dos recursos individuais do aplicativo, exceto por configurações específicas. Isso permite que os desenvolvedores concentrem seus esforços nas atualizações do *software*, em vez de lidar com a infraestrutura subjacente.

Em síntese, as organizações que atuam no modelo SaaS desenvolvem e comercializam *softwares* considerados como serviços. Elas assumem a responsabilidade pela manutenção da infraestrutura do sistema e pela disponibilização aos clientes. Além disso, também são encarregadas de garantir a segurança dos dados, assegurando a confiabilidade das soluções oferecidas (CASAROTTO, 2021).

No modelo de serviço SaaS, a geração de receita pelos clientes ocorre ao longo de um período prolongado. A maioria das empresas obtém receita por meio de taxas mensais ou anuais. Caso um cliente fique insatisfeito ou perca o interesse pelo serviço, ele tem a opção de interromper a utilização, o que pode acarretar perda de recursos investidos pela empresa na prestação do serviço. Por exemplo, uma oferta de SaaS permite implantar um software hospedado na infraestrutura da AWS (*Amazon Web Services*) e disponibilizá-lo para os compradores em seu próprio ambiente. Nesse caso, a empresa é responsável por gerenciar o acesso dos clientes, criar contas, configurar recursos e administrar as contas do *software*.

Em comparação com o modelo tradicional de distribuição de produtos de software (clientes obtêm licenças e são responsáveis pela instalação e manutenção durante a produção), o modelo SaaS apresenta as seguintes vantagens para os clientes:

- Não exige que os clientes criem estruturas e treinem profissionais para manter o sistema funcionando, permitindo que eles foquem em seus negócios
- Permite uma abordagem de implementação incremental, começando com algumas licenças e escalando conforme você vê um retorno positivo do investimento, reduzindo o risco e encurtando o período de retorno
- Permite aumentar ou diminuir licenças ao longo do tempo com base nas necessidades de negócios.

- A implementação pode ser feita com pouca dependência das equipes corporativas de TI, sem prioridades conflitantes com outros sistemas e com a capacidade de reduzir o tempo de implementação.

Junto a isso as empresas de SaaS se diferenciam por utilizarem modelos de cobrança diferenciados, usualmente através de assinaturas mensais (ou mesmo anuais, bimestrais, conforme for necessário). O objetivo é que o cliente tenha um baixo desembolso inicial, tornando mais fácil sua adesão.

Essas mensalidades variam de valor conforme: utilização do *software* em questão ou número de licenças/contas ativas, dessa forma é possível ajustar os valores a grandes empresas, uma vez que farão uso mais extensivo e intenso do serviço; quantidade de funcionalidades ou módulos também é usualmente utilizado para precificar esse serviço, dessa forma quando o cliente solicita um complemento ou modificação no *software* padrão o preço da mensalidade aumenta;

É possível ainda gerar receita através de propaganda, essa prática é principalmente aplicada nas versões gratuitas dos softwares.

Para que esse modelo de negócio funcione e gere lucro líquido no final, é necessária a permanência dos clientes como ativos por um período condizente com os custos iniciais de captação, caso contrário a empresa desembolsará mais para adquirir um novo cliente do que ele devolveu financeiramente para ela.

2.2 LIFETIME VALUE - LTV

LTV (*Lifetime Value*) é uma estimativa da receita média que um cliente gerará ao longo de sua vida como cliente. Essa é uma métrica valiosa para empresas com vendas recorrentes ou repetidas (KOERBEL, 2022).

Essa métrica é forma rápida e relativamente fácil de se calcular não o lucro, mas sim a receita gerada pelo cliente, uma vez que para se chegar ao lucro, são necessários cálculos de custos mais complexos que tomam mais tempo.

O objetivo do LTV é justificar financeiramente a aquisição de novos clientes para a empresa, já que para se conquistar se utilizam recursos humanos e financeiros, desde o processo de divulgação a negociações (PATEL).

Para se calcular o LTV em empresas que trabalhem com receita recorrente, utiliza-se duas variáveis, o *ticket* médio das vendas e o número de compras ao longo do tempo. Trazendo para a realidade de empresas de SaaS, preço da assinatura e quanto tempo o cliente permanecerá ativo.

$$\text{LTV} = \textit{Ticket médio} \times \textit{Média meses como cliente}$$

É possível ainda se chegar ao valor do LTV para cada cliente observando-se o faturamento, o LTV vai ser o somatório de todos os pagamentos ao longo do tempo.

2.3 CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES – CAC

“Custo de Aquisição de Clientes (CAC) é o resultado da soma dos investimentos feitos em Marketing e Vendas dividida pelo número de clientes conquistados em um mesmo período. É uma métrica essencial para mensurar a saúde financeira de uma empresa.” (ZABETTE, Franco, 2019).

$$\text{CAC} = (\textit{Custos com Marketing} + \textit{Custos com Comercial e Vendas}) / \textit{Número de clientes adquiridos no período}$$

O objetivo do CAC é determinar quanto foi gasto para de conseguir novos clientes para a empresa. Quanto maior for esse custo, pior é a eficiência dessa empresa em conseguir novos clientes, porém o ponto aqui é se comparar o CAC com o resto do mercado e com o LTV, se o CAC for demasiado grande, isso pode significar um problema sério de Marketing ou Vendas dentro da empresa, como: má qualificação de *Leads*, excesso de processos para venda, prospecção de clientes em nicho incorreto de mercado etc.

2.4 CHURN RATE

“Bom, *Churn* nada mais é do que uma métrica que indica a taxa de cancelamento de clientes em um determinado período, ou seja, quantos deles a sua empresa perdeu por mês, trimestre ou ano, por exemplo.” (IGNACZUK, 2020).

Podemos exemplificar da seguinte forma, se uma empresa adquiri 100 novos clientes, porém 10 deles cancelam suas assinaturas, o *Churn Rate* ou Taxa de Cancelamento é igual a:

$$\text{Churn Rate} = 10/100 = 10\%$$

Ao se pensar no *Churn* deve-se estar ciente que seu resultado não depende apenas de setores comumente culpados como responsáveis, tal qual o suporte ou SAC. Deve-se considerar fatores maiores envolvendo desde a prospecção de clientes, expectativas criadas durante a venda, suporte que este cliente obtém durante seu período na empresa, satisfação, entre outros.

2.5 NET PROMOTER SCORE – NPS

É um acrônimo para Net Promoter Score: um método criado pela Bain & Company em 2003 para medir o desempenho de uma empresa com os clientes ou as pessoas com quem interage. O NPS pode até se tornar um de seus indicadores de desempenho (KPIs) de médio e longo prazo para implementar e monitorar melhorias. Ele não resolverá seus problemas da noite para o dia, mas fornecerá uma visão geral dos pontos fortes e fracos do seu negócio (UNO, 2018).

O NPS é uma de muitas formas possíveis de se pedir a satisfação dos clientes com a empresa com que eles se relacionam. Não existe um consenso ou obrigatoriedade, porém há unanimidades como qualquer outro indicador, é preciso saber interpretar o todo antes de tirar conclusões precipitadas, ainda mais quando trata-se de algo tão subjetivo como a satisfação.

A forma com que se obtém os dados é simples, pergunta-se ao cliente: De 0 a 10, qual a chance de você recomendar a empresa X para um amigo(a) (SILVA, 2020)?

As respostas por sua vez são agrupadas em 3 grupos, notas de 0 a 6 são classificadas como detratores, ou seja, clientes insatisfeitos com sua empresa. Notas de 7 a 8 como passivos que como o nome já diz, não interferem negativamente ou positivamente para o negócio. Por fim as notas entre 9 e 10 que são os promotores, clientes satisfeitos com seu negócio que podem ser utilizados como *cases* de sucesso para divulgar a marca (SILVA, 2020).

Para se calcular o NPS utiliza-se da seguinte lógica, porcentagem de promotores menos detratores. Ou seja, se obtiver 200 respostas, 100 (50%) delas promotores, 40 (20%) passivos e 60 (30%) detratores:

$$50\% - 30\% \Rightarrow NPS = 20$$

Vale ressaltar que o resultado não é uma porcentagem, mas sim uma nota.

Porém um resultado por si só não quer dizer muita coisa, é necessário compará-lo com o mercado e acompanhá-lo ao longo do tempo.

2.6 IDEAL CUSTOMER PROFILE – ICP

ICP pode ser traduzido diretamente como Perfil do Cliente *Ideal*, o que já transmite boa parte de ideia base do termo.

O perfil de cliente *ideal* (ICP) define os atributos firmográficos, ambientais e comportamentais das contas que se espera que se tornem os clientes mais valiosos de uma empresa (GARTNER, 2019).

Por sua vez o ICP pode ser confundido com outras terminologias comuns do mundo de vendas como, persona e público-alvo, porém se faz necessária uma diferenciação clara entre eles.

Público-alvo é uma ideia mais superficial e macro de quem ou que tipo de empresa seu negócio deseja conquistar, contudo sem aprofundar-se em detalhes. Ou seja, é um grupo de potenciais clientes identificados com base em informações comportamentais, demográficas e socioeconômicas compatíveis com o produto ou serviço de uma empresa. Uma empresa vende software de rastreabilidade de alimentos, por exemplo, pode definir seu público-alvo como: academia ou centros de atividades esportivas com 500 ou mais alunos situadas na região sudeste, com faturamento mensal maior do que R\$100 mil (CORSINO, 2019).

A ICP é mais comercial e complementa a informação trazida pelo público-alvo com a sua mensagem, tornando a comunicação e a abordagem mais sintonizadas com as necessidades e realidade do lead. Utilizando-se do exemplo anterior, o ICP seria: academias de crossfit em Belo Horizonte, voltadas para o público feminino, com 500 alunas ou mais, faturamento mensal de R\$ 100 mil e potencial para tornarem-se redes de franquias. Nota-se que agora a existência de informações de segmentação, capacidade, desempenho e maturidade (CORSINO, 2019).

A persona é uma representação semifictícias dos clientes da empresa. Para tanto, utiliza-se tanto estatísticas de sua base quanto elementos que melhoram sua percepção sobre os produtos da empresa e seus diferenciais. Ele se concentra mais em atividades de marketing. Dito isso, enquanto o ICP permite que uma empresa determine com quem ela quer falar, a persona ajuda a estruturar conteúdos e argumentos mais adequados. Dessa forma, a persona surge quando a empresa precisa saber se posicionar e se conectar com o público, o que se aplica

a qualquer etapa da jornada do cliente, seja quando ele começa a entender a organização, seja no pós-vendas (CORSINO, 2019).

Porém, quais são as reais vantagens de se utilizar o ICP dentro da operação de *marketing* e vendas? Na verdade, são 4, sendo elas: eficiência no funil de vendas, redução da jornada do cliente durante a fase de venda, aumento das taxas de conversão e otimização do LTV.

De maneira geral espera-se que estabelecer conexões com clientes conhecidos é mais fácil do que abordar desconhecidos comerciais. Essa abordagem se baseia na premissa de que é mais simples persuadir indivíduos cujas necessidades, demandas, fragilidades e rotinas são conhecidas pela empresa. Por meio do Perfil de Cliente *Ideal* (ICP), a organização pode desenvolver relacionamentos valiosos ao direcionar esforços para potenciais clientes cujas necessidades são atendidas por seu produto. Dessa forma, a oferta é adaptada para atender especificamente ao perfil desse cliente, facilitando a abordagem de vendas. Considerando que o tempo dos vendedores é limitado e abranger uma ampla audiência é impraticável, torna-se estratégico focar nos potenciais clientes com maior probabilidade de conversão. Essa abordagem aumenta a eficiência operacional, permitindo que sejam investidos menos recursos em atividades não essenciais para a conversão de clientes.

Junto a isso vem a redução no ciclo de vendas, já que o time comercial conhece mais profundamente as dores e necessidades dos *leads*, tornando a comunicação mais ágil. Somado a essa redução, a um aumento nas taxas de conversão, já que é mais fácil para a equipe de vendas mostrar como a solução ou ferramenta da empresa é capaz de sanar essas dores (Como aumentar suas vendas identificando seu ICP – *Ideal Customer Profile*, Exact Sales, 2019).

Por fim há a melhora do LTV, pois um cliente bem prospectado e convertido estará mais bem alinhado com os valores da empresa, tornando sua jornada junto a ela mais satisfatória para ambos, exigindo menos dos times de suporte e financeiro.

2.6.1 ICP SEGUNDO BHUSHAN EKBOTE

Bhushan Ekbote (2020) em seu artigo “*Modeling Ideal Customer Profile for Maximum Return on Investment*” traz uma perspectiva completa sobre o ICP, desde seus benefícios, estrutura e principalmente metodologia.

2.6.1.1 Primeira Etapa – Identificar os clientes chave

- Identificar os primeiros 20% melhores clientes e procurar características em comum.
- Analisar: receita anual, valor médio de contrato, *Lifetime Value*, número de licenças.

Segundo Ekbote o objetivo desta etapa é identificar os melhores clientes e suas características em comum, uma vez que será a partir delas que será estruturado o ICP.

2.6.1.2 Segunda Etapa – Engajar os stakeholders chave

- Identificar representantes de marketing, finanças, sucesso do cliente, suporte ao cliente, serviços e qualquer outra coisa que precisa ser alinhado com o seu ICP;
- Convidá-los para participarem do processo

Conforme Ekbote, um fator importante para o funcionamento correto do ICP é a participação de todos os atingidos por ele, então neste etapa chama-se todos os *stakeholder* (pode-se entender por interessados) e agraga-se seus respectivos conhecimentos e experiências no processo.

2.6.1.3 Terceira Etapa – Criar o Ideal Customer Profile

- Trabalhe com os *stakeholder* para criar o ICP como no modelo a seguir da Tabela 1:

Tabela 1: Exemplo modelo ICP GrowthTera Bhushan Ekbote

Características	Descrição	Cliente <i>Ideal</i>	Conformidade 1 = Não conforme 5 = Conforme
Demográfica	Tipo da companhia: B2B, B2C, B2B2C Tamanho da Companhia: \$, empregados, valor de mercado Localização Segmento	B2B \$50 - \$500M América do Norte Tecnologia	4
Necessidades do Negócio	Problema crítico de negócios. Por que eles precisam da nossa solução? Razão convincente para mudar agora? Eles têm papéis chave? Comprador identificado?	Crescimento lento Demissões - precisam agir CEO lidera com CMO/CRO + <i>Business</i> Chefe de unidade	4,5
Contexto do Negócio	Situação financeira atual: rentabilidade, histórico de crédito? Qual a visão deles? Qual é a estratégia deles? Por exemplo: líder, baixo custo, cópia rápida	Ainda rentável. Quer transformar e entregar o maior valor aos seus clientes	4
Comportamental	Atitude ao risco: avesso ao risco, risco calculado, tomador de risco Por que eles nos escolheram? Por quem eles são influenciados: analistas, companheiros Cultura: fácil de trabalhar	Corredor de risco calculado. Olha para os analistas e outros clientes. Aberto a mudanças. Quer alguém que entenda seus negócios e é sócio.	3
Ambiente	Ambiente de tecnologia: hardware, software Competência/habilidades tecnológicas	Salesforce, SAP, tem alguma competência, mas precisa de ajuda	2
Lucratividade	Customer <i>Lifetime</i> Value (CLV) esperado Custo de aquisição de cliente (CAC) esperado Ciclo de venda Potencial de crescimento dentro da empresa Potencial de se tornar um case de sucesso	CLV \$2M Contrato Médio \$50K CAC entre \$1K - \$5K Ciclo de venda: 1 - 3 meses; upsell = \$100K/ano Candidato para caso de estudo	4
Pontuação Final	Pontuação máxima 30	20 - 30 = Prioridade 15 - 20 = Sem prioridade < 15 = Sem conformidade	21,5

2.6.1.4 Quarta Etapa – Integre em todas as atividades

- Compartilhar o ICP internamente entre funções;
- Use o ICP para guiar vendas e iniciativas de *marketing*;
- Integrar ICP no treinamento de vendas;
- Usar ICP para ajudar a pontuar oportunidades;

Etapa de suma importância para que o ICP seja realmente implementado na empresa e não vire um projeto de gaveta.

2.6.1.5 Quinta Etapa – Monitorar e Adaptar

- Comparar ganhos e perdas com o ICP;
- Acompanhe todas as características, incluindo métricas de lucratividade;
- Monitore os desenvolvimentos do mercado em busca de fatores que possam influenciar o ICP;
- Adapte conforme necessário;

Essa é uma etapa comum e necessária quando se fala de implementar mudanças no ramo empresarial, é preciso monitorar e adaptar.

2.6.1.6 Ingredientes de um Ideal Customer Profile

Compilação de clientes atuais. Uma maneira de iniciar o processo é identificar, compilar e categorizar o segmento de clientes existentes na empresa que melhor reflete o tipo de negócio que é desejado. Descobrir as características comuns dessas organizações e o que as diferencia de outros clientes e *leads* menos atraentes.

Compilação de clientes concorrentes, leve a pesquisa um passo adiante, descobrindo com quem os concorrentes estão lidando. Muitos concorrentes mantêm orgulhosamente uma página em seu site listando seus principais clientes.

Identificar os atributos comuns dos clientes, pode-se utilizar dos seguintes critérios:

- Setor da indústria: indústria de produtos e serviços, onde a força reside;

- Quantidade de funcionários: força da equipe, em toda a empresa e dentro dos principais departamentos.
- Receita anual: a receita anual e o que contribui para ela.
- Orçamento: os recursos financeiros disponíveis.
- Geografia: identificar a localização, topografia e ambiente.
- Tamanho da base de clientes deles: para quem eles vendem e quão grande é o domínio.
- Tamanho do mercado endereçável: calcular o volume total da demanda que existe no mercado para o produto ou serviço.
- Nível de maturidade organizacional ou tecnológica: quão conhecedores de tecnologia eles são, nível de consciência de novas tendências e métodos.
- Os pontos problemáticos referem-se às necessidades críticas da organização, para as quais a empresa possui capacidade e habilidade para atender, e que requerem soluções adequadas.
- Urgência: quão imediata são as necessidades.
- Fornecedores concorrentes: aqueles no terreno, lutando por uma fatia do mercado.

Agora é necessário criar um critério de pontuação, deve-se usar pontuação semelhante, intencional ou pessoal. Em seguida aplicar esse critério de pontuação no total do mercado endereçáveis que pode ser coletada através de ferramentas de terceiros para criar uma visão global do seu produto.

2.6.1.7 Fontes de informações para o ICP

A coleta de informações para o ICP é uma atividade intensa e gratificante. Os seguintes métodos são práticos e aconselháveis:

- Registro de transações: No âmbito do gerenciamento de clientes, o registro de transações desempenha um papel fundamental ao fornecer uma fonte de informações valiosa. Cada transação é devidamente registrada e armazenada na conta individual do cliente, assegurando a atualização contínua desses dados no sistema para fins futuros. Esse conjunto de informações permite

identificar os produtos ou serviços adquiridos pelo cliente, bem como a frequência dessas transações, proporcionando *insights* relevantes para a compreensão de suas preferências e comportamentos de compra.

- Entrevistas cara a cara: são conversas diretas em que pode ser necessária a presença física ou a comunicação pode ser feita por meios eletrônicos – telefone, conferência de voz, videoconferência etc.
- Pesquisas quantitativas e qualitativas: é importante elaborar perguntas bem formuladas para evitar viés nos resultados da pesquisa. Não devem ser incluídas perguntas com respostas óbvias. No entanto, é necessário ressaltar que as pesquisas têm suas limitações, uma vez que dependem do nível de informação prévio disponível sobre o assunto.
- Abrindo ou fechando um negócio: ao integrar ou fechar um negócio, reúne-se dados abrangentes do cliente e informações de contato com um formulário.
- Documentos publicados: como relatórios financeiros anuais, relatórios de desempenho de fim de ano, perfis de empresas publicados e lançamentos de políticas/negócios. Há também Relatórios Setoriais publicados por Órgãos Reguladores.
- *Site* das empresas: por meio de seus sites, as empresas disponibilizam um canal de comunicação e divulgação de informações sobre suas atividades, produtos, serviços e demais aspectos relevantes relacionados ao seu negócio.
- Conferências: participar de lançamentos de produtos, reuniões gerais anuais ou conferências corporativas - como parceiros de negócios ou convidados.
- Relatórios de inteligência de mercado: Relatórios da equipe de campo e outras investigações sutis coletadas podem formar fontes úteis de dados para o ICP. No entanto, evitar informações baseadas em especulações ou fofocas.

2.6.1.8 *Coletando dados dos clientes online*

Os dados impulsionam essencialmente o marketing moderno. Assim, as empresas com visão de futuro fazem o possível para aprender o máximo possível sobre clientes e clientes em potencial. Depois de obter dados relevantes sobre as necessidades e desejos dos clientes, pode-se tomar as medidas necessárias para despertar o interesse dos consumidores e aumentar as

vendas. Isso não é assustador se houver detalhes significativos que refletem diferentes fatores - gatilhos de tomada de decisão - ao alcance. Como coletar dados de clientes online?

- Monitorar comportamento dos clientes em tempo real: aproveitar uma das várias ferramentas disponíveis, como o Google *Analytics*, para espionar os clientes em tempo real. Algumas ferramentas rastreiam as visualizações de página e o tempo de navegação, outras vão além e exibem as atividades do cliente em um mapa de calor;
- Acompanhe e analise dados das mídias sociais: quanto tempo as pessoas gastam nas redes sociais? Em 2019, o uso diário médio de mídia social de usuários da Internet em todo o mundo era de 144 minutos por dia. Analisar as páginas oficiais das empresas pode fornecer muitos *insights*. Acompanhar o que os clientes postam e compartilham em suas páginas e assim pode-se descobrir suas necessidades e desejos.
- Programa de fidelidade do cliente online: algumas organizações executam programas de fidelidade com poucas ofertas, usando-os para obter acesso a dados de clientes difíceis de obter. Os clientes que desejam fazer parte do programa de fidelidade geralmente são solicitados a enviar algumas informações antes de receberem recompensas adicionais.
- Incentivar os clientes a escrever análises de produtos online: permitir análises de produtos online é uma ótima maneira de coletar informações dos clientes. Ao analisar as avaliações dos clientes, pode-se saber o que eles realmente pensam sobre os produtos e serviços ofertados pela empresa, obtendo assim informações valiosas sobre o que os clientes realmente precisam e esperam.

2.6.2 ICP SEGUNDO ISLE VAN RENSBURG

Em seu artigo online “How to Create na *Ideal Customer Profile (ICP) With Template*” Isle Rensburg (2022) ressalta diversas vantagens já comentadas previamente e o mais importante ela destaca o passo a passo de como se construir um ICP.

2.6.2.1 Primeira Etapa - Identificar seus super usuários

Para encontrar os melhores leads é necessário um entendimento profundo dos atuais clientes da empresa. Para começar cria-se uma lista dos clientes atuais e analise os dados para identificar aqueles que estão obtendo o melhor proveito do produto ou serviço ofertado. Uma estratégia recomendada é direcionar a atenção para os clientes recentemente adquiridos, visando identificar oportunidades de venda complementar ou adicional (conhecida como upsell).

Contudo, esse cliente *ideal* irá apresentar 6 características:

- Compatibilidade do ICP para o segmento: o produto ou serviço faz sentido para esse segmento de mercado.
- Rentável e financeiramente capaz de comprar: os potenciais clientes estão em estágios de financiamento semelhante, prontos para expandir e possuem o orçamento para adquirir seu produto ou serviço e continuar utilizando-o.
- Pronto para comprar: há uma necessidade para o produto ou serviço e tem-se a certeza de que sua empresa pode agregar valor/solucionar pontos problemáticos.
- Capacidade/meta para expansão: o comprador demonstra a capacidade de expandir ou possui planos estabelecidos para o crescimento.
- Tamanho de funcionários/empresa: a contagem média de funcionários/tamanho da empresa se encaixa no mercado endereçável total (TAM) da empresa.
- Ajuste geográfico: o comprador está em uma localização geográfica para a qual a empresa já vende.

2.6.2.2 Segunda Etapa - Solicitar uma entrevista

Outra tática para entender melhor o ICP é perguntar para os melhores clientes o que eles mais amam na empresa, produto ou serviço. Utilizando-se de chamadas online ou telefone pergunta-se a eles as suas experiências. O objetivo é entender melhor 4 pontos: como foi o processo de compra, como eles encontraram a empresa, porque eles compraram e como eles se beneficiaram com o produto ou serviço.

Respondendo essas perguntas pode-se ajudar a encontrar outros possíveis clientes que compartilham das mesmas características. As perguntas a seguir são o exemplo de como esse processo é realizado pela empresa da escritora.

- Quanta pesquisa foi realizada antes de se comprometer com a compra?
- Houve alguma indicação que influenciou sua decisão de compra?
- Como você ficou sabendo pela primeira vez sobre nosso produto ou empresa?
- Quem é o responsável pela decisão de compra em sua empresa?
- A decisão de compra precisou ser aprovada por um comitê de compras?
- Por que você escolheu inicialmente comprar nossa solução?
- Quais benefícios você obtém ao usar nossa solução hoje?
- Quais são os principais desafios enfrentados por sua empresa?
- Qual é o problema principal que você precisava resolver?
- Como nosso produto resolve esse problema?

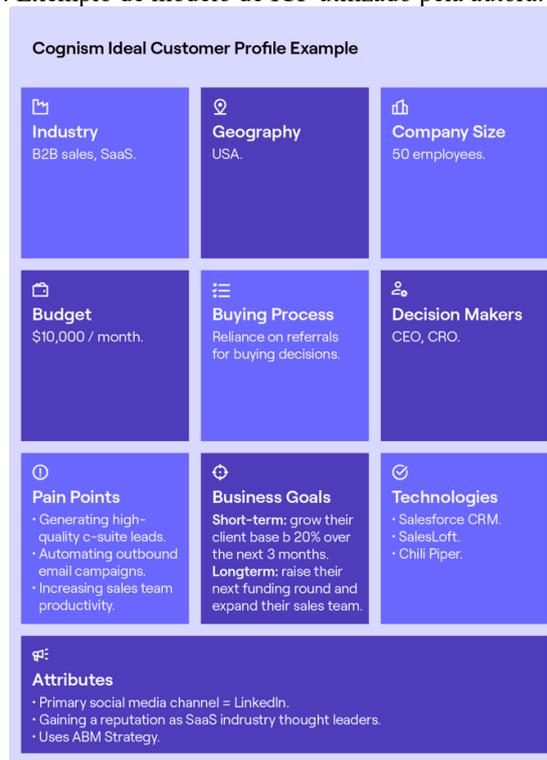
2.6.2.3 Terceira Etapa - Analisar os dados

Foram conduzidas entrevistas e as respostas foram registradas para posterior análise. Neste momento, é imprescindível compreender o significado dessas informações e elaborar um perfil de cliente ideal para o negócio em questão. Os dados coletados devem ser consolidados e examinados em busca de atributos comuns. É necessário identificar padrões recorrentes e características compartilhadas entre os entrevistados. Essas semelhanças encontradas serão utilizadas como base para avançar para a próxima etapa, que consiste na construção do perfil do cliente ideal.

2.6.2.4 Quarta Etapa - Criar o modelo do ICP

Agora é o momento em que todas as informações B2B coletadas são reunidas para criar um *framework* de perfil de cliente *ideal*. É importante não complicar demais o processo. Existem muitos modelos de ICP disponíveis para *download* ao realizar a segmentação de clientes, mas muitas vezes uma planilha simples ou uma tabela é suficiente.

Figura 1: Exemplo de modelo de ICP utilizado pela autora.



2.6.2.5 Quinta Etapa - Refinar as descobertas

O processo de ICP não termina depois de criá-lo. É necessário continuar refinando e aprimorando-o para se adaptar às mudanças de público e indústria. Algumas ideias continuar a otimizar seu perfil de cliente *ideal*:

- Buscar outras opiniões - conversar com a pessoa responsável pelos *feedbacks* dos clientes.
- Analisar o tráfego do *site* - quais páginas do *site* da empresa estão gerando mais interesse? Isso pode ajudar a determinar o que os clientes ideais estão buscando atualmente. Verificar de onde os visitantes estão vindo e o tipo de clientes está atraindo. Informações como essas podem ajudar a refinar as escolhas de canal de *marketing*.
- Analisar os dados de receita - quais clientes têm o maior valor vitalício? Quais clientes geram os maiores lucros? Procurar por padrões nos números que possam ajudar a melhorar o ICP.
- Observar padrões em negócios fechados - existem padrões nos negócios bem-sucedidos recentes? Eles vêm de uma fonte de leads específica? Como eles

entram no processo de vendas? Faz-se algo específico durante o processo de vendas que aumenta suas chances de sucesso?

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo é apresentada a classificação do trabalho de acordo com a área de organização da ABEPRO, abordagem, natureza, propósito e procedimento técnico. Em seguida apresenta-se a empresa onde o modelo será desenvolvido junto com o motivo e por fim explica-se os próximos passos a serem seguidos.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho se enquadra na categoria de pesquisa operacional, subcategoria modelagem, simulação e otimização de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO).

Olhando-se para a natureza do problema, pode-se classificá-lo como aplicado, uma vez que o objetivo é entender melhor o cenário específico dos clientes de uma empresa. Isso não impede de aplicar a mesma lógica aqui apresentada em outras empresas, mesmo que de setores diferentes, porém será necessária uma revisão geral de contexto a fim de garantir que o procedimento utilizado também é compatível com outros casos (GIL, 1994).

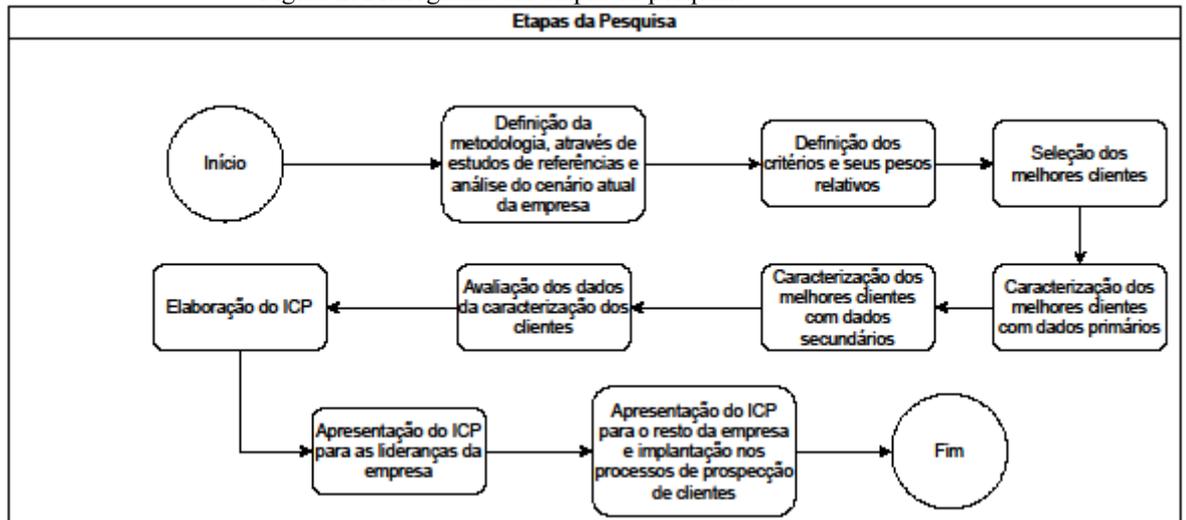
A abordagem adotada neste trabalho consiste na aplicação de análises quantitativas e qualitativas, que abrangem temas como marketing, custos, vendas e satisfação do cliente. Para lidar com a natureza subjetiva desses temas, serão utilizadas métricas globais, a exemplo do Net Promoter Score (NPS), uma medida amplamente reconhecida para avaliar a satisfação dos clientes. A abordagem quantitativa, por sua vez, estará focada em comparações de custos, aquisição de novos clientes no período e outras métricas relevantes para avaliar o desempenho das áreas de comercialização e marketing.

O presente trabalho possui um caráter exploratório, com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca da correlação de diversos fatores que permeiam o contexto de uma empresa de Software as a Service (SaaS), proporcionando assim um maior embasamento ao pesquisador sobre o tema em questão. Quanto ao procedimento técnico adotado, optou-se pela pesquisa-ação, uma abordagem que visa compreender e aprimorar o atual cenário da empresa por meio de indicadores, acompanhamento sistemático e desenvolvimento de planos de ação

pertinentes. Esta metodologia permite a análise dos resultados obtidos e a promoção de melhorias efetivas no ambiente organizacional.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Figura 2: Fluxograma das etapas da pesquisa



Enquanto o fluxograma anterior da Figura 2, mostra todas as etapas da pesquisa, é possível dividi-las em 5 grupos, sendo eles:

(1) Definição da metodologia e dados utilizados, nesta etapa o foco está e estudar melhor sobre o ICP, entender qual metodologia funcionará melhor no cenário atual da empresa, com os dados e prazo disponíveis. O objetivo é finalizar esta etapa com o escopo geral do ICP, quais características estarão presentes e serão analisadas, como se estruturará a classificação dos clientes e ex-clientes da base da empresa.

(2) Definição de critérios e seus pesos para classificação da base de clientes e ex-clientes, nesta etapa serão definidos junto as lideranças quais critérios serão analisados na definição do ICP, assim como seus pesos relativos.

(3) Seleção dos melhores clientes e levantamento de características deles, a classificação trará como retorno uma lista de todos os clientes e suas posições no rank conforme as notas atribuídas, agora será necessário selecionar os melhores para assim estudar suas características específicas. Esses dados serão provenientes de consultas públicas de CNPJ, de páginas da *Web* como *LinkedIn* ou o próprio site dos clientes selecionados, banco de dados da

empresa fornecedora do serviço ou dos colaboradores em contato direto com estes clientes, sejam eles das áreas de comercial ou sucesso do cliente.

(4) Avaliação dos dados e elaboração do ICP, com os dados em mãos será preciso analisá-los, ver quais apresentam maior frequência e peso na diferenciação desses melhores clientes. Em sequência o cartão final do ICP será estruturado, trazendo as informações mais pertinentes conforme a análise anterior, assim como seu peso relativo de importância entre elas.

(5) Apresentação e implantação do ICP na operação, com o ICP em mãos será necessário apresentá-lo as outras áreas e sugerir formas de incorporá-lo na operação, de forma que as taxas de conversão aumentem assim como o LTV.

3.3 METODOLOGIA UTILIZADA NA CRIAÇÃO DO ICP

Para a criação de um ICP capaz de impactar positivamente a operação de uma empresa, é preciso estudar seus melhores clientes, utilizar-se de informações e dados que envolvem desde uma noção macro deles como tamanho, faturamento, número de funcionários até como foi o processo de negociação, quais eram ou são as dores, como a solução da empresa ajudou a solucioná-los, entre outras informações que forem julgadas necessárias de acordo com o nicho de mercado.

O modelo utilizado neste trabalho é de autoria própria, baseando-se no modelo de Brushan Ekbote (2020) e de Isle Van Rensburg (2022), porém modificado para a situação da empresa, uma vez que o segmento e cenário de trabalho se difere dos originais, assim como a precisão dos dados.

3.3.1 Fluxograma da aplicação do Método

Para facilitar, foi criado o fluxograma padrão da aplicação do método, os valores presentes nele são apenas para exemplificar.

Figura 3: Fluxograma aplicação ICP – Parte I

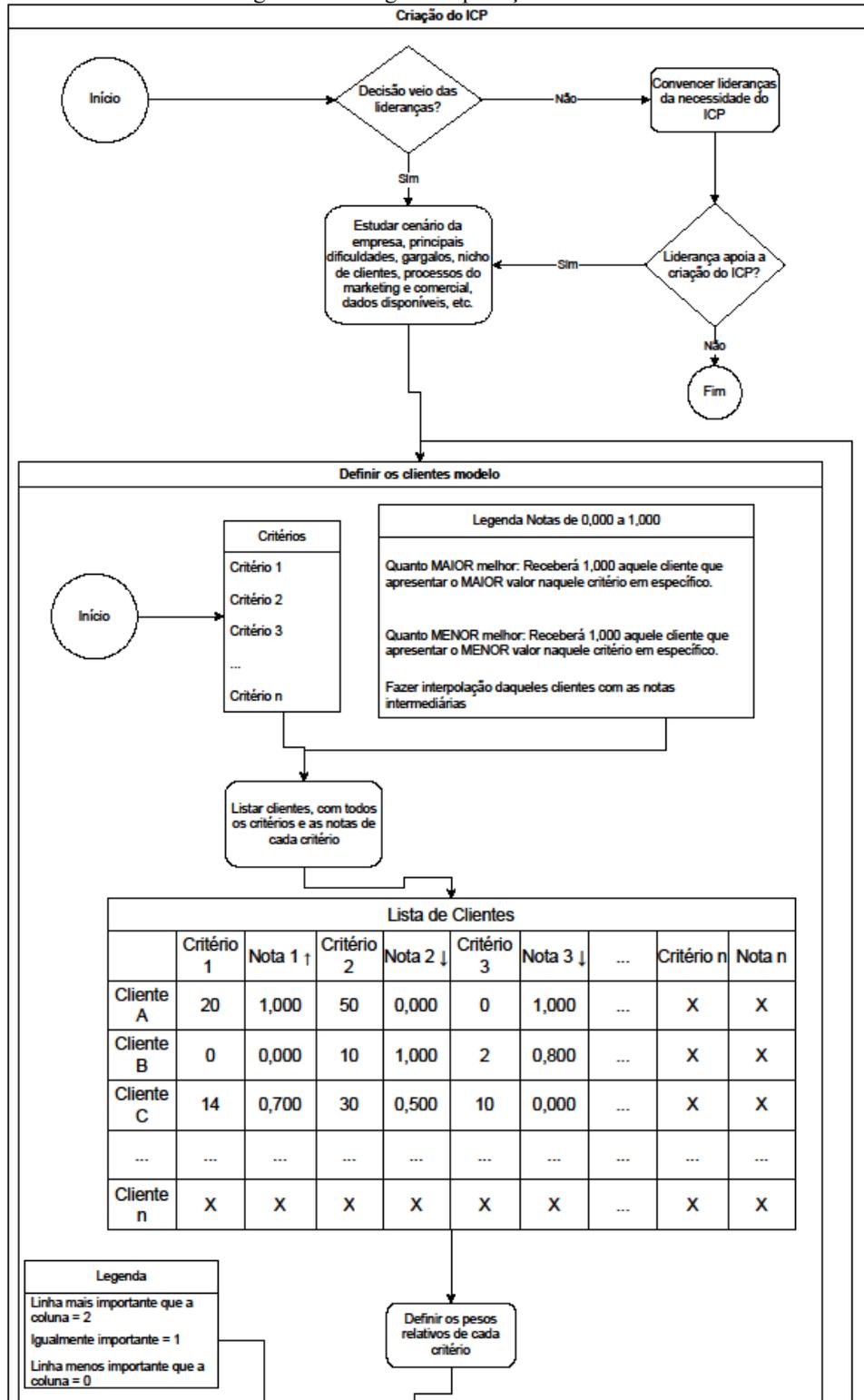


Figura 4: Fluxograma aplicação ICP - Parte II

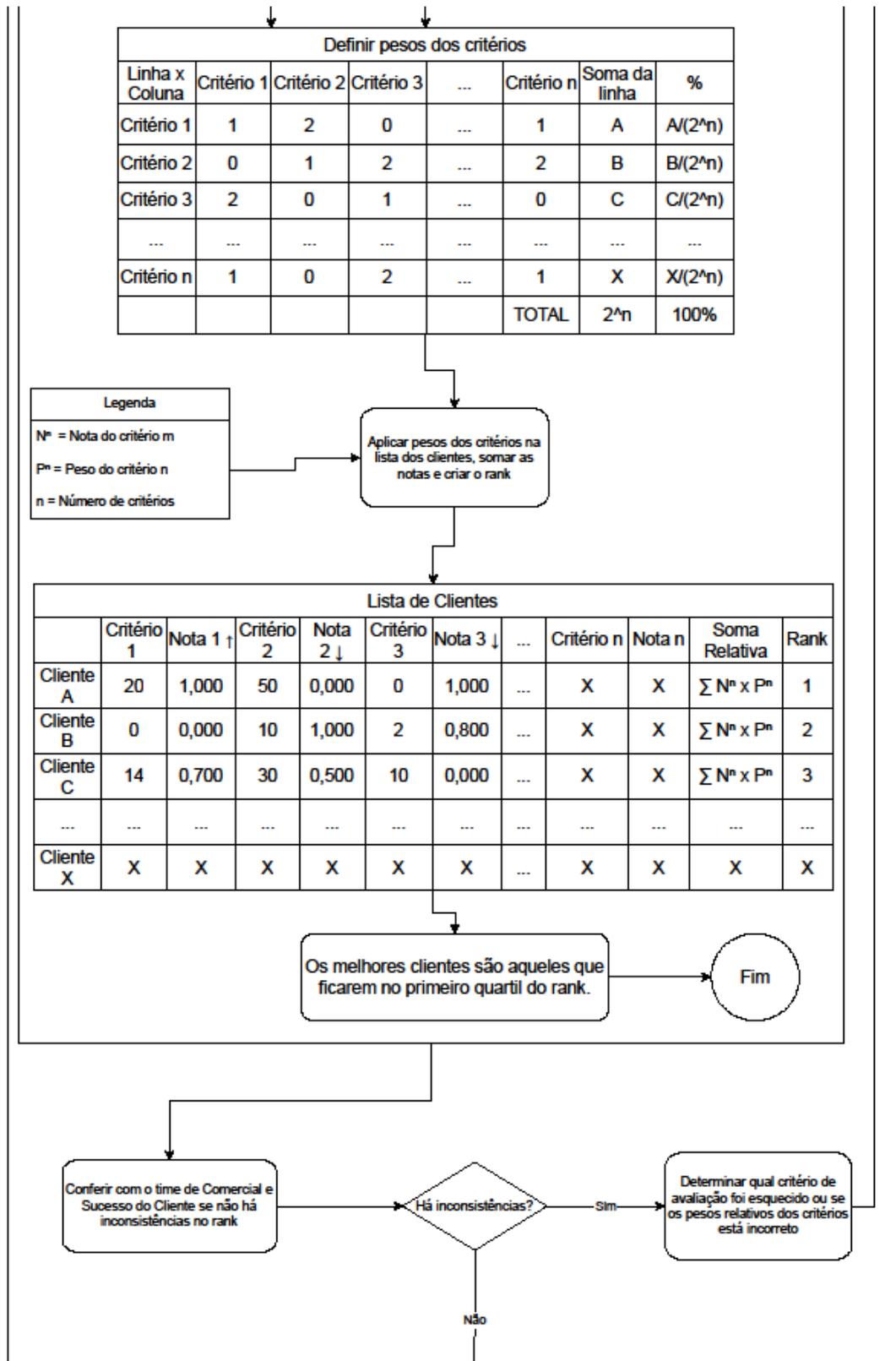


Figura 5: Fluxograma aplicação ICP - Parte III

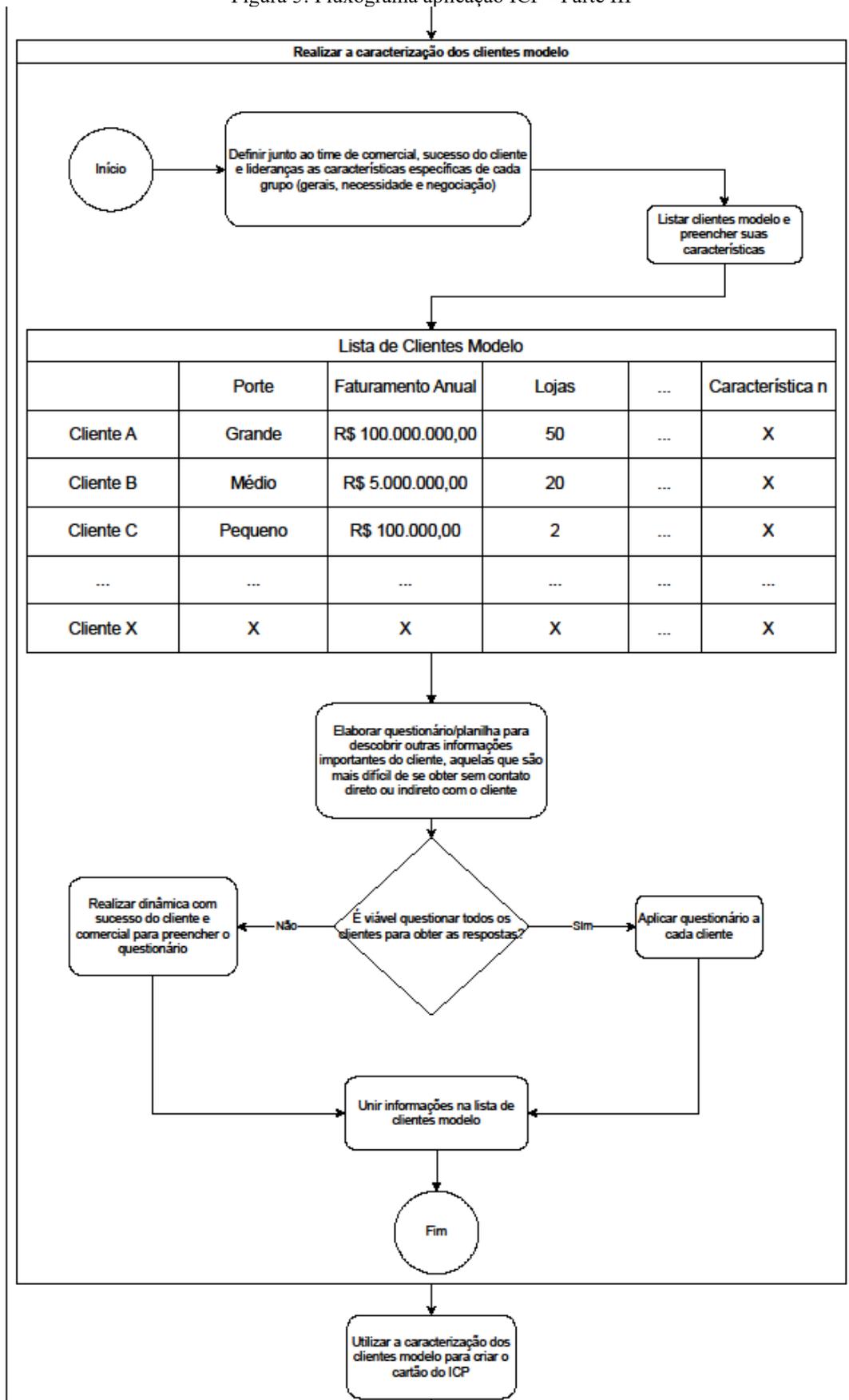


Figura 6: Fluxograma aplicação ICP - Parte IV

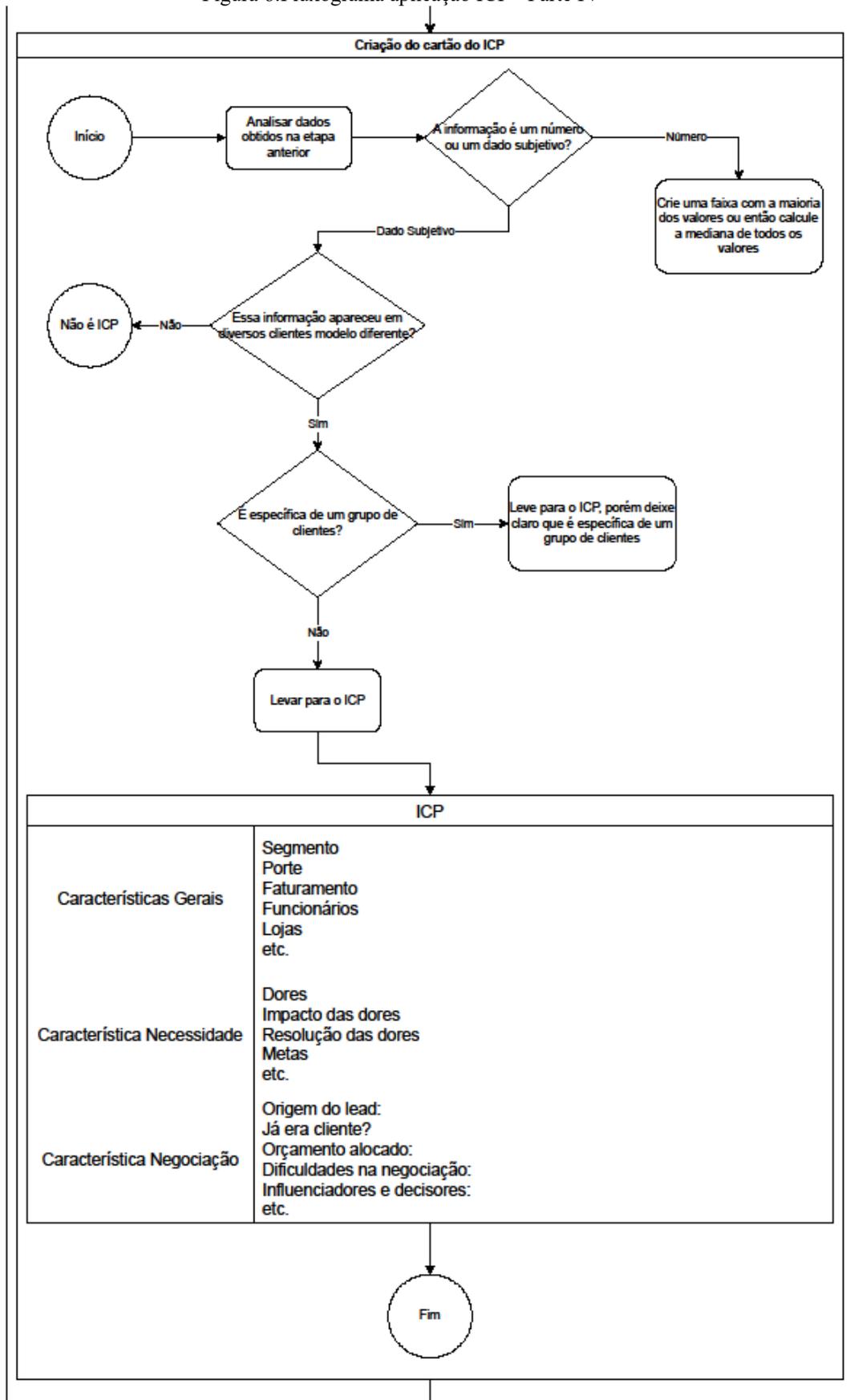
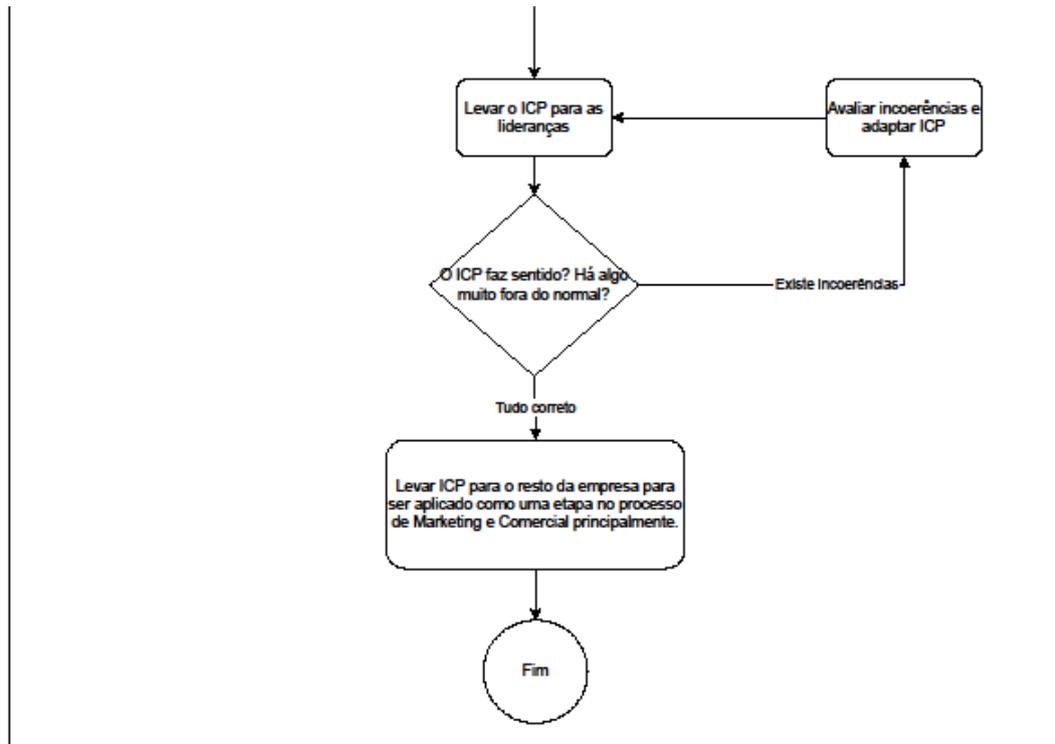


Figura 7: Fluxograma aplicação ICP - Parte V



3.3.2 Primeira Etapa – Definição dos melhores clientes

Primeiro é necessário definir dentre a base de clientes e ex-clientes quais são os melhores e piores, quanto a impactos mais positivos na operação, maior LTV, menor número de chamados, menor número de cancelamentos ou renegociações, entre outros. Para isso são utilizados diversos critérios que se acharem válidos, pode depender de estudo para estudo. Na tabela 2 a seguir é mostrada a estrutura para definir quais critérios são mais e menos importantes.

Tabela 2: Tabela base para definição dos pesos entre os critérios

Critérios	Critério 1	Critério 2	...	Crit. n
Critério 1	1			
Critério 2		1		
...			...	
Critério n				1

A regra para o preenchimento é simples, começando pela 1ª linha, compara-se com todas as colunas a sua frente. Os números utilizados são: 0, 1 ou 2 e seus significados são

“Menos Importante”, “Igualmente Importante” e “Mais Importante” respectivamente. Por consequência quando comparamos um critério com ele mesmo estipula-se o número 1 como resposta, uma vez que o critério é igualmente importante comparado a ele mesmo.

Para facilitar o entendimento segue um exemplo de preenchimento.

- Critério 3 vs. Critério 1: Mais importante, 2;
- Critério 3 vs. Critério 2: Menos importante, 0;
- Critério 3 vs. Critério 3: Igualmente importante, 1;
- Critério 3 vs. Critério 4: Menos importante, 0;

Com isso a tabela 3 ficou da seguinte forma:

Tabela 3: Tabela de pesos dos critérios preenchida até o item ciclo de venda

Critérios	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4
Critério 1	1	2	0	2
Critério 2	0	1	2	0
Critério 3	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>
Critério 4	0	2	2	1

Tabela 4: Legenda preenchimento critérios

Número	Legenda
0	Linha menos importante do que a coluna
1	Igualmente Importantes
2	Linha mais importantes do que a coluna

Um ponto importante a destacar é a transposição das respostas na tabela, se ao se preencher a posição (1,2) com o número 2, é necessário que na posição transposta (2,1) esteja o número 0. Por consequência ao se preencher com o número 1, na posição transposta também deve-se preencher com o número 1. Esse detalhe é crucial para a integridade do cálculo que será utilizado na sequência. No fim analisa-se quais clientes ficaram com as melhores posições, se esses são os melhores, se não há inconsistências nos resultados assim por diante.

3.3.3 Segunda Etapa – Características em comum dos melhores clientes

Após a classificação dos clientes, o objetivo atual consiste em compreender as características comuns entre os melhores classificados. Para isso, essas características foram agrupadas em três categorias principais: características da empresa, características da

necessidade e características da negociação. Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada dos elementos que influenciam o desempenho dos clientes e auxilia na identificação dos padrões que contribuem para o sucesso do cliente dentro do seu ciclo de vida dentro da empresa.

Inicialmente, são abordadas as informações gerais de faturamento, idade, porte, segmento de mercado, dentre outros, com o intuito de estabelecer critérios iniciais para a seleção do *Ideal Customer Profile* (ICP). Esses dados podem ser obtidos a partir das próprias páginas dos clientes ou de fontes oficiais, como a Receita Federal. É fundamental garantir a confiabilidade dos dados coletados, e caso não seja viável determinar o faturamento da maioria dos clientes estudados, essa característica específica é excluída do ICP, a fim de manter a integridade e precisão do trabalho.

Em seguida, aborda-se as características relacionadas às necessidades dos clientes, para as quais é imprescindível dispor de uma base de dados precisa, contendo informações sobre as dores e necessidades apresentadas pelos clientes tanto no momento da negociação quanto atualmente. Caso essa base de dados não esteja disponível, é necessário realizar reuniões com os responsáveis pelas vendas ou pela gestão de carteira de clientes, ou ainda com os próprios clientes, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada dessas características. É fundamental assegurar a fidedignidade das informações coletadas, garantindo a validade dos dados utilizados na definição do perfil *ideal* dos clientes.

Por fim, procede-se à análise da etapa de negociação, identificando-se os principais obstáculos enfrentados, os interlocutores envolvidos e a origem do cliente, seja por meio de estratégias de inbound ou outbound. Essa análise visa compreender as nuances do processo de negociação e sua influência na seleção dos clientes ideais.

3.3.4 Terceira Etapa – Montagem do ICP

A partir das análises realizadas nas etapas anteriores, torna-se possível elaborar o *Ideal Customer Profile* (ICP), que consiste em um conjunto de características que se destacaram com maior frequência e relevância ao longo do processo de seleção dos clientes. Essas características são compiladas em um documento que serve como guia, fornecendo diretrizes claras sobre quais aspectos tiveram maior influência na efetivação das negociações. Por exemplo, identificou-se que produtores que possuíam interesse em obter o selo de certificação de produto orgânico alcançaram um maior índice de fechamento de negócios, devido à urgência de suas

necessidades e à clareza de suas dores. Essa compilação criteriosa das características permite uma abordagem mais assertiva na busca por clientes ideais.

3.3.5 Quarta Etapa – Implantação do ICP

A etapa seguinte consiste na apresentação e incorporação do *Ideal Customer Profile* (ICP) às demais áreas da empresa, integrando-o ao funil de vendas, desde a prospecção de novos leads até a sua classificação por meio do lead score. Para garantir o sucesso dessa implantação, é fundamental contar com o apoio direto das lideranças da organização, as quais devem estar engajadas no processo de integração do ICP aos fluxos operacionais e procedimentos padrões. Essa colaboração é imprescindível para assegurar que o ICP seja efetivamente incorporado aos processos da empresa, garantindo uma abordagem alinhada e consistente em todas as etapas do funil de vendas.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO

Neste capítulo foram descritas detalhadamente as etapas realizadas para coletar, tratar e analisar os dados. Inicialmente, foram selecionados os instrumentos de coleta mais adequados, levando em consideração os objetivos específicos da pesquisa. Em seguida, foi conduzido o processo de limpeza e organização dos dados, garantindo a confiabilidade e consistência das informações obtidas. Foram aplicadas técnicas de análise exploratória e estatística para identificar os principais padrões e tendências presentes nos dados coletados. Essas análises contribuíram para responder aos objetivos propostos no estudo e fornecer *insights* importantes para a elaboração do ICP da empresa de SAAS investigada.

4.1 EMPRESA DE SAAS DO ESTUDO

A empresa investigada neste estudo está localizada na região de Florianópolis-SC e possui mais de 15 anos de experiência no mercado de SaaS. Sua atuação se concentra no desenvolvimento de soluções de software para o agronegócio, abrangendo diversos segmentos, como produtores, distribuidores e varejistas. Atualmente, a empresa possui um portfólio composto por duas principais ferramentas de assinatura. A primeira é voltada para a rastreabilidade de alimentos, enquanto a segunda oferece recursos para a gestão da qualidade

por meio de questionários personalizados elaborados pelos próprios clientes. Esses questionários têm o objetivo de garantir a qualidade dos produtos ao longo das diferentes etapas da cadeia produtiva.

A empresa hoje conta com quase 100 colaboradores, divididos em 6 setores sendo eles:

- Marketing: envolve desde divulgação da marca, campanhas em redes sociais, prospecção de novos clientes, classificação de *leads*.
- Comercial: foco em vender as soluções para os clientes, desenvolvendo projetos maiores quando necessário.
- Sucesso do Cliente: essa área busca cuidar do relacionamento com os clientes, desde o suporte até especialistas de carteira.
- TI: Responsável pelo desenvolvimento e manutenção das ferramentas.
- Administrativo/Financeiro: DHO, financeiro, questões contratuais, entre outras funções necessárias para a empresa.
- Inteligência: área nova focada em desenvolver projetos de análise de dados e estudos dentro da empresa para melhorar na tomada de decisão dos líderes/gestores.

No cenário atual, constatou-se a falta de informações concretas e claras sobre métricas como LTV (*Lifetime Value*), CAC (*Customer Acquisition Cost*), Churn e ICP (*Ideal Customer Profile*). Diante dessa situação, a área de Inteligência foi acionada para conduzir um estudo visando a determinação dessas métricas, bem como um levantamento dos problemas e suas causas relacionados a esses indicadores.

O ICP elaborado a partir desse estudo foi posteriormente implementado nas áreas de comercial e marketing, com o intuito de aprimorar as taxas de conversão ao longo do funil de vendas, bem como reduzir a taxa de cancelamento de assinaturas nos primeiros meses, evitando que o CAC supere o LTV e cause prejuízos à empresa.

Cabe ressaltar a importância crucial de informações para embasar a tomada de decisão por parte dos gestores, uma vez que a falta delas pode resultar em parâmetros baseados em suposições e sentimentos, comprometendo a eficácia das estratégias adotadas.

4.2 DEFINIÇÃO DOS MELHORES CLIENTES

Na primeira etapa da aplicação do método, procedeu-se à definição dos melhores clientes, uma vez que a análise das características comuns entre eles serviria como base para as etapas subsequentes. Para identificar esses melhores clientes, foram adotados quatro pontos-chave: definição de critérios para quantificar a qualidade dos clientes, obtenção dos dados necessários para aferir tais critérios, estabelecimento de pesos específicos para cada um dos critérios e, por fim, classificação em um *ranking* para possibilitar a análise dos primeiros colocados.

4.2.1 Definição dos Critérios

No presente capítulo, foram apresentados os critérios adotados na elaboração do ICP deste estudo, os quais foram objeto de ampla discussão através de reuniões e dinâmicas entre as lideranças e a área de inteligência. Buscou-se abranger, ao máximo, o conceito do que seria um cliente *ideal* para a empresa.

4.2.1.1 *Lifetime*

O primeiro critério adotado foi o *lifetime*, que representa a quantidade de tempo em que o cliente permaneceu ou permanece como pagante na empresa. Esse dado está relacionado ao conceito de LTV, explicado previamente no capítulo 2.2. Durante as discussões com a equipe de Comercial e Sucesso do Cliente, observou-se que os clientes com maior tempo de permanência demonstravam maior familiaridade com o sistema, já haviam concluído projetos significativos e, conseqüentemente, apresentavam maior facilidade no uso diário. Isso resultava em menor estresse na renovação de contratos, maior possibilidade de realização de *upsells* (venda de pacotes mais avançados) e menor demanda por suporte. Dessa forma, o *lifetime* transcendeu sua natureza financeira e passou a ser compreendido como um indicador de otimização e eficiência dos clientes dentro do ecossistema da empresa, contribuindo para a redução de custos e o aumento do faturamento.

4.2.1.2 *Ticket Médio*

O *ticket* médio foi considerado uma métrica relevante para este estudo, representando o valor médio das vendas por cliente ou transação. Durante a análise, foi calculado dividindo-se o valor total das vendas pelo número de vendas realizadas. No caso da empresa em estudo, esse valor corresponde à mensalidade da assinatura. Para empresas que efetuam pagamentos bimestrais, trimestrais, semestrais ou anuais, o valor foi ajustado de forma a equivaler a uma mensalidade.

Um aspecto importante a ser considerado é que toda empresa necessita, ou deveria necessitar, de um *ticket* médio mínimo. Isso ocorre devido aos custos fixos envolvidos na aquisição e manutenção de um cliente. Caso essa métrica não seja respeitada, é possível que os clientes gerem prejuízo para a empresa. Portanto, é fundamental estabelecer um valor mínimo de *ticket* médio para garantir a sustentabilidade financeira e o crescimento da organização.

4.2.1.3 *Ciclo de Venda*

O ciclo de venda foi considerado como o tempo necessário para concluir uma venda, abrangendo desde o primeiro contato até a assinatura do contrato. A definição do ciclo de venda desempenhou um papel crucial na criação do ICP, permitindo a identificação dos clientes que apresentavam ciclos de venda mais curtos e, conseqüentemente, maior rentabilidade para a empresa. Por outro lado, um ciclo de venda mais longo poderia acarretar custos mais elevados para a aquisição de clientes, resultando em menor rentabilidade. Portanto, o conhecimento do ciclo de venda pela empresa foi fundamental para otimizar o processo de vendas e estabelecer o ICP de maneira mais eficiente. Neste estudo, a unidade de medida utilizada para o ciclo de venda foi em dias.

4.2.1.4 *Relacionamento e Contrato*

O critério de Relacionamento e Contrato (R&C) foi considerado como um elemento essencial na definição do ICP, devido à sua relevância na avaliação da qualidade do relacionamento entre o cliente e a empresa, bem como o histórico de contratos. O critério R&C engloba a análise da frequência de solicitações de cancelamento por parte do cliente, ocorrências de inadimplência e pedidos de renegociação de valores. Esses indicadores podem

sugerir insatisfação do cliente em relação aos serviços prestados ou incompatibilidade com o modelo de negócio da empresa. Portanto, é fundamental considerar esses aspectos na definição do ICP, a fim de evitar a aquisição de clientes problemáticos que possam gerar impactos financeiros e prejudicar a imagem da empresa.

4.2.1.5 Net Promoter Score – NPS

O *Net Promoter Score* (NPS) foi considerado um critério relevante na definição do ICP, uma vez que reflete a satisfação dos clientes em relação à empresa, seus produtos ou serviços. Essa métrica desempenha um papel crucial na avaliação da lealdade dos clientes e exerce influência direta na retenção deles. Portanto, ao priorizar o NPS na definição do ICP, a empresa visa atrair clientes que demonstrem uma alta probabilidade de se tornarem promotores da marca, contribuindo para um crescimento sustentável do negócio.

4.2.1.6 Chamados no Suporte

O critério de "Chamados no Suporte" desempenha um papel significativo na definição do ICP, uma vez que indica a demanda do cliente por um suporte mais personalizado e frequente. Além disso, esse critério pode revelar a dificuldade que o cliente enfrenta ao utilizar a ferramenta, o que pode resultar em insatisfação e, potencialmente, no cancelamento da assinatura. Acompanhar e analisar os chamados no suporte também oferece a oportunidade de identificar áreas de melhoria na ferramenta, destacando funcionalidades que exigem ajustes ou aprimoramentos para facilitar a experiência do cliente. Dessa forma, é possível aumentar a satisfação do cliente e reduzir a necessidade de suporte adicional. Neste estudo, a medida utilizada foi: chamadas no suporte por mês

4.2.1.7 Chamados no TI

O critério "Chamados no TI" possui semelhanças com o critério "Chamados no Suporte", com a distinção de que apenas os chamados mais complexos e difíceis são encaminhados para o setor de Tecnologia da Informação (TI). A inclusão desse critério na definição do ICP revela a necessidade de identificar clientes que demandam um nível mais avançado de suporte, o que pode resultar em maior utilização dos recursos da empresa. Além

disso, a presença de um elevado número de chamados no TI por mês sugere possíveis oportunidades de aprimoramento da ferramenta ou da comunicação da empresa, visando a facilitar a utilização do produto pelo cliente e reduzir eventuais dificuldades enfrentadas.

4.2.1.8 Volume de Aplicações

O critério denominado "Volume de Aplicações" diz respeito à quantidade de dados consumidos pelo cliente a partir do servidor da empresa. A consideração desse critério na definição do ICP é fundamental, uma vez que o aumento do volume de dados consumidos implica em maiores custos por parte da empresa. Essa análise revela-se relevante para determinar a rentabilidade de um cliente e estabelecer a precificação adequada dos serviços. Além disso, o volume de aplicações pode indicar o potencial do cliente em utilizar serviços adicionais ou adquirir planos mais abrangentes, constituindo-se como um indicador valioso para a equipe de vendas.

4.2.2 Coleta de Dados Internos

No processo de elaboração do ICP, procedeu-se à coleta de dados, considerando-se dois tipos distintos: dados primários e dados secundários. Os dados primários referem-se às informações geradas internamente pela empresa, tais como histórico de compras dos clientes e comportamento de navegação no site. Por outro lado, os dados secundários são obtidos a partir de fontes externas, como dados demográficos e informações de mercado.

No presente estudo, ambos os tipos de dados foram empregados, com os dados primários sendo obtidos por meio do sistema interno da empresa e os dados secundários sendo coletados mediante pesquisas e análises de mercado. Cabe ressaltar que a seleção criteriosa das fontes e tipos de dados utilizados desempenha um papel crucial, pois pode influenciar diretamente nos resultados da análise.

Nesse sentido, buscou-se realizar uma escolha cuidadosa, levando em consideração a relevância e a confiabilidade dos dados utilizados. Tal abordagem assegurou a consistência e a validade das informações empregadas no processo de análise do ICP.

É importante ressaltar que todos os dados apresentados neste trabalho estão sujeitos a um fator aleatório de multiplicação. Essa medida foi adotada para preservar a confidencialidade e a integridade das informações relacionadas à empresa em questão.

O fator de multiplicação aleatório foi aplicado aos dados numéricos com o objetivo de evitar qualquer comprometimento dos resultados e preservar a privacidade dos clientes, bem como resguardar a empresa de quaisquer exposições indesejadas.

Destaca-se que os resultados obtidos a partir dos dados multiplicados não alteram a essência e a validade das conclusões e das análises realizadas. As informações aqui apresentadas são de natureza puramente acadêmica, e quaisquer semelhanças com dados reais são meramente coincidências.

Por fim, salienta-se que este trabalho se baseia em dados fictícios e não tem como objetivo fornecer qualquer tipo de orientação ou recomendação específica para a empresa em questão. É fundamental que sejam realizadas análises aprofundadas e considerados os dados reais da empresa antes de se tomar qualquer decisão estratégica ou operacional.

4.2.2.1 *Lifetime*

O *Lifetime*, que consiste na duração do relacionamento do cliente com a empresa, foi obtido internamente por meio do sistema de faturamento. O cálculo desse período foi realizado em meses, considerando a data de entrada do cliente até a data de saída, caso tenha ocorrido. Para os clientes ainda ativos no momento do estudo, utilizou-se a data atual para o cálculo.

No entanto, devido a mudanças nos sistemas de faturamento ocorridas nos anos anteriores, os registros de faturamento anteriores a uma data em específico não são considerados confiáveis. Por consequência, alguns clientes mais antigos da empresa tiveram essa data como o primeiro faturamento.

Com base nessas informações, foi possível dar início à construção da Tabela 5, na qual a coluna "Código Cliente" corresponde ao código criado para distinguir os clientes reais, enquanto a coluna "Segmento" representa o segmento de atuação de cada cliente no mercado.

Tabela 5: Primeiras 10 linhas de exemplo.

Código Cliente	Segmento	<i>Lifetime</i> (meses)
Cliente A	Supermercado/Atacado	141
Cliente B	Supermercado/Atacado	156
Cliente C	Supermercado/Atacado	141
Cliente D	Supermercado/Atacado	141
Cliente E	Supermercado/Atacado	141
Cliente F	Supermercado/Atacado	141
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141

Cliente H	Supermercado/Atacado	138
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156

A partir deste ponto, o objetivo é completar a tabela com o restante dos dados

4.2.2.2 Ticket Médio

O *Ticket Médio* foi obtido a partir do sistema de faturamento da empresa, sendo que sua determinação consistiu em realizar a soma dos valores de faturamento associados a cada cliente e dividir pelo total de meses em que permaneceram ativos. Essa abordagem permitiu calcular a contribuição mensal de cada cliente.

A tabela 6, principal, então ficou da seguinte forma:

Tabela 6: Primeiras 10 linhas de exemplo com Ticket Médio

Código Cliente	Segmento	Lifetime (meses)	Ticket Médio	
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$	18.751,29
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$	1.609,62
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$	10.694,99
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$	8.742,09
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$	6.839,62
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$	3.905,77
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$	3.051,61
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$	6.661,25
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$	3.292,48
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$	575,76

4.2.2.3 Ciclo de Venda

O dado referente ao *Lifetime* também foi obtido internamente, utilizando-se a unidade padrão dias, diretamente do sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) da empresa. No entanto, foi identificado que 69 dos 417 clientes não possuíam essa informação registrada. Para contornar essa lacuna, utilizou-se a mediana dos outros 348 clientes como valor de referência para preencher os dados faltantes. A escolha da mediana foi justificada pela sua maior robustez diante de grandes variações, em comparação com a média. Além disso, o valor da mediana foi calculado separadamente para cada segmento distinto, considerando que a

empresa direcionou seu foco para segmentos diferentes ao longo dos anos. Os valores das medianas obtidas foram registrados conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7: Medianas do Ciclo de Venda por Segmento

Segmento	Mediana Ciclo de Venda (dias)
Supermercado/Atacado	153
Produtor e Distribuidor	30
Indústria	57
Restaurante/Food Service	117
Consultoria/Auditoria	81

Com isso foi possível continuar a tabela 8, principal.

Tabela 8: Primeiras 10 linhas de exemplo com Ciclo de Venda

Código Cliente	Segmento	Lifetime (meses)	Ticket Médio	Ciclo de Venda (dias)
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$ 18.751,29	120
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$ 1.609,62	0
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$ 10.694,99	153
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$ 8.742,09	153
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$ 6.839,62	153
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$ 3.905,77	0
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.051,61	0
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$ 6.661,25	216
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.292,48	0
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$ 575,76	294

4.2.2.4 *Relacionamento e Contrato*

Este dado refere-se também a informações internas da empresa, provenientes do sistema CRM. Uma das vantagens é que, devido à sua natureza de atendimento prioritário, o processo relacionado a esse tipo de interação é amplamente conhecido na organização, assim como a gestão dessas informações. Quando um cliente entra em contato com a empresa, seja por meio do setor comercial, suporte ou financeiro, um chamado é registrado no sistema e o processo correspondente é iniciado.

Para este estudo, a métrica adotada foi a soma de todos os chamados recebidos por cada cliente, uma vez que esse tipo de ocorrência é menos frequente em comparação aos

chamados convencionais de suporte ou atendimento comercial. Dessa forma, a Tabela 9, principal, foi elaborada conforme apresentado a seguir.

Tabela 9: Primeiras 10 linhas de exemplo com Relacionamento e Contrato

Código Cliente	Segmento	Lifetime (meses)	Ticket Médio	Ciclo de Venda (dias)	#R&C
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$ 18.751,29	120	0
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$ 1.609,62	0	0
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$ 10.694,99	153	0
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$ 8.742,09	153	0
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$ 6.839,62	153	0
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$ 3.905,77	0	0
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.051,61	0	0
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$ 6.661,25	216	0
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.292,48	0	0
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$ 575,76	294	0

4.2.2.5 Net Promoter Score – NPS

Esse dado interno também foi obtido por meio do sistema CRM da empresa. A partir do final do ano de 2021, foi implementado um protocolo no sistema para enviar pesquisas de NPS aos clientes a cada 90 dias. Dessa forma, foi possível construir uma base de dados contendo essas avaliações. No contexto deste estudo e em muitas outras aplicações, é comum que apenas um número reduzido de clientes responda a esse tipo de pesquisa, devido a diversos motivos. Portanto, assim como no critério Ciclo de Venda, quando o dado estava ausente devido à falta de resposta, utilizou-se a mediana de cada segmento para o seu preenchimento. Além disso, é importante ressaltar que não foi empregada a fórmula final do NPS, pois a falta de respostas comprometeria a qualidade dessa informação. Sendo assim, foram consideradas apenas as notas. As medianas correspondentes estão apresentadas na Tabela 10 a seguir.

Tabela 10: Medianas Avaliação Pesquisa NPS

Segmento	Mediana NPS
Produtor e Distribuidor	29
Supermercado/Atacado	30
Outros	30
Consultoria/Auditoria	24
Indústria	27
Pescados	30
Restaurante/Food Service	26

Sendo assim a tabela 11, principal, ficou da seguinte forma.

Tabela 11: Primeiras 10 linhas de exemplo com NPS

Código Cliente	Segmento	Lifetime	Ticket Médio	Ciclo de Venda	#R&C	NPS
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$ 18.751,29	120	0	27
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$ 1.609,62	0	0	30
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$ 10.694,99	153	0	30
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$ 8.742,09	153	0	30
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$ 6.839,62	153	0	30
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$ 3.905,77	0	0	30
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.051,61	0	0	30
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$ 6.661,25	216	0	30
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.292,48	0	0	29
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$ 575,76	294	0	24

4.2.2.6 Chamados no Suporte por Mês

Esse dado interno adicional também foi obtido por meio do sistema CRM da empresa, abrangendo o período de janeiro de 2021 a junho de 2022. O cálculo realizado consistiu na média de chamados por mês para cada cliente. Esses chamados representam todas as vezes em que o cliente entrou em contato com o suporte, buscando assistência na utilização da ferramenta, independentemente da complexidade do problema enfrentado. Com isso a tabela 12, principal, ficou da seguinte forma.

Tabela 12: Primeiras 10 linhas de exemplo com chamadas no suporte por mês

Código Cliente	Segmento	Lifetime (meses)	Ticket Médio	Ciclo de Venda (dias)	#R&C	NP S	Tickets SC/Mês
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$ 18.751,29	120	0	27	0,000
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$ 1.609,62	0	0	30	0,176
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$ 10.694,99	153	0	30	0,059
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$ 8.742,09	153	0	30	0,000
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$ 6.839,62	153	0	30	0,000
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$ 3.905,77	0	0	30	0,059
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.051,61	0	0	30	0,059
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$ 6.661,25	216	0	30	0,019
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.292,48	0	0	29	0,000
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$ 575,76	294	0	24	0,118

4.2.2.7 Chamados no TI por Mês

De forma análoga aos chamados no Suporte, os chamados no setor de Tecnologia da Informação (TI) surgem quando a resolução do problema relatado pelo cliente ultrapassa as habilidades da equipe de Sucesso do Cliente, levando à intervenção do time de TI para solucionar tais questões. A métrica empregada segue o mesmo padrão, consistindo na obtenção da média de todos os chamados ao longo dos meses para cada cliente. Com base nesse cálculo, a tabela 13 foi elaborada como principal fonte de referência, conforme apresentado a seguir.

Tabela 13: Primeiras 10 linhas de exemplo com chamadas no TI por mês

Código Cliente	Segmento	Lifetime (meses)	Ticket Médio	Ciclo de Venda (dias)	#R&C	NP S	Tickets SC/Mês	Ticket TI/Mês
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$ 18.751,29	120	0	27	0,000	0,000
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$ 1.609,62	0	0	30	0,176	0,000
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$ 10.694,99	153	0	30	0,059	0,000
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$ 8.742,09	153	0	30	0,000	0,000
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$ 6.839,62	153	0	30	0,000	0,000
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$ 3.905,77	0	0	30	0,059	0,000
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.051,61	0	0	30	0,059	0,000
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$ 6.661,25	216	0	30	0,019	0,000
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.292,48	0	0	29	0,000	0,000
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$ 575,76	294	0	24	0,118	0,000

4.2.2.8 Volume de Aplicações

O último dado utilizado, proveniente do ambiente interno da empresa, corresponde ao volume de aplicações nos servidores utilizados pelos clientes por meio do aplicativo. Essa informação foi fornecida como uma soma ao longo de todo o período de relacionamento com o cliente. Para torná-la comparável, foi necessário normalizá-la dividindo-a pelo *Lifetime* do cliente. O resultado desse processo encontra-se apresentado na tabela 14, que assume caráter principal no contexto deste estudo.

Tabela 14: Primeiras 10 linhas de exemplo com volume de aplicações por mês

Código Cliente	Segmento	Lifetime (meses)	Ticket Médio	Ciclo de Venda (dias)	#R&C	NPS	Tickets SC/Mês	Ticket TI/Mês	Aplicações TI/Mês
Cliente A	Supermercado/Atacado	141	R\$ 18.751,29	120	0	27	0,000	0,000	7048
Cliente B	Supermercado/Atacado	156	R\$ 1.609,62	0	0	30	0,176	0,000	32
Cliente C	Supermercado/Atacado	141	R\$ 10.694,99	153	0	30	0,059	0,000	6
Cliente D	Supermercado/Atacado	141	R\$ 8.742,09	153	0	30	0,000	0,000	2887
Cliente E	Supermercado/Atacado	141	R\$ 6.839,62	153	0	30	0,000	0,000	0
Cliente F	Supermercado/Atacado	141	R\$ 3.905,77	0	0	30	0,059	0,000	2608
Cliente G	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.051,61	0	0	30	0,059	0,000	56
Cliente H	Supermercado/Atacado	138	R\$ 6.661,25	216	0	30	0,019	0,000	1022
Cliente I	Produtor e Distribuidor	141	R\$ 3.292,48	0	0	29	0,000	0,000	754
Cliente J	Consultoria/Auditoria	156	R\$ 575,76	294	0	24	0,118	0,000	800

4.2.3 Definição dos pesos dos critérios

Com base nos critérios selecionados e nos dados coletados, foi realizada uma análise preliminar das características gerais dos clientes. O objetivo dessa análise foi compreender quais dados são mais confiáveis e importantes na definição dos pesos. Nessa avaliação subjetiva, observou-se que os dados em que foi utilizada a mediana devido à falta de informações terão menor peso em relação aos dados sem lacunas.

Após essa análise subjetiva, uma reunião foi convocada com as lideranças e os colaboradores estratégicos a fim de definir os pesos relativos de cada critério. Foi realizada uma dinâmica simples e direta, na qual os participantes avaliaram se um critério era mais importante, igualmente importante ou menos importante em relação aos outros. Foi incentivado o pensamento além do óbvio, considerando não apenas os clientes que geram maior lucro para a

empresa, mas também buscando identificar quais clientes se adequam melhor à solução e aos ideais praticados. Essa etapa foi realizada internamente, facilitada pela disponibilidade e facilidade de manipulação dos dados, mas exigiu uma interação significativa entre as áreas de vendas, marketing e liderança. Por fim, a tabela 15 apresenta a comparação dos pesos estabelecidos.

Tabela 15: Tabela final dos pesos e critérios

Crítérios	<i>lifetime</i>	ticket_medio	ciclo_venda	#r&c	nps	tickets_sc	tickets_ti	volume_aplicacoes
<i>lifetime</i>	1	2	2	2	2	2	2	2
ticket_medio	0	1	2	0	2	2	2	2
ciclo_venda	0	0	1	0	1	0	0	2
#r&c	0	2	2	1	2	2	2	2
nps	0	0	1	0	1	0	0	2
tickets_sc	0	0	2	0	2	1	0	2
tickets_ti	0	0	2	0	2	2	1	2
volume_aplicacoes	0	0	0	0	0	0	0	1

Após a conclusão da dinâmica de importância entre os critérios, torna-se necessário mensurar esses valores para que seja possível realizar uma análise quantitativa dos clientes. O método empregado consistiu na soma dos números de cada linha em relação ao total de todas as somas. Esse procedimento permite determinar o peso de cada critério na análise final.

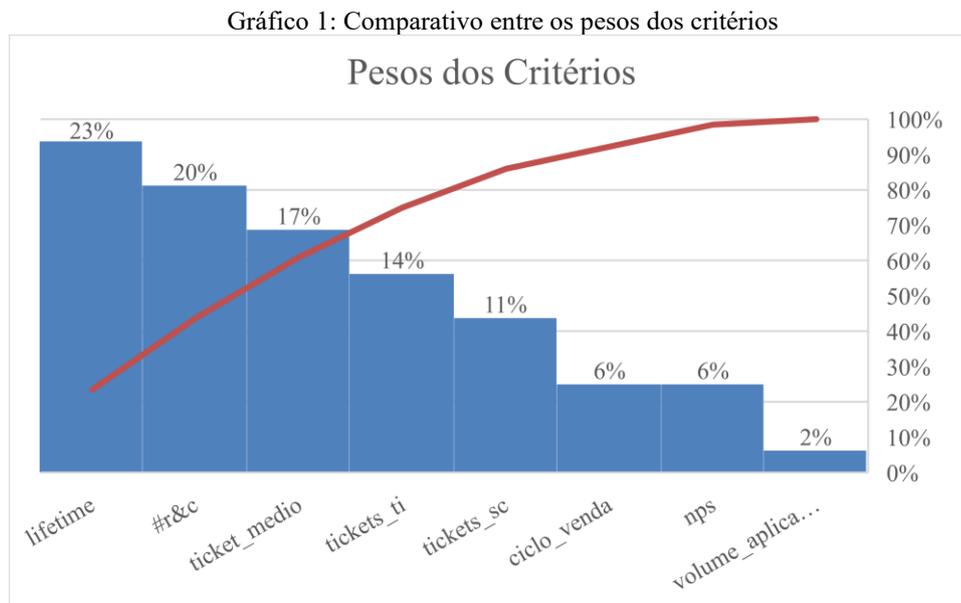
Inicialmente, foi adicionada uma coluna à tabela e realizaram-se as somas correspondentes. Em seguida, cada soma foi dividida pelo total. Por exemplo, considerando o critério *Ticket Médio*, tem-se: $11/64 \cong 17\%$. Isso significa que esse critério representa aproximadamente 17% de importância na nota final de avaliação de cada cliente. Ao final desse processo, a tabela assume a forma apresentada na tabela 16 a seguir.

Tabela 16: Percentual de cada critério na nota final

Crítérios	<i>lifetime</i>	ticket_medio	ciclo_venda	#r&c	nps	tickets_sc	tickets_ti	volume_apli.	Soma	%
<i>lifetime</i>	1	2	2	2	2	2	2	2	15	23%
ticket_medio	0	1	2	0	2	2	2	2	11	17%
ciclo_venda	0	0	1	0	1	0	0	2	4	6%
#r&c	0	2	2	1	2	2	2	2	13	20%
nps	0	0	1	0	1	0	0	2	4	6%
tickets_sc	0	0	2	0	2	1	0	2	7	11%
tickets_ti	0	0	2	0	2	2	1	2	9	14%
volume_aplicacoes	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2%
TOTAL									64	100%

Neste ponto, é fundamental realizar uma reflexão sobre os pesos atribuídos a cada critério. Estão alinhados entre si? Há algum critério que se destaca de forma significativa em relação aos demais? A liderança e os tomadores de decisão estão de acordo com essa distribuição? É importante salientar que a definição do ICP da empresa dependerá desses pesos e critérios estabelecidos, e qualquer equívoco nessa etapa pode ter um impacto significativo nos resultados do estudo.

Uma outra abordagem para analisar os pesos dos critérios é por meio de representações gráficas. Nesse caso, sugere-se a utilização de um gráfico de barras com uma linha que representa o somatório de cada critério. Cada barra no gráfico 1 representa o percentual atribuído a cada critério, e a linha representa o total desses percentuais.



4.2.4 *Ranking* final dos clientes

Com base nos critérios selecionados, dados organizados e pesos determinados, torna-se possível realizar a metrificação de cada cliente. Para essa finalidade, foi adotada a seguinte lógica: o cliente com o melhor desempenho em um determinado critério recebe a nota 1, enquanto o cliente com o pior desempenho recebe a nota 0. Para os demais clientes, é utilizada uma interpolação. Utiliza-se como exemplo o critério "Ticket Médio":

Melhor cliente neste critério: R\$10.000,00, nota atribuída: 1;

Pior cliente neste critério: R\$25,00, nota atribuída: 0;

Ticket médio de um cliente aleatório: R\$6.000,00, nota atribuída:

$$(6.000,00 - 25,00) / (10.000,00 - 25,00) \approx 0,600.$$

É importante ressaltar que a melhor nota não necessariamente corresponde ao maior valor. Por exemplo, no critério "Ciclo de Venda", o melhor cliente é aquele com o menor ciclo, enquanto o pior cliente é aquele com o maior ciclo. Nesse caso, a equação utilizada é a seguinte:

$$(X - \text{Maior valor}) / (\text{Menor valor} - \text{Maior valor}).$$

Após a conclusão dessa etapa, obtém-se o *ranking* final de clientes, conforme apresentado na tabela 17 a seguir.

Tabela 17: 10 primeiros clientes

Código Cliente	Nota Final	Rank
Cliente A	0,830	1
Cliente B	0,822	2
Cliente C	0,817	3
Cliente D	0,816	4
Cliente E	0,815	5
Cliente F	0,811	6
Cliente G	0,809	7
Cliente H	0,808	8
Cliente I	0,808	9
Cliente J	0,807	10

4.2.5 Pré-análise do *ranking* de clientes

É importante destacar alguns pontos relevantes. Em primeiro lugar, é pouco provável que algum cliente alcance uma nota final próxima do valor máximo (1,000), e muito menos que o atinja. Espera-se que as notas apresentem uma distribuição mais natural, uma vez que clientes com um alto *ticket* médio provavelmente terão um ciclo de venda mais longo e uma quantidade maior de chamados no suporte, e assim por diante.

Portanto, é necessário examinar os extremos do *ranking*, tanto os melhores quanto os piores clientes, a fim de garantir a ausência de valores discrepantes (*outliers*) que destoem significativamente dos demais. No presente estudo, todos os clientes obtiveram notas finais variando entre 0,830 e 0,481.

Agora é preciso validar esse *ranking* com a equipe, revisando se os melhores clientes realmente estão de acordo e se não há erros inadvertidos ou critérios ignorados. No caso deste estudo, houve consenso em relação ao *ranking* final, e todos confirmaram a inexistência de inconsistências.

Cabe ressaltar que há diferenças entre os clientes de cada segmento da empresa do estudo. Por exemplo, um cliente produtor e distribuidor de alimentos apresenta características distintas de um supermercado/varejista, como tamanho, mercado, estrutura, organização de processos, treinamento de funcionários, controle de qualidade, entre outros.

A análise realizada abrange a distribuição geral dos clientes no *ranking*. Inicialmente, é importante visualizar a contagem de clientes por segmento, disponível na tabela 18 a seguir, a fim de compreender quais segmentos possuem clientes em número suficiente para dar continuidade ao estudo.

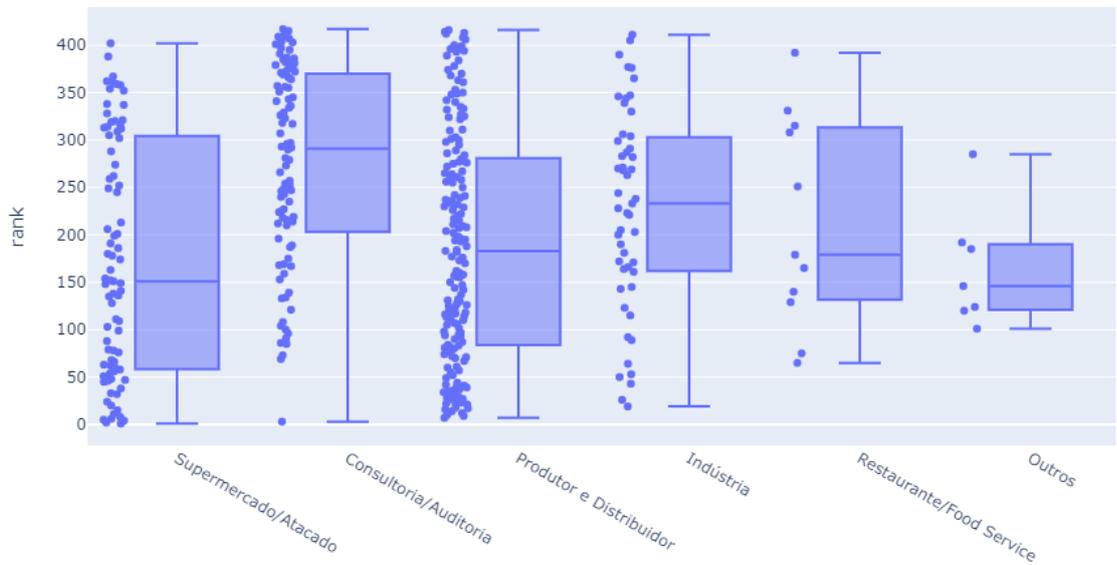
Tabela 18: Contagem de clientes por segmento

Segmento	Contagem Cliente	Percentual Cliente
Consultoria/Auditoria	92	22%
Indústria	51	12%
Outros	7	2%
Produtor e Distribuidor	173	41%
Restaurante/Food Service	11	3%
Supermercado/Atacado	83	20%
Total Geral	417	100%

Essa distribuição está alinhada com o passado e estratégia da empresa ao longo dos anos onde seu foco começou com produtores e distribuidores, direcionou-se para supermercados e atacados e nos últimos anos vem conquistando clientes na indústria. Consultoria e auditoria é outro segmento antigo dentro da empresa, porém como será explicado futuramente neste estudo, é um setor difícil, que apresenta diversos problemas tanto para o cliente quanto para a empresa.

Os segmentos Outros e Restaurantes não apresenta clientes suficientes para que se possa dar seguimento no estudo, por isso o ICP será dividido em 4: supermercados, produtores e distribuidores, indústria e consultoria e auditoria. Por fim, utiliza-se uma representação gráfica para facilitar o entendimento, onde os clientes que ocupam as posições inferiores no eixo y são aqueles com as melhores posições no *rank*.

Gráfico 2: Box Plot da distribuição dos clientes no rank



Cada ponto no gráfico representa um cliente enquanto as caixas representam os clientes que estão entre o 2º e 3º quartil, enquanto o traço no meio representa a mediana de cada segmento.

Como comentado, os segmentos outros e restaurantes não apresentam amostras o suficiente. O segmento de supermercados ficou como destaque positivo, com boa concentração de clientes na parte inferior do gráfico, ou seja, nas melhores posição do *rank*. Consultoria por sua vez apresentou uma alta concentração nas piores posições enquanto produtores e indústria ficaram de forma mais distribuída.

Neste ponto é uma ótima oportunidade de entender melhor o escopo geral dos clientes da empresa analisando-se os resultados de cada critério, uma vez que muitas dessas informações são úteis para a tomada de decisão. Abaixo na tabela 19 e 20 seguem algumas análises rápidas dos resultados:

Tabela 19: Análise rápida dos resultados (Parte 1)

Segmento	Contagem Cliente	Mediana Lifetime (meses)	Mediana Ticket Médio	Mediana Ciclo de Venda (dias)	Mediana Relacionamento e Contrato
Consultoria/Auditoria	92	36	R\$ 931,53	57	0,72
Indústria	51	39	R\$ 2.565,00	117	0,27
Produtor e Distribuidor	173	54	R\$ 1.731,69	30	0,39
Supermercado/Atacado	83	54	R\$ 4.800,00	153	0,23

Tabela 20: Análise rápida dos resultados (Parte 2)

Segmento	Mediana Tickets SC	Mediana Tickets TI	Mediana Volume Aplicações	Mediana NPS
Consultoria/ Auditoria	0,047	0,005	6	24
Indústria	0,165	0,017	43	27
Produtor e Distribuidor	0,067	0,007	24	28
Supermercado/ Atacado	0,100	0,017	183	30

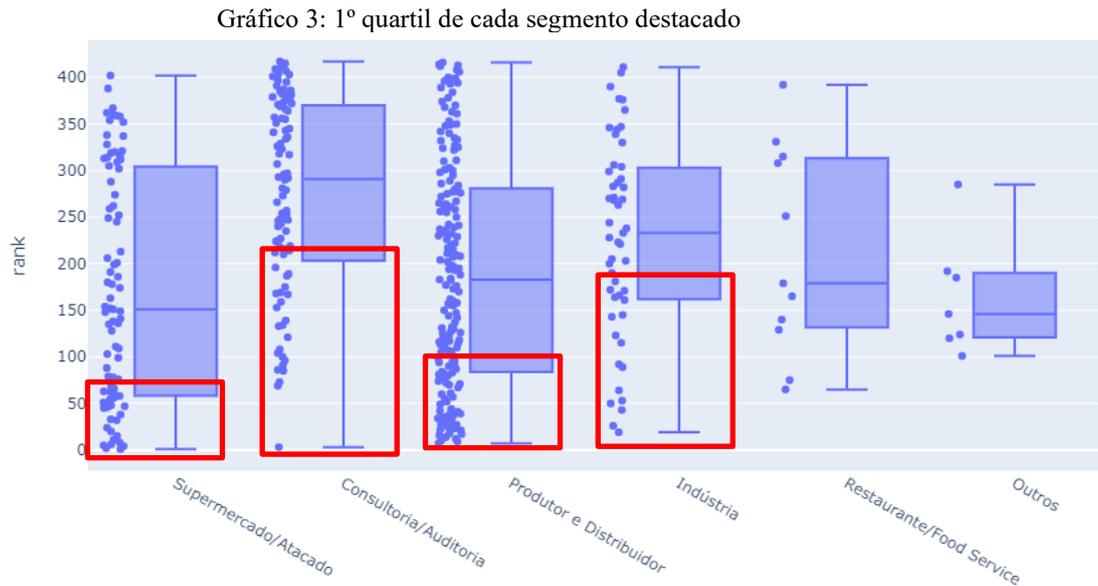
Esta análise simplificada já evidencia algumas suspeitas que o time já afirmava de maneira subjetiva a um certo tempo. Supermercados são os maiores clientes, com a maior *ticket* médio, alto ciclo de venda devido a sua complexidade, alto volume de aplicações e uso do TI, contudo a empresa vem conseguindo atender bem este segmento e a consequência disto é a alta mediana nas notas do NPS e baixa quantidade de atendimentos relacionados a renegociações de contratos. Ou seja, o relacionamento da maneira geral é muito positivo, com a empresa dando dedicação máximas para resolver o problema deste segmento.

O segundo ponto é o péssimo relacionamento com o segmento de consultorias, por serem muitas vezes empresas do tipo MEI ou com 1 ou 2 funcionários, funcionam mais como forma de divulgar a empresa para outros clientes por “revenderem” a solução. Porém o estresse causado em todo time por um grupo de clientes que apresentam o menor *ticket* médio, a maior quantidade de renegociações e menor nota no NPS vem sendo repensada dentro da estratégia da empresa.

Por fim tem-se os segmentos de indústria e produtores, ambos bem distribuídos, com valores médios em boa parte dos critérios, porém com uma distinção clara entre eles, quantidade de clientes, principalmente devido ao histórico da empresa de começar seus negócios nesse nicho.

4.2.6 Clientes Modelos do Estudo

Para dar seguimento no estudo escolheu-se analisar o primeiro quartil dos segmentos supermercado/atacado e produtor/distribuidor. Para facilitar o entendimento, a área destacada no gráfico 3 a seguir representa o primeiro quartil de cada segmento.



Por fim a quantidade de clientes analisados de cada segmento ficou conforme a tabela 21, sendo que os segmento de indústria e consultoria não foram levados adiante no estudo.

Tabela 21: Quantidade de clientes no 1º quartil por segmento

Segmento	# 1º Quartil
Supermercado e Atacado	21
Indústria	13
Consultoria	23
Produtor e Distribuidor	43

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES MODELO – PARTE I

Com os melhores clientes definidos chega-se o momento de caracterizá-los por uma ótica diferente, mais comercial, com dados relevantes para aqueles que estarão diretamente ligados na captação, qualificação e venda. Ou seja, irá se buscar agora dados como: tamanho, faturamento, quantidade de empregados, dores, objetivos, metas, processos e sistemas utilizados. Algumas dessas informações são de fácil acesso, pois são de domínio público através de portais como o da receita federal. Outros, no entanto serão necessárias pesquisas mais avançadas e discernimento de quem realiza o estudo.

Novamente essas características procuradas passarão pelo crivo do resto do time (comercial, marketing e sucesso do cliente), pela experiência obtida ao longo dos anos para

entender melhor quais são aquelas informações importantes na diferenciação de um possível cliente para um não cliente.

A primeira etapa está em definir os dados mais macros de uma empresa como: localização, porte, lojas, funcionários, maturidade etc. Variando de acordo com cada segmento.

4.3.1 Supermercado e Atacado

O primeiro segmento analisado é aquele que obteve as melhores notas, porém não é uma necessidade, na verdade essa escolha foi para facilitar o início do processo, uma vez que supermercados são grandes de maneira geral, apresentam *sites* bem desenvolvidos que trazem a história da empresa assim como dados gerais como quantidade de lojas, funcionários etc.

O primeiro dado a ser obtido é o CNPJ de cada cliente, uma vez que esse é o identificador padrão de pessoas jurídicas no Brasil. Em seguida busca-se Estado e Região, informações de localidade, que serão utilizadas posteriormente para avaliar a concentração desses melhores clientes em certas regiões do país. Agora começam informações mais determinísticas para o ICP, o porte de uma empresa é um dado fornecido pela receita federal, segmentado em: Microempresa, Pequena-empresa e Demais, de acordo com o faturamento.

Há aqui um ponto de atenção, pois dentro da classificação “Demais” engloba-se Médias e Grandes empresas, e para contornar esse dado ambíguo utiliza-se outras características. Entre elas estão as informações relacionadas a lojas, funcionários e maturidade. Tais informações podem ser facilmente acessadas nos sites dos clientes ou em suas páginas no *LinkedIn*. É comum que as empresas divulguem esses dados como parte de suas estratégias de marketing, buscando transmitir confiança aos seus públicos.

Outra característica relevante é a presença de APIs (*Application Programming Interface*) nos sites dos clientes. As APIs são extensões utilizadas principalmente na área de marketing, com o objetivo de auxiliar em atividades como a geração de *leads* e o monitoramento do fluxo de acessos. Contabilizar o número de APIs em cada *site* é uma forma de avaliar a proximidade do cliente com a tecnologia. Embora essa característica possa ser considerada uma aposta, ela tem sido amplamente empregada e demonstrou ser verdadeira em muitos casos.

Por fim tem-se a tabela 22 a seguir, que traz essa primeira caracterização dos clientes:

Tabela 22: 1ª caracterização do 1º quartil de clientes supermercados

Código Cliente	Estado	Região	Porte	#Lojas	#Funcionarios	#Maturidade	#Apis no Site
Cliente A	ES	Sudeste	DEMAIS	40	6500	35	24
Cliente B	SP	Sudeste	DEMAIS	183		13	14
Cliente C	SP	Sudeste	DEMAIS	26	3000	12	25
Cliente D	RN	Nordeste	DEMAIS	10	2000	50	18
Cliente E	SP	Sudeste	DEMAIS	16		7	19
Cliente F	SP	Sudeste	DEMAIS	19		56	14
Cliente G	SC	Sul	DEMAIS	6		25	8
Cliente H	SP	Sudeste	DEMAIS	40		22	19
Cliente I	SP	Sudeste	DEMAIS	22		11	16
Cliente J	SC	Sul	DEMAIS	3		12	19
Cliente K	RJ	Sudeste	DEMAIS	20		49	18
Cliente L	PR	Sul	DEMAIS	29	3500	48	22
Cliente M	PR	Sul	DEMAIS	57		13	16
Cliente N	SP	Sudeste	DEMAIS	27	670	15	24
Cliente O	RJ	Sudeste	DEMAIS	44		49	30
Cliente P	SP	Sudeste	DEMAIS	31	2700	56	27
Cliente Q	SC	Sul	DEMAIS	22	1600	46	20
Cliente R	MG	Sudeste	DEMAIS	54	670	40	19
Cliente S	SC	Sul	DEMAIS	19		24	27
Cliente T	SC	Sul	MICRO	2	9	11	9
Cliente U	SP	Sudeste	DEMAIS	103	9800	48	31

A partir deste ponto é necessário um contato direto com a equipe de comercial e sucesso do cliente para completar a caracterização desses clientes. O objetivo é entender melhor quais são as necessidades, dores, metas, objetivos entre outros pontos importantes para cada um desses clientes. Para esse segmento em específico as características foram divididas em 3 grupos, informações gerais, informações de necessidade e informações de negociação.

Perguntas gerais:

- O supermercado possui marca própria?
- Participa do programa de rastreio de qualidade dos alimentos?
- Qual o perfil, Supermercado ou Varejo?
- Possui centro de distribuição?

Perguntas sobre necessidade:

- O aplicativo foi contratado para atuar na área de controle de qualidade de produto ou processo?

- A empresa possuía processo pré-estabelecido antes da contratação do aplicativo?
- Quais são as dores e quais impactos elas geram para o cliente?
- Como a empresa/aplicativo resolve as dores do cliente?
- Quais os objetivos e metas do cliente?

Perguntas sobre negociação:

- Qual a origem desse cliente? *Outbound* ou *Inbound*?
- Esse cliente já possuía ou possui o outro aplicativo da empresa?
- Quem foram os envolvidos na negociação por parte do cliente? Quem foram os decisores e o influenciadores?
- O cliente já tinha um orçamento alocado para esse tipo de serviço prestado pela empresa?
- Houve a presença de um projeto piloto com o cliente?
- Quais foram as dificuldades na negociação?
- Observações, quais outros fatores foram importantes na conversão desse cliente?

4.3.2 Produtor e Distribuidor

Para o segmento de produtor e distribuidor a situação se provou um pouco mais difícil. Como esse é um segmento que não tem contato direto com o consumidor final, nem sempre suas informações são amplamente divulgadas. Por causa disso, não foi utilizado o dado de funcionários. O número de lojas poderia ter sido adaptado para um dado como metros quadrados de área plantada, porém essa também não é uma informação fácil de ser obtido, por isso foi removido.

Por fim, obteve-se a tabela 23 a seguir.

Tabela 23: 1ª caracterização do 1º quartil de clientes produtores e distribuidores

Código Cliente	Porte	#Maturidade	#Apis no Site
Cliente A	DEMAIS	48	9
Cliente B	DEMAIS	8	21
Cliente C	DEMAIS	63	2
Cliente D	DEMAIS	24	12
Cliente E	DEMAIS	27	4

Cliente F	DEMAIS	8	12
Cliente G	DEMAIS	20	0
Cliente H	DEMAIS	25	5
Cliente I	DEMAIS	59	29
Cliente J	DEMAIS	20	1
Cliente K	DEMAIS	20	1
Cliente L	DEMAIS	20	1
Cliente M	DEMAIS	29	15
Cliente N	DEMAIS	10	20
Cliente O	DEMAIS	53	7
Cliente P	DEMAIS	20	18
Cliente Q	DEMAIS	76	17
Cliente R	DEMAIS	20	1
Cliente S	DEMAIS	30	15
Cliente T	DEMAIS	26	25
Cliente U	DEMAIS	50	15
Cliente V	DEMAIS	27	13
Cliente W	DEMAIS	24	14
Cliente X	DEMAIS	46	23
Cliente Y	DEMAIS	8	12
Cliente Z	DEMAIS	53	4
Cliente AA	DEMAIS	21	15
Cliente AB	PEQUENO	19	13
Cliente AC	DEMAIS	70	9
Cliente AD	DEMAIS	12	11
Cliente AE	DEMAIS	20	12
Cliente AF	DEMAIS	18	0
Cliente AG	DEMAIS	27	6
Cliente AH	DEMAIS	62	27
Cliente AI	DEMAIS	34	0
Cliente AJ	DEMAIS	28	4
Cliente AK	DEMAIS	15	11
Cliente AL	DEMAIS	42	21
Cliente AM	DEMAIS	9	0
Cliente AN	DEMAIS	49	11
Cliente AO	DEMAIS	23	0
Cliente AP	DEMAIS	48	4
Cliente AQ	DEMAIS	17	0
Cliente AR	MICRO	11	0

Assim como o segmento de supermercado e atacados, foi utilizada a mesma estratégia, reunir as áreas de comercial de sucesso do cliente para preencher diversas perguntas sobre os clientes a fim de entender melhor suas necessidades e características de negociação.

Perguntas gerais:

- O cliente possui marca própria ou trabalha com certificação de seus produtos?

Perguntas sobre necessidades:

- Quais são os clientes que este produtor/distribuidor entrega?
- A empresa possuía processo pré-estabelecido antes da entrada do aplicativo?
- Quais são as dores e quais impactos elas geram para o cliente?
- Como a empresa/aplicativo resolve as dores do cliente?
- Quais os objetivos e metas do cliente?

Perguntas sobre negociação:

- Qual a origem desse cliente? *Outbound* ou *Inbound*?
- Esse cliente já possuía ou possui o outro aplicativo da empresa?
- Quem foram os envolvidos na negociação por parte do cliente? Quem foram os decisores e o influenciadores?
- O cliente já tinha um orçamento alocado para esse tipo de serviço prestado pela empresa?
- Houve a presença de um projeto piloto com o cliente?
- Quais foram as dificuldades na negociação?
- Observações, quais outros fatores foram importantes na conversão desse cliente?

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES MODELO – PARTE II

Com as perguntas respondidas chega a hora de analisar todas as respostas e entender quais são aquelas que aparecem com maior frequência. Não existe um número fixo aqui, vai do bom senso e experiência de mercado para saber o que é uma característica específica daquele cliente e quais são aquelas que realmente filtram um grupo de possíveis clientes em futuros bons clientes.

Para começar, um exemplo fácil das respostas do grupo de produtores e distribuidores:

- Quais são os clientes que este produtor/distribuidor entrega?

Tabela 24: Respostas produtores e distribuidores para quem eles entregam

Descrição	Contagem
Exportação	2
Grandes varejos/indústrias	40
Pequenos/médios varejos	3

Fica clara a dominância de grandes varejos ou indústrias na resposta, aproximadamente 89% do total. Agora vem a parte de interpretação desse resultado, por que essa presença tão grande de grandes varejos e indústrias? Porque são as grandes empresas que são as mais fiscalizadas e cobradas quanto a qualidade de seus produtos, pois são elas que apresentam faturamento e tamanho suficiente para arcar com os custos de uma equipe de qualidade dedicada, uma infraestrutura para entregar esse tipo de serviço aos seus clientes.

Esse é o momento em que muitas suposições são confirmadas, não é como se o time de comercial da empresa nunca tenha utilizado esse tipo de conhecimento para procurar novos clientes, na verdade essa era uma estratégia amplamente utilizada por eles. Porém existem outras suspeitas que pairavam sobre a empresa e nunca foram confirmadas, como por exemplo:

- A empresa possuía processo pré-estabelecido antes da entrada do aplicativo?

Tabela 25: Respostas produtores e distribuidores se tinham processo pré-estabelecido no momento da contratação

Descrição	Contagem
Processo pré-estabelecido, porém não automatizado	16
Sem processo	2
Utilizava o outro aplicativo	3

Novamente, existe um domínio de uma resposta frente as outras, 76% para processo pré-estabelecido, porém não automatizado. Ao se elaborar um pouco mais o raciocínio com o resto da empresa a conclusão tornou-se evidente: clientes que não apresentam conhecimento e processo no controle de qualidade, seja de produto ou de processo, tem dificuldade em desenvolver essa habilidade ao mesmo tempo que se adapta ao uso de um aplicativo dentro do seu cotidiano. Por outro lado, clientes que já trabalham com esse tipo de processo, mesmo que utilizando planilhas ou até mesmo bloco de notas manuais, são capazes de se adaptar a uma nova ferramenta para realizar esse tipo de processo.

Agora um exemplo menos evidente de uma tendência nas respostas, o que exige um tempo maior de discussão do time para extrair a informação correta:

- Quais são as dores do cliente?

Tabela 26: Repostas produtores e distribuidores sobre as principais dores do negócio.

Descrição	Contagem
Dificuldade com integração	3
Controle de qualidade	9
Global Gap	1
Necessidade de visualizar os dados para tomada de decisão	6
Necessidade de automatizar/padronizar	7
Precisava do aplicativo para projetos maiores	1

Não existe regra para um número máximo ou mínimo de informações por pergunta que serão utilizadas no ICP, e aqui pode-se evidenciar esse ponto. Um cliente que tem problemas com controle de qualidade, pode muito bem ter, ou não, problemas de visualização de dados para tomada de decisão ou problemas com automatização, por exemplo. Vale lembrar que o ICP é apenas uma definição utópica de um cliente *ideal*, ou seja, as informações que são utilizadas na sua construção vão representar diversos grupos diferentes de clientes estudados. Por isto que como resultado dessa pergunta, serão utilizados mais de um item.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com todas as respostas em mãos, chega-se o momento de sintetizar todas as informações em um cartão para cada ICP, um para produtor/distribuidor e outro para supermercado/atacado.

5.1.1 Supermercado e Atacado

Tabela 27: ICP Supermercado/Atacadista

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA:	
SEGMENTO DE MERCADO:	SUPERMERCADO/ATACADO
PORTE DA EMPRESA:	DEMAIS
MATURIDADE:	10 A 30 ANOS OU 40 A 60 ANOS
APIS SITE:	19
MARCA PRÓPRIA:	NÃO NECESSARIAMENTE
RAMA:	NÃO NECESSARIAMENTE
PERFIL:	VAREJO
CD:	SIM, MUITAS VEZES MAIS DE 1 E/OU DE GRANDE PORTE
REGIÃO:	SUL/SUDESTE
QUANTIDADE DE LOJAS:	26
CARACTERÍSTICAS DE NECESSIDADES:	
- PROCESSO E/OU PRODUTO?	AMBOS; <i>APPROACH</i> PROCESSO É MAIS FÁCIL
- PROCESSO PRÉ-ESTABELECIDO:	PROCESSO ATRAVÉS DE EXCEL, PLANILHAS, FOLHAS etc.; PRODUTO NORMALMENTE NÃO, APENAS VISUAL
- DORES E IMPACTOS	DIFICULDADE DE CENTRALIZAR INFORMAÇÃO; NECESSIDADE DE AUTOMATIZAR; AGILIZAR A TOMADA DE DECISÃO ATRAVÉS DE DADOS; PERDAS POR DESORGANIZAÇÃO;
- RESOLUÇÃO DAS DORES:	AUTOMATIZAÇÃO; VISUALIZAÇÃO DE DADOS; APLICATIVO MELHOR; AGILIDADE; PADRONIZAÇÃO DOS PRODUTOS RECEBIDOS (SE ALINHADO AO FORNECEDOR)
- OBJETIVOS DO CLIENTE:	AUMENTAR EFICIÊNCIA; REDUZIR DESPERDÍCIOS; REDUZIR PERDAS FINANCEIRAS; AGILIDADE
CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO:	
- ORIGEM:	<i>OUTBOUND</i>
- RASTREADOR?	RARAMENTE
- ENVOLVIDOS NA NEGOCIAÇÃO:	
- Decisores:	DIRETORIA
- Influenciadores:	COORDENADORES/GERENTES DE QUALIDADE E/OU NEGÓCIOS

-	EXISTE ORÇAMENTO ALOCADO?	SIM
-	ETAPAS DE NEGOCIAÇÃO:	
-	Presença de piloto:	SIM, PARA MOSTRAR O VALOR DA FERRAMENTA
-	DIFICULDADE DE NEGOCIAÇÃO:	PREÇO; DIRETORIA NÃO ENXERGA O VALOR;
OBSERVAÇÕES:		
-	RELACIONAMENTO/ PROXIMIDADE	PARA EVOLUIR PARA PRODUTO É NECESSÁRIO ESTAR PRÓXIMO

5.1.2 Produtor e Distribuidor

Tabela 28: ICP Produtor/Distribuidor

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA:		
	SEGMENTO DE MERCADO:	PRODUTOR E DISTRIBUIDOR
	PORTE DA EMPRESA:	DEMAIS
	MATURIDADE:	24,5 ANOS OU MAIS
	APIS SITE:	12
	CERTIFICAÇÕES/MARCA PRÓPRIA:	GLOBAL GAP; ORGANICOS; AUDITORIA VAREJO; GRASP
CARACTERÍSTICAS DE NECESSIDADES:		
-	TIPO DE CLIENTE QUE ENTREGA:	GRANDE VAREJO E/OU INDÚSTRIA DE ALIMENTOS; EMPRESAS QUE TAMBÉM SÃO CLIENTES PARIPASSU
-	PROCESSO PRÉ-ESTABELECIDO:	SIM, ATRAVÉS DE PLANILHAS E/OU WHATSAPP E/OU PAPEL
-	DORES E IMPACTOS	MELHORAR O CONTROLE DE QUALIDADE; NECESSIDADE DE AUTOMATIZAR E/OU PADRONIZAR; NECESSIDADE DE VISUALIZAR OS DADOS
-	RESOLUÇÃO DAS DORES:	GERIR MELHOR ATRAVÉS DE DADOS; PADRONIZAR A INSPEÇÃO DE PROCESSO E PRODUTOS; RELATÓRIOS AUTOMATIZADOS; AUTOAUDITORIAS
-	OBJETIVOS DO CLIENTE:	GERIR ATRAVÉS DE DADOS; CULTIVO/ALIMENTO SEGURO; MELHORAR O CONTROLE DO PROCESSO; REDUZIR DESPERDÍCIOS
CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO:		
-	ORIGEM:	<i>OUTBOUND</i>
-	RASTREADOR?	SIM
-	RASTREADOR PRIMEIRO?	NÃO NECESSARIAMENTE
-	ENVOLVIDOS NA NEGOCIAÇÃO:	
-	Decisores:	DONO E/OU DIRETORIA
-	Influenciadores:	RESPONSÁVEIS PELA QUALIDADE (GERENTES, SUPERVISORES etc.)

-	EXISTIA ORÇAMENTO ALOCADO?	NÃO NECESSARIAMENTE
-	ETAPAS DE NEGOCIAÇÃO:	
-	PRESENÇA DE PILOTO:	NÃO NECESSARIAMENTE, MAS É UTILIZADO PARA COMBATER A INSEGURANÇA DO CLIENTE
-	DIFICULDADE DE NEGOCIAÇÃO:	NORMALMENTE PEDE DESCONTO; FALTA DE ORÇAMENTO ALOCADO; VALIDAÇÃO DO PROJETO COM DIRETORIA; DIFICULDADE NA ENTREGA DE VALOR
OBSERVAÇÕES:		
-	RELACIONAMENTO/P ROXIMIDADE	VENDA FACILITADA PARA CLIENTES QUE JÁ TEMOS PROXIMIDADE (RST E/OU RDC)

5.1.3 Discussão

Como afirmado anteriormente, o ICP nada mais é do que uma ficha com diversas informações do que um cliente ideal apresenta como algumas características específicas, sua função principal é de educar os colaboradores da empresa sobre quem são os melhores clientes dessa empresa, como conquistar novos clientes, quais serão suas possíveis dores e em como a negociação pode decorrer. Por outro lado, ele pode ser utilizado como um filtro no funil de vendas, separando os leads que apresentam características promissoras daqueles menos relevantes. Essa filtragem ocorre através do *lead scoring*, que nada mais é do que uma tabela de avaliação de cada possível cliente. Quanto mais próximas forem suas características do ICP, maior será sua pontuação e maior atenção receberá do time comercial, pois a probabilidade de venda é maior.

Os resultados obtidos foram satisfatórios tanto para o segmento de supermercados/atacados quanto para produtores/distribuidores. A quantidade de dados utilizada foi relevante, fornecendo uma base sólida para as análises. Além disso, foram elaboradas perguntas suficientes que podem ser aplicadas no funil de vendas, contribuindo para o processo de qualificação de leads.

É importante ressaltar que a implementação do ICP teve um impacto significativo no alinhamento entre os times de comercial, *marketing* e sucesso do cliente. A discussão e desenvolvimento do ICP não se limitaram apenas ao resultado, mas englobaram todo o processo. Esse envolvimento conjunto permitiu uma maior compreensão das necessidades e características dos clientes, resultando em uma abordagem mais eficaz e personalizada.

Comparar um ICP com outro não é uma análise simples, não se pode deixar enganar pelo desejo natural de colocar lado a lado e comparar semelhanças e diferenças, o porquê disso

é o fato de cada ICP deve ser desenvolvido de acordo com a realidade que ele participa, contudo há certas informações que aparecem com constância, que também apareceram neste estudo.

Informações gerais apresentaram um resultado satisfatório se comparadas com outros ICPs no mercado, é possível avaliar o tamanho do cliente, no caso dos supermercados essa acaba sendo uma tarefa mais fácil, já que as informações estão mais amplamente divulgadas dentro dos próprios sites das instituições. Já para produtores e distribuidores essa foi uma informação mais difícil de obter, já que suas plataformas apresentam poucas informações, porém ao se analisar os resultados, percebe-se que a utilização da ferramenta está menos ligada ao tamanho da empresa, mas sim as suas necessidades e metas.

Informações de necessidade são aquelas informações que a maioria dos ICPs focam, qual a dor do cliente, como elas impactam no seu dia a dia etc. aqui por sua vez não foi diferente, o objetivo segue o mesmo, ser capaz de conhecer melhor o cliente e seus desafios, para assim conseguir se conectar. Em ambos os segmentos um ponto ficou evidente e se mostrou relevante, o processo de controle de qualidade já estabelecido, realizado através de planilhas, conversa no *WhatsApp*, o que for necessário para que o pensamento de qualidade não seja uma novidade para esse cliente, caso contrário ele terá que aprender como funciona um processo de qualidade ao mesmo tempo que tenta aprender a utilizar a ferramenta, a chance de *churn*, excesso de ligações no suporte e cancelamento só aumentam.

Informações da negociação também é outro grupo de respostas que aparece com frequência, quem são os participantes da negociação, como ela decorreu e quais foram as dificuldades. Sem grandes surpresas nesta parte, o contato usualmente começa com algum gerente de qualidade ou equivalente, apresenta dificuldade de fechamento ao chegar na diretoria e por fim esse problema é muitas vezes solucionado com um projeto piloto com esse cliente, dando uma amostra para ele de como funciona a ferramenta etc.

6 CONCLUSÃO

Para avaliar se este trabalho cumpriu com seu objetivo geral, pode-se trazer os objetivos específicos e respondê-los conforme as informações anteriores.

- Detalhar o estado atual da empresa: Atualmente a empresa apresenta duas soluções em seu portfólio, uma mais consolidada voltada no rastreamento de alimentos por toda sua cadeia produtiva e a outra que é focada em auxiliar no processo de qualidade de processo e de produto. Essa segunda é mais nova e

apresenta os maiores desafios, ainda com mercado a ser conquistado e consolidado, e a demanda por um ICP surgiu durante uma das reuniões estratégicas que a equipe de inteligência participou. Essa necessidade veio ao se constatar que muito do trabalho que estava sendo realizado em comercial e marketing não entregava aquilo que se era esperado, muitos dos leads gerados não se convertiam em clientes e assim por diante. Essa percepção do resto da empresa da necessidade de desenvolvimento de um ICP é de extrema importância para que o resultado não acabe engavetado e sem utilidade.

- Analisar diferentes modelos de aplicação do ICP afim de desenvolver metodologia própria: Essa foi a etapa onde avaliou-se algumas teorias e exemplos de aplicação, buscou-se autores importantes na área para utilizar como base e por fim criou-se o método utilizado no trabalho. Em suma a criação de um ICP não dispõe de muita teoria, mas sim boa prática daquele que o desenvolve durante o processo. Primeiro é preciso definir quais são os melhores clientes da base da empresa, para isso levanta-se critérios de avaliação, coleta-se os dados dos clientes, define o peso relativo entre os critérios, aplica na base de dados e seleciona os melhores conforme o critério escolhido, no caso deste trabalho o primeiro quartil do *ranking* para cada segmento. Em seguida vem a parte de caracterizar cada um desses clientes conforme as características gerais, de necessidade e de negociação. Por fim avalia-se as características e coloca no ICP apenas aquelas com maior representatividade/importância.
- Coletar dados primários e secundários relevantes: Existem fundamentalmente dois tipos de dados, os provenientes da base interna da empresa, como *ticket* médio, *lifetime*, entre outros, e os oriundos de fontes externas, como maturidade do cliente, dores, metas, e assim por diante. Por sua vez esses últimos foram aqueles onde foi necessário buscar junto ao time de comercial e sucesso do cliente para conseguir entender melhor cada um dos clientes da empresa. Esse é um objetivo que ocorre dentro do desenvolvimento do ICP.
- Aplicar o modelo de ICP criado no trabalho: Em suma o desenvolvimento do ICP é trabalhar os dados obtidos, buscar aqueles melhores clientes e caracterizá-los. É um processo que envolve diversas planilhas que neste trabalho foram criadas dentro do Excel.

- Integrar o perfil do cliente ideal (ICP) à estrutura da empresa: A aplicação ficou a cargo principalmente da área de marketing e comercial da empresa, implementando o ICP dentro dos seus processos, como *lead scoring* e treinamentos de vendas.

As delimitações deste trabalho eram claras, desenvolver e aplicar um modelo de ICP dentro de uma empresa de SaaS, evidenciando ao máximo as etapas do processo para que se possa ter uma base ou padrão em outras aplicações. As etapas por sua vez não são fórmulas fechadas que devem ser aplicadas friamente, é necessário que durante todo o processo haja um certo discernimento do executor para julgar e tomar decisões do que deve ser e em como.

Uma sugestão é a partir deste ponto acompanhar os indicadores de performance das áreas de comercial e marketing, ajustando o ICP ao longo dos anos quando necessário, tentando aperfeiçoá-lo com a nova realidade. Outra possibilidade é a criação do NICP ou *Not Ideal Customer Profile*, que em tradução livre fica O Perfil do Cliente Não Ideal, e sua utilização seria focada em saber quais clientes deve-se evitar ao máximo, mesmo que por algum motivo ele queira fechar negócio com a empresa.

Ressalta-se aqui a adaptabilidade deste estudo para diversas áreas do mercado, trazendo um equilíbrio entre informações quantitativas e qualitativas. O trabalho procurou desde o início o equilíbrio entre fatos e subjetividades, entre tomada de decisão frente ao risco versus a certeza, porém mostrou de forma claro quais são as etapas necessárias para se desenvolver um ICP. Sendo desenvolver a palavra-chave aqui, pois não adianta de nada a criação de um ICP que não está infundado nos outros processos da empresa e principalmente no pensamento dos colaboradores de todas as áreas.

Todavia a recomendação para todos aqueles interessados em desenvolver um estudo semelhante no cenário de qualquer empresa é que se adapte o modelo para a realidade inserida. Se há dados e informações mais precisas, em grande quantidade, usar modelos de regressão linear e afins para trazer maior fidelidade aos resultados. Caso o cenário seja o oposto, poucos dados e muita incerteza, procurar utilizar aquilo que é a maior virtude do ser humano, raciocínio lógico e capacidade de tomar decisão frente a incerteza.

REFERÊNCIAS

CASAROTTO, Camila. **Entenda o que é e como funciona o software como serviço (SaaS)**. Rockcontent, 2021. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/>>. Acesso em 15/06/2023.

Como aumentar suas vendas identificando seu ICP – *Ideal Customer Profile*. Conteúdo: Exact Sales, 2019. Disponível em: <<https://www.exactsales.com.br>>. Acesso em: 19/06/2023.

CORSINO, Rafael. **ICP: como construir o perfil do cliente *ideal* e prover um cenário *ideal* ao time de vendas**. Conteúdo: RockContent, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog>>. Acesso em 19/06/2023.

EKBOTE, Bhushan. **Modeling *Ideal Customer Profile* For Maximum Return on Investment**. 2020.

GARTNER, **The Framework for *Ideal Customer Profile* Development**. Conteúdo Gartner, 2019. Disponível em: <<https://www.gartner.com>>. Acesso em 06/12/2022.

IGNACZUK, Carolina. **Churn: o que é, como calcular e 8 estratégias para reduzi-lo**. Conteúdo Movidesk, 2020. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com>>. Acesso em 20/03/2022.

KOERBEL, Alan. **O que é LTV (*Lifetime value*), como calcular, utilizar e melhorar**. Conteúdo Ekyte, 2022. Disponível em: <<https://www.ekyte.com/guide/pt-br/>> Acessado em: 19/12/2022.

KUMAR, V.; SHAH, D.; VENKATESAN, R.. **Managing retailer profitability – one Customer at time!** 2006.

LOURENÇO, Andreia. **Customização de ações de marketing a perfis de clientes**. 2017.

MARUCCO, Bernardo. **SaaS: o que é, benefícios e exemplos práticos**. Conteúdo: Movidesk, 2019. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com>>. Acesso 19/06/2023.

MORAES, Fahima. **ICP e sua importância nos processos de vendas**. Conteúdo: Referencia empresas, 2022. Disponível em: <<https://www.referenciaempresas.com.br>>. Acesso 19/06/2023.

MYLIUS, Marcos. ***Ideal Customer Profile* framework: um guia B2B para definir seu ICP**. Conteúdo Sales Coachung B2B, 2022. Disponível em: <<https://salescoaching.com.br/>> Acesso em 29/11/2022.

OKUMURA, Fernando. **O Modelo de Negócio de SaaS**. Agile MS, 2019. Disponível em: <<https://www.agilems.com/>>. Acesso em 15/06/2023.

PATEL, Neil. **Lifetime Value (LTV): O Que é, fórmula e Como Aumentar Esse Indicador.** Conteúdo: Neilpatel. Disponível em: < <https://neilpatel.com/br/blog> >. Acesso 19/06/2023.

Perfil de Empresa Ideal: como essa definição vai melhorar as suas estratégias. Resultados Digitais, 2022. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br>>. Acesso em 15/06/2023.

RENSBURG, Ilse. **How to Create an Ideal Customer Profile (ICP).** Conteúdo Cognism, 2022. Disponível em: < <https://www.cognism.com/blog> >. Acesso em 11/06/2023.

RIOS, Paul. **ICP: o que é perfil de cliente ideal e quais os impactos nas vendas.** Conteúdo: Hubspot, 2023. Disponível em: < <https://br.hubspot.com/blog> >. Acesso 19/06/2023.

SILVA, Dalila. **O Guia do NPS: o que a Net Promoter Score tem a dizer sobre a empresa?** Conteúdo: Resultados Digitais, 2019. Disponível em: < <https://resultadosdigitais.com.br/> >. Acesso: 19/06/2023.

SILVA, Douglas. **O que é SaaS e quais os benefícios para a sua empresa?** Conteúdo Zendesk, 2020. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br> > Acesso em: 19/12/2022.

TESSARO. Diemerson. **Sistema de apoio estratégico aplicado ao Lifetime Value – LTV para uma empresa de consultoria.** 2006.

UNO, Daniel. **NPS: como as maiores empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes.** Conteúdo Endeavor, 2018. Disponível em: <<http://endeavor.org.br>> Acesso em: 06/12/2022.

ZABETTE, Franco. **Tudo sobre o Custo de Aquisição de Clientes: o que é, como calcular e como otimizar o CAC de sua empresa.** Resultados Digitais, 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br>>. Acesso em: 20/03/2022.