



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

SORAIA BITENCOURT DA ROSA

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS APLICADA À UMA AGÊNCIA DE
MARKETING DIGITAL**

Florianópolis
2017

SORAIA BITENCOURT DA ROSA

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS APLICADA À UMA AGÊNCIA DE
MARKETING DIGITAL**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientadora: Prof. Rejane Roecker, Ma.

Florianópolis

2017

SORAIA BITENCOURT DA ROSA

**MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS APLICADA À UMA AGÊNCIA DE
MARKETING DIGITAL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de novembro de 2017.

Orientadora: Prof.^a Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Ricardo Tavares, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Rogério Pohl, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico aos meus pais Sebastião e Roseli pelo apoio, paciência e infinito amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar pelo dom da vida.

A minha família pelo carinho e entender minha ausência necessária em alguns momentos.

As minhas amigas por me ouvirem e compartilharem experiências semelhantes.

A todos professores que contribuíram na minha formação, em especial a minha orientadora Rejane Roecker por todo incentivo e confiança.

A bibliotecária Tatyane Barbosa pelo apoio com os ajustes necessários na formatação do trabalho.

Aos entrevistados das agências de marketing digital que prontamente responderam ao questionário.

E a todas pessoas que de alguma forma contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

“Leia mais romances e menos livros de negócios. Os relacionamentos são tudo”
(TOM PETERS).

RESUMO

Visto que hoje as empresas estão buscando cada vez mais divulgar seus produtos ou serviços na internet, devido a sua forma rápida e abrangente de alcançar um grande número de clientes, o ramo das agências de marketing digital é considerado, na atualidade, muito promissor. Para que o empreendimento aconteça e tenha mais chances de sucesso é importante primeiro a criação de um modelo de negócios, antes de sua instalação; entre os modelos disponíveis, neste estudo, foi escolhido a modelagem de negócios de Canvas, sendo este um modelo mais enxuto e ideal para novos empreendimentos. Neste contexto, o trabalho tem como objetivo desenvolver a modelagem de negócios de Canvas para uma nova agência de marketing digital, na cidade de Florianópolis, no segundo semestre de 2017. Na metodologia foi utilizada pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e exploratória. Aplicou-se, ainda, questionário com gestores da área de marketing digital. Como resultados do estudo, identifica-se que a principal proposta de valor de uma agência de marketing digital é apresentar soluções inovadoras às empresas de seus clientes. No segmento de clientes é possível atuar em vários nichos, entre eles o segmento de turismo, educação e imóveis. As principais atividades da agência estão no ramo de gerenciamento de redes sociais e estratégias de divulgação. Os principais parceiros-chave da agência, são as redes sociais, *google*, *freelancers* e também desenvolvedores de softwares. Os recursos-chave para o empreendimento proposto são os aplicativos web e os recursos humanos; os web designers e analistas de comunicação e marketing. Já a estrutura de custos, é bem flexível, sendo que o investimento necessário pode variar dependendo do tamanho da empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Canvas. Marketing digital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro Modelo de Negócios de Canvas.....	21
Figura 2 - Integração do Canvas com o Plano de negócios.....	22
Quadro 1 - Modelo de negócio Canvas.	23
Gráfico 1 - Cargo dos participantes da pesquisa.	34
Gráfico 2 – Área em que atua o profissional da pesquisa	34
Gráfico 3 – Tempo de atuação da agência no mercado	35
Gráfico 4 – Número de funcionários das agências	35
Gráfico 5 – Raio de atuação de mercado	36
Gráfico 6 – Principal perfil dos clientes das agências	36
Gráfico 7 – Agências com especialização em nichos.....	37
Gráfico 8 – Nichos de especialização da agência.....	37
Gráfico 9 – Profissionais responsáveis pela aquisição de clientes	38
Gráfico 10 – Modelo de prestação de serviço da agência	39
Gráfico 12 – Ticket médio por cliente.....	40
Gráfico 13 – Faturamento da agência entre 2015 e 2016.....	40
Quadro 2 - Resumo das respostas das agências de marketing digital.	45
Quadro 3 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada à uma agência de marketing digital	47
Quadro 4 - Estrutura de custos de uma agência de marketing digital	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1.	Objetivo Geral	10
1.2.2.	Objetivos específicos.....	10
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
1.3.1	Tipo de pesquisa	10
1.3.2	Técnicas de coletas de dados	11
1.3.3	Análise e interpretação dos dados	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	EMPREENDEDORISMO	13
2.2	FERRAMENTAS PARA ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS.....	17
2.2.1	Plano de negócios	17
2.2.2	Modelagem de negócios de Canvas	20
2.2	MARKETING DIGITAL	26
3.2.3	Mercado de marketing digital no Brasil	31
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	42
4.1	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIAS DE MARKETING DIGITAL DE FLORIANÓPOLIS	42
4.2	DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS.....	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O empreendedor precisa antes de iniciar um novo empreendimento de um modelo de negócios, pois mesmo que esse possa variar em algum momento da sua implantação, esta é a base para que se inicie uma empresa.

A modelagem de negócios de Canvas aplicada a uma agência de marketing digital vai projetar a estrutura do novo empreendimento, definir quais serviços a empresa irá prestar ao mercado, como também definir qual perfil de cliente esta nova empresa busca alcançar.

Além disso, é necessário o conhecimento na área em que se deseja atuar para que com seu conhecimento este empreendedor possa se destacar naquilo que ele faz, já que, no mundo atual, a competição entre as empresas é maior, pois em todas as áreas há um grande número de empresas e fica difícil se manter no mercado se você não faz algo novo com uma qualidade superior à dos concorrentes.

Empreender no ramo digital é algo atual e com boa perspectiva de crescimento no futuro, já que é uma área em grande expansão com vários nichos e oportunidades de atuação.

Neste contexto, o estudo tem como pergunta de pesquisa: “ **Como as etapas da Modelagem de negócios de Canvas podem ser aplicadas para o desenvolvimento de uma nova agência de marketing digital?** ”

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho é composto de capítulos sendo o Capítulo 1, Introdução, que fala da importância utilizar a modelagem de negócios de Canvas antes de se iniciar um empreendimento, Capítulo 2, Fundamentação Teórica, onde é definido o que é empreendedorismo, mostra ferramentas para abertura de novos negócios, descreve como funciona o marketing digital e como esta a situação do mercado de marketing digital atualmente no Brasil. No Capítulo 3, Apresentação e Análise de dados, se mostra o resultado do questionário aplicado aos gestores de agências de marketing digital da cidade de Florianópolis e o desenvolvimento da modelagem de negócio de Canvas, que explica como uma agência de marketing digital funciona e cria valor. Finalmente, o Capítulo 4, Considerações Finais, traz os resultados para criação da agência de marketing digital utilizando a modelagem de negócio de Canvas.

1.2 OBJETIVOS

Las Casas (2001) fala que, nesta etapa, há a necessidade de se determinar os objetivos como passo inicial do processo de planejamento, sendo que os objetivos são decisões de extrema importância e constituem um marco inicial de qualquer estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver a modelagem de negócios de Canvas para implantação de uma agência de marketing digital.

1.2.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) Identificar a proposta de valor, segmento de clientes para um novo negócio no segmento de marketing digital.
- b) Descrever as atividades, parceiros e recursos-chave para o empreendimento proposto.
- c) Demonstrar a estrutura de custos para nova agência de marketing digital.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (MARCONI; LAKATOS, 2010). A seguir, serão apresentadas as classificações do tipo de pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados.

1.3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é aplicada já que segundo Barros e Lehfeld (2000): “a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade. ”

É qualitativa, pois Rauen (2015) nos fala que um estudo qualitativo consiste no tratamento descritivo-discursivo das características intrínsecas dos fatos e fenômenos, as conclusões decorrem das propriedades descritas discursivamente.

E também, descritiva e exploratória, já que segundo Cavalcante (2009, p 87) a pesquisa descritiva: “procura descrever a proposta ou característica da empresa. Neste momento, apenas descreveu-se a realidade pesquisada da forma como ela é: o pesquisador não interferiu nos seus resultados.” E também exploratória já que segundo o mesmo autor: “busca familiarizar o aluno com o assunto e com a realidade da organização. Constitui a primeira etapa de investigação mais ampla. O produto final desse processo é esclarecido para o leitor.”

1.3.2 Técnicas de coletas de dados

Esta pesquisa é bibliográfica, já que segundo Marconi e Lakatos (2010), foi usado fontes secundárias, com finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Os dados utilizados na pesquisa foram oriundos de fontes secundárias e primárias.

A coleta de dados secundários se deu para construção da fundamentação teórica do trabalho, onde foram usados livros, pesquisas anteriores e artigos acadêmicos.

Para coleta dos dados primários, foi realizada uma pesquisa, utilizando um questionário semi-estruturado, aplicado por e-mail com 15 (quinze) empresas de marketing digital da região da Grande Florianópolis, durante o período de cinco dias (de 26/08/17 a 30/08/17). A escolha das empresas se deu por critério de acessibilidade, ou seja, aquelas que formam resultado de busca na internet, situadas em Florianópolis, sendo que, entre as empresas contatadas, apenas 2 (duas) responderam a pesquisa.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, o pesquisador envia o questionário para o informante, junto com uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância, e necessidade de obter respostas, depois de preenchido o pesquisado devolve-o do mesmo modo recebido (MARCONI; LAKATOS, 2010).

1.3.3 Análise e interpretação dos dados

Foi utilizada análise de conteúdo nesta etapa segundo Marconi e Lakatos (2010), o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho, estabelecendo

relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, a fim de conseguir respostas às suas indagações. Esta pesquisa é fundamentada em análise qualitativa, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados, e tem por base conhecimentos teóricos-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). A seguir, dá-se continuidade ao estudo, apresentando-se o Capítulo de Fundamentação Teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, é imprescindível correlacionar pesquisa com um universo teórico que sirva de embasamento a interpretação do significado dos dados e fatos levantados, e deve conter também premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na fundamentação teórica desta pesquisa é definido o que é empreendedorismo, é descrito alguns tipos de ferramentas necessárias para a abertura de novos negócios, onde são abordados o plano de negócios e a modelagem de negócios de Canvas, é definido o que é marketing digital e como está o mercado de marketing digital hoje no Brasil.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Hisrish (1986, apud DORNELAS, 2008, p. 14 e 15) um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, quando tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinando um contrato com um homem capitalista para vender as mercadorias deste, assumindo assim um papel de ativo e correndo riscos. Já na Idade Média segundo o mesmo autor, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos, utilizando recursos geralmente provenientes do governo do país, mais os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorrem no século XVII, onde o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço. No século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados devido ao início da industrialização, no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os administradores, sendo analisados meramente de um ponto e vista econômico, mas os empreendedores tem características e atitudes que os diferenciam do administrador comum (HISRISH, 1986, apud DORNELAS, 2008, p. 14 e 15).

Dornelas (2008) fala que o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes, e se preocupam mais com aspectos estratégicos. O empreendedor leva consigo uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos

o negócio que atua, ele também se diferencia do administrador por estar em constante planejamento a partir de uma visão de futuro (DORNELAS, 2008).

O crescimento do empreendedorismo no mundo se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos anos 2000, devido há ações como programas de incubação de empresas e parques tecnológicos, subsídios governamentais para criação e desenvolvimento de novas empresas, criação de agências de suporte ao empreendedorismo e a criação de negócios e educação empreendedora em todos os níveis, e o interesse pelo empreendedorismo se estendeu além das ações dos governos, atraindo também a atenção de muitas organizações e entidades multinacionais, pois há hoje uma convicção de que o poder econômico dos países depende da competitividade de seus empreendimentos (DORNELAS, 2008).

Drucker (2003) nos diz que precisa-se é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos, a inovação e o espírito empreendedor são importantes, na sociedade tanto quanto na economia; na instituição de serviço público tanto quanto nas empresas privadas, o espírito empreendedor é portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição, nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio.

O empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos, pois no país há uma preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos; o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, quebrando paradigmas e gerando riqueza para sociedade, e o contexto atual é cada vez mais propício para o surgimento de uma quantidade cada vez maior de empreendedores, por isso há uma crescente preocupação das escolas e universidades brasileiras a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo (DORNELAS, 2008).

“O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a se formar na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas.” (DORNELAS, 2008, p. 10). O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, esta entidade oferece suporte para iniciar uma nova empresa e presta consultoria para resolver pequenos problemas de negócios (DORNELAS, 2008).

O brasileiro é um dos povos mais empreendedores do mundo, aqui um de cada quatro indivíduos economicamente produtivos é dono de empresa, e os pequenos

empreendimentos são elos fundamentais para o funcionamento de cadeias produtivas de importantes setores econômicos e são responsáveis por uma significativa quantidade de postos de trabalho, mas, lamentavelmente, no Brasil apenas três de cada dez novos empreendimentos chegam ao quinto ano após sua criação (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

Hoje, fala-se o tempo todo de sociedade empreendedora, os empreendedores criam com suas inovações, um novo ciclo econômico, transformando radicalmente as economias e toda sociedade, e mesmo quando não chegam a romper um ciclo econômico suas iniciativas criam novas etapas de desenvolvimento das nações e apesar da inovação ser o motor da dinâmica empreendedora, em muitos casos o empreendedor não inventa nada (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

Na sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um desafio que precisam explorar como uma oportunidade, que é a necessidade por aprendizado e reaprendizado contínuo, esta sociedade desafia hábitos e premissas de instrução, e quanto mais os indivíduos avançarem em seus estudos, mais empreendedoras serão suas carreiras (DRUCKER, 2003).

“ A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.”(DORNELAS, 2008, p. 14). O empreendedor é aquele indivíduo que consegue fazer as coisas acontecerem, e ser capaz de identificar oportunidades de mercado, esta sempre voltado para realizações, e gosta de assumir a responsabilidade por suas decisões, é uma pessoa criativa que possui um alto nível de energia e demonstra sempre um grau elevado de perseverança e imaginação. (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. ” (DORNELAS, 2008, p. 5). As pessoas abrem negócios por muitas razões, a grande maioria dos empreendedores deseja tornar-se independentes e escapar do ambiente de trabalho tradicional, mas o mercado muitas vezes pode ser mais severo e exigente que o mais meticuloso dos patrões, infelizmente as pessoas tem diversos motivos para não comprar, sendo assim uma empresa só sobrevive quando o empreendedor consegue identificar a demanda para seus bens e/ou serviços (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

“É preciso existir uma economia plena de inovadores e empreendedores, com visão empreendedora e valores empreendedores, com acesso a capital de risco e pleno vigor empreendedor.” (DRUCKER, 2003, p. 353). Cassaroto Filho (2002) diz que o empreendedor deve ter bons conhecimentos de estratégia empresarial e marketing, já no lado comportamental deve ter bons conhecimentos de liderança situacional, capacidade de adaptação, deve ter

flexibilidade, mas também ser persistente, assim como também ter iniciativa e ser um bom comunicador.

O empreendedor proprietário bem sucedido é aquele que consegue atender seu cliente mais rápido que o seu concorrente e faz isso de uma maneira melhor que o seu competidor, também deve estar sempre preocupado com a inovação, valorizar a propriedade intelectual, e acima de tudo amam o que fazem e são bons no que fazem (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003). Para Drucker (2003), os empreendedores bem sucedidos põem-se a trabalhar, e qualquer que seja a sua motivação pessoal, tentam criar valor e fazer uma contribuição, criando valores novos e diferentes, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, a empresa existente tem que ser administrada como uma empresa empreendedora.

“A empresa empreendedora trata a empresa como um dever; ela é disciplinada para isso...a trabalhar nele... e a praticá-lo.” (DRUCKER, 2003, p. 209). A criação de um negócio não nasce da noite para o dia, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o negócio possa crescer, e requer ousadia e assumir riscos calculados (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

Ter uma equipe de alta administração pode ser, o mais importante passo para a administração empreendedora na empresa e na medida que um novo empreendimento cresce os papéis e os relacionamentos dos empreendedores originais sofrem mudanças e cabe aos fundadores aceitar esse fato (DRUCKER, 2003).

Um empresa empreendedora é aquela na qual existe um espírito de auto-inspiração, e para que exista esse clima numa empresa é preciso que os empregados amem o que fazem, que saibam comemorar os sucessos e compartilhar os fracassos, estejam continuamente buscando novas idéias e métodos para melhorar seu desempenho por sua própria iniciativa, para isso a empresa pode fazer com que os trabalhadores se sintam proprietários do que estão fazendo, outra forma é introduzindo o *intrapreneurship* (intra-empreendimento) onde cada equipe da empresa se transforma em um centro separado de serviços e de lucros, tornando-se um sistema de intra-empreendimento livre, ou ainda introduzindo um sistema de desempenho do intra-empreendimento (SDI) que pode estimular intensamente o espírito de empresário entre os funcionários da organização (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

O empreendedorismo, finalmente, começa ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, pois os empreendedores são os grandes propulsores da economia, eles eliminam barreiras comerciais e culturais, criando novas relações de trabalho, novos empregos e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2008).

Após abordar características do empreendedorismo, a seguir serão apresentadas ferramentas para abertura de novos negócios.

2.2 FERRAMENTAS PARA ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS

Para abertura de novos negócios pode-se utilizar de uma ou mais ferramentas disponíveis, a seguir são apresentadas duas: o Plano de negócios e a Modelagem de Negócios de Canvas, sendo que neste trabalho foi escolhido a modelagem de negócios de Canvas, para aplicação em uma nova agência de marketing digital.

2.2.1 Plano de negócios

A principal utilização de um plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento de uma *start-up*¹, é a partir do plano de negócios que o empreendedor pode definir alternativas de apresentação que julgue mais adequadas para buscar o convencimento do seu público-alvo, entretanto qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionaram um entendimento completo do negócio, e assim como o cartão de visitas o empreendedor deve ter sempre à mão o plano de negócios de seu empreendimento (DORNELAS, 2008).

O plano de negócios é um estudo da viabilidade com grau de profundidade tal que permita o empreendedor tomar decisões sobre aspectos técnicos de um novo empreendimento, levando em conta que uma empresa é competitiva não de forma isolada, sua competitividade engloba seus clientes, fornecedores, parceiros, terceirizados, ou seja uma verdadeira rede de contatos (CASAROTTO FILHO, 2002).

Antes da implantação de um empreendimento é necessário elaborar um plano de negócios, um documento que retrata um processo de planejamento pelo qual se tomam decisões e que este traga em si, claramente as condições de viabilidade (LÜCK, 2003).

2.2.1.1 Estrutura do plano de negócios

O plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionem o entendimento completo do empreendimento, e as seções apresentadas no plano de negócios

¹ *Start-up* “ significa o ato de começar algo, normalmente relacionado com companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado. ” (START-UP..., 2017).

devem ser objetivas, mostrando os aspectos mais relevantes a ela relacionados, mais não existe um modelo padrão de plano de negócios que seja universal, pois o plano de negócios varia conforme o ramo e o tamanho da empresa (DORNELAS, 2008).

2.2.1.2 Sumário executivo

Dornelas (2008) nos fala da importância da estrutura de um plano de negócios ele diz que os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e recomenda que o sumário executivo deve seguir esta regra, e que embora o sumário executivo apareça no início do plano de negócios deve ser a última parte de elaboração do plano e por último o empreendedor deve entender que o sumário executivo deve ser dirigido ao público-alvo, já que a venda da ideia é a parte crucial para a apresentação de uma oportunidade de negócio a um investidor.

2.2.1.3 Análise de mercado

Para Casarotto Filho (2002) o estudo de mercado deve, adicionalmente, detectar as diferentes oportunidades existentes no momento e a potencialidade de sucesso do empreendimento, esta análise de mercado tem por objetivo o levantamento de informações sobre a estrutura e as mudanças do mercado do segmento envolvido, a definição do estudo do mercado, ou seja dos indivíduos ou empresas a que o produto é dirigido, vai influenciar na determinação da localização da empresa e é importante que se conheça a opinião do mercado-alvo com relação ao produto e apresentação do mesmo.

Dornelas (2008) fala que os mercados de maior potencial e que possam trazer escalabilidade são os mais atrativos para criação de novos negócios, já que há demanda por parte dos consumidores, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente, além disso deve-se estar atento a estrutura do mercado e suas características como o número de competidores e o potencial dos compradores.

Casarotto Filho (2002, p. 58) nos diz que “A análise de mercado pode ser subdividida em duas grandes partes: análise quantitativa e análise dos instrumentos de marketing (*market mix*).”

Para Las Casas (2001) com o conhecimento do mercado, o planejador deve determinar o que espera vender e como será feita a comercialização, há uma constante alteração nas condições do mercado, o primeiro passo é identificar quem são os seus concorrentes, sabendo as ameaças e oportunidades do mercado, o estrategista poderá determinar os objetivos

a perseguir, determinando assim o negócio da empresa e essa determinação é feita com base no mercado.

2.2.1.4 Plano de marketing

Nesta seção deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto e serviço e como pretende conquistar seus clientes, seus métodos de comercialização, estratégias de comunicação, publicidade e projeção de vendas, essas estratégias de marketing são os meios que a empresa usa para atingir seus objetivos e a projeção de vendas da empresa está diretamente ligada a estratégia de marketing estabelecida (DORNELAS, 2008).

Para Westwood (1996) o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para se alcançar objetivos, dentro dele também haverá objetivos de produção, objetivos financeiros e objetivos de recursos humanos, um plano de marketing é como um mapa, ele deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para empresa identificando mercados, sendo uma ótima ferramenta de comunicação que combina todos elementos do composto mercadológico, este plano também recomendará políticas e estratégias de estabelecimento de preço.

2.2.1.5 Plano operacional

O plano operacional deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, tendo informações operacionais atuais (DORNELAS, 2008).

2.2.1.6 Plano financeiro

A parte financeira deve refletir em números tudo que foi escrito nas outras seções do plano, são os objetivos e as metas do negócio, além da estratégia, investimentos e projeção de vendas que vão gerar planilhas financeiras do plano de negócios, esta etapa é muito importante já que no Brasil o sucesso do empreendimento depende muito da capacidade de administrar financeiramente um negócio devido os ciclos recessivos que atingem a economia, e é por meio dos instrumentos financeiros que o empreendedor estabelece metas e toma decisões (DORNELAS, 2008).

2.2.1.7 Planejamento estratégico

Segundo Las Casas (2001) planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo, o planejamento estratégico é um tipo de planejamento formal que envolve a empresa como um todo e as informações são a matéria-prima do trabalho de planejamento para qualquer organização, o planejamento estratégico não é um processo estático já que o mundo dos negócios muda a todo instante.

O planejamento é uma atividade administrativa, um modelo teórico que determina as ações a serem desenvolvidas, que procura antecipar o que deve ser feito no futuro. Consiste na ordenação sistemática da conduta para a consecução de determinados propósitos. Planejar é requisito primário, o mais elementar da administração. (CONSALTER, 2007, p. 19).

Lobato e outros (2004) nos lembra que a técnica mais clássica de planejamento estratégico é a análise Swot, desenvolvida em Harvard, que avalia o ambiente interno da empresa, mediante suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, suas ameaças e suas oportunidades, sendo que as estratégias devem fluir como um todo, para abranger todos aspectos da organização e a elaboração de um plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos e é necessário já que este descreve como pôr em prática o planejamento estratégico.

Para Casarotto Filho (2002) o planejamento estratégico tem como um de seus componentes a definição das estratégias na geração de planos de estratégicos de ação, tecnicamente pode-se dizer que planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a escolha das melhores ações.

Consalter (2007) enfatiza que o planejamento de qualquer atividade apresenta uma série de dificuldades e de riscos, e que a visão antecipada desses riscos e sua correta identificação e compreensão podem salvar um projeto.

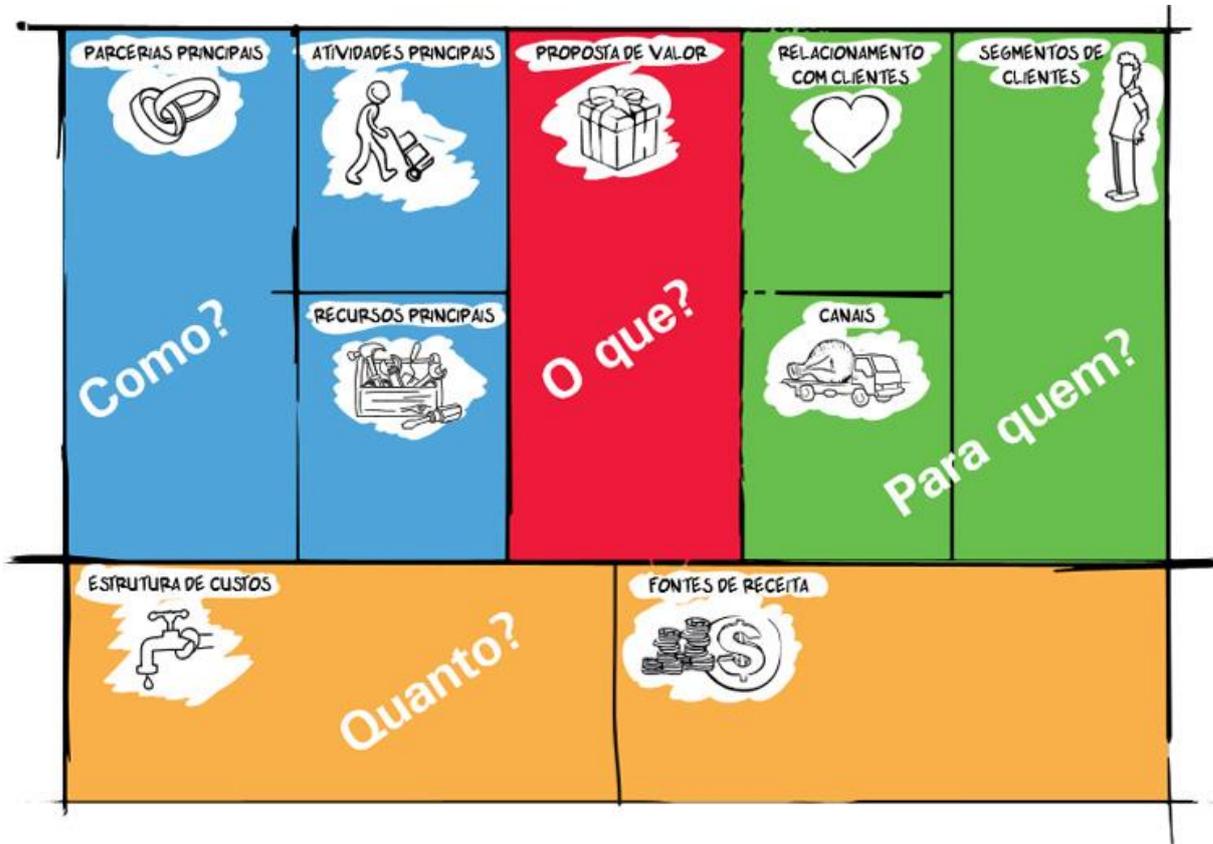
“Não há dúvidas de que, diante do novo quadro internacional, o pensamento estratégico começa a postular um comportamento de gestão empresarial mais criativo. ” (LOBATO et al., 2004, p. 34).

2.2.2 Modelagem de negócios de Canvas

A velocidade de mudança em todas áreas do conhecimento vêm afetando diretamente o mundo dos negócios, e a ciência da administração de empresas vem precisando incorporar uma série de novos conceitos, a iniciativa mais recente é a síntese de funções da empresa em um único quadro, criado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, demonstrado na

figura 1, denominado Modelo de Negócios de Canvas. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a).

Figura 1 - Quadro Modelo de Negócios de Canvas.



Fonte: Serviço Brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas, 2017c.

Ultimamente, o mercado já vem exigindo do empreendedor planos de negócios mais enxutos e objetivos, sendo assim com o intuito de focar em algo mais prático e rápido o conceito do modelo de negócio Canvas têm se popularizado, principalmente no mercado de tecnologia da informação, internet e áreas correlatas, sendo disseminado como uma ferramenta para aceleração de *startups* (DORNELAS et al., 2016).

O Canvas nasce com o conceito de modelo de negócios que todos compreendam sendo de fácil descrição e que facilite a discussão, o quadro tem uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios, ele deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

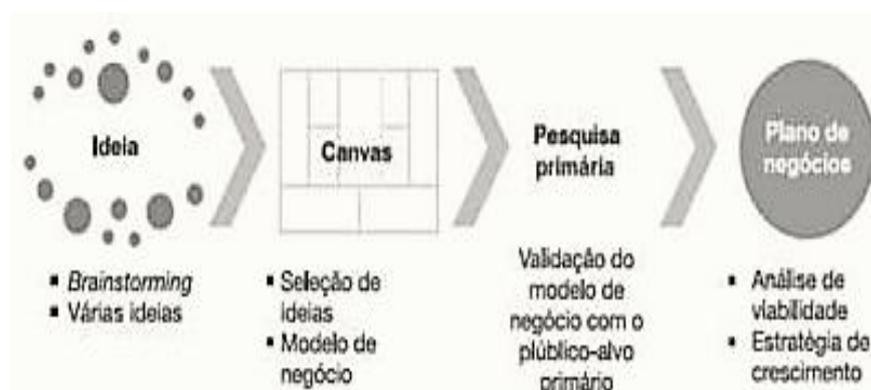
Dornelas e outros (2016) falam que modelo de negócio de Canvas é bastante intuitivo e de fácil compreensão, permitindo que mesmo os menos experientes consigam

entender os conceitos e aplicá-los, com ele o empreendedor ao considerar várias idéias com certeza descartará algumas ao analisar se são oportunidades utilizando a modelagem de Canvas,

Este modelo de negócios é a explicação de como uma empresa funciona e cria valor, na essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione (DORNELAS et al., 2016).

O Canvas pode ajudar muito na fase de análise da oportunidade, uma etapa importante do processo empreendedor, então se o empreendedor aplicar o Canvas e complementar a análise com uma pesquisa de mercado primária, ele terá informações bastante completas para decidir se segue em frente e posteriormente criar um plano de negócios mais elaborado (DORNELAS et al., 2016). Tal relação, entre o Modelo de negócios de Canvas e o Plano de Negócios, pode ser visualizado na figura 2.

Figura 2 - Integração do Canvas com o Plano de negócios.



Fonte: Dornelas et al., 2016, p. 14.

Na figura 2, é apresentada a integração do Canvas com o plano de negócios, antes de iniciar o Canvas pode-se usar a técnica de *Brainstorming*² para pensar em idéias inteligentes para o novo negócio, depois utilizando o modelo de negócios de Canvas, respondendo os nove componentes do quadro, é feita uma seleção com as melhores idéias de negócio, posteriormente através de uma pesquisa primária, é feita a validação da melhor idéia de negócio, juntamente com o público-alvo, e só então inicia-se o Plano de negócios, para análise da viabilidade do novo empreendimento.

² *Brainstorming* “ significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "brain", que significa cérebro, intelecto e "storm", que significa tempestade.” (BRAINSTORMING..., 2017).

O especialista Steve Blank defende a tese de que uma *startup* está em busca de um modelo de negócios sustentável e replicável, por isso precisa criar protótipos, testar hipóteses, para então começar a crescer, então ele sugere que, no caso de empresas iniciantes se priorize o Canvas, que proporciona uma abordagem simples de ser utilizada por aqueles interessados em criar novos negócios (DORNELAS et al., 2016).

O quadro de modelo de negócios de Canvas foi baseado nos conceitos dos maiores pensadores da administração e serve como ferramenta para descrever, analisar e projetar modelos de negócios, tem técnicas para ajudar a criar o próprio modelo de negócios, e ajuda a reinterpretar estratégias sob a ótica de um novo modelo de negócios, ajudando a criar modelos inovadores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A idéia dos nove blocos integrados de Canvas, é que o empreendedor responda de maneira objetiva a pergunta de cada bloco, iniciando por sua proposta de valor ou pelos segmento de clientes , depois canais e relacionamentos, em seguida atividades, parceiros, recursos chaves e finalmente devem ser preenchidos os blocos de receita e custos (DORNELAS et al., 2016).

Quadro 1 - Modelo de negócio Canvas.

Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relacionamentos com os clientes	Segmentos de Clientes
Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chaves? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?	Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são os nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?	Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas de nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é nosso mínimo	Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no modo de negócio? Qual é o custo envolvido?	Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?
	Recursos-chave Quais recursos-chave nossa proposta de valor		Canais Através de quais canais nossos segmentos de	

	requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?	produto viável?	clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?	
Estrutura de custos		Fontes de receita		
Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?		Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é o nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?		

Fonte: Dornelas et al., 2016, p. 17.

O quadro de modelo de negócios de Canvas tem nove componentes básicos, que cobrem as quatro áreas principais de um negócio como clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira, esses nove componentes mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, e serve como esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Dornelas e outros (2016), nos falam que a maneira sugerida para aplicar o Canvas é a utilização de *pos-it* para colar as respostas no quadro, assim o modelo de negócios vai sendo construído visualmente de maneira cíclica e evolui a partir de uma concepção simples, que seria o protótipo ou modelo inicial.

No Segmento de Clientes será definido quem são os clientes que a empresa pretende atender, é verificado se eles tem um perfil específico, como estão agrupados, onde estão localizados e se há uma necessidade em comum (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). Os clientes são o âmago de qualquer negócio, sem eles nenhuma empresa sobrevive por muito tempo, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos para melhor satisfazê-los, este componente define os diferentes grupos de

pessoas ou organização que a empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na Proposta de Valor será definido a razão ou o motivo pelo qual as pessoas adquirem seus produtos ou serviços, se é por uma necessidade, para resolver um problema ou melhorar alguma situação (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). A Proposta de Valor é um conjunto de benefícios que uma empresa oferece, e é o motivo pelo qual os clientes escolhem a empresa, este componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nos Canais é definido como o cliente encontrará seus produtos ou serviços, e de que forma eles chegarão até os clientes (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). Os canais de comunicação, distribuição e venda são pontos de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral, este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

No Relacionamento com Clientes será definido como a empresa fará para conquistar e manter uma boa relação com os clientes para que eles não o troquem pelo concorrente (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). As relações com os clientes podem variar, e cabe a empresa esclarecer que tipo de relação que ela quer estabelecer com cada segmento, este componente descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na Fontes de Receitas será definido o quanto e como os clientes pagarão pelos produtos ou serviços que a empresa oferece (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). Saber qual valor cada segmento de cliente esta disposto a pagar permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento, este componente representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente, sendo que os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nos Recursos Principais será definido os recursos necessários para realizar a proposta de valor e fazer o negócio funcionar (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). Diferentes Recursos Principais são necessários para que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, conseguindo alcançar mercados, mantendo relacionamentos com os Segmentos de Clientes e consiga obter receita, este componente

descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nas Atividades Principais será definido quais ações importantes são necessárias para a realização da proposta de valor (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). Todo modelo de negócios conta com Atividades-Chaves que são ações importantes que a empresa deve executar para operar com sucesso, este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nas Parcerias Principais será definido os fornecedores e parceiros, que seram aliados para otimizar e reduzir riscos na realização do negócio (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). As parcerias vem se tornando peça fundamental em muitos Modelos de Negócios pois criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos e adquirir recursos, este componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na Estrutura de Custos será feito um levantamento de todos os custos envolvidos para a realização da proposta de valor (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017a). A Estrutura de Custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios, este componente descreve os custos mais importantes que podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os Recursos Principais, atividades-chaves e parcerias principais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ao concluir o Canvas, o empreendedor terá uma análise de oportunidade e poderá fazer uma pesquisa primária junto ao seu cliente-alvo principal, esta pesquisa tem como objetivo validar hipóteses junto ao público alvo primário, e ao terminar o Canvas nem sempre o empreendedor consegue validar todas hipóteses do modelo de negócio (DORNELAS et al., 2016). A seguir, será abordada a temática do marketing digital, outro pilar deste estudo.

2.2 MARKETING DIGITAL

A história do marketing está diretamente ligada à evolução dos mercados e da organização dos sistemas produtivos, até o início da Segunda Guerra Mundial, em 1939, o mercado apresentava-se carente em produtos de qualquer espécie e as empresas não encontravam dificuldades para comercializar seus produtos, já nos anos 80, com o crescente aumento na oferta de produtos nos mercados o marketing começou a aproximar-se dos clientes,

considerando agora os nichos de mercado, nos anos 90, o marketing evolui até o conceito de unidade, devido a uma grande diversidade de opções o cliente deixa de ser manipulado, é o início do marketing individualizado e de relacionamento, onde cada indivíduo é considerado um mercado e tem suas próprias características (FLEURY, 2001).

Gracioso (1997) diz que na língua inglesa a palavra marketing adquiriu seu sentido moderno nos Estados Unidos, acompanhando e refletindo suas técnicas de comercialização, na definição aprovada pelo American marketing Association, marketing é a planificação e execução de um conjunto de atividades comerciais, tendo como objetivo final a troca de produtos ou serviços entre produtores e consumidores.

No dicionário, marketing é definido como provisão de bens ou serviços que satisfaçam as necessidades do cliente, logo entendeu-se que o marketing envolve descobrir o que o cliente quer, já que os clientes só compram aquilo que querem, então as empresas devem estar preparadas a mudar os produtos, introduzir novos produtos e serem capazes de fazer uma leitura de seus clientes e o mercado (WESTWOOD, 1996).

No Brasil a palavra marketing começou a ser divulgada e praticada a partir dos anos cinquenta através das grandes multinacionais americanas e européias, quando essas empresas trouxeram para cá os conceitos modernos de marketing, isto lhes deu uma grande vantagem competitiva em relação as fabricantes locais, e foi em meados dos anos cinquenta que o marketing passou a ser ensinado nas instituições de ensino superior, o marketing como disciplina foi primeiro incluída no Curso de Graduação e em seguida no Curso de Pós-Graduação (GRACIOSO, 1997).

Marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais, É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. (ROCHA; CHRISTENSEN, 1990, p. 15).

Para Basta e outros (2006) a inteligência é um processo analítico em constante mutação, compete ao marketing oferecer aos clientes soluções capazes de satisfazer necessidades e expectativas, na hora certa e no lugar certo, com maior eficiência e rapidez do que os concorrentes, o comportamento das pessoas pode muitas vezes confundir e parecer sem sentido, mas o estudo do comportamento do consumidor permite entendê-lo nas suas ações de compra e tornou-se parte importante do planejamento estratégico de marketing.

Fleury (2001) nos fala que o marketing é a capacidade de conquistar e preservar clientes, para isto é necessário priorizar a criatividade organizacional de forma inteligente,

identificando pessoas, suas necessidades e desejos, para assim atender esta demanda, o marketing desta forma está mais presente em empresas inovadoras, isso ocorre porque uma inovação está associada a incertezas fazendo que seja necessário dar grande importância as etapas do desenvolvimento do produto até sua plena utilização pelo cliente.

A expressão *marketing mix* (composto de marketing) foi utilizado pela primeira vez por James Culliton em 1948, ele os dividiu em dois grupos: as forças do ambiente e os elementos do marketing, e foi em 1960 que McCarthy resumiu esses elementos do *marketing mix* ao que se conhece hoje por 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) (BASTA, et al., 2006).

Neste contexto, a internet foi criada na década de 1960, como uma rede destinada ao segmentos militar, governamental e acadêmico e permaneceu assim durante 20 anos, foi início da segunda metade da década de 1990, com a regulamentação para exploração comercial da Internet e com a popularização dos programas gráficos para navegação, pequenas redes se interligam em uma única rede e agora qualquer pessoa que possuísse um computador pessoal e uma linha telefônica tornou-se capaz de conectar-se à Internet (FLEURY, 2001).

A internet é para algumas empresas uma ferramenta a mais na sua atividade cotidiana, já outras veem como oportunidade a realização de negócios por seu intermédio, mediante a venda de produtos ou prestação de serviços online ou diretamente com ela, os profissionais do marketing direto estão mais bem posicionados para se adaptarem em negócios virtuais, neste mercado os navegantes acessam a Internet em busca de informação para poderem tomar decisões de compra mais inteligentes, pois lá encontram uma maior quantidade de informação do produto ou serviço que pretendem adquirir (BEÑEGIL PALACIOS; SOUSA, 2009).

O comércio eletrônico existe desde o final da década de 1960 em várias formas, mas desde 1993, novas tecnologias permitem as empresas realizar funções de negócios eletrônicos (*e-business*) com maior eficiência e rapidez, as duas principais formas de e-commerce são *business-to-business* utilizado com maior frequência para melhorar a comunicação dentro da empresa e para reduzir custo, e o *business-to-consumer* usado pelos consumidores na compra de produtos e serviços via internet (TREPPER, 2000).

Com o avanço da tecnologia da informação uma serie de novas oportunidades influenciam fortemente as estratégias das empresas, hoje os profissionais de marketing estão mais preparados para tomar decisões que envolvem o gerenciamento de múltiplos canais de distribuição e vendas, desenvolvimento de novos produtos, que conseguem até antecipar o comportamento de clientes e criando novos canais de comunicação (BASTA, et al., 2006).

A *home page* causa a primeira impressão aos visitantes do site da empresa, por isso ao desenvolver um site, os Web designers devem colocar as necessidades do usuário no topo de suas prioridades, ao visitarem sites na Web as pessoas esperam cada vez mais encontrar conteúdo novo e facilidade de uso, sendo assim os visitantes não devem se perder em busca de informações, a cooperação é um elemento importante no comércio eletrônico e mesmo que o conteúdo do site seja completo e preciso os parceiros de negócios podem ter algo a acrescentar sobre o assunto ajudando a empresa crescer e prosperar (TREPPER, 2000).

A possibilidade de as pequenas e médias empresas entrarem num mundo onde grandeza não é medida pela dimensão física, torna a internet ferramenta imprescindível nas aplicações atuais de comércio, quer pela comunicação ágil, quer pela informação variada e possibilidade de ser facilmente confrontada, na internet o marketing de relacionamento traz um conjunto de ferramentas para melhorar e apoiar a comunicação com clientes, fornecedores, agentes e distribuidores (BEÑEGIL PALACIOS; SOUSA, 2009). Na essência do marketing de rede a venda é feita pessoa a pessoa, o distribuidor não tem um ponto fixo de comércio, e permite que os especialistas em vendas levem produtos da indústria para o consumidor sem passar pelo varejo tradicional (GRACIOSO; NAJJAR, 1997).

Com a globalização até as empresas brasileiras que não estão no mercado internacional são afetadas, a internet diminuiu sensivelmente as barreiras comerciais existentes e vem revolucionando a forma como as organizações se relacionam comercialmente e hoje percebe-se uma homogeneização da cultura global provocada pela mídia de massa onde há uma crescente adoção de marcas internacionais de prestígio e produtos tecnológicos que promovem múltiplas formas de comunicação entre as pessoas, sendo assim o novo profissional de marketing deve estar preparado para conviver em um mundo global (BASTA, et al., 2006).

Décadas atrás, o marketing significava montar quadros de avisos e comprar anúncios de canais de rádio ou TV, mas o mundo se digitalizou e hoje o Marketing Digital engloba 35% por cento de todos os gastos com marketing, em média um orçamento de marketing abrange uma série de áreas, deve ser focado em mídias sociais, rede de pesquisa, e-mail, celular entre outros, e independentemente do tamanho as empresas estão gastando mais e mais dinheiro no meio do marketing digital por causa da percepção de ROI (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017b).

“Não estabelecer presença na Web significa mais do que simplesmente permanecer na idade das trevas da tecnologia empresarial.” (TREPPER, 2000, p.18). Nesse novo mercado virtual tudo acontece de maneira diferente, e o marketing precisa se adequar a ideia de que agora o consumidor vai em busca do anunciante, em vez do anunciante ir em busca do

consumidor, na internet as empresas precisam atuar em tempo real e todos os membros de uma organização deverão estar envolvidos no processo (FLEURY, 2001).

Hoje ignorar o *e-commerce* é o mesmo que ignorar o acesso à informação, impedindo a empresa de competir efetivamente, já que hoje muitas empresas exigem que parceiros de negócios e clientes operem eletronicamente, pois esta é uma ferramenta que permite reduzir custos administrativos e o tempo de ciclo, agiliza processos de negócios entre parceiro de negócios e clientes, como também permite as empresas tomar melhores decisões sobre entrega do produto ou serviço com base no monitoramento dos padrões de compra (TREPPER, 2000).

O sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados, com objetivo de coletar, armazenar, processar e distribuir informações de maneira a contribuir com o processo decisório, o SIM (Sistema de Informações de Marketing) tem como finalidade possibilitar aos gestores de marketing o diagnóstico e a compreensão de problemas mercadológicos, auxiliando a organização a sobreviver num ambiente externo em contínua e rápida transformação (BASTA, et al.,2006).

Devido a carência de pessoal especializado em tecnologia da informação, as pessoas podem ter problemas na implantação do e-commerce, mas qualquer empresa que não tenha pelo menos algum plano de iniciativa nesta área ficara atrás de seus concorrentes, mesmo empresas de pequeno porte tem chance de ficar par a par com as de grande porte se tiverem campanhas de marketing adequadas, pois quanto maior o fluxo de consumidores na Web, maiores serão suas expectativas e precisão de serviços (TREPPER, 2000).

Beñegil Palacios e Souza (2009) falam que hoje podemos considerar que o processamento da informação constitui o quinto “P” do *marketing mix*, sendo a gestão da informação um poderosa fonte de vantagens competitivas no marketing internacional onde o ambiente está em contínua evolução, e cada vez mais, as empresas utilizam a sua própria página Web como meio de divulgação, informação e como meio de interação com o cliente, e em qualquer tipo de mercado um site corretamente executado poderá converte-se num meio de promoção atrativo e barato.

O comércio eletrônico estimulou o desenvolvimento de novos modelos de negócios no mundo inteiro, provocando uma grande mudança cultural e pode ajudar as empresas a atingir suas metas empresarias, ajudando a criar o valor da marca e para melhorar a imagem pública da empresa e fortalecer relacionamentos diretos entre a empresa e seus clientes (TREPPER, 2000).

As necessidades e desejos dos clientes evoluem ao longo do tempo e isso se reflete na inovação das empresas, sendo assim o profissional de marketing deverá utilizar a pesquisa constante como principal ferramenta de suas estratégias não esquecendo que hoje as organizações orientadas para o marketing também se preocupam em promover o equilíbrio ambiental e desenvolvimento sustentável do país onde estão inseridas (BASTA, et al., 2006).

3.2.3 Mercado de marketing digital no Brasil

No Brasil, apesar dos problemas causados pela crise econômica, o marketing digital passa por um momento bastante interessante, e cada vez mais empresas vem buscando na Internet um canal para geração de divulgação e vendas, uma das tendências é o aumento significativo da presença de pequenas e médias empresas no mercado online, até mesmo como forma de superar as dificuldades impostas pela crise econômica, o crescimento do número de usuário da Internet no Brasil, coloca o marketing digital como uma imposição para empresas de todos os tamanhos, principalmente diante da necessidade de gerar novos negócios e buscar novas oportunidades (ACADEMIA DO MARKETING, 2017).

O marketing de conteúdo é uma das principais maneiras para as marcas estabelecerem sua autoridade e ganharem a confiança dos consumidores, já que é a criação de conteúdo que agrega valor e informação sobre mercado, esclarecendo o público, o *Inbound Marketing* permite que uma empresa construa progressivamente um relacionamento com seu público-alvo e dessa forma conquiste a confiança e preferência das pessoas, o marketing de conteúdo desponta como uma das grandes tendências do marketing digital devido ao custo deste tipo de estratégia, o uso cada vez maior de estratégias de remarketing ou retargeting, como também são conhecidas, será certamente um dos destaques, o remarketing funciona através da utilização de *cookies* do navegador para rastrear os sites que os usuários visitam (ACADEMIA DO MARKETING, 2017) .

As redes sociais são uma das tendências do marketing digital que fica cada vez mais evidente, pois as redes sociais já fazem parte do dia a dia do brasileiro e a tendência é que se tornem cada mais presentes em função da expansão da base de dispositivos móveis no país, e é bastante provável que as ações em mídias sociais venham a se igualar ou até mesmo superar em termos de importância, nas estratégias de *link building*, o marketing nas mídias sociais já é uma realidade no comércio eletrônico, e a perspectiva é que se torne cada vez mais sofisticado no Brasil (ACADEMIA DO MARKETING, 2017).

Quer se trate de criar uma versão móvel alternativa de um site ou utilizando web design responsivo, é sempre importante proporcionar uma experiência positiva para os usuários que estão navegando através de um dispositivo móvel, e se as marcas não optarem por esse caminho o resultado será a perda de clientes para concorrentes que se adaptaram a esta tendência e as empresas que não estiverem prontas para essa transição correrão o risco de sofrerem pesadas perdas, hoje vemos o fim do e-mail marketing como veículo de comunicação em massa e o retorno da abordagem do marketing de relacionamento, então o *Big Data* tende a se tornar cada vez mais importante para o planejamento e definição das estratégias de marketing digital (ACADEMIA DO MARKETING, 2017).

A Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, fundada em 07 de maio de 2001, é a entidade brasileira de maior representatividade da Economia Digital e também é a principal entidade multisetorial da América Latina, a *camara-e.net* visa, para além do fomento dos negócios digitais, o incentivo à inovação, à geração de conhecimento e ao desenvolvimento sustentável da Economia Digital, e tem sido fundamental para a promoção da segurança nas transações eletrônicas, para a formulação de políticas públicas alinhadas aos anseios da sociedade moderna e, especialmente, para o aprimoramento de marcos regulatórios setoriais que dão suporte legal às medidas de incentivo necessárias ao desenvolvimento de nosso país (CÂMARA BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO, 2017).

A Associação Profissional das Agências de Propaganda do Estado de Santa Catarina foi fundada no dia 10 julho de 1979, com a parceria entre algumas agências do estado, e em 28 de julho de 1981, foi criado o Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina e iniciado o processo de obtenção da Carta Sindical (SINDICATO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA SANTA CATARINA, 2017). A Associação tem como objetivo a Carta Sindical da categoria, procurando com isso unir mais as empresas de propaganda que trabalham conforme a Lei 4.680, o Decreto 57.690, o Código de Ética e as Normas-Padrão dos Profissionais da Propaganda determinadas pela Associação Brasileira de Agências de Propaganda a ABAP, o Ministério de Estado do Trabalho atendendo ao que requereu a Associação Profissional das Agências de Propaganda do Estado de Santa Catarina com sede em Florianópolis no estado de Santa Catarina, resolve aprovar o respectivo estatuto, e reconhecê-la, sob a denominação de Sindicato das Agências de Propaganda do Estado de Santa Catarina, o sindicato tem como missão ser uma Associação para fins de estudos, defesa e coordenação de interesses econômicos e profissionais de todos aqueles que, como empregadores, exerçam atividades ou profissões idênticas, similares ou conexas (SINDICATO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA SANTA CATARINA, 2017).

A ABRADI (Associação Brasileira dos Agentes Digitais) é uma entidade de classe, sem fins lucrativos, que defende os interesses das empresas desenvolvedoras de serviços digitais no Brasil, e tem como proposta principal, a mobilização das agências digitais em torno de propostas de consolidação do setor e no auxílio às empresas associadas na gestão de seus negócios, a entidade reúne hoje cerca de 600 empresas, presente em 14 estados (PB, SP, RJ, MG, RS, BA, PR, SC, DF, PE, GO, RN e ES), e estimula os associados a colaborar ativamente na discussão de normas e processos de excelência e a dialogar francamente com o mercado e os outros setores da sociedade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DIGITAIS, 2017).

A carreira em marketing digital nunca esteve tão valorizada e cada vez mais as empresas buscam formar suas próprias equipes para fugir dos altos custos das agências digitais no país, já que a falta de mão de obra qualificada vem pressionando os salários no marketing digital para cima, sendo assim os profissionais com uma boa formação devem continuar sendo muito disputados por agências e empresas, atualmente o marketing digital para pequenas e médias empresas não é mais uma opção e sim uma imposição do mercado (ACADEMIA DO MARKETING, 2017).

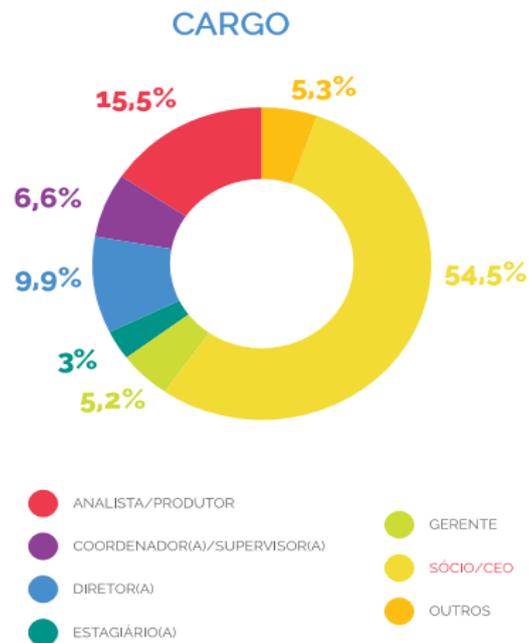
A empresa Resultados Digitais que é a criadora do RD Station, plataforma de automação de marketing³ pioneira no Brasil, juntamente com a Rock Content que é a empresa líder em Marketing de Conteúdo⁴ no mercado brasileiro, fizeram uma pesquisa utilizando um questionário para coleta dos dados, resultando num Panorama das Agências Digitais de 2017, sendo respondido por 1116 pessoas em todo Brasil, que disseram prestar serviços digitais (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

O gráfico exposto a seguir mostra que mais da metade dos participantes da pesquisa (54,5%) responderam que são sócios das agências (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

³ Plataforma de automação de marketing “ um software completo e integrado para gestão de Marketing Digital, que permite gerenciar em uma única ferramenta todas as ações de atração e conversão de visitantes qualificados em leads e clientes, monitoramento e relacionamento nos diferentes canais e mídias sociais, análise e otimização do funil de vendas para garantir um retorno sobre investimento cada vez maior.” (PLATAFORMA DE AUTOMAÇÃO DE MARKETING..., 2017).

⁴ Marketing de Conteúdo “ é todo o conteúdo de qualidade e relevante feito para educar, informar ou entreter um futuro ou atual cliente. Dessa forma, a estratégia auxilia em todo o processo de compra e ainda gera mais visibilidade e autoridade para a marca.” (MARKETING DE CONTEÚDO..., 2017).

Gráfico 1 - Cargo dos participantes da pesquisa.

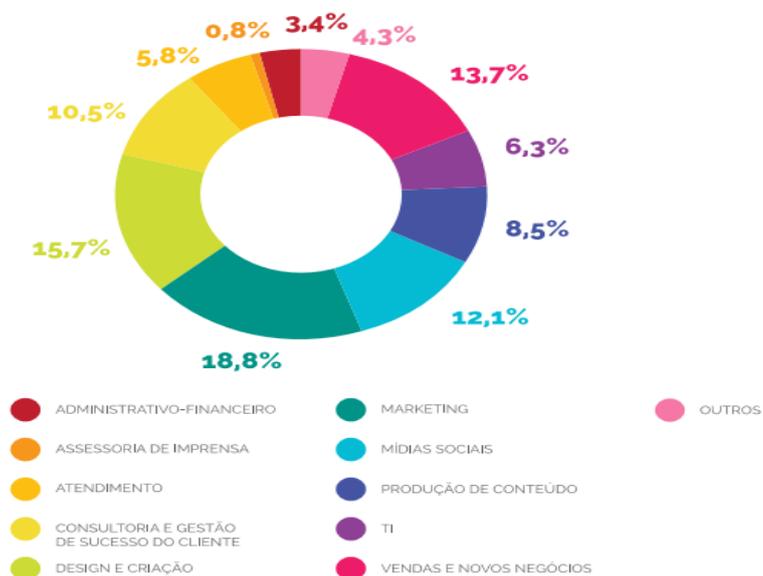


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.8).

Outros profissionais que também responderam a pesquisa trabalham nas áreas de marketing, design e criação, vendas e novos negócios, consultoria e gestão de sucesso do cliente, além de produção de conteúdo, conforme exposto a seguir (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 2 – Área em que atua o profissional da pesquisa

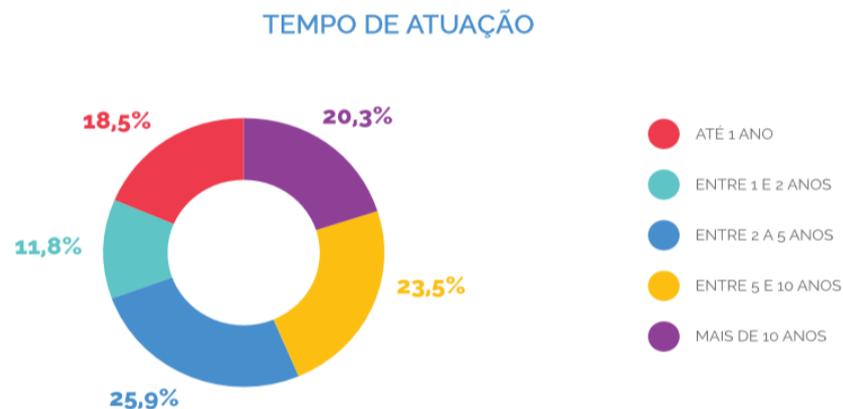
ÁREA EM QUE O PROFISSIONAL ATUA



Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.8).

No gráfico a seguir apresenta o tempo de atuação da agência no seu setor, cerca de 30% dos participantes responderam que a agência tem até 2 anos de mercado, outros 50% disseram que têm entre 2 a 10 anos de mercado, a taxa de agências que têm uma experiência de mercado mais consolidada, com mais de 10 anos de atuação, é de 20,3% (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

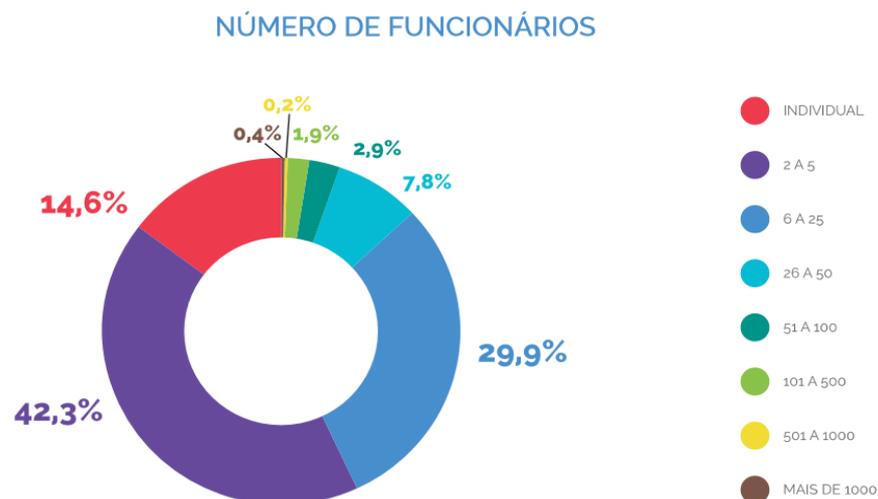
Gráfico 3 – Tempo de atuação da agência no mercado



Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.10).

No gráfico a seguir pode-se observar que as equipes das agências permanecem bastante enxutas, dentre os participantes, 14,6% atuam como prestadores de serviços autônomos, 42,3% trabalham com uma equipe de 2 a 5 funcionários e 29,9% com um time de 6 a 25 colaboradores (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

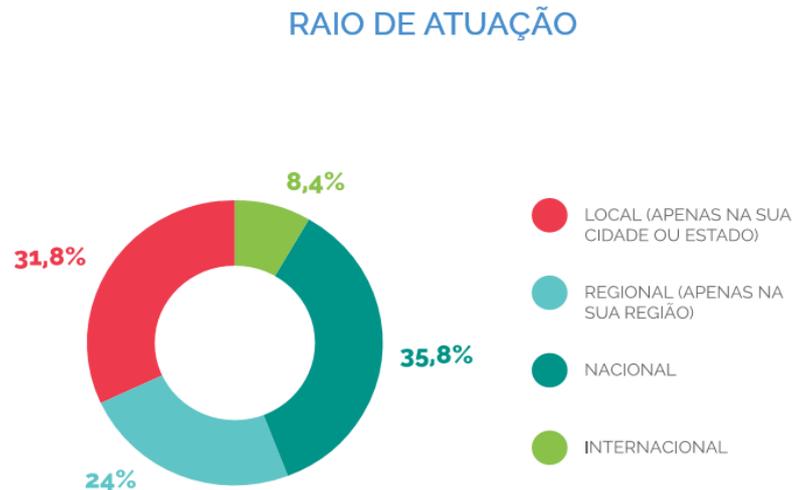
Gráfico 4 – Número de funcionários das agências



Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.11).

Um ponto importante é entender a cobertura de mercado: onde estão os clientes das agências, o gráfico a seguir mostra que a maioria das agências atuam no mercado nacional, sendo que ainda é uma minoria das agências que prestam serviços para fora do país (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 5 – Raio de atuação de mercado



Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.12).

Conforme exposto a seguir, mais da metade dos participantes disseram que atendem micro e pequenas empresas e cerca de 12% dos negócios oferecem serviços para grandes empresas (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 6 – Principal perfil dos clientes das agências

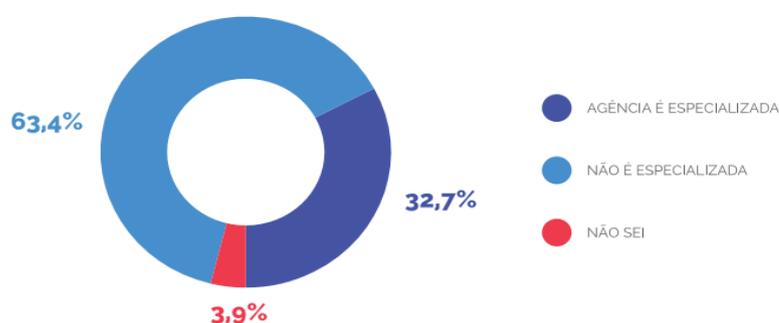


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.12).

O trabalho com marketing de nicho pode ser um grande diferencial para agências. No gráfico a seguir, vimos que 32,7% dos negócios trabalham com nichos específicos, o que aponta uma oportunidade para quem ainda não foca suas entregas em um mercado específico (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 7 – Agências com especialização em nichos

ESPECIALIZAÇÃO EM NICHOS / SEGMENTOS

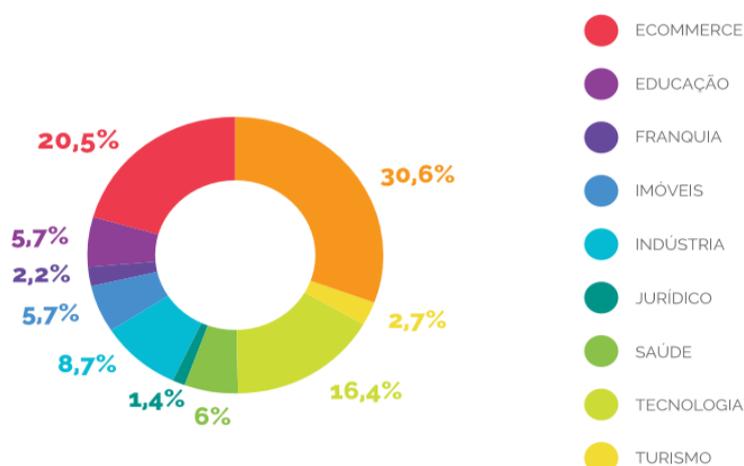


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.13).

Trabalhar com um segmento contribui para que a empresa se torne referência no mercado de atuação, e favorece indicações de clientes e parceiros. Observa-se no gráfico a seguir, que dentre os setores que se destacam, estão ecommerce, tecnologia e indústria (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 8 – Nichos de especialização da agência

NICHOS DE ESPECIALIZAÇÃO DA AGÊNCIA

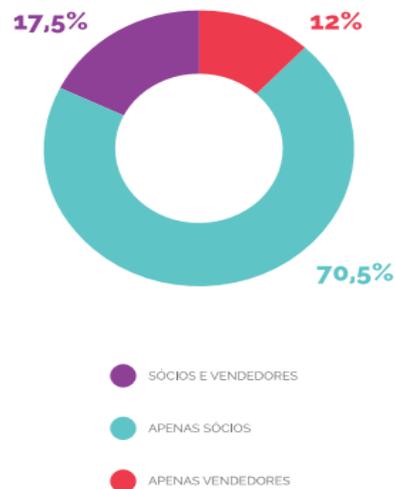


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.13).

O gráfico exposto a seguir, relata que os sócios prevalecem com a tarefa de aquisição de novos clientes, seja integralmente (70,5%) ou parcialmente (17,5%) e somente 12% das agências contam com vendedores dedicados, sendo uma média de 3 pessoas para o time comercial (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 9 – Profissionais responsáveis pela aquisição de clientes

PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS
PELA AQUISIÇÃO DE CLIENTES

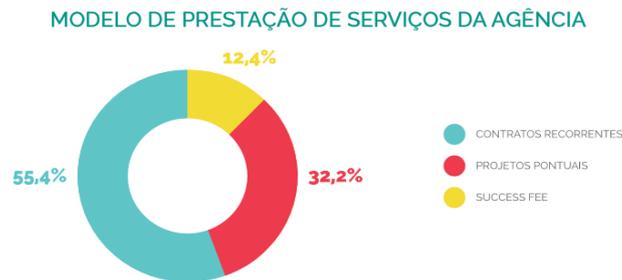


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.14).

Para entender o nível de estruturação das agências digitais no Brasil, o Panorama avaliou se há a presença de metas para os times comerciais e a performance obtida. Esse dado reflete se as agências têm objetivos claros e sabem aonde querem chegar em aquisição de novos clientes, no entanto, o Panorama revela que somente 37,3% dos entrevistados disseram que são definidas metas para o time de vendas da agência, Dentro dessa amostra, 58,7% disseram que as metas são batidas com frequência (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Existem vários modelos de prestação de serviços e, de acordo com o adotado, as formas de precificação podem ter variáveis diferentes, os dados do gráfico a seguir apontam que o modelo mais comum quando se trata de oferta de serviços de Marketing Digital é o de receita recorrente, com 55,4% (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 10 – Modelo de prestação de serviço da agência

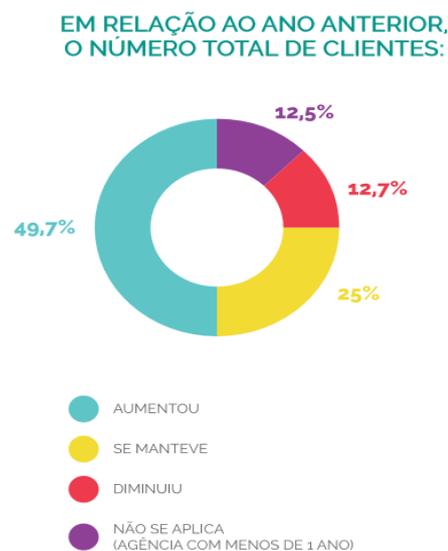


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.20).

A oferta de alguns serviços em específico contribuem com que a agências consigam se destacar em sua área de atuação e se tornem mais capazes de alcançar os resultados esperados, vale dizer que as agências tendem a se considerar 10,3% mais eficazes na prestação de serviço de Marketing Digital quando os clientes utilizam estratégias de Marketing de Conteúdo e 7,5% mais eficazes quando os clientes utilizam automação de marketing (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Os gráfico a seguir, comprova que mesmo em uma época de desaceleração da economia e baixa do mercado, a oferta de serviços digitais prevalece como ótima oportunidade de empreendimento, a prova disso é que a maioria das agências tiveram 49,7% de crescimento no número total de clientes no ano de 2016 (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

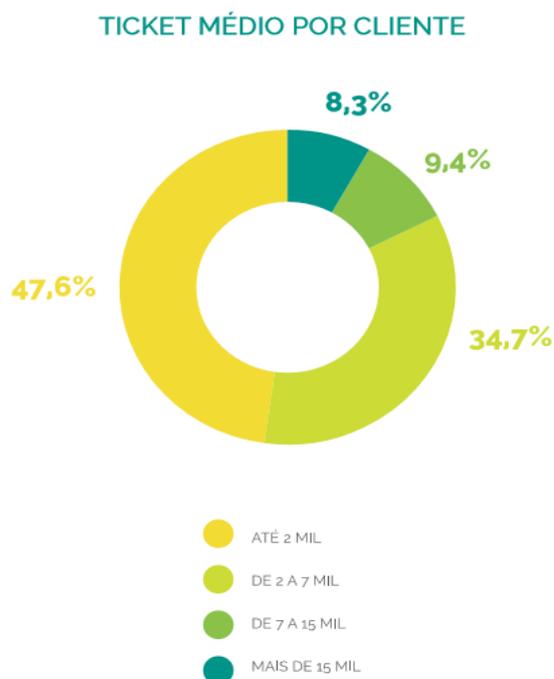
Gráfico 11 – Número de clientes em relação ao ano anterior



Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.22).

Também foi avaliado o ticket-médio e o faturamento das agências digitais no último ano, o gráfico 12 traz que mais de 52% dos respondentes têm ticket-médio acima de R\$ 2 mil (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 12 – Ticket médio por cliente

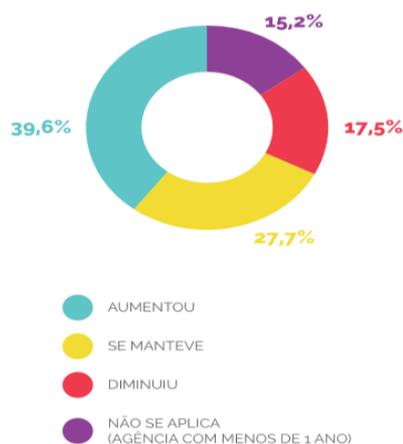


Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.23).

Sobre faturamento das agências digitais no último ano, uma maioria de 67% dos respondentes destacou que o faturamento da agência entre 2015 e 2016 aumentou ou se manteve, mais uma prova do potencial da oferta de serviços digitais em um cenário de crise econômica, como exposto no gráfico a seguir (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

Gráfico 13 – Faturamento da agência entre 2015 e 2016

FATURAMENTO DA AGÊNCIA ENTRE 2015 E 2016



Fonte: Resultados Digitais; Rock Content (2017,p.24).

No universo das agências são adotadas estratégias de Marketing Digital para si, 67,9% dos participantes disseram que investem em Marketing Digital e 84% em estratégias de Marketing de Conteúdo para a própria agência, a pesquisa mostra uma boa perspectiva para que as agências invistam mais em estratégias de Marketing Digital para si, e a grande maioria, 69,9% dos participantes, afirmaram que há previsão para aumento de investimento em 2017 (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017).

O Panorama das Agências Digitais de 2017 mostrou que há muito mercado para ser explorado com a oferta de serviços de Marketing Digital, ou seja, sua agência está com grandes oportunidades disponíveis, e com essa oferta no seu portfólio é mais fácil medir os resultados das ações e fazer entregas de sucesso aos clientes, um reflexo desses benefícios no setor é o fato de a maioria das agências com essa característica terem conseguido conquistar novas contas e aumentar o faturamento do seu negócio no último ano (RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT, 2017). Após apresentar os pressupostos que servem para embasar teoricamente o estudo, na sequência é exposto o Capítulo 4 (Apresentação e análise de dados.)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo trata da descrição dos dados e resultados obtidos nas entrevistas feitas com duas agências de marketing digital de Florianópolis, coletados a partir de uma pesquisa em forma de questionário, conforme descrito no tópico de metodologia do trabalho. Para manter o sigilo das fontes, as empresas terão nomes fictícios: serão chamadas de Alfa e, a outra, de Beta. No segundo momento, é apresentada a modelagem de negócios de Canvas.

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIAS DE MARKETING DIGITAL DE FLORIANÓPOLIS

A empresa Alfa, além de ser uma agência digital, é uma organização especialista em comunicação, oferecendo planejamento, execução e monitoramento de estratégias inovadoras, desenvolvendo projetos independente da plataforma, portanto tem seu nicho de atuação voltado para tecnologia e comunicação, a empresa já esta presente no mercado há 12 (doze) anos, e considera-se uma empresa de pequeno porte. Hoje possui em seu quadro de funcionários 10 (dez) pessoas contratadas e sua sede esta localizada no centro da cidade de Florianópolis, a agência não trabalha com nichos específicos e atende pequenas, médias e grandes empresas de diferentes ramos.

A empresa Beta é uma agência digital e uma software house formada por profissionais da Tecnologia da Informação, do Design e da Comunicação que trabalham com criação de sites, webdesign, desenvolvimento de sistemas web e campanhas de marketing digital, tendo como seu principal nicho de atuação a Internet, a empresa Beta 13 anos de idade, está localizada no bairro trindade na cidade de Florianópolis, hoje possui o faturamento anual que varia entre R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) e R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), e tem como clientes empresas de vários nichos, sendo elas públicas e privadas, de todos tamanhos.

O perfil dos entrevistados é composto pelo gênero masculino, com idade 37 anos (agência Alfa) e 41 anos (agência Beta), com relação a formação, ambos possuem nível superior completo, trabalham na respectiva empresa por um período maior que 11(onze) anos, estão há mais de 15 (quinze) anos no ramo de marketing digital e ocupam cargos de direção nas empresas.

Questionados sobre a proposta de valor que a empresa entrega para seus clientes, a empresa Alfa informa que o diferencial da agência é a imersão no negócio do cliente, para

entender o cotidiano da empresa e propor ações voltadas a comunicação e tecnologia, já a agência Beta respondeu que a sua proposta de valor esta em disponibilizar inovação tecnológica e inteligência competitiva para projetos de internet. Em relação aos canais de venda e comunicação que a empresa utiliza para chegar aos seus clientes, ambos responderam que as vendas são mais reativas que pró-ativas, e que geralmente são procurados pelo *Google* na parte orgânica ou indicados por parceiros, e que utilizam a internet, principalmente redes sociais como meio de comunicação.

Foi perguntado como a empresa mantém e aumenta o número de clientes. Neste sentido, a agência Alfa, informa que procura manter em sua estrutura um processo harmônico entre trabalho *versus*⁵ cliente *versus* rentabilidade, ou seja a agência procura manter uma quantidade de trabalho em que possa prestar um serviço de qualidade e entregar no prazo combinado para assim conseguir fidelizar os clientes, e conseguir novos trabalhos através de indicação dos atuais, mais sempre buscando também o lucro da empresa para que esta possa crescer e se manter no mercado, enquanto a Beta respondeu investe em campanhas de marketing digital e indicação através do *networking*⁶ (quase sempre atuais clientes). Quando perguntado como é o relacionamento com os clientes, ambas agências responderam que possuem um bom relacionamento e consideram isso muito importante.

Sobre quem são seus principais parceiros, a agência Alfa respondeu que seus principais parceiros são autônomos que divulgam o trabalho da empresa ao mercado (*freelancers*⁷ por exemplo), e a Beta respondeu o *Google*, *Facebook* e parceiros locais que fazem parte da cadeia produtiva para os serviços realizados, como fotógrafos, produtoras de vídeo, empresas de sistemas específicos entre outros. Na pergunta sobre quais são seus recursos-chave, ou seja, quais itens você considera diferenciais da empresa, a agência Alfa respondeu que é o uso de aplicações web para suporte a comunicação (sites, hotspots, aplicativos etc), e a Beta considera o item sistema, já que eles criam sistemas que praticamente nenhuma

⁵ *Versus* é uma palavra com etimologia do latim, que indica relações de oposição ou contradição, em comparação com, em relação a. (VERSUS..., 2017).

⁶ *Networking* “ é uma palavra em inglês que indica a capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém. Essa rede de contatos é um sistema de suporte onde existe a partilha de serviços e informação entre indivíduos ou grupos que têm um interesse em comum.” (NETWORKING..., 2017).

⁷ *Freelancer* “(s.) pessoa que trabalha para terceiros em regime livre e sem vínculo empregatício, ou que trabalha por sua própria conta, vendendo seus serviços a terceiros; autônomo. Freelance.” (CATUREGLI, P. 81, 1998).

empresa do mesmo porte consegue criar e os itens sites e marketing digital, criando campanhas inovadoras com foco no retorno do investimento dos clientes.

Em relação a política de preços da empresa, a agência Alfa, utiliza a relação valor hora *versus* tempo *versus* profissionais envolvidos *versus* complexidade, ou seja o valor da hora que a empresa cobra pelo serviço, o prazo de entrega ao cliente, quantos profissionais são necessários no projeto levando em conta o grau de dificuldade para realizá-lo e a Beta tem uma precificação de hora/trabalho de cada membro de cada projeto, ou seja a empresa tem um valor determinado de quanto custa a hora dependendo do trabalho a ser executado. Quando perguntados sobre os custos mais importantes de uma agência de marketing digital, a empresa Alfa respondeu que são profissionais envolvidos em operações que não possuem escala (*freelancers*), e a Beta considera que todo investimentos em recursos humanos, pois a equipe é tudo para a empresa. Na pergunta sobre quais recursos-chave que são mais caros para o funcionamento de uma agência de marketing digital, a agência Alfa respondeu que são os aplicativos e ferramentas necessários para compor estratégias diferenciadas (como por exemplo a ferramenta de *BI*⁸), já a Beta considera que são os recursos humanos um dos investimentos mais caros da agência.

Quando perguntados quais atividades-chave são mais caras, a empresa Alfa considera que é o gerenciamento de redes sociais, enquanto a Beta diz ser produção e atendimento. Na pergunta sobre os principais concorrentes da empresa, a agência Alfa respondeu que são as todas agências online e offline que brigam pela concorrência de preço, e a Beta considera seus concorrentes diretos as agências: Clint, NVX e Webii. Por último foi perguntado, em média, qual é o crescimento esperado neste ano de 2017, sendo que a agência Alfa respondeu que espera crescer em torno de 17%, e a Beta em torno de 20%.

No quadro exposto a seguir, são apresentadas as perguntas do questionário e um breve resumo das respostas obtidas, para facilitar a compreensão e interpretação dos dados, ajudando assim a distinguir as diferenças e semelhanças das respostas das duas agência de marketing digital.

⁸ *BI* “O Business intelligence é uma expressão em inglês que significa "inteligência empresarial", na língua portuguesa. Esta modalidade é fundamental para o monitoramento da empresa, através da coleta, análise e organização de informações sobre a mesma, oferecendo suporte para toda a gestão do negócio.” (BUSINESS..., 2017).

Quadro 2 - Resumo das respostas das agências de marketing digital.

Perguntas	Alfa	Beta
Quantos anos tem a empresa?	12(doze) anos.	13(treze) anos.
Qual porte da empresa?	Pequeno porte.	Pequeno porte.
Qual o nicho de atuação?	Tecnologia e comunicação.	Internet.
Quem é o seu cliente?	Empresas de vários nichos.	Empresas de vários nichos.
Qual proposta de valor a empresa entrega para seus clientes?	Propor ações voltadas a comunicação e tecnologia.	Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva.
Quais canais de venda e comunicação a empresa utiliza para chegar aos seus clientes?	Recomendação e <i>Google</i> .	Internet.
Como a empresa mantém e aumenta o número de clientes?	Mantém o número de clientes que possa entregar um serviço de qualidade.	Campanhas de marketing digital e networking de clientes.
Como é o relacionamento com os clientes?	Um relacionamento de fidelidade.	Um relacionamento de fidelidade.
Quem são seus principais parceiros?	<i>Freelancers</i> .	<i>Freelancers, google e facebook</i> .
Quais são seus recursos-chave, ou seja, quais itens você considera diferenciais da empresa?	Aplicações web	Criação de sistemas diferenciados e campanhas inovadoras.
Qual a política de preços da empresa?	Relação de valor de todos recursos envolvidos.	Precificação de hora/trabalho.
Quais são os custos mais importantes de uma agência de marketing digital?	<i>Freelancers</i> .	Recursos humanos.
Quais recursos-chave que são mais caros para o funcionamento de uma	Aplicativos e ferramentas estratégicas.	Recursos humanos.

agência de marketing digital?		
Quais atividades-chave são mais caras?	Gerenciamento de redes sociais.	Produção e atendimento.
Hoje quais são os principais concorrentes da empresa?	Agências online e offline.	Clint,NVX e Webii.
Em média qual é o crescimento esperado neste ano de 2017?	17 %.	20 %.

Fonte: Soraia Bitencourt da Rosa, 2017.

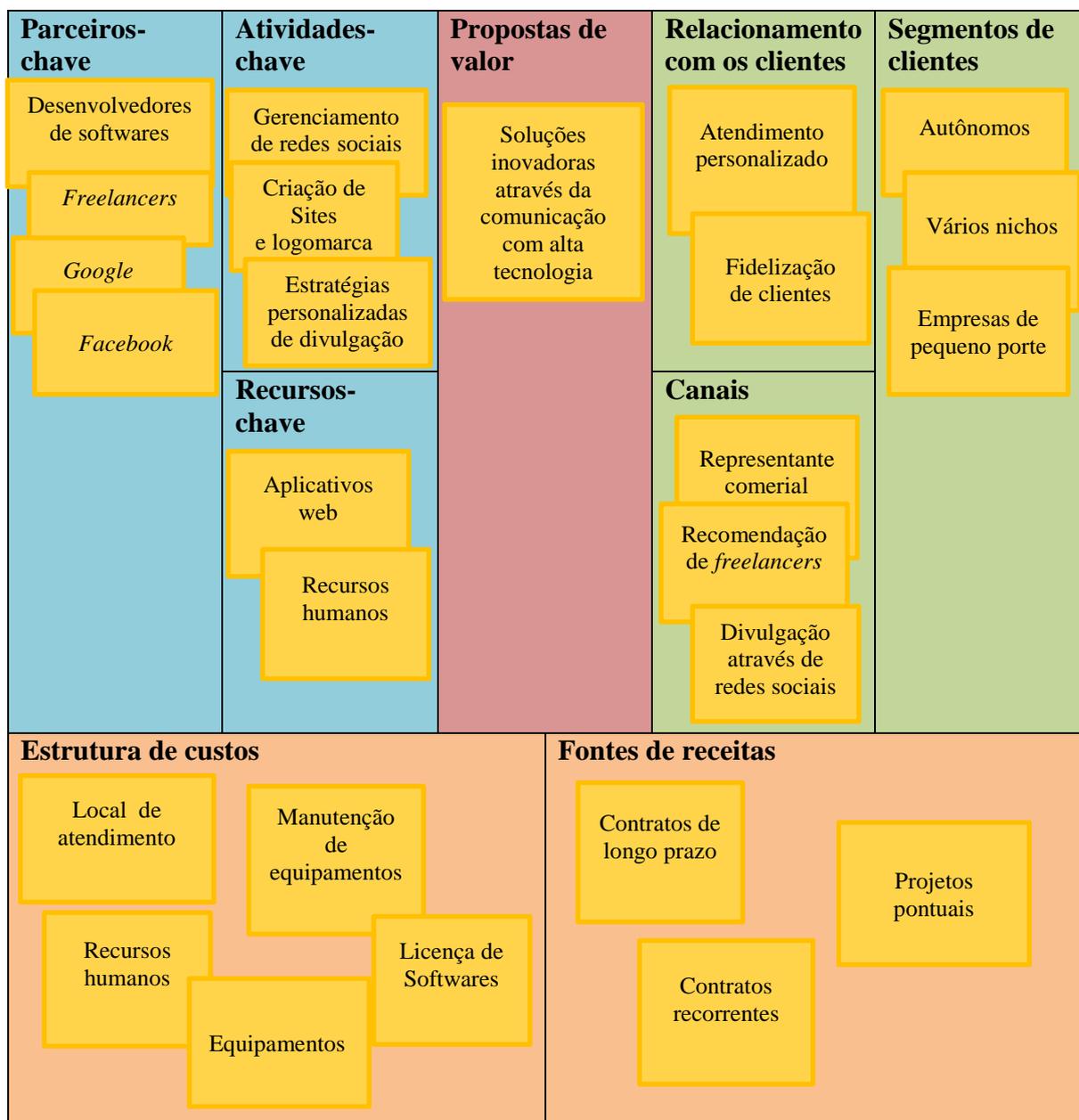
Conforme foi apresentado, analisando o resumo das respostas, é possível perceber que em geral, observasse uma semelhança nas respostas apresentadas pelas agências, e que ambas responderam ser uma empresa de pequeno porte e tem aproximadamente a mesma idade de atuação neste ramo, e sendo assim como consequência são concorrentes diretas uma da outra, apresentando até uma projeção de crescimento muito semelhante neste ano de 2017.

4.2 DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS

No quadro exposto a seguir, é apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de canvas aplicada à uma agência de marketing digital, com objetivo de fazer uma análise estruturada desta oportunidade de negócio neste ramo, de uma forma prática e visual.

Este modelo de negócio tem como objetivo aqui explicar de forma simples e interativa como uma agência de marketing digital funciona e cria valor.

Quadro 3 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada à uma agência de marketing digital



Fonte: Soraia Bitencourt da Rosa, 2017.

A agência de marketing digital pretende iniciar suas atividades neste mercado atendendo em seu segmento de clientes, principalmente autônomos e empresas de pequeno porte de vários nichos, o objetivo é atrair autônomos e empresas que também estejam iniciando o seu empreendimento para que com isso todos possam crescer juntos e se tornar parceiros, mesmo sabendo que seja importante se especializar em um nicho de segmento de clientes, inicialmente não fará isso já que precisa de clientes em seu portfólio para sobreviver

financeiramente, e ao atingir só um nicho poderá reduzir a quantidade de clientes e consequentemente seus lucros iniciais, e por isso pretende atuar em vários nichos, sendo eles; turismo, educação e imóveis.

Em sua proposta de valor a agência oferece soluções inovadoras através da comunicação com alta tecnologia para atender as necessidades das empresas dos clientes com exclusividade e eficiência. A agência pretende utilizar como canais para chegar aos seus clientes um representante comercial que irá até as empresas e apresentar os serviços, fazer divulgação na internet através de redes sociais que é hoje um meio barato e abrangente de divulgação e também através da indicação dos próprios *freelancers* que prestam serviços para empresa.

No relacionamento com os clientes a agência irá conquistar seus clientes através de um serviço personalizado, entregando resultados do investimento para que possa fidelizá-lo conquistando sua confiança com credibilidade para que o cliente não vá para concorrência. No componente fontes de receitas a agência vai se manter através de contratos de longo prazo com clientes que pagam mensalmente, contratos recorrentes de clientes que hora ou outra estão utilizando os serviços prestados pela agência e alguns projetos pontuais de empresas que ainda não estão fidelizadas.

Os recursos-chave mais importantes que a agência precisa ter para entregar a sua proposta de valor aos seus clientes são os aplicativos web, ferramentas estratégicas e recursos humanos capacitados com a formação necessária para a construção dos projetos dos clientes, principalmente os web designers e analistas de comunicação e marketing.

Nas atividades-chave a agência deve se especializar em gerenciamento de redes sociais, já que muitas empresas precisam de ajuda para conseguir alcançar clientes através desse meio de comunicação, e para se destacar precisa de um conteúdo de divulgação que chame a atenção do público alvo, também é necessário a criação de sites e logomarcas com qualidade utilizando todos recursos tecnológicos atuais e um plano de estratégias de divulgação personalizada de acordo com a essência da empresa o cliente, para que ele possa se diferenciar do concorrente.

A agência tem como parceiros-chave empresas desenvolvedoras de softwares necessários para produção dos projetos dos clientes, também tem como parceiros *freelancers* que trabalham em algum projeto que necessita alguma habilidade específica e ainda contribuem na divulgação através de indicação, e o *google* e *facebook* como principais parceiros utilizados na divulgação.

Na estrutura de custos, os principais a agência terá custos fixos como aluguel, água e luz do local de atendimento e os gastos com recursos humanos, os salários de funcionários

contratados com regime do CLT, e gastos variáveis inclui também recursos humanos como honorários de profissionais *freelancers* que variam conforme a demanda da empresa, despesas de vendas necessárias para deslocação do representante comercial até os clientes, os equipamentos tecnológicos são a principal matéria-prima sendo necessária para o processo de produção dos projetos, que precisam ser renovados após algum período de uso como também que sejam feitas constantes manutenções, e o pagamento de licença de softwares que varia conforme a quantidade que a empresa adquire.

A título de projeção foi desenvolvido um orçamento simplificado conforme o quadro que segue.

Quadro 4 - Estrutura de custos de uma agência de marketing digital

Estrutura de custos	
Custos de Investimentos (A)	Valor
4 Computadores de alta capacidade	R\$ 17.500,00
1 Impressora laser colorida	R\$ 1.500,00
1 Impressora Fiscal	R\$ 1.200,00
1 Rede lógica e cabeamento	R\$ 4.000,00
Softwares diversos	R\$ 5.000,00
Móveis e utensílios de escritório	R\$ 6.000,00
Reforma e adaptações da sala	R\$ 3.000,00
Total (A)	R\$ 38.200,00
Custos mensais (B)	Valor
Aluguel e taxa de condomínio	R\$ 2.600,00
Água, luz, internet e telefone	R\$ 600,00
Salários	R\$ 8.000,00
Despesas de vendas	R\$ 500,00
Publicidade e propaganda	R\$ 400,00
Acessoria contábil	R\$ 300,00
Total (B)	R\$ 12.400,00
Total (A) + (B)	R\$ 50.600,00

Fonte: Soraia Bitencourt da Rosa, 2017.

O quadro apresentado, mostra uma projeção simplificada dos principais investimentos e custos de uma agência digital, envolvendo os valores iniciais de implantação

como a compra de equipamentos como computadores de alta capacidade que são essenciais para o ramo digital, e os gastos fixos mensais como salários de funcionários e despesas provenientes do local necessário para o atendimento do cliente. A projeção financeira não apresenta a receita, já que não obteve acesso a este item no questionário aplicado as agências de marketing digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que hoje as empresas estão buscando cada vez mais divulgar seus produtos ou serviços na internet devido a sua forma rápida e abrangente de alcançar um grande número de clientes, o ramo das agências de marketing digital é considerado, na atualidade, muito promissor. O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver a modelagem de negócios de canvas para possível implantação de uma agência de marketing digital, em Florianópolis/SC, no segundo semestre de 2017.

Como objetivos específicos, tem-se os seguintes resultados:

- a) Identificar a proposta de valor, segmento de clientes para um novo negócio no segmento de marketing digital. Neste sentido, identificou-se que a principal proposta de valor de uma agência de marketing digital é apresentar soluções inovadoras as empresas de seus clientes. No segmento de clientes para um novo negócio de marketing digital, é possível atuar em vários nichos (turismo, educação e imóveis), com empresas de vários portes e também autônomos.
- b) Descrever as atividades, parceiros e recursos-chave para o empreendimento proposto. As principais atividades que a agência poderá trabalhar são no ramo de gerenciamento de redes sociais de seus clientes, criação de sites, logomarcas e estratégias de divulgação. Os principais parceiros-chave da agência, são as redes sociais, muito importantes no quesito divulgação, *freelancers* e também desenvolvedores de *softwares*. Os recursos-chave para o empreendimento proposto são os aplicativos web e os recursos humanos, principalmente os web designers e analistas de comunicação e marketing.
- c) Demonstrar a estrutura de custos para nova agência de marketing digital. Já na estrutura de custos , o local de atendimento, quantidade de funcionários e equipamentos da agência de marketing digital é bem flexível, sendo que o investimento necessário pode variar bastante dependendo do tamanho da empresa.

Desta forma, pode-se dizer que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados. Uma limitação para o estudo foi por ser pautado em dados secundários e na pesquisa de profissionais da área, o que dificultou o desenvolvimento de uma análise financeira

mais completa, com uma prospecção de receita, visto que estas informações são consideradas estratégicas e sigilosas.

Como recomendação de estudos futuros, levando em consideração que o modelo de negócios de Canvas é uma análise de negócio mais enxuta, o ideal é que seja usada com uma pesquisa de mercado, aliada a um estudo de viabilidade financeira, auxiliando assim no processo empreendedor.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA DO MARKETING. **Tendências do marketing digital em 2017**. Disponível em: <<http://www.academiadomarketing.com.br/tendencias-do-marketing-digital-em-2017/>>. Acesso em: 11 maio 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DIGITAIS. **A associação**. Disponível em: <<http://www.abradi.com.br/abradi/a-associação/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

BÑEGIL PALACIOS, Tomás Manuel; SOUSA, José Manuel Meireles. **Estratégias de marketing internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: uma Guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASTA, Darci. et al. **Fundamentos de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRAINSTORMING. In: SIGNIFICADOS. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/brainstorming/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

BUSINESS. In: SIGNIFICADOS. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/business/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

CÂMARA BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **História**. Disponível em: <http://www.camara-e.net/site/conteudo/128-historia.html?menu_id=38>. Acesso em: 17 maio 2017.

CASSAROTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2002.

CATUREGLI, Maria Genny. **Dicionário Inglês-Português: turismo, hotelaria e comércio exterior**. São Paulo: Aleph, 1998.

CAVALCANTE, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para estudo de caso**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.

CONSALTER, Maria Alice Soares. **Elaboração de projetos: da introdução à conclusão**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibplex, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. At al. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de idéias de negócio a partir de exemplos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FLEURY, André Leme. **Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRACIOSO, Francisco; NAJJAR, Eduardo Rienzo. **Marketing de rede: a era do supermercado virtual**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, Davi. et al. **Estratégias de empresas**. 3. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MARKETING DE CONTEÚDO. In: RESULTADOS DIGITAIS. Disponível em:< <https://resultadosdigitais.com.br/marketing-de-conteudo/>> . Acesso em: 03 out. 2017.

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA JR., Victor. **Gestão criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo**. São Paulo: DVS Editora, 2003.

NETWORKING. In: SIGNIFICADOS. Disponível em:< <https://www.significados.com.br/networking/>> . Acesso em: 03 out. 2017.

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PLATAFORMA DE AUTOMAÇÃO DE MARKETING. In: SHARKS DIGITAL. Disponível em:< <http://www.sharks.digital/marketing-automation/automacao-de-marketing/>> . Acesso em: 03 out. 2017.

RAUREN, Fábio José. **Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação**. Palhoça: Ed. Unisul, 2015.

RESULTADOS DIGITAIS; ROCK CONTENT. **Panorama das agências digitais 2017**. Disponível em:

<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2%2F1477944271Panorama+das+Ag%C3%A2ncias+Digitais+2017_.pdf> . Acesso em: 14 de agos. de 2017.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cartilha O quadro de Modelo de Negócios**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)> . Acesso em: 20 mar. 2017a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Organização.** Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/organizacao/quanto-deve-as-pequenas-empresas-gastar-em-marketing-digital-em-2017-para-vender-mais/>>. Acesso em: 15 ago. 2017b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Quadro de Modelo de Negócios.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 3 maio 2017c.

SINDICATO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA SANTA CATARINA. **História.** Disponível em: <<http://sinaprosc.com.br/historia>>. Acesso em: 19 maio 2017.

START-UP. In: SIGNIFICADOS. Disponível em:<<https://www.significados.com.br/startup/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

TREPPER, Charles H. **Estratégias de E-commerce.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERSUS. In: DICIONÁRIO online de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/versus/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Morais. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WESTWOOD, John. **Plano de marketing.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.