

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Aurora Duarte Morossino

**PLANO DE MARKETING COM ÊNFASE EM MARKETING 3.0 PARA A
EMPRESA IDATI VISANDO A FORMAÇÃO DE UMA CONSULTORIA JR**

Porto Alegre

2016

Aurora Duarte Morossino

**PLANO DE MARKETING COM ÊNFASE EM MARKETING 3.0 PARA A
EMPRESA IDATI VISANDO A FORMAÇÃO DE UMA CONSULTORIA JR**

**Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação em Administração
apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre

2016

Aurora Duarte Morossino

**PLANO DE MARKETING COM ÊNFASE EM MARKETING 3.0 PARA A
EMPRESA IDATI VISANDO A FORMAÇÃO DE UMA CONSULTORIA JR**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Luiz Antonio Slongo

Conceito Final: _____

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Orientador - Prof. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família e meus amigos por acompanharem todo o processo para realizar este trabalho e, mais do que tudo, terem a imensa paciência e me respeitarem em todos os momentos que tive de abdicar momentos de lazer para dar concretizar meu trabalho de conclusão. Inúmeras as vezes que optei por ficar em casa em cima do TCC, mas mesmo assim todos continuaram me apoiando e me incentivando.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Luís Antônio Slongo, por acabar me acalmando em cada orientação com suas explicações e esclarecimentos, gostei muito de ser sua orientanda. Por fim, agradeço ao Alex Kunrath, Gestor da Idati e meu amigo, que há anos tenho contato e falo sobre trabalho. Sem ele, eu não teria feito esse trabalho e sua ajuda foi de grande valia para a execução de tudo isso; espero que o trabalho realmente seja produtivo para o seu negócio, trazendo grandes resultados em breve.

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

EJ – Empresa Júnior

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JR – Júnior

MEP – Micro e Pequena Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

RMPA – Região Metropolitana de Porto Alegre

SEBRAE – Serviço de Apoio s Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informao

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz Swot.....	24
Tabela 1- Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.....	27
Tabela 2 – Elementos Básicos do Marketing 3.0.....	31
Figura 2 – Os 3Is do Marketing 3.0.....	32
Figura 3 – Estrutura de análise dos dados.....	36
Figura 4 – Estrutura da Matriz Swot mediante análise do ambiente.....	36
Tabela 3 - Número absoluto, Participação e Taxa de crescimento dos Microempreendedores Individuais da Região Metropolitana de Porto Alegre (de 2010 à 2012).....	45
Tabela 4 - Ranking das 21 subclasses de atividade econômica com maior participação no total de atividades desenvolvidas por Microempreendedores Individuais - Regiões selecionadas, acumulado de 2009 a 2013.....	46
Quadro 1 - Matriz Produto x Segmento de Mercado nas MPEs de POA/RMPA para a Idati.....	48
Quadro 2 – Matriz Swot do Projeto de Trainees da Idati.....	60-61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
3	JUSTIFICATIVA	12
4	OBJETIVOS	14
4.1	OBJETIVOS GERAIS	14
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
5.1	O QUE É CONSULTORIA?	15
5.1.1	Consultoria Júnior	16
5.2	O QUE É MARKETING?.....	17
5.3	PLANEJAMENTO DE MARKETING	19
5.3.1	Visão, Missão e Valores	20
5.3.2	Análise do Ambiente	21
5.3.2.1	Análise do Ambiente Externo	21
5.3.2.2	Análise do Ambiente Interno	23
5.3.3	Plano de Marketing	23
5.3.3.1	Análise Swot	24
5.3.3.2	Objetivos	25
5.4	MARKETING 3.0.....	25
5.4.1	Do Marketing 1.0 ao Marketing 3.0	26
5.4.2	A evolução da comunicação e o Marketing 3.0	28
5.4.3	Elementos essenciais do Marketing 3.0	29
5.4.4	O Futuro do Marketing	31
5.4.5	Marketing 3.0 junto aos empregados	33
6	MÉTODO	34
6.1	ANÁLISE DO AMBIENTE	34
6.2	PESQUISA.....	34
6.3	COLETA DE DADOS	35
6.4	ANÁLISE DOS DADOS	35
7	PLANO DE MARKETING	38
7.1	VISÃO, MISSÃO E VALORES DA IDATI	38
7.2	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	38
7.2.1	Fatores Demográficos	38
7.2.2	Fatores Econômicos	39

7.2.3	Fatores Tecnológicos	40
7.2.4	Fatores Político-Legais.....	41
7.2.5	Fatores Naturais	42
7.2.6	Fatores Socioculturais.....	42
7.3	ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	43
7.3.1	Clientes	43
7.3.2	Fornecedores.....	43
7.3.3	Mercado.....	44
7.3.4	Concorrência.....	49
7.4	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	53
7.4.1	Serviços.....	53
7.4.2	Recursos	54
7.4.3	Tecnologia	55
7.4.4	Clientes e abordagem	56
7.5	MATRIZ SWOT E SUA RESPECTIVA ANÁLISE.....	58
7.5.1	Questões estratégicas.....	61
7.6	PLANOS DE AÇÃO.....	64
8	MARKETING 3.0 E OS TRAINEES DA IDATI.....	67
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
9.1	SÍNTESE DO PLANO DE MARKETING.....	70
9.2	RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA	72
9.3	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	74
9.4	DESDOBRAMENTOS DO TRABALHO	74
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE – CRONOGRAMA.....	81
	ANEXO – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS JUNIORES.....	82

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem a intenção de elaborar um Plano de Marketing, com ênfase em Marketing 3.0, com o intuito de montar um projeto de consultoria, em um modelo de trainees, para a empresa Idati, que é uma Consultoria de Marketing voltada a soluções comerciais, a qual oferece trabalhos em marketing, vendas e interação digital. A escolha por esse tema se deve por vários motivos, tais como: a proximidade com o gestor da empresa, facilitando o desenvolvimento desta monografia como um todo, por conta da abertura para levantar informações e discutir ideias; a vontade em conhecer melhor o marketing 3.0 e o convite para trabalhar nesse projeto da Idati.

O projeto de trainees também se evidencia como uma ideia promissora, pois se insere em um cenário propício, em que se intenciona trabalhar com micro e pequenos empresários que não só precisam de serviços de consultoria para vencer dificuldades, como também incrementar o negócio (nem toda empresa vai mal), implementar novas ferramentas, e a Idati, com seus trainees em desenvolvimento, torna oportuno viabilizar essa ligação. Conforme será visto, a maioria das empresas de pequeno porte fecham muito rapidamente por conta de seus gestores inexperientes e/ou displicentes quanto a planejamento, por isso, também, este trabalho é um plano de marketing.

O marketing 3.0, por sua vez, encaixa-se nesse trabalho como um conceito novo criado por Kotler *et al* (2010), que visa ao espírito humano e que tem total afinidade com o momento em que se vive, em que tudo ocorre muito rápido, por conta da globalização. As pessoas, também nesse ritmo, estão cada vez mais exigentes quanto às empresas e aos produtos, e as organizações, com essa pressão por parte da sociedade, não podem se isentar de suas responsabilidades, uma vez que dessa forma serão engolidas pela concorrência ou pela própria cobrança de seus consumidores e clientes. A colaboração, entretanto, dessas mesmas pessoas, também está cada vez mais recorrente e se tornando parte de um negócio, criando plataformas de cocriação associadas ao marketing colaborativo.

A relação entre os funcionários, entre funcionário e a empresa também tem outro sentido sob a perspectiva de Marketing 3.0 e as organizações precisam estar atentas a isso quanto ao seu negócio, bem como transmitir que também estão atentas. O programa de trainees, portanto, pode se tornar um projeto de alcance muito maior do que a captação de micro e pequenos empresários de Porto Alegre, e esse é o papel do Marketing 3.0 para os trainees da Idati.

O trabalho está dividido em nove seções, na seguinte maneira: inicia-se pela delimitação do tema e a definição do problema e já na segunda seção a respectiva justificativa. Na terceira seção, apontam-se os objetivos desta monografia, e na quarta a fundamentação teórica para que o leitor entenda os conceitos aplicados ao longo do trabalho. Na sequência, explica-se o método utilizado para, a seguir, nas sessões 7 e 8, respectivamente, discorrer sobre o Plano de Marketing propriamente dito e o papel do Marketing 3.0 no mesmo. Por fim, a seção nove trata das considerações finais, reforçando o trabalho desenvolvido ao longo de toda essa segmentação.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um mercado altamente competitivo e dinâmico, as organizações, sejam elas grandes ou pequenas, devem buscar constantemente a inovação e o alcance de diferenciais competitivos, a fim de conquistar e reter potenciais clientes em detrimento da concorrência. Porter (1989) destaca que para uma organização competir em um determinado mercado, deve-se deixar evidente sua estratégia competitiva, por isso propõe três estratégias genéricas – Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque - consideradas cruciais para a busca de rentabilidade e fidelização de clientes.

A Idati – Inteligência em Desenvolvimento Administrativo e Ti, atuante no mercado desde 2009, como uma empresa de consultoria que oferece soluções comerciais completas aos seus clientes, ao buscar pela diferenciação, perante seus concorrentes, a mesma conta com a parceria estratégica de várias empresas especializadas para atender da melhor forma possível todas as demandas solicitadas em cada projeto. No caso, como exemplo dessas parcerias, conta-se com a Modato, que atua na Gestão de Mídias Sociais, e com a Creative, voltada para a Identidade Visual, ambas com profissionais qualificados para trabalharem nos projetos da empresa.

Atualmente, o fundador da empresa, Alex Kunrath, a fim de inovar ainda mais o seu negócio, bem como enriquecer e qualificar a experiência de futuros profissionais que aderirem à sua ideia, tem como intenção montar uma Consultoria Júnior multidisciplinar focada em marketing. No caso, estudantes de cursos estratégicos, tais como Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Publicidade e Propaganda, por exemplo, seriam selecionados para trabalhar de forma integrada, eliminando estruturas organizacionais departamentalizadas ou hierárquicas rígidas, promovendo maior autonomia aos colaboradores. O objetivo dessa consultoria é formar profissionais em um modelo de trainees, em que a gestão do conhecimento seja um dos pontos principais para que se tornem profissionais de consultoria - de fato - da Idati (ou do mercado) no futuro.

Apesar da autonomia concedida, contar-se-á com a supervisão necessária para o andamento dos projetos, em que o consultor sênior será responsável por isso, além de treinamentos de acordo com cada demanda, como alicerces para o desenvolvimento do trabalho pelos estudantes. Os consultores estarão em constante processo de aprendizado, em um ambiente em que poderão colocar em prática a base teórica absorvida nas suas faculdades,

aliando isso à estratégia de Marketing 3.0, prezando pela inovação, pela gestão do conhecimento, pela interação e por um novo conceito que relacione o trabalho ali realizado com uma causa verdadeira, em que o resultado esteja fazendo diferença na sociedade como um todo e construindo uma equipe de qualificados profissionais para o futuro.

Para ajudar a viabilizar esse projeto inovador do empresário, optou-se pelo desenvolvimento de um Plano de Marketing que, de acordo com Kotler (2000, p.111), “é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”, e “o planejamento está se tornando um processo contínuo para responder às condições de mercado que mudam em grande velocidade” (KOTLER, 2000, p.116). Segundo o relatório de Demografia das empresas feita pelo IBGE (2010), quase 50% das empresas está fechando as portas em até três anos, existindo várias razões, mas a principal é a falta de planejamento. Complementarmente, a pesquisa “Faturamento Mensal das MPEs no Brasil (mar/2016), apresentada pelo SEBRAE (2016), o faturamento mensal das MPEs no mês de março evidenciou queda de 3,6% em comparação com o mesmo mês do ano anterior. O Plano de Marketing, portanto, utilizado para identificar e avaliar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da respectiva organização, bem como definir objetivos e planos de ação, é uma estratégia que permite evitar a vulnerabilidade diante do dinamismo do mercado e das inovações tecnológicas, por exemplo, antecipando atitudes que farão a diferença futuramente.

Junto a isso, cabe falar de Marketing 3.0, em que, segundo Kotler *et al* (2010, p.12), “o marketing convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações”, valendo-se de valores do ser humano. A globalização e o dinamismo da comunicação contribuíram para esse novo conceito de marketing, em que a interação com o cliente passa a ser uma diretriz. O comportamento social está em constante mutação devido aos avanços sociais, tecnológicos e das ferramentas de interação online, tornando o cliente de hoje não mais um mero consumidor de produtos e serviços empresariais e sim um participante ativo na construção e solidificação das identidades organizacionais, desenvolvimento de produtos e serviços, assim como na representatividade da marca junto à sociedade.

Nesse sentido, portanto, a proposta desse trabalho é realizar um plano de marketing com ênfase em Marketing 3.0 para a Idati, para a formação de uma consultoria júnior dentro da organização, visando a uma proposta nova no que se refere à interação dessa empresa junto aos seus funcionários e clientes, bem como as entregas oportunizadas, tendo em vista o caráter multidisciplinar focado em marketing e o alcance dos melhores resultados comerciais possíveis.

Junto a isso, com a Idati se firmando em valores e em um posicionamento bem definido, a organização pode vir a se diferenciar ainda mais em relação aos seus concorrentes, agregando valores intangíveis em busca de uma sociedade melhor, uma vez que estará disseminando seus conhecimentos e experiência para jovens futuros profissionais.

3 JUSTIFICATIVA

Conforme explicitado na seção anterior, há a pretensão de ser elaborado um plano de marketing com ênfase em Marketing 3.0 para a organização em questão, com o objetivo de viabilizar uma Consultoria Júnior multidisciplinar da Idati com foco no marketing, inovando e se diferenciando primeiramente no próprio conceito que se utiliza hoje em dia no desenvolvimento laboral, já que o desejo é trabalhar com marketing 3.0, e depois no resultado desse processo - a longo prazo – de capacitar os profissionais ali presentes de forma que se tornem consultores da Idati propriamente dita. O resultado deste estudo poderá ser implementado pela empresa estudada e, possivelmente, referenciar novos estudos e aplicações das técnicas analisadas em organizações de porte e ambiente semelhantes.

Para a Idati, é possível a absorção de todo o estudo aqui desenvolvido, uma vez que será feito um planejamento de marketing, trazendo seus valores, sua missão, visão e objetivos, estruturando suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças a fim de se pensar em possíveis planos de ação. A empresa hoje atende apenas médias e grandes empresas, podendo atuar com o Projeto de Trainees com micro e pequenas empresas, aumentando sua clientela e expandindo o seu negócio, pois poderá captar esses clientes a preços competitivos. Complementarmente, a repercussão desse projeto só tem a agregar ao negócio, pois auxiliará a empresa a se consolidar ainda mais no mercado, reafirmando seus valores e seu trabalho que é constantemente buscado nas redes sociais.

Todo esse processo tem intenção de ser realizado de forma que se utilize o melhor do marketing tradicional, mas colocando em ênfase o potencial agregado do Marketing 3.0 no projeto de implementação da consultoria júnior, buscando estrategicamente inovar na questão da integração entre os colaboradores e o desenvolvimento a ser internalizado mediante o treinamento de um profissional atuante na Idati. Isso ajudará os profissionais no que se refere ao aprendizado e ao desenvolvimento profissional, como também na oportunidade de reafirmar a Idati como uma empresa de consultoria, que além de oferecer soluções comerciais, contribui de forma social e educacional no que diz respeito a futuros profissionais do ramo, que de aprendizes podem vir a serem de fato potenciais parceiros nos próximos projetos.

Segundo pesquisa pela Fenacon (ITO, 2016), Fundação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas, o cenário de instabilidade econômica no país está aumentando a demanda por serviços de

consultoria, situação que pode ser confirmada, por exemplo, pela Deloitte (2016), que apresentou um aumento de 11% no faturamento em 2015 e pela PwC (AVRUCH, 2016), que mostrou um crescimento de 15% também em 2015 devido somente à demanda por consultoria. Por fim, esse estudo poderá ajudar estrategicamente a organização a crescer e se destacar em seu ambiente mercadológico, buscando uma forma inovadora de atuação com relação tanto aos seus clientes, quanto aos seus concorrentes.

O Marketing 3.0, apesar de sua teoria bastante condizente com o momento que vivemos, ainda não é um conceito consolidado no Brasil, justamente por ser relativamente jovem se forem analisadas as décadas de estudo do Marketing e da Estratégia Organizacional. Entretanto, suas ideias inovadoras devem ser evidenciadas, e este trabalho pode contribuir para o pioneirismo de sua aplicação prática no mercado analisado.

4 OBJETIVOS

A fim de esclarecer a direção a ser tomada, bem como auxiliar posteriormente no processo metodológico, são expressos nesta seção os objetivos do presente trabalho.

4.1 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo geral do presente trabalho é elaborar um plano de marketing com ênfase em Marketing 3.0 a fim de ajudar a empresa Idati a alcançar o seu desejo de formar uma Consultoria Júnior, com um modelo de formação de trainee. A ênfase em Marketing 3.0 se deve ao fato de esse conceito estar muito presente no comportamento atual de marketing, em que a interação está cada vez maior e conceitos como cocriação estão mudando o mundo dos negócios, contexto que naturalmente insere o trabalho de consultoria. Hoje em dia abrir uma empresa não é somente vender um produto ou oferecer um serviço; ao empreender, é necessário apresentar um DNA organizacional autêntico e mostrar à população no que a empresa em questão vai se diferenciar e no que a sua missão vai interferir positivamente não só no âmbito profissional, mas também na sociedade como um todo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ao ter em vista que este trabalho é um Plano de Marketing, como objetivos mais específicos, propõem-se:

- a) Elaborar uma análise do ambiente externo, contemplando as principais variáveis que afetam o desempenho da empresa;
- b) Identificar e avaliar, mediante a recém referida análise, as oportunidades e ameaças do negócio;
- c) Analisar o ambiente interno da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos;
- d) Construir a Matriz SWOT de marketing;
- e) Identificar, a partir da Matriz SWOT, as principais questões estratégicas;
- f) Elaborar planos de ação de marketing para cada uma dessas questões estratégicas.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma vez que o presente trabalho se propõe a realizar um plano de marketing 3.0, apoiado em premissas do marketing tradicional, a fim de viabilizar a implementação de uma consultoria júnior, torna-se necessário contextualizar esse cenário, trazendo primeiramente algumas definições de consultoria, bem como se dá a atuação de uma organização júnior, além da conceituação de marketing praticada, para então chegar em planejamento estratégico, cujos desdobramentos acarretam nas explicações quanto a sua importância, as suas etapas, bem como na definição de elementos constituintes, tais como missão, visão e valores, corroborando para a análise Swot. Com essa abrangência teórica se oportuniza entrar em marketing 3.0, pontuando seus principais conceitos e diretrizes que também norteiam o propósito deste projeto.

5.1 O QUE É CONSULTORIA?

Apesar de parecer ser um termo recente, a consultoria é uma prática que pode ser evidenciada historicamente na sociedade, uma vez que as tribos, as civilizações desde muito tempo eram compostas de pessoas que serviam apenas para dar conselhos nas mais diversas situações. Do latim *consultare*, consultoria remonta a aconselhar, conforme apontam, portanto, situações já vivenciadas na história.

De acordo com Oliveira (2011), consultoria empresarial é “um processo interativo e um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Block (2001) acaba complementando a visão de quando define consultoria como qualquer ação que se adote em relação a um sistema do qual o suposto consultor não faz parte.

Crocco e Guttman (2005, p.23) reforçam teorizando que:

Consultoria é um processo interativo executado por uma ou mais pessoas independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização. (CROCCO; GUTTMAN, 2005, p.23)

Apesar de a maioria dos profissionais de consultoria serem formados em Administração, por conta do currículo e do amplo conhecimento adquiridos na graduação, além da vivência e

aprendizado empresariais, situação que os tornam mais aptos a desempenharem a referida função, não é obrigatório que empresas de consultoria sejam compostas apenas por Administradores. O fato de ser administrador favorece o exercício do cargo, mas outros profissionais graduados em outros cursos também podem se tornar consultores, desde que aliem a isso o estudo sobre conceitos que compõem o curso de Administração, como no que se refere à tomada de decisão e à gestão de pessoas, por exemplo.

Drucker (1976) pontua que ser consultor remete à identificação de necessidades e a sugestão das devidas mudanças; Mocsányi (1997), contudo, coloca que ser consultor é uma maneira especial de exercer a própria profissão. Dessa forma, portanto, haver consultores graduados em outros cursos também pode ser positivo, uma vez que a questão técnica também ajuda nesse trabalho; entretanto, relevante de fato será o diagnóstico do problema e a formulação certa para as respectivas deficiências, seja de qual área for, bem como o modelo de análise e gestão a ser utilizado de forma que a demanda seja resolvida estrategicamente para a organização.

5.1.1 Consultoria Júnior

Além das empresas de consultoria, bem como profissionais do ramo que trabalham de forma independente, existem as empresas juniores – sem fins lucrativos -, que são formadas por estudantes de graduação, com apoio da universidade e orientação dos professores. Esse tipo de consultoria, por ser amparada fisicamente pela estrutura da universidade, oferece um serviço de baixo custo às empresas, favorecendo clientes principalmente de menor porte devido a condições financeiras. A grande razão de ser dessas empresas é contribuir para o desenvolvimento profissional dos estudantes, estimular o empreendedorismo e oportunizar uma vivência inicial de trabalho paralela às teorias estudadas em sala de aula.

A primeira empresa júnior surgiu na França, em 1967, na ESSEC (L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris), mas isso só começou a ser difundido pelo restante da Europa na década de 80, quando passou a conceber novos formatos de gestão e ter uma importância tal, que foi criada a Confederação Europeia de Empresas Juniores, a JADE. Em 1987, a consultoria júnior chegou ao Brasil, que passou a ter as suas próprias empresas juniores a partir de 1990.

A estrutura desse tipo de organização geralmente é departamentalizada, com uma hierarquia definida, cuja divisão contempla um Presidente, pessoas responsáveis pelos projetos – com os respectivos consultores -, pelo RH, pelo Marketing, etc. Os estudantes não são remunerados, contando com no máximo uma ajuda de custo; o faturamento dos projetos é destinado para o desenvolvimento dos próximos, além de eventos da consultoria.

5.2 O QUE É MARKETING?

Segundo o Dicionário Aurélio de Português, o significado de marketing remete ao “conjunto de estratégias e ações relativas a desenvolvimento, apreçamento, distribuição e promoção de produtos e serviços, e que visa à adequação mercadológica desses” (FERREIRA, 2000); entretanto, isso é apenas a “ponta do iceberg” (KOTLER; KELLER, 2012), pois o real significado envolve uma gama de conceitos e processos que existem desde os primórdios da humanidade, isto é, desde que existe o comércio, que realmente constituem a definição de marketing. Hoje em dia este último não está mais restrito a apenas um departamento, pois se tornou um protagonista na organização, cuja atuação deve estar presente no cotidiano da equipe no que se refere a qualquer atitude, ou seja, o marketing deve conversar com as outras áreas – ser entendido como um jeito de fazer negócios.

A fim de reforçar o recém dito, é relevante apontar as cinco orientações da empresa com relação ao mercado pontuadas por Kotler e Keller (2012); a orientação mais antiga é a orientação para a produção, em que produtos de fácil acesso e de baixo custo são priorizados, promovendo as economias de escala; na sequência, tem-se a orientação para o produto, em que já se começa uma valoração em cima da qualidade, do desempenho e da inovação, mas que deve estar aliado a um preço justo; a orientação para vendas, por sua vez, basicamente revela que a empresa objetiva fabricar o que ela vende e não o que o mercado pede; já a orientação para o marketing, nas palavras de Kotler e Keller (2012), traduz-se na empresa “ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) aos mercados-alvo escolhidos”.

Por fim, fala-se em orientação para o marketing holístico, o qual remete ao envolvimento do marketing interno realizado em cima dos funcionários no que se refere a programas de treinamento, por exemplo, ao marketing integrado, ao marketing de

relacionamento, uma vez que é bastante importante para o negócio a fidelização das relações com o cliente – existe sempre um pós venda para que o mesmo não só volte, como recomende -, e ao marketing socialmente responsável, aspecto muito em voga no momento no âmbito das empresas nos dias de hoje. Dessa forma, portanto, percebe-se a evolução do entendimento de como agir em relação ao produto e ao cliente, uma vez que não são questões a serem pensadas isoladamente, e é isso o que o marketing propõe.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar; a única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível. (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Churchill (2000), “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais organizacionais”. Essa organização corrobora com os “4Ps” de Marketing, ou Mix de Marketing: produto, preço, praça e promoção (MCCARTHY, 1997).

Quanto ao produto, este é o que se intenciona usar para satisfazer a necessidade das pessoas, chamar a atenção delas e isso pode ser através de bens (tangíveis ou intangíveis, duráveis ou não), pessoas, serviços ou um misto disso tudo. Já o preço é o que determina a compra do consumidor, segundo Kotler (2006). O preço nada mais é do que aquilo que se paga monetariamente para usufruir do bem ou do serviço adquirido para satisfazer a respectiva necessidade.

No que se refere à praça, esse tem a ver com a distribuição do produto, com tudo o que envolve a questão da rede de fornecedores, entrega, funcionamento do ponto de entrega, forma de compra, toda essa logística. Por fim, a promoção é o resumo de como se chega no consumidor para informá-lo da proposta de valor de uma empresa, se através do marketing direto ou indireto, se através das relações públicas, venda pessoal, publicidade, entre outras formas de comunicação possíveis para se atingir o cliente. Nesse caso, a mensagem deve ser clara e objetiva – de acordo com o público alvo – a fim de que o consumidor entenda a proposta e a organização consiga o impacto que deseja nesse primeiro contato.

Com as inovações tecnológicas e a dinamicidade do mercado, muitas empresas desde o início do século XXI foram desafiadas a realmente mostrarem sua eficiência e capacidade de adaptação, uma vez que ao não acompanhar esse novo ritmo mercadológico, as organizações sucumbem a essas mudanças, sendo desafiadas até mesmo a sobreviverem nesse ambiente. Frente a esse cenário, o marketing acaba por desempenhar um papel importantíssimo, tendo em vista sua definição, pois se as pessoas não compram, não há razão de as empresas existirem. “O consumidor deve perceber a existência de uma necessidade; deve existir ao menos um produto que possa satisfazê-la; deve existir a capacidade de compra” (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Dessa forma, portanto, as organizações precisam ter um marketing eficiente para colocar em evidência o seu negócio, trazendo o consumidor para perto de forma que o mesmo se sinta atraído e convencido de que suas necessidades serão supridas pelo que essa empresa oferece. Para organizar essa questão da melhor maneira, cabe salientar a relevância do planejamento de marketing em qualquer negócio, a fim de colocar em prática o próprio conceito acima discutido. Na sessão a seguir, essa abordagem é pontuada mais detalhadamente.

5.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Como alicerce do ambiente competitivo e propulsor do crescimento organizacional, o planejamento de marketing surge como solução aos dirigentes sobre como e onde investir os recursos da empresa diante de um possível enfraquecimento da gestão administrativa - por exemplo - que qualquer empresa fica sujeita devido a evoluções tecnológicas. O objetivo principal do planejamento de marketing, segundo McDonald (2004), é a criação de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, cujo resultado se torna possível com o auxílio das ferramentas desse processo.

Realizar esse planejamento, diga-se de passagem, não é tarefa exclusiva de grandes empresas; pequenas e microempresas também podem se valer dessa ferramenta, uma vez que permite aos seus gestores conhecer ainda mais profundamente os seus consumidores - tendo em vista as análises ambientais de mercado que devem ser feitas -, bem como oportunidades potenciais de negócio mediante a identificação de necessidades do cliente. Baker (2006) reforça essa questão afirmando que conceitos e teorias de marketing podem ser aplicados às empresas

de micro e pequeno porte, devendo apenas ser adequado a sua realidade de mercado. McDonald (2004) complementa ao argumentar que o planejamento estratégico de marketing permite que mesmo o menor concorrente se torna capaz de sobreviver ao dinamismo do mercado de forma bem sucedida, visto que essa estratégia demanda da empresa uma análise relevante acerca tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo, oportunizando transformar pontos fracos em pontos fortes, bem como as ameaças verificadas em oportunidades de negócio.

As etapas envolvidas no planejamento estratégico de marketing, de acordo com McDonald (2004) configuram primeiramente uma análise do cenário organizacional, avaliando os clientes, o mercado de atuação, quem são os colaboradores e fornecedores, quais são os objetivos da empresa; uma análise interna das forças e limitações organizacionais, avaliando quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos; uma análise externa do meio ambiente, cujo cenário permite identificar os fatores que constituem as oportunidades que devem ser exploradas e as ameaças que devem ser neutralizadas. Após isso, discutem-se todos esses dados com o propósito de pensar em ações acerca das decisões a serem tomadas na sequência para atingir os objetivos da empresa; por fim, trabalha-se na implementação desse processo – o plano de marketing - seguido de uma supervisão e controle dos resultados ao longo do tempo.

É importante salientar que, em princípio, a empresa em questão precisa ter missão, valores e visão bem definidos e esclarecidos para tomar qualquer frente diante da intenção de se realizar um planejamento estratégico. Sem esses aspectos bem claros, o planejamento tende a não se cumprir (pelo menos não como se vislumbra e projeta), portanto isso será pontuado na subseção a seguir.

5.3.1 Visão, Missão e Valores

A estratégia organizacional, de acordo com Chiavenato (2005), deve andar junto com a visão e objetivos da empresa, pois é o que norteia qualquer ação intencionada pelos atores organizacionais. A visão remete à forma de como a empresa quer ser vista e que direção ela quer tomar.

A missão, por sua vez, é a identidade da organização e deve estar imune aos objetivos e estratégias implementadas, segundo Furlan (1997). A missão resume o porquê de a empresa existir (PORTO, 2008) e qual é o seu papel na sociedade.

Os valores, entretanto, têm a ver com o que preza a corporação em questão, quais são os princípios que norteiam suas atitudes, tendo em vista sua missão. Os valores evidenciam o que a empresa aceita ou rejeita no que se refere a estratégias adotadas, além de influenciarem comportamentos organizacionais, uma vez que isso está diretamente relacionado a cultura corporativa.

5.3.2 Análise do Ambiente

Conforme anteriormente mencionado, a análise de ambiente é composta pela avaliação de uma série de fatores do cenário organizacional que se estuda, para enriquecer e dar segurança quanto às medidas a serem tomadas posteriormente, uma vez que dessa forma se mune de informações pertinentes e fidedignas na tomada de decisão. Mansilla (1996) coloca que essa análise é fundamental para conhecer quais são os aspectos mais relevantes que a organização sofre influência, bem como as forças a serem potencializadas a fim de alcançar os objetivos definidos para si mesma.

A Análise do Ambiente, portanto, possibilita um diagnóstico estratégico que, de acordo com Kotler (1998), permite avaliar corretamente o ambiente externo formado pelo microambiente e pelo macroambiente, como também o ambiente interno, formado pelas forças próximas da empresa, identificando então oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas organizacionais. Nas próximas subseções, essas definições são melhor esclarecidas.

5.3.2.1 Análise do Ambiente Externo

O Ambiente Externo é composto de variáveis que não são possíveis de controlar, mas sim prevenir. Kotler (1998) divide essa análise em macroambiente e microambiente, com seus respectivos fatores. De acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas de sucesso atuam de forma a estar constantemente buscando reconhecer necessidades e tendências de maneira que se consigam atendê-las, além de adquirir resultados financeiros positivos com as mesmas. A Análise do Macroambiente, então, ajuda a suprir essa busca, exigindo que se monitorem seis fatores: demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, naturais e socioculturais. A Análise do Microambiente, por sua vez, acaba por complementar a anterior, referindo-se aos

clientes, fornecedores e concorrentes. Segue abaixo primeiramente as variáveis macroeconômicas, segundo Kotler (1998):

- a) Fatores Demográficos: dados que envolvem as pessoas, tais como o tamanho e a taxa de crescimento populacional em diferentes cidades, regiões e nações; distribuição etária e composição étnica; níveis educacionais; padrões de moradia;
- b) Fatores Econômicos: remetem à renda atual, disponibilidade de crédito, níveis de emprego, endividamento;
- c) Fatores Tecnológicos: dizem respeito ao nível de tecnologia empregada na empresa, se existe algum centro de pesquisa ou até mesmo nível de dependência quanto às ferramentas tecnológicas. Fora isso, também é necessário se manter atualizado para não se atrasar quanto à concorrência e aos clientes;
- d) Fatores Político-Legais: Kotler (1998) classifica esses fatores como “leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade”, logo as empresas precisam estar alinhadas com as exigências legais e fiscais;
- e) Fatores Naturais: essa variável tem a ver com a escassez de recursos e matéria-prima, níveis de poluição e impactos à natureza e como isso tudo afeta a organização;
- f) Fatores Socioculturais: referem-se aos níveis culturais da população, bem como seus comportamentos, crenças e valores apreendidos; níveis socioeconômicos.

Quanto às variáveis microambientais, têm-se:

- a) Clientes: Todo e qualquer consumidor do negócio em questão; para que qualquer ação empreendedora possa dar certo, é preciso haver um público-alvo e mercado consumidor de fato.
- b) Fornecedores: Fontes de recursos necessários para o desenvolvimento das atividades da empresa; o relacionamento com esses atores é essencial para as organizações, para não haver disparidade e conseqüentemente dependência desse fator.
- c) Concorrência: Compõem essa variável as empresas que competem por um mesmo mercado. É preciso estar atento à concorrência, tentando prever suas ações e se antecipando quanto à tomada de decisão para não perder espaço no mercado consumidor.

5.3.2.2 Análise do Ambiente Interno

Essa avaliação permite dizer quais são os pontos fracos e fortes da empresa, uma vez que se verifica quais produtos ou serviços que a organização vende, quem são seus clientes, quais são os seus recursos, a tecnologia utilizada, as competências, o que se considera estratégico, competitivo e diferencial com relação à concorrência, as forças e fraquezas de uma maneira geral. Através desses dados, os administradores e suas equipes poderão estabelecer as prioridades no que se refere às ameaças e oportunidades verificadas no ambiente externo.

5.3.3 Plano de Marketing

Nesse contexto, cabe mencionar o papel do Plano de Marketing, que integra o planejamento estratégico, pois segundo Ferrel *et al* (2000) “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”.

“O plano (produto do planejamento) é um curso de ação, onde se estabelece quem fará o que, onde, como e por que para atingir os objetivos. Todo e qualquer plano é retratado formalmente através de um documento” (COSTA, 2003). Para Westwood (1996):

Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. (WESTWOOD, 1996)

A execução desse plano permite a definição dos objetivos de marketing, bem como estratégias para alcançá-los, apresentando-se como uma ferramenta de comunicação que agrega todos os elementos do mix de marketing (COSTA, 2003). Na sua forma mais simples, um plano deve conter além de informações acerca da concorrência, a análise dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças da própria empresa, conforme Westwood (1996). Nesse sentido, contempla-se a Análise Swot na próxima seção, configurando uma avaliação de cenário interna e externa, conforme segue abaixo.

5.3.3.1 Análise Swot

Swot é uma abreviação da língua inglesa, em que *strenghts* significa forças; *Weakness*, fraquezas; *opportunities*, oportunidades e *threats*, ameaças. Essa ferramenta permite identificar as oportunidades e ameaças de uma empresa, bem como as forças e fraquezas, catalisando o desenvolvimento de planos de marketing, conforme Ferrel *et al* (2000).

Como força, pode-se falar nas vantagens da empresa em relação aos seus concorrentes, em algum diferencial que se apresenta como ponto forte a ser aproveitado nos negócios, a fim de criar vantagem competitiva (COBRA, 1991). Aqui se questionam sobre as melhores atividades, os melhores recursos, as maiores vantagens competitivas e o nível de engajamento dos clientes, por exemplo. Quanto às fraquezas, pode-se avaliar como contrário das forças, pois nesse caso são evidenciadas falhas ou deficiências em alguma área ou processo da organização que a deixa mais suscetível. Nesse caso, costuma-se questionar sobre a efetividade da mão-de-obra, do treinamento (se ele existe), quais as razões da perda de mercado para concorrência.

Oportunidades são circunstâncias que devem ser exploradas, uma vez que são situações potenciais positivas, que acarretarão lucro à empresa, se bem aproveitadas. Já as ameaças, por sua vez, como já diz o nome, podem se apresentar como empecilhos ao desenvolvimento organizacional. Kotler (2000) pontua que uma ameaça oportunizaria a deterioração das vendas e dos lucros se não há uma ação de marketing defensiva.



Fonte: APRENDA, 2015

Como se pode ver acima, a Análise Swot pode ser feita através de uma matriz, em que se divide o ambiente entre interno e externo, colocando forças e oportunidades lado a lado, bem

como fraquezas e ameaças da mesma forma. A partir dessa holística, quanto aos pontos positivos – forças e oportunidades -, pode-se valer do que compõe esses itens a fim de explorar essas potencialidades, bem como investir nas mesmas objetivando maiores e melhores resultados. Quanto às deficiências, é difícil controlar o ambiente externo, no entanto é possível se prevenir e criar planos de ação de forma a minimizar os impactos possíveis a serem causados por essas iminentes ameaças.

5.3.3.2 Objetivos

Definir os objetivos, segundo Wood (2004), é mais uma etapa do plano de marketing, partindo da premissa da missão da empresa. O autor ainda argumenta que ao cumprir metas de curto prazo de forma correta e eficiente, os objetivos ajudarão a atingir os propósitos de longo prazo. Esses objetivos podem ser de caráter financeiro (relacionado à taxa de retorno do investimento, lucros e projeções do fluxo de caixa), sociais (tendo a ver com a responsabilidade social) e de marketing (com o propósito de obter retorno no que se refere ao relacionamento de marketing, entre outras atividades que ajudam a alcançar o objetivo financeiro).

Após todos os conceitos relativos ao marketing tradicional recém teorizados, em que se contextualiza boa parte do cenário cuja proposta deste projeto está inserida, finalmente torna-se oportuno falar sobre Marketing 3.0, diferencial do plano de marketing proposto nesse tema. Na seção a seguir, a nova temática é abordada de forma mais clara.

5.4 MARKETING 3.0

Vive-se atualmente numa era globalizada, em que dinamismo se configura como uma das melhores descrições do momento. Tudo acontece muito rápido, convidando pessoas e organizações a mudanças por conta de inovações tecnológicas, e as empresas precisam cada vez mais rapidamente mostrar que são resilientes, capazes e - mais do que isso - atentas a esse cenário, acompanhando o ritmo.

A sociedade, além disso, tem assumido uma postura diferente e também se preocupado com as demandas sociais, então empreender hoje em dia não é somente oferecer um serviço ou vender um produto; a missão do negócio deve tocar o público-alvo de maneira que isso atenda aos seus anseios e demonstre que se está contribuindo positivamente para essa sociedade, para esse mundo em que se vive. Diante disso, o marketing se insere nesse contexto de maneira determinante, como já foi visto, mas até agora foi falado de seus alicerces tradicionais; propõe-se necessário, também, pois, abranger o conceito de Marketing 3.0, cuja definição acompanha o momento atual.

5.4.1 Do Marketing 1.0 ao Marketing 3.0

Antes de ser Marketing 3.0, o marketing passou por outras duas fases, classificadas de marketing 1.0 e 2.0, cujas abrangências ainda são praticadas nos dias de hoje. O marketing 1.0 surgiu na era industrial, em que a gestão era centralizada no produto, em economias de escala, padronizadas, com a política da redução de custo total, sem qualquer diferenciação. Conforme Ford (apud KOTLER *et al*, 2010) “O carro pode ser de qualquer cor, desde que preto”.

O Marketing 2.0, por sua vez, apresenta uma gestão fundamentada no consumidor, uma vez que o mesmo então se apresenta mais informado, e o mercado lhe proporciona comparar produtos e preços, bem como a qualidade do que é oferecido, influenciando sua decisão de compra. Dessa forma, novas estratégias passam a ser pensadas com o intuito de atingir o cliente e atender suas necessidades.

Finalmente, o Marketing 3.0, que também pressupõe satisfazer o consumidor, traz uma nova abordagem de como fazer isso. No caso, missão, visão e valores – alicerces do planejamento de marketing que devem estar bem esclarecidos para colocar o plano em execução – também são reforçados agora, pois a empresa atinge o cliente de uma forma diferente, mais impactante, valorizando o espírito humano e engajando os colaboradores na sua causa. Essa nova abordagem tem influência nas mudanças de atitude e de comportamento do consumidor (JONES *et al.*, 2008), atreladas às transformações tecnológicas no ambiente de marketing - em que os consumidores passam a ser mais colaborativos; ao contraponto da globalização – uma vez que ao mesmo tempo que ela oferece liberdade, ela também estimula o individualismo, e ao surgimento da sociedade criativa, bem como do marketing do espírito humano. A nova fase

do marketing, portanto, de acordo com Kotler *et al* (2010), atua na questão da realidade social como um todo, no que se refere à pobreza, a questões de saúde pública, à responsabilidade ambiental, uma vez que esses assuntos estão veemente sendo veiculados na mídia, e as organizações não podem se isentar dessa realidade.

O marketing 3.0, diante dessas demandas sociais e ambientais, surge reforçando valores humanos, oferecendo esperança aos consumidores, pois o indivíduo hoje está se preocupando não só com esses problemas, mas também com quem se preocupa com as mesmas coisas. A empresa que se diferencia nesse ponto e mostra como valores a responsabilidade social, a preocupação com as demandas públicas e sociais no que diz respeito ao seu negócio, aliando a isso uma missão de empreender visando a fazer algo melhor para a sociedade, sem se atentar somente ao lucro, atinge o cliente de uma maneira sentimental e espiritual, que hoje acaba por determinar a preferência de compra, como também a reputação institucional perante a sociedade. A seguir é apresentada de uma forma ampla uma tabela com o resumo da comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

Tabela 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: KOTLER ET. AL (2010, p. 6)

A intenção do Marketing 3.0, portanto, é a de alinhar a estratégia organizacional aos anseios dos funcionários e clientes; trata-se de uma tentativa de renovar conceitos, trabalhando com a interação entre organização e clientes, tendo em vista fazer um mundo melhor. Nesse sentido, o marketing 3.0 traz a conceituação da interação plena via mente, coração e espírito do cliente, sendo a mente a razão, o coração a emoção e o espírito a coletividade, os anseios coletivos. A seguir, serão abordadas algumas das técnicas propostas desta metodologia, sendo

que neste momento é importante ter clara a evolução dos conceitos e dos pressupostos que embasam o prosseguimento deste trabalho.

5.4.2 A evolução da comunicação e o Marketing 3.0

As inovações tecnológicas sempre ocorreram, mas a partir do século XXI isso passou a ocorrer muito mais rapidamente, “obsolescendo” produtos e processos que até então eram vistos como modernos. Nesse contexto, as redes sociais ganham destaque, conectando pessoas do mundo inteiro em frações de segundo e iniciando a chamada globalização, que não só atinge pessoas, como produtos, processos e empresas – ou seja, tudo. As fronteiras virtuais terminam, e a informação de uma hora atrás já está atrasada, pois se tem acesso a mesma instantaneamente, não há mais monopólio da informação nesse aspecto.

Cada vez mais o que se faz fisicamente tem sido feito no mundo virtual, como compras, pagamentos, entre outras atividades, como as relacionadas ao lazer, e isso é bombardeado na web incessantemente e em qualquer site. Essas inovações beneficiam os consumidores como um todo, pois hoje em dia a praticidade e a facilidade de acesso aos meios têm sido a bandeira levantada pelas pessoas, tendo em vista a corrida diária contra o tempo no cotidiano populacional.

Os clientes, frente a essa realidade, também estão se tornando cada vez mais exigentes, devido à riqueza de informação disponível, já que é possível rapidamente investigar o produto que se deseja no que se refere aos locais de venda, preço, referência, procedência, qualidade, etc, e dessa forma elencar as prioridades e comparar os itens de forma a determinar a respectiva compra. Diante disso, as organizações precisam se atualizar constantemente e estar atentas a esse ambiente virtual para que não sucumbam às mudanças e possam também se inserir nesse meio, mas não só como mero ator no processo e sim como protagonista de seu segmento, apresentando algum diferencial baseado em valores e missão sólidos.

Justamente pelo fato de haver informação em abundância, os indivíduos estão mais conscientizados sobre assuntos em geral (sendo a fonte confiável ou não) e isso é bastante difundido nas redes sociais, como Facebook, Twitter, Whatsapp, LinkedIn, blogs, sites de pesquisa, revista e jornais, etc. Por esse motivo, com essa conscientização principalmente sobre as demandas públicas, sociais e ambientais, o Marketing 3.0 destaca que o consumidor é e deve

ser encarado de forma diferente, e as empresas, por sua vez, devem caminhar junto nessa direção, propondo algo melhor para a sociedade.

Em suma, a era do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que a mesma demanda abordagens de marketing colaborativas, culturais e espirituais. (KOTLER *et al*, 2010, p. 22)

Complementarmente:

Quando a sociedade brasileira for composta de pelo menos uma parcela de pessoas conscientes, defensoras de seus valores e orgulhosas de sua identidade, as participações do governo e das organizações comerciais em atividades culturais passarão a ser um excelente fator de geração de desenvolvimento social e econômico. (ZENONE, 2006, p. 96)

5.4.3 Elementos essenciais do Marketing 3.0

O marketing colaborativo é a primeira premissa básica do Marketing 3.0:

Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo feedback útil às empresas. (KOTLER *et al*, 2010, p. 12)

Além de informados e exigentes, os consumidores estão interagindo com as empresas e seus produtos e serviços, o que pode ser uma relação positiva ou não, pois nem todo feedback é positivo. O marketing colaborativo surge nesse contexto, chamando a atenção para outro questionamento que o próprio Marketing 3.0 faz quanto à horizontalização do relacionamento. Na medida em que o tempo passa e que se vê tantos casos de falta de ética, responsabilidade social e falta de caráter nas ações das empresas, como no caso de várias companhias colocando formol no leite, como a Parmalat, por exemplo, os consumidores estão consultando outros consumidores acerca da autenticidade, qualidade e confiabilidade do produto ou serviço que estão intencionando comprar e/ou contratar. A relação, portanto, não se fundamenta mais inteiramente na relação vertical entre consumidor e empresa, uma vez que as más ações e os feedbacks negativos têm feito pairar um sentimento de desconfiança. De acordo com o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), 90% dos brasileiros pesquisam na internet antes de realizar uma compra (NOVE, 2015).

Esse cenário vem causando relevantes impactos no contexto organizacional, pois o cliente não hesita em falar mal quando se sente injustiçado ou enganado, e esse relato é feito

principalmente nas redes sociais, cuja veiculação se multiplica rapidamente, atingindo milhões de pessoas, que passam a conhecer do caso e internalizar o feedback negativo da marca. Essa situação conseqüentemente acaba por influenciar em aquisições futuras do indivíduo, podendo até mesmo excluir a respectiva marca das suas intenções de compra.

Um exemplo bastante conhecido é o site Reclame Aqui, de cunho colaborativo, em que milhares de pessoas jurídicas, nacionais e internacionais, estão cadastradas para que sejam fornecidas reclamações, elogios e/ou sugestões acerca de seus produtos ou serviços. Nesse site consta o percentual de reclamações recebidas resolvidas, não resolvidas, pendentes, bem como os comentários das pessoas envolvidas nos casos, no que se refere ao fato propriamente dito, se foi resolvido ou não, etc. Tudo o que é feito no Reclame Aqui pode ser compartilhado nas redes sociais, como o Facebook, por exemplo, então o alcance dessa ferramenta é de uma dimensão muito grande.

Como segundo elemento básico do Marketing 3.0, configura-se o **marketing cultural**, cujas implicações remetem às preocupações e anseios dos cidadãos globais. As marcas culturais para o serem precisam primeiramente de profissionais atentos à realidade que os cercam, aos problemas demandados principalmente em relação ao negócio em questão, pois não adianta difundir uma mensagem fora de contexto, de algum acontecimento antigo. Hoje em dia, as pessoas questionam bastante a desigualdade social, a falta de responsabilidade social, por exemplo, então marcas culturais devem conseguir transmitir mensagens de acordo com esse pensamento global, articuladas em valores bem esclarecidos.

Por fim, o terceiro elemento do Marketing 3.0 é o crescimento da **sociedade criativa**, pois essas pessoas usam mais o lado direito do cérebro, que tem a ver com as emoções, espírito e criatividade. Segundo Kotler *et al* (2010), essa parcela da população, mesmo que em menor grau do que o restante, tem poder influenciador em relação às pessoas, moldam as opiniões alheias e favorecem as marcas colaborativas e culturais. Criatividade, segundo o autor, incentiva e estimula a espiritualidade e a sociedade criativa busca a autorrealização, tanto é que acredita na pirâmide invertida de Maslow, com a autorrealização como necessidade primária do indivíduo.

Os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócio que toquem seu lado espiritual. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0 (KOTLER *et al*, 2010).

O Marketing 3.0 preza pela internalização de valores na cultura da empresa, e “o lucro das empresas resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano” (KOTLER *et al*, 2010).

Tabela 2: Elementos Básicos do Marketing 3.0

Elementos Básicos		Por quê?
O que oferecer		
Conteúdo	Marketing Colaborativo	A Era da Participação (Estímulo)
Contexto	Marketing Cultural	A Era do Paradoxo da Globalização (Problema)
O que oferecer	Marketing Espiritual	A Era da Criatividade (A Solução)

Fonte: Kotler *et al*, 2010 (adaptado)

5.4.4 O Futuro do Marketing

Com o passar dos anos, o marketing apresentou uma evolução, conforme apresentada em sessão anterior, começando pelo Marketing 1.0, que basicamente se refere à gestão do produto; após isso, passou-se a se preocupar com a gestão do cliente, iniciando a era do Marketing 2.0, cujo desenvolvimento foi caracterizado pelo estudo da segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. A evolução continuou, e se iniciou um processo voltado à gestão da marca, focando as emoções humanas, inserindo novos conceitos, uma vez que se constatou que é necessário atingir não só a mente humana, mas também seu coração e espírito, surgindo o Marketing 3.0.

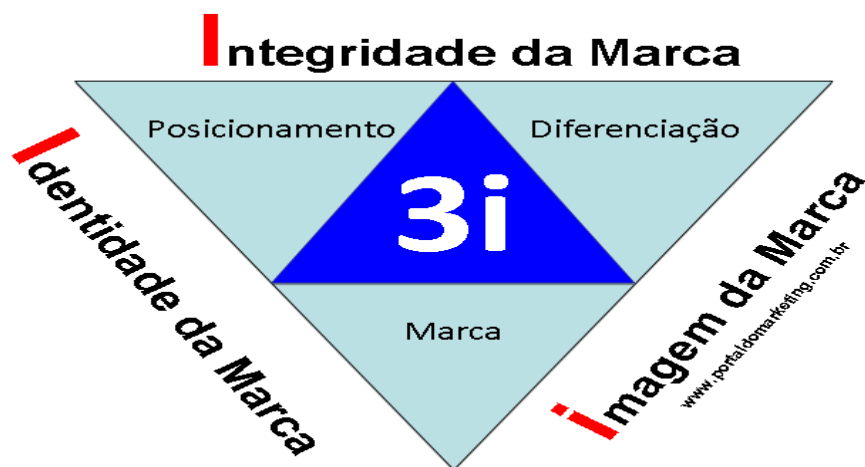
As práticas anteriores não deixaram de existir, mas passaram a se tornar insuficientes diante das mudanças de comportamento atuais. “Os novos conceitos de marketing são sempre uma reação às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios” (KOTLER *et al*, 2010). Nesse sentido, Kotler *et al* (2010) alega que as empresas precisam entender os processos de cocriação, que remete ao envolvimento de todos os atores na criação de um produto, isto é, empresa, consumidor, fornecedor e colaborador se conectam para viabilizar uma nova criação organizacional; de “comunização”, cujo significado se refere à necessidade de conexão de

consumidor para consumidor através de comunidades com valores compartilhados, e de desenvolvimento da personalidade da marca, que deve ser um DNA original.

O Marketing 3.0, ainda segundo Kotler *et al* (2010), deve ser associado a um “triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação”, sendo complementado com os “3Is”: identidade, integridade e imagem da marca. No caso, posicionamento serve como um alerta ao consumidor para que o mesmo verifique a identidade da marca, se ela é original, autêntica ou não; entretanto, isso não é tudo, a integridade da marca, por exemplo, é apenas verificada com a diferenciação, isto é, seu DNA, se a mesma realmente faz jus a sua missão e aos seus valores.

A boa imagem da marca ocorre se os itens anteriores acontecem positivamente, fazendo com que se atinja o coração, as emoções dos consumidores, uma vez que antes disso se atingiu a mente dos mesmos através de um posicionamento com identidade autêntica, e o espírito humano através da integridade da marca, que se confirma através do posicionamento e da diferenciação. Faz-se relevante lembrar da horizontalidade da comunicação atualmente, em que qualquer deslize prejudicará a integridade da marca e destruirá sua imagem devido ao poder das comunidades, ao empoderamento do consumidor frente à empresa, uma vez que consumidores confiam mais em estranhos e em outros consumidores do que nas empresas; portanto, quem faz o marketing são eles próprios, o que o Marketing 3.0 prega é a autenticidade, honestidade e originalidade organizacionais, e não o controle vertical (KOTLER *et al*, 2010).

Figura 2: Os 3Is do Marketing 3.0



Fonte: SERRANO, 2011.

5.4.5 Marketing 3.0 junto aos empregados

Antes de atingir o espírito do consumidor, ou melhor, para atingir esse objetivo, os funcionários da empresa precisam estar conectados com a missão, visão e valores da organização e também precisam verificar que a empresa como um todo de fato segue essas premissas, pois se isso não ocorre, é sinal de que não há práticas de Marketing 3.0. “No Marketing 3.0, as empresas precisam convencer tanto os clientes quanto os empregados a levar a sério seus valores” (KOTLER *et al*, 2010).

Os funcionários são o maior ativo organizacional, uma vez que eles dão sentido ao que se almeja e estão mais perto do que se pratica no ambiente profissional; portanto, a autenticidade da marca e a integridade de sua missão precisam ser verdadeiras e presentes no dia-a-dia empresarial, pois o contrário disso é facilmente detectável pelos colaboradores, afugentando qualquer tipo de conexão positiva, bem como a transmissão positiva da marca para o cliente no produto final. A empresa e os funcionários devem estar alinhados quanto aos valores, compartilhando os mesmos a fim de desenvolver uma cultura corporativa no seu cotidiano, e a combinação desses valores com as atitudes por parte da equipe deve corresponder a missão da marca da organização.

Uma pessoa se sente bem trabalhando em um local onde se vê os valores pregados serem praticados diariamente; com isso ocorrendo, pode-se falar em “vestir a camisa” da empresa, uma vez que o alinhamento entre funcionário e organização corrobora para o maior engajamento da equipe no atingimento dos objetivos e no próprio momento de representar a empresa. “Os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar. Mergulham com tudo: mente, coração e espírito” (KOTLER *et al*, 2010).

6 MÉTODO

A fim de se alcançar os objetivos propostos, o método consiste essencialmente de uma análise do ambiente e suas implicações com o propósito de embasar a elaboração do plano de marketing; algumas entrevistas a grupos de pessoas que trabalham ou já trabalharam em consultoria júnior foram realizadas, com o intuito de verificar como esse trabalho ocorre nos dias de hoje. Além disso, o método também contempla uma avaliação acerca de todo esse processo já dito de maneira que seja possível relacionar o tema com o Marketing 3.0.

6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

Primeiramente, então, realizou-se a análise do ambiente que uma empresa de consultoria se encontra hoje, principalmente as juniores ou as que contemplam trainees, para verificar verdadeiramente a sua viabilidade. Após esse estudo, avaliou-se a missão, visão e valores que a Idati está difundindo, com o propósito de verificar se essas questões estão de acordo com os preceitos de Marketing 3.0, mas isso em um momento mais a frente. Junto a isso, também se avaliou o posicionamento, a fim de que o triângulo dos 3Is se mostrasse em equilíbrio e identidade verossímil fosse identificada, um DNA autêntico que garantisse a integridade da Idati, bem como consequentemente uma boa imagem dessa marca para quem vê de fora.

Diante disso, o fechamento da análise do ambiente oportunizou uma avaliação acerca dos pontos fortes, fracos, das oportunidades e das ameaças do negócio através de uma Matriz Swot. Dessa forma, pôde-se pensar em questões estratégicas no que se refere aos pontos fortes e potenciais oportunidades, bem como em planos de ação quanto às ameaças e minimização dos pontos fracos.

6.2 PESQUISA

A pesquisa realizada neste trabalho foi de cunho exploratório e qualitativo, uma vez que isso é fundamental quando da implementação de um negócio, como é o caso, visto que uma análise do ambiente também foi contemplada para averiguar a viabilidade do projeto, além de

permitir constatações mais acertadas. Para complementar a pesquisa, alunos que trabalham na gestão atual da PS Júnior e do Sebrae e alunos que já trabalharam nas duas consultorias foram entrevistados, a fim de verificar possíveis relações e avaliar criticamente os pontos enfatizados pelos respondentes.

6.3 COLETA DE DADOS

Como recurso de uma pesquisa qualitativa, as entrevistas foram do tipo “em profundidade”, considerando a riqueza de informações que podem ser coletadas através da interação entre o entrevistado e o entrevistador. Mattos (2010) enfatiza que a entrevista em profundidade tem sido recorrente em pesquisas em Administração, tendo em vista a má utilização da pesquisa quantitativa na área, visto que muitos dos problemas e indisposições nas relações que envolvem as empresas não podem ser expressas em números e estatísticas.

Por ser uma entrevista em profundidade, os roteiros são do tipo semi-estruturado, uma vez que não são contempladas apenas as perguntas que constam nos roteiros, mas também questões que surgiram oportunamente devido a algum comentário, expressão facial acerca de alguma situação ou alguma fala pertinente dos entrevistados. A ideia é deixar o respondente falar livremente, auxiliando no produto final da coleta qualitativa.

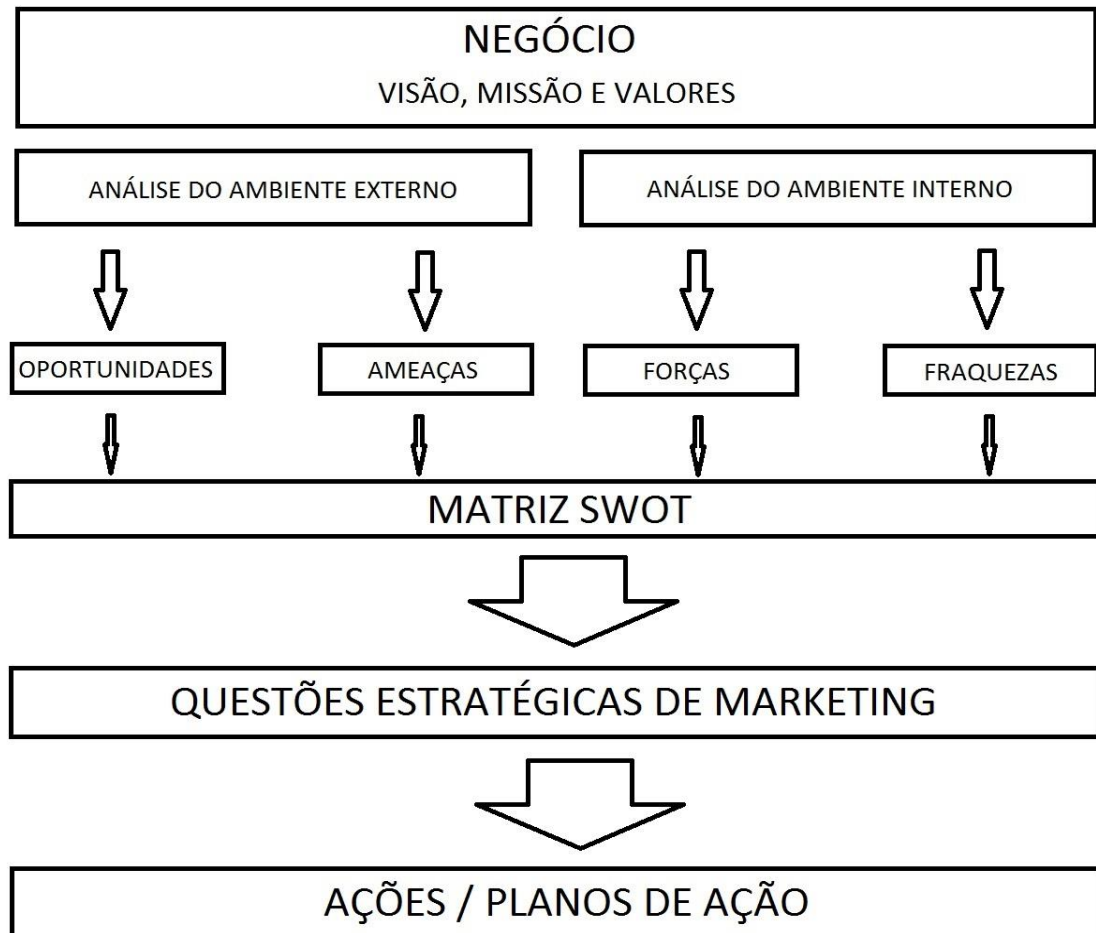
As perguntas previamente pensadas para as entrevistas se encontram no anexo deste trabalho, tomando como base a percepção dos entrevistados quanto à consultoria júnior, as falhas visualizadas, bem como os pontos positivos e a aprendizagem que a experiência permitiu, quanto aos entrevistados que trabalham ou já trabalharam nesse tipo de iniciativa. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas no celular para posterior análise crítica do conteúdo. Os respondentes, por questões de sigilo, não foram identificados.

6.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, em um primeiro momento, teve como base as questões avaliadas na literatura, como a visão do negócio, bem como missão e valores; a pesquisa feita quanto ao ambiente externo e interno e a identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Visto isso, a estrutura se completa com a Matriz Swot e as estratégias refletidas a partir disso, bem com seus planos de ação; para melhor visualizar, segue abaixo a estrutura referida:

Figura 3: Estrutura de análise dos dados



A Matriz Swot teve papel fundamental para a construção crítica das questões estratégicas e os consequentes planos de ação, por isso tem a seguinte apresentação:

Figura 4: Estrutura da Matriz Swot mediante análise do ambiente



Fonte: APRENDA, 2015 (adaptado)

A matriz acima estabelece algumas relações numeradas de 1 a 3, que significam respectivamente como o aproveitamento de oportunidades, a correção dos pontos fracos e a correção das adversidades. Desse conjunto de relações, extraem-se as já referidas questões estratégicas de marketing que só foram possíveis de serem pensadas após a análise do ambiente e a tradução disso numa Matriz Swot.

Paralelamente às estruturas apresentadas acima, a análise dos dados também teve como objetivo avaliar a aprendizagem oportunizada na PS Júnior e no Sebrae, questionando sobre – principalmente – a gestão do conhecimento, se isso é compartilhado, se todas as experiências são absorvidas apenas por quem participa de um projeto ou de outro, por exemplo. Isso será confrontado com o conceito de Marketing 3.0, uma vez que este último configura um conceito novo promissor e adequado ao momento em que se vive. A crítica positiva e/ou negativa serve para agregar o que se tem de construtivo hoje e auxilia no projeto inovador de uma Consultoria Júnior da Idati baseado num plano de marketing tradicional, com ênfase em Marketing 3.0, como será visto nas seções a seguir.

7 PLANO DE MARKETING

Agora, já com o método definido, pode-se iniciar a elaboração do Plano de Marketing, a partir do negócio da Idati, com a sua visão, missão e valores, seguida de uma análise ambiental externa acerca do âmbito das consultorias - que está dividida em fatores macroambientais e microambientais -, e uma análise interna da empresa em questão. Feito isso, aglutinam-se essas informações numa Matriz Swot, de forma que sejam evidenciadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para que se pensem em questões estratégicas e os consequentes planos de ação.

7.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES DA IDATI

A Idati, empresa de consultoria na área comercial, apresenta no seu site, como institucional, a sua visão, missão e valores, conforme segue abaixo (IDATI, 2016):

- Visão: Almejamos ser reconhecidos como a principal empresa de desenvolvimento empresarial do Brasil, aliando serviços de alta qualidade a ferramentas de gestão de alta performance.
- Missão: Atender de maneira diferenciada as necessidades dos nossos clientes para o desenvolvimento e crescimento dos negócios empresariais. Buscamos incessantemente a inovação e a qualidade, embasados em um compromisso com a satisfação plena de nossos clientes e associados
- Valores: Transparência em todas as relações. Comprometimento global com resultados e com a ética empresarial; Inovação, qualidade e empreendedorismo; Geração de valor para os clientes e associados.

7.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

7.2.1 Fatores Demográficos

Grandes empresas como a Delloite (PERFIL, 2016) e a Ernst Yang (TRAINEES, 2016), que atuam com consultoria e auditoria, nos seus programas de trainee a captação de estudantes

é realizada com aqueles que estejam cursando a partir do segundo ano, o que indica ser a partir do 3º semestre. As empresas juniores, entretanto, são compostas por estudantes de graduação, que podem ser de qualquer período, apesar de, segundo a Universidade Federal Fluminense (NOVA, 2016), a maioria dos alunos que compõem a equipe serem do início do curso, principalmente do primeiro semestre, uma vez que muitas universidades não permitem estágio no primeiro período. Atualmente, o número de homens e mulheres atuantes em empresas juniores está equilibrado, segundo informações da Presidente da Rio Júnior em O Globo (XAVIER; COSTA, 2016), que também pontua o número ainda muito inferior de mulheres ocupando cargos mais altos nessas consultorias.

Os dados acima podem ainda ser confirmados por uma pesquisa realizada neste ano pela Confederação de Empresas Brasileiras Juniores (2016), cujos participantes – oriundos de consultorias juniores de todo o Brasil, entre universidades públicas e privadas - configuram uma amostra de 3573 respondentes. O resultado evidencia de fato um número equilibrado entre homens e mulheres, representando estas últimas 52%; em relação ao total de entrevistados, a maior parte dos estudantes tem 20 anos, cuja representação é de 23%, seguido de 22% com relação aos participantes de 19 anos e de 17% com os de 21 anos.

Torna-se oportuno e relevante comentar que os respondentes são assessores, coordenadores, gerentes, diretores ou presidentes – os consultores (primeiro nível hierárquico de uma Empresa Júnior - EJ) não participaram dessa pesquisa. Entretanto, 29% dos alunos da amostra estão nas suas respectivas EJs de 1 a 6 meses; 24% está de 12 a 18 meses e 11% de 18 a 24 meses, o que confirma a questão de os participantes de empresas juniores serem geralmente recém ingressos em seus cursos.

7.2.2 Fatores Econômicos

Em relação às empresas juniores, de acordo com o censo realizado pela Brasil Júnior em 2014 (CENSO, 2014), 22,92% dos participantes da pesquisa apontaram renda familiar acima de R\$10.375,01; 19,65% responderam ter renda familiar de R\$ 6.225,01 a 10.375,00; 17,15% avaliaram ter a referida renda de R\$ 4.150,01 a R\$ 6.225,00 e 18,69% disseram ter renda familiar de R\$ 2.490,01 a R\$ 4.150,00, havendo pouco mais de 20% com renda inferior a R\$ 2.490,00.

Conforme já apontado nesse trabalho em seção anterior, o momento de crise econômica generalizada no país, desde o aumento da inflação ao aumento do desemprego, torna oportuno o crescimento dos serviços de consultoria, uma vez que muitas empresas não se preparam para esses momentos. A redução de custos e a busca por qualificação empresarial se apresentam como uma meta em paralelo ao sentimento de vencer a crise. Por esse motivo – novamente – grandes empresas de consultoria apresentaram crescimento relevante ao calcularem o faturamento ainda do ano de 2015 (ITO, 2016).

De acordo com a Pesquisa Mensal de Comércio do IBGE (2015), o Comércio Varejista apresentou queda de 2,7% no volume de vendas em dezembro de 2015, se for comparado com o mesmo mês do ano anterior, que havia apresentado crescimento de 1,9%. Quanto ao total de vendas, houve decréscimo de 7,1% com relação a dezembro de 2014, evidenciando resultados negativos no quarto trimestre de 2015, cuja percentagem corresponde a -6,9%. Em contrapartida, a Pesquisa Mensal de Serviços (IBGE, 2016) mostra incremento de 0,7% em julho de 2016, quanto ao mês anterior (junho).

Pequenas e médias empresas, entretanto, com menor poder aquisitivo, não conseguem – na sua grande maioria – contratar uma organização grande que ofereça consultoria; nesse sentido, as empresas juniores também crescem em tempos de crise, uma vez que oferecem seus serviços a preços mais baixos e bastante competitivos. Segundo o IBCO (2012), Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, a média, em 2012, no Brasil, dos honorários cobrados por hora por consultorias juniores corresponde a R\$85,00 dentro da cidade e R\$97,00 fora da cidade. A propósito disso, Xavier e Costa (O GLOBO, 2016) apontam para o grande faturamento que as consultorias juniores estão somando, visto que em 2015 esse valor chegou a 10,07 milhões, devendo chegar ao final deste ano, segundo estimativas da Confederação Brasileira de Empresas Juniores através de seu Planejamento Estratégico 2016-2018 (PLANEJAMENTO, 2016), em 11,2 milhões.

7.2.3 Fatores Tecnológicos

O censo (2014) da Brasil Júnior também coloca que o Facebook é a mídia social mais utilizada no sentido de acompanhar as ações da EJ, por exemplo, com uma percentagem bastante expressiva de 67,16%, seguido do YouTube com 15,51%. Esses dados estatísticos

acabam por reforçar o crescimento das mídias sociais e sua real importância, uma vez que já existem no mercado analistas de mídias sociais, que têm a função de gerir essa rede de forma a consolidar a marca e cuidar para que a mesma veicule seu propósito de uma forma positiva e ainda capte as necessidades do seu público-alvo. Nos dias de hoje, não cuidar dessa parte tende a tornar a marca da empresa vulnerável no mercado, uma vez que os consumidores estão bastante atentos às práticas das organizações - se as mesmas estão tendo responsabilidade social ou não, se estão veiculando mensagens machistas, racistas, etc -, crucificando as mesmas em qualquer ato falho, principalmente no que se refere às demandas sociais e problemas de mesmo cunho.

Outra questão tecnológica que afeta o trabalho das consultorias se refere às metodologias de gestão aplicadas nas empresas clientes, quando demandado. Em pesquisa realizada com estudantes que já participaram de EJs, no caso a PS Júnior da Escola de Administração da UFRGS, um dos pontos positivos salientados pelos respondentes quanto ao retorno dos clientes e da própria percepção dos ex-integrantes se deve ao uso de metodologias novas e sempre atualizadas com o cenário do mercado. Ações no sentido de capacitar a equipe para que a mesma conhecesse essas ferramentas também foram pontos positivos avaliados pelos entrevistados como práticas da PS Júnior, enquanto os mesmos lá estiveram participando.

O surgimento de novas ferramentas tecnológicas, aplicativos e metodologias de gestão são, em geral, fatores que afetam os serviços de consultoria, uma vez que é necessário se familiarizar com as mesmas para que o cliente perceba que o consultor que está oferecendo seu trabalho realmente está atualizado. Segundo o IDC (ENRÍQUEZ, 2016) – líder em inteligência de mercado -, há a previsão de crescimento de 2,6% em Tecnologia da Informação para o mercado brasileiro até o fim de 2016, com relação a 2015. No entanto, não só conhecer as novas tecnologias que estão surgindo é importante, como também saber utilizar as mesmas e reconhecer qual a melhor ferramenta, mesmo com um rol grande de opções, deve-se aplicar no caso do cliente em questão.

7.2.4 Fatores Político-Legais

Como amparo legal, a atividade de consultor empresarial está prevista pela Lei Federal 4.769/65 (BRASIL, 1965) e pelo Decreto Federal nº 61.934/67 (BRASIL, 1967) (legislação

que regulamenta a profissão de Administrador). Esses profissionais são ainda representados pela FENACON (Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas) e devem se registrar na Junta Comercial, na Secretaria da Receita Federal, Estadual e na Prefeitura, além de outras exigências quando há escritório físico.

As consultorias juniores também têm amparo legal, uma vez que no dia 6 de abril de 2016, finalmente foi sancionado o projeto de lei 13.267 (BRASIL, 2016), que rege as empresas juniores e contempla todos os compromissos que uma EJ deve assumir, bem como os seus objetivos e suas condições, além das vedações que também devem ser observadas.

7.2.5 Fatores Naturais

Por ser uma prestação de serviço, fatores naturais não interferem nesse tipo de negócio, a menos que ocorra algum desastre natural na cidade que impeça a comunicação ou o encontro entre o consultor e a empresa cliente. A matéria-prima de um serviço de consultoria remete ao conhecimento, ao capital intelectual que se imputa nas demandas que são necessárias de serem realizadas quanto aos clientes que as solicitam. O consultor, no seu rol de conhecimento, trabalha com análises, estudos e constatações que o levam a implementar ou recomendar ações na empresa de forma corretiva ou inovadora, para que a demanda do cliente seja atendida.

Sendo uma prestação de serviço, devemos lembrar que o mesmo é um ato ou desempenho essencialmente intangível, que vai ser oferecido para satisfazer um desejo ou necessidade sem a posse de um bem físico, sendo difícil de medir antes de se comprar. (SEBRAE, 2016).

7.2.6 Fatores Socioculturais

A maioria dos jovens que participam de empresas juniores provêm de universidades públicas, segundo o censo de 2014 da Brasil Júnior (CENSO, 2014), configurando o equivalente a 67,90%, seguido de 25,94% de universidades pública-estaduais e apenas 6,16% de universidades particulares. A formação anterior, contudo, indica que 70,29% dos estudantes frequentaram escolas particulares e apenas 29,72% frequentaram escolas públicas. Empresas

como Deloitte e Ernst Yang, conforme supracitado, contratam trainees a partir do segundo ano de faculdade, o que remete a partir do 3º ou 4º semestre.

Outro ponto interessante do censo se deve a 39,42% dos alunos apresentarem conhecimento avançado em inglês e 36,23% conhecimento intermediário na língua; apenas 3,48% demonstraram nível avançado em espanhol, mas 57,02% no nível básico, diferente dos apenas 21,48% do nível básico de inglês. Italiano, Alemão, Francês e Mandarim foram línguas que apresentaram mais de 80% de desconhecimento do idioma.

Um outro fator sociocultural que envolve o ambiente de consultorias e a própria existência do mesmo é a falta de planejamento estratégico das empresas e suas atitudes imediatistas de corrigir e solucionar problemas frente a crises que se instalam e se apresentam de forma que seus gestores não conseguem resolver. Conforme mencionado na justificativa deste trabalho, o IBGE (2010) aponta que quase 50% das empresas está fechando as portas em até três anos, por várias razões, mas a principal é a falta de planejamento, o que torna mais oportuno ainda o cenário para a contratação de empresas de consultoria.

7.3 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

7.3.1 Clientes

Os clientes das empresas de consultoria podem ser qualquer tipo de organização, desde microempresários a empresas de pequeno porte, uma vez que há organizações que oferecem soluções de problemas às mais diversas áreas. Isso pode ser confirmado com a existência de consultorias de engenharia, administração, TI, por exemplo.

7.3.2 Fornecedores

Para o desempenho do trabalho propriamente dito de consultorias, os fornecedores, nesse caso, não têm papel tão relevante. Empresas que elaboram cartões de visitas, pastas, entre outros materiais que por ventura consultores podem utilizar são um exemplo de fornecedores.

7.3.3 Mercado

Muitas empresas de consultoria atendem segmentos de mercado específico, por conta de sua especialização, porte, etc. A Idati, por sua vez, não tem um foco específico, pois parte do pressuposto de que empresas com deficiências e demandas na área comercial, desde estratégia ao treinamento de vendas, podem solicitar os seus serviços. Hoje, a empresa atende, em maior parte, clientes de médio porte; com os trainees, o objetivo é captar micro e pequenos empresários, uma vez que atualmente o número de clientes desse porte é muito pequeno (apesar da grande demanda), por conta da falta de poder aquisitivo dessas empresas.

Ao analisar o mercado de micro e pequenas empresas, o número mais atual quanto à dimensão das mesmas no Brasil remete a 10,3 milhões, correspondendo a 27% do PIB nacional, conforme o Portal Brasil (MICRO, 2015). O relatório do Anuário do trabalho nas MEPS (DIEESE; SEBRAE, 2014) verifica que 99% das empresas do Brasil já eram de micro e pequeno porte em 2013, configurando aproximadamente 6,7 milhões de empresas. Nessa participação, incluem-se os setores de serviços, indústria, comércio e construção civil, cuja representatividade da Região Sul equivalia aproximadamente 22% com relação ao resto do país, sendo 9% somente o Rio Grande do Sul. O relatório ainda permite fazer um apanhado de dados sobre Porto Alegre e interior, apontando que das micro e pequenas empresas localizadas no Rio Grande do Sul, 18,7% estão na capital e 81,3% no interior.

Ao complementar a pesquisa, filtrando somente no Rio Grande do Sul, o estudo realizado pela Secretaria Municipal de Trabalho em Emprego em conjunto com o SEBRAE e a DIEESE (2014), aponta que em 2013 o estado apresentava, no universo de todas as organizações, 99,3% só de micro e pequenas empresas (94,6% apenas de micro e 4,7% de pequenas empresas, sobrando apenas 0,7% para médias e grandes). Com relação aos setores envolvidos, a representatividade dos gaúchos na indústria ficou em 13,2%; na construção civil, 5,1%; no comércio, 47,6% e nos serviços, 34,1%.

Em Porto Alegre, por exemplo, sabe-se que já em 2011, 97,6% dos estabelecimentos eram Micro e Pequenas Empresas, sendo essas 37,8% voltadas para o comércio, 42% para os serviços, 9,3% para a construção civil e 10,9% para a indústria (SEBRAE, 2013). A taxa média anual de crescimento dos microempreendedores individuais entre 2010 e 2012 foi de 84,0% - superior à média da RMPA (82,7%) e inferior à média brasileira (85,9%). A capital gaúcha liderou o ranking com 20.406 empresas, em 2012, seguido por Canoas, com 4.947, por

Gravataí, com 4.347, depois por Novo Hamburgo (4.285), Viamão (3.632) e São Leopoldo (3219). Os três primeiros municípios (Porto Alegre, Canoas e Gravataí) responderam por 50,6% do total de Microempreendedores da RMPA. Segue abaixo a tabela que confere esses dados:

Tabela 3: Número absoluto, Participação e Taxa de crescimento dos Microempreendedores Individuais da Região Metropolitana de Porto Alegre (de 2010 à 2012)

Município da RMPA	Número de Microempreendedores Individuais			Participação 2012	Taxa média de Variação anual (%)
	2010	2011	2012		
Porto Alegre	6.055	12.351	20.406	34,8	83,6
Canoas	1.634	3.259	4.947	8,4	74,0
Gravataí	1.273	2.665	4.347	7,4	84,8
Novo Hamburgo	1.421	2.740	4.285	7,3	73,7
Viamão	1.049	2.225	3.632	6,2	86,1
São Leopoldo	1.051	1.917	3.129	5,3	72,5
Alvorada	913	1.931	3.116	5,3	84,7
Cachoeirinha	692	1.303	2.070	3,5	73,0
Sapucaia do Sul	483	968	1.570	2,7	80,3
Esteio	354	722	1.159	2,0	80,9
Guaíba	294	599	974	1,7	82,0
Sapiranga	187	486	854	1,5	113,7
Campo Bom	200	459	846	1,4	105,7
Montenegro	254	547	845	1,4	82,4
Taquara	211	476	777	1,3	91,9
Estancia Velha	196	405	660	1,1	83,5
Parobé	192	342	538	0,9	67,4
Eldorado do Sul	166	332	538	0,9	80,0
Santo Antônio da Patrulha	86	234	460	0,8	131,3
Igrejinha	88	225	421	0,7	118,7
Portão	96	210	392	0,7	102,1
Charqueadas	89	213	359	0,6	100,8
Nova Santa Rita	117	220	329	0,6	67,7
Dois Irmãos	85	186	339	0,6	99,7
Ivoti	45	144	242	0,4	131,9
São Jerônimo	61	152	246	0,4	100,8
Triunfo	62	145	241	0,4	97,2
Arroio dos Ratos	50	143	227	0,4	113,1
Capela de Santana	32	95	186	0,3	141,1
Nova Hartz	66	129	197	0,3	72,8
Rolante	41	99	153	0,3	93,2
Araricá	23	49	91	0,2	98,9
Glorinha	14	37	79	0,1	137,5
Total	17.580	36.008	58.655	100,0	82,7

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (2013)

No acumulado de 2009 a 2013, Porto Alegre se apresentou como a 10º capital com maior número de Microempreendedores Individuais, com o total de 20.923 inscritos. Esses dados apontavam 34,8% do total de Microempreendedores individuais da Região Metropolitana de Porto Alegre (mantendo a representatividade observada em 2012) e 13,6% dos Microempreendedores individuais do Rio Grande do Sul.

Quanto às subclasses de atuação, avaliou-se o acumulado de 2009 a 2013, em que Porto Alegre se destacou nas atividades do segmento da beleza, evidenciada pelos Cabelereiros (2º),

Outras atividades de tratamento de beleza (3º), Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal (18º) e Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos (21º), conforme a Tabela 5. Juntas, estas atividades somaram 13,9% dos MEI em Porto Alegre; na RMPA essas atividades representaram 13,0% e no estado do Rio Grande do Sul igual a 10,9%.

Tabela 4: Ranking das 21 subclasses de atividade econômica com maior participação no total de atividades desenvolvidas por Microempreendedores Individuais - Regiões selecionadas, acumulado de 2009 a 2013

Ranking	Subclasse Nacional de Atividade Econômica	Total	Participação % no Total do estoque
1º	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	2.266	10,8
2º	Cabeleireiros	1.478	7,1
3º	Outras atividades de tratamento de beleza	959	4,6
4º	Obras de alvenaria	958	4,6
5º	Serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas	802	3,8
6º	Instalação e manutenção elétrica	625	3,0
7º	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	488	2,3
8º	Serviços de pintura de edifícios em geral	436	2,1
9º	Serviços de entrega rápida	423	2,0
10º	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	392	1,9
11º	Fornecimento de alimentos preparados prep. para consumo domiciliar	370	1,8
12º	Promoção de vendas	342	1,6
13º	Fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente	307	1,5
14º	Atividades de produção de fotografias, exceto aérea e submarina	303	1,4
15º	Confecção, sob medida, de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	296	1,4
16º	Outras atividades de ensino não especificadas anteriormente	285	1,4
17º	Serviços ambulantes de alimentação	262	1,3
18º	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	255	1,2
19º	Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas	249	1,2
20º	Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores	240	1,1
21º	Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos	228	1,1
Subtotal		11.964	57,1
TOTAL		20.959	100,0

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (2013)

O mercado da MPEs domina Porto Alegre e isso realmente deve ser explorado; os setores de comércio (37,8%) e serviços (42%) são os que mais concentram as atividades dessas empresas (PREFEITURA DE PORTO ALEGRE, 2013), beneficiando a Idati, por oferecer soluções comerciais. O marketing digital, principalmente, é a maior deficiência, já que, segundo pesquisa realizada pela Tecnologia da Informação e Comunicação (SEBRAE, 2015) nas MPEs Brasileiras, em que 59% dos empresários entrevistados declararam não possuírem nenhuma página ou perfil online, índice 8% abaixo do apresentado em 2014. Dos 41% das MPEs que

acessam a internet, apenas 39% a utilizam para divulgação da empresa via site e 37% para exposição de produtos da empresa.

Estar inserido nesse contexto, hoje em dia, é essencial para a sobrevivência de uma empresa no mercado, pois as pessoas estão conectadas o tempo todo com o mundo virtual, atentas ao que acontece, além de atentas também às práticas das empresas, bem como a transmissão da sua imagem – se a organização é responsavelmente social, se a mesma não propaga violência, preconceito, racismo, sexismo, etc. Conforme já referenciado nesse trabalho, empreender não é mais somente vender um produto ou um serviço: deve-se mostrar a que veio, qual a missão do seu negócio. Diante disso, percebe-se a movimentação das empresas a favor da adaptação à realidade digital, o que se confirma com pesquisa do Sebrae (2015), cuja informação é de que 52% das MPEs brasileiras em junho de 2015 pretendiam adotar alguma medida para estimular as vendas e colocar a empresa em evidência na rede, sendo que desse número, 38% investiriam em estratégias de propaganda e marketing. Verifica-se, portanto, o crescente engajamento dos micro e pequenos empresários visando o atender as necessidades do público alvo.

Panfletos, flyers e cartões de visita se mostram insuficientes para se alcançarem as metas diante do dinamismo do mercado e da exigência dos clientes. Atualmente, quanto mais conectado com o cliente virtualmente, melhor é o retorno para a empresa, pois os consumidores estão cada vez mais atentos no produto que querem com relação ao mercado, fazendo pesquisas na internet. Ademais, o custo para implementar o uso do Marketing Digital numa empresa é mais baixo do que técnicas tradicionais, situação determinante para micro e pequenos empresários. Segundo o Gestor da Idati, o Marketing Digital é o serviço mais potencial no momento para os trainees da empresa, uma vez que se mostra mais acessível do que a consultoria estratégica. Além disso, a demanda das MPEs, ao solicitar a Idati, confirma esses dados, visto que esses clientes, quando conseguem investir e contratar a empresa, geralmente optam pela consultoria na parte de interação digital e resultado com isso.

De acordo com a experiência de trabalho dos consultores da Idati, poder-se-ia construir a seguinte matriz de estimativas de produtos x segmento de mercado nas MPEs, utilizando-se para tamanho uma escala de 0 a 100; para mercado uma escala de 0 a 100% e para concorrência uma escala de 0 a 100:

Quadro 1: Matriz Produto x Segmento de Mercado nas MPEs de POA/RMPA para a Idati

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POA/RMPA				
SEGMENTO DE MERCADO PRODUTOS	COMÉRCIO	SERVIÇOS	INDÚSTRIA	CONSTRUÇÃO CIVIL
CONSULTORIA ESTRATÉGICA	Tam: 20	Tam: 60	Tam: 15	Tam: 5
	Mercado: 30%	Mercado: 35%	Mercado: 30%	Mercado: 5%
	Concorrência: 40	Concorrência:40	Concorrência:10	Concorrência:10
MARKETING DIGITAL	Tam: 40	Tam: 40	Tam: 5	Tam: 15
	Mercado: 70%	Mercado: 20%	Mercado: 5%	Mercado: 5%
	Concorrência: 60	Concorrência:30	Concorrência:5	Concorrência:5

Conforme é possível visualizar, o Marketing Digital nos estabelecimentos da área do comércio realmente se apresenta como o mercado-alvo por ora, tendo em vista todo o contexto em que se insere. Apesar de a Idati não segmentar seu mercado e definir um alvo, seria interessante pensar nessa possibilidade diante desse estudo, pois pode ajudar a empresa a focar nesse assunto, resultando em maiores lucros posteriormente. O segmento de beleza como um todo evidencia maior representatividade das microempresas em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, sendo um aspecto que também deve ser pensado. Complementarmente, o comércio varejista no final de 2015 não apresentou um cenário tão positivo, evidenciando inclusive queda nas vendas e no faturamento, conforme dados do IBGE (2015), chamando a atenção das consultorias para esse segmento.

Mesmo com a concorrência, o nome da Idati se destaca para as empresas por sua solidez no mercado com organizações de outros portes. O gestor da empresa comenta que, em média, um projeto de Marketing Digital fica em torno de R\$7.000,00; o Sebrae (2016), entretanto, aponta que um investimento inicial na área seria em torno de R\$25.000,00 a R\$60.000,00, valor discrepante e desconexo com o que Micro e Pequenas Empresas podem pagar. Apesar de a estimativa dos profissionais da Idati mostrarem um potencial de 70% na captação desse

mercado e uma concorrência mais forte, com relação aos demais segmentos, os mesmos, diante de suas experiências, apontam que muito do que se vende por Marketing Digital em empresas que oferecem esse serviço é aquém do que realmente deveria ser, fato confirmado pelos próprios clientes, quando os mesmos contam de experiências anteriores sobre a contratação desse produto com outras empresas. A interação digital não é somente via facebook, existem várias outras ferramentas e outros dispositivos que se incluem na área, então – mais uma vez – a Idati pode se beneficiar desse cenário para se potencializar nesse mercado.

A consultoria estratégica em empresas de serviços, entretanto, mostra-se como o segundo foco da Idati, porque seu custo é maior e demanda maior investimento de uma MPE, mesmo que o trabalho seja realizado já a preço mais competitivo pelos trainees. Apesar disso, é um serviço assaz importante, uma vez que se sabe da falência da grande maioria das micro e pequenas empresas que fecham em menos de 3 anos, tendo como uma das causas principais a falta de planejamento e estratégia no seu negócio; portanto, as duas áreas se complementam. O segmento de serviços em julho de 2016, mesmo que pouco, apresentou incremento de 0,7%, segundo o IBGE (2016), situação a qual também favorece a Idati, lembrando que a demanda por consultoria não se limita a cenários de crise. Os preços praticados, por hora, pelas empresas juniores, são em média de R\$85,00 dentro da cidade e R\$97,00 fora da cidade, segundo o IBCO (2012), e a Idati pensa num valor de em média R\$ 70,00 a hora para os trainees.

7.3.4 Concorrência

A fim de analisar como são as empresas júnior e afins nos dias de hoje, foram realizadas algumas entrevistas com estudantes que trabalham na PS Júnior e no Sebrae, por exemplo, bem como estudantes que já trabalharam nessas duas consultorias em outros anos. A ideia é esclarecer o assunto e trazer a vivência de pessoas que já trabalharam com esse tipo de consultoria, para que se possa visualizar, também, os pontos positivos e negativos tanto por parte de quem já atuou trabalhando, quanto por parte dos feedbacks recebidos pelos clientes. No que diz respeito à PS Júnior, foram entrevistados um dos diretores atuais, de 20 anos e que está no 6º semestre e há 2 anos na PS Júnior e duas ex-integrantes (ambas de 23 e 24 anos e respectivamente do 9º e do 10º semestre).

A PS Júnior é uma Empresa Júnior da Escola de Administração da UFRGS, que oferece serviços de consultoria para qualquer área (de acordo com a necessidade do cliente) a microempresários, empresas de pequeno e eventualmente médio porte. A empresa conta com a orientação teórica e metodológica do corpo docente, além de mestres e doutores da Escola de Administração para o seu desenvolvimento e, por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos, oferece seu trabalho a custos competitivos em relação às consultorias de mercado. Essa iniciativa não é para apenas alunos da Administração, isso também é aberto a alunos da Universidade em geral; apesar disso, dentre os 40 integrantes, a incidência de alunos da Administração é muito maior, os poucos de outros cursos que compõem esse quadro atualmente são alunos de economia (1), engenharia da produção (1) e engenharia de computação (1).

A estrutura da PS é configurada hierarquicamente em 3 cargos (a presidência é encarada como uma diretoria): diretoria, gerência e consultoria. O processo seletivo é feito através de um programa de trainee, cujos aprovados entram como consultores e são considerados o “chão de fábrica”, pois devem executar os projetos como um todo. Com o passar do tempo e do desenvolvimento apresentado nos projetos e outras atividades, essas pessoas são promovidas a Gerente, que são responsáveis pelas negociações com os clientes, bem como pelas montagens das propostas estratégicas com todas as atividades a serem feitas e os respectivos cronogramas. Após isso, é possível ser Diretor; na PS, há 6 diretores, respectivamente de Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Comercial, Projetos e a Presidência.

Em todos os semestres é realizada uma reunião para verificar quais consultores estão aptos a se tornarem gerentes, e há uma indicação das pessoas que podem vir a se tornar diretores, que posteriormente serão votados. Segundo a Entrevistada 1, aluna do 9º semestre da Administração e ex-integrante da PS Jr nos anos de 2012 e 2013, a formação generalista acaba concentrando alunos de administração nos projetos, uma vez que não se pode escolher em quais projetos trabalhar, então para participar dessa empresa é preciso estar preparado para trabalhar em diversas áreas.

Como pontos positivos, a respondente da Entrevista I alegou que foi uma experiência bastante enriquecedora, tendo em vista que ela estava no primeiro semestre do curso e conseguiu aprender diversos conceitos que apenas alunos de praticamente metade do curso estão estudando, então isso acaba por trazer maturidade quanto ao próprio curso. Nesse sentido, três dos entrevistados (o atual integrante da gestão e as duas ex-integrantes) convergem as opiniões como uma experiência profissional e pessoal positiva e agregadora. Quanto aos

clientes, a Entrevistada I enfatizou bastante o feedback das metodologias utilizadas nos projetos, visto que havia a preocupação em utilizar metodologias novas, bem como capacitar os estudantes da PS a essas questões.

Com relação aos pontos negativos, a mesma estudante comenta que muitas vezes, talvez tanto pela própria imaturidade quanto a experiência profissional e o fato de ser a primeira vez num ambiente de trabalho, as relações pessoais e profissionais se confundiam, e isso poderia ser percebido algumas vezes nas promoções de consultores a gerentes, por exemplo, situação que acabava gerando conflitos e uma indisposição na equipe. Outra questão era o curto período de tempo entre a negociação e a execução do projeto, uma vez que era recorrente a troca de equipe da negociação à execução, e isso acabava implicando em falhas no processo por conta da não compreensão da real necessidade do cliente e o que deveria ser feito.

Teve um projeto que eu negociei com um colega, o cliente adorou, estava tudo certo. Chegou na hora do projeto, a equipe não tinha nem eu, nem o outro consultor, era uma outra gerente com três consultores. Eles começaram a fazer e viram que não era exatamente o que a gente tinha elaborado e precisavam fazer algumas modificações, e as vezes mudar a proposta no meio nem sempre o cliente vai aceitar. Então por tu ter um tempo muito curto de negociação com o cliente de duas, no máximo três horas, muitas vezes apareciam falhas quando o projeto começava a ser desenvolvido. 1 porque muitas vezes trocava a equipe e 2 porque o curto tempo de negociação não se mostrava suficiente para entender tudo o que o cliente precisa e isso acontecia bastante. (informação verbal)¹

Complementarmente, o Entrevistado II, integrante da gestão atual, comenta que uma falha percebida se refere aos diagnósticos inconsistentes em alguns projetos, o que acaba por impactar no projeto como um todo, por conta do conseqüente retrabalho em planejar no meio do processo para fazer a entrega certa ao cliente, o que denota que a falha que a outra respondente comentou que ocorria em 2012 e 2013 ainda acontece. A Entrevistada III, do 10º semestre e ex-integrante da PS Júnior nas gestões de 2012 a meados de 2015, acaba também por fechar essa parte das possíveis falhas, visto que a mesma aponta, como própria observação, a falta de definição que muitas vezes os consultores apresentavam frente ao cliente, tornando este último o norteador dos processos, o que na verdade era papel da consultoria. Essa constatação da entrevistada remete ao próprio reflexo da inexperiência dos consultores (principalmente os entrantes) quando entram na EJ, mas que é trabalhado ao longo do tempo. A respondente ainda comenta que quando os consultores definiam bem o que iriam fazer e como se daria esse processo para o cliente, tudo fluía melhor.

¹ Entrevista concedida por Santos, Rebeca. **Entrevista I**. [set. 2016]. Entrevistadora: Aurora Duarte Morossino. Porto Alegre, 2016. 1 arquivo .mp3 (16 min.)

Para as entrevistas do Sebrae, colaboraram com a proposta dois estudantes que lá atuam como Agentes de Integração (ambos com 22 e 23 anos) e um que já não está mais (30 anos), todos eles graduandos de Economia da PUCRS do 7º semestre. Da mesma forma como os entrevistados da PS Jr, não serão reveladas as identidades.

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é uma instituição privada sem fins lucrativos, integrante do “Sistema S” (Senai, Sesc, Senac, Sebrae, etc), que tem como objetivo desenvolver as micro e pequenas empresas, além de fomentar o empreendedorismo no Brasil como um todo, oferecendo cursos, treinamentos e consultorias. Um dos recursos do Sebrae são oriundos de impostos que toda empresa paga, indo para o Sistema S. Por ser uma empresa sem fins lucrativos, os serviços de consultoria são oferecidos preços mais baixos que consultorias de mercado; os profissionais são, na sua maioria, graduandos em administração, economia, contábeis e eventualmente alguém da comunicação.

Hierarquicamente, a estrutura de trabalho no Sebrae da PUCRS se configura em três equipes de dez pessoas cada, com Agentes de Orientação Empresarial, um Supervisor e um Supervisor-Geral que coordena as três equipes. A consultoria ali prestada é gratuita e o trabalho é desenvolvido através de uma divisão da cidade (Porto Alegre, no caso) em bairros, em que cada agente fica responsável por uma área a fim de visitar as respectivas empresas.

O Entrevistado IV aponta como ponto positivo conseguir conhecer empresas diferentes e ajudar cada uma delas com orientações, materiais e dicas que acabam agregando para a organização. Os Entrevistados V e VI complementam falando do despreparo dos empresários que o Sebrae atende, pois apesar de a organização estar funcionando, há muitas questões observadas que não funcionam e a consultoria do Sebrae acaba oferecendo esse suporte.

Como ponto negativo, entretanto, o Entrevistado IV alega que seria interessante diminuir o número de empresas atendidas por agente, uma vez que dessa forma seria possível ter uma atenção maior com cada empresa. Outro ponto negativo que o estudante aponta também (o que também é falado pelo Entrevistado V) se refere à teoria excessiva na consultoria, visto que muitos empresários nunca tiveram contato com esse conteúdo, acarretando um cenário nebuloso para a organização assistida e a consequente não aplicação do trabalho do Sebrae.

Um ponto que eles falam muito é na questão de talvez as consultorias serem muito teóricas, usarem muita teoria, usarem uma linguagem que ele (EMPRESÁRIO) não está tão adaptado, fazendo-o se sentir num mundo muito distante da onde ele está, e ele acaba não entendendo aquilo, fica assustado e fica com uma imagem negativa do Sebrae, volta e meia eu ouço esse mesmo ponto. Apesar de ele ver que nós estamos

ajudando e tal, ele acaba não aplicando e não vendo muito sentido no trabalhado que a gente tá desenvolvendo. (informação oral)²

O Entrevistado V acaba complementando com outro ponto afim:

Existe um questionário com demasiadas perguntas já na primeira visita, num primeiro contato e como eles não nos conhecem e não há uma relação de proximidade, as pessoas não querem nos receber, porque isso toma muito tempo e a questão de fornecer muitos dados pessoais como CPF, as pessoas ficam muito receosas de passar... Cria um obstáculo para alcançar os microempreendedores, é um desafio, então esse excesso de burocracia e essa falta de dinamismo é um obstáculo muito forte. (informação oral)³

Ainda sobre a aplicação que o Sebrae propõe e a falta de entendimento do cliente quanto a essas sugestões também é comentado pelo integrante da atual gestão da PS Júnior (Entrevistado II) como uma falha de gestão, que já foi trazida por alguns contratantes. O entrevistado V, do Sebrae, no entanto, comenta que outra falha muito evidenciada é a reprodução do mesmo material para qualquer tipo de empresa, o que acaba não ajudando sempre, tendo em vista as peculiaridades de cada organização. É importante ressaltar que esse mesmo material é reproduzido na consultoria gratuita; quando se procura uma consultoria mais qualificada, com profissionais já graduados, paga-se proporcionalmente por esse serviço e se recebe um trabalho mais elaborado.

7.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

7.4.1 Serviços

A Idati, por ser uma empresa de consultoria, é uma prestadora de serviço, sendo este último voltado para a oferta de soluções comerciais. No caso, propõe-se a consultoria estratégica, que trabalha desde o planejamento estratégico até a implementação de soluções na área comercial; o treinamento de vendas, cujo preparo é vislumbrando o futuro do mundo dos negócios, e, por fim, vendem-se pacotes de serviços de desenvolvimento de website, juntamente com a gestão de mídias sociais, campanhas online ou off-line via Google Adwords, entre outras ferramentas de interação digital.

² Entrevista concedida por Silva, João. **Entrevista IV**. [set. 2016]. Entrevistadora: Aurora Duarte Morossino. Porto Alegre, 2016. 1 arquivo .mp3 (15 min.).

³ Entrevista concedida por Oliveira, Carlos. **Entrevista V**. [set. 2016]. Entrevistador: Aurora Duarte Morossino. Porto Alegre, 2016. 1 arquivo mp3 (13 min)

Normalmente, segundo o gestor da empresa, quando se contrata um serviço, os três itens oferecidos pela Idati são contemplados, configurando um pacote completo de soluções (consultoria estratégica, treinamento de vendas e interação digital). Quem procura especificamente por treinamento são empresas com mais de 20 colaboradores na área comercial ou associações comerciais; já na parte de interação digital, geralmente as empresas de pequeno porte optam apenas por essa modalidade. Em média, a Idati vende anualmente 12 projetos de consultoria e 4 pacotes com desenvolvimento de website e publicidade com o Google Adwords, sendo cada demanda com um planejamento de em média 6 meses. É importante ressaltar que a consultoria júnior trabalharia apenas com consultoria estratégica e marketing digital, ficando apenas com os consultores sêniores e plenos a parte de treinamento de vendas.

A propósito disso, de acordo com a análise de mercado, cujos dados se apoiam na representatividade de seus segmentos, principalmente em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, observa-se que com as estimativas dos profissionais da Idati, o mercado-alvo verificado remete ao serviço de Marketing Digital pra empresas do comércio, seguido da consultoria estratégica para empresas de serviço. De fato, hoje já se vê uma maior demanda de MPEs nessa parte, devendo ser ainda mais potencializado.

7.4.2 Recursos

Como recurso material, a Idati tem um escritório na Rua José do Patrocínio, na Cidade Baixa de Porto Alegre, onde tem um telefone para o caso de clientes procurarem pela empresa por esse meio de comunicação e um ambiente profissional adequado para receber esses clientes.

Como recursos humanos, a Idati conta com uma equipe de dois Consultores Plenos e mais um Consultor Associado, além do Alex Kunrath, que é o Consultor Sênior e gestor da empresa, sendo todos qualificados e experientes na área. Conta-se também com a parceria da Modato e da Creative; com os trainees, esse quadro se completa com estudantes de graduação ou recém-formados.

Os trainees da Idati, primeiramente, não têm restrição quanto ao período da faculdade que estiverem, se apresentarem algum conhecimento em desenvolvimento de websites e aplicativos, blogs e/ou canais, por exemplo. No entanto, sem esse aporte intelectual, a questão acadêmica se torna relevante, exigindo-se estudantes a partir do 5º semestre com conhecimentos

em excel e/ou acess. É relevante salientar que pessoas de outros cursos também poderão trabalhar como trainee da Idati, pois a proposta é multidisciplinar, visto que visões diferentes sempre podem contribuir positivamente para as discussões. Pessoas formadas também podem participar da iniciativa, uma vez que serão treinadas e capacitadas para o trabalho, mesmo sem experiência. Complementarmente, uma vez que se constata o Marketing Digital como o serviço potencial da Idati, estudantes de cursos de Comunicação poderiam ser bastante aproveitados em um primeiro momento, uma vez que na faculdade os mesmos vão adquirindo em sua bagagem intelectual conhecimentos e ferramentas que podem ser utilizadas nessa parte de marketing, mesmo que não tenham experiência na área.

Apesar de ser contemplada na análise do ambiente externo uma pesquisa da Brasil Júnior sobre a procedência dos alunos que em geral integram as empresas juniores, cujo resultado se deu em maior número a participação de estudantes de universidade federal, a Idati estará aberta para estudantes de qualquer universidade. Os trainees poderão advir tanto de instituições públicas quanto privadas, desde que cumpram os requisitos supracitados.

7.4.3 Tecnologia

A Idati, com suas soluções comerciais, trabalha com técnicas de venda, de neuromarketing, desenvolvimento de aplicativos, CRM, entre outras ferramentas de gestão que são constantemente atualizadas para alcançar os melhores resultados para os clientes. Google adwards, analytics e trends, bem como outros dispositivos de interação online também são bastante veiculados pela empresa.

A utilização de mídias sociais, ainda, é bastante difundida, uma vez que a empresa oferece soluções comerciais que podem envolver a interação digital e a gestão de mídias sociais, então a afinidade com essas tecnologias se torna bastante relevante para o desenvolvimento do trabalho. Segundo a Academia do Marketing (TENDÊNCIAS, 2016), o marketing digital está se apresentando como uma imposição na busca de novas oportunidades e quem está se inserindo nesse mercado com tendências fortes de participação cada vez maior até o final de 2016 são os pequenos e médio empresários, visto que há um interesse crescente nos treinamentos em mídias online por parte dessas empresas. Esse cenário, portanto, acaba por propiciar à Idati no seu

negócio de formar uma consultoria júnior para atender essas organizações, já que se mostra especialista no desenvolvimento da interação digital.

7.4.4 Clientes e abordagem

Os clientes da Idati, na maior parte, são de médio porte, cujo faturamento varia de 8 a 50 milhões de reais, conforme entrevista com o Consultor Sênior. Com a formação dos trainees, a organização tem a intenção de assistir em maior número micro e pequenas empresas com preços mais competitivos, uma vez que hoje isso não é possível devido à falta de poder aquisitivo desses empresários, apesar de grande procura.

A empresa atua nos mais diversos segmentos, não havendo um em específico, pois já foram realizados projetos em empresas na área de TI, agronegócio, odontologia, educação, registro de marcas, fábricas dos mais diversos produtos, etc. A Idati entende que por oferecer soluções comerciais, basta uma empresa ter demandas na sua área estratégica, na parte de vendas, na parte de interação digital e afins para acionar seus serviços de consultoria. Nesse sentido, existem dois tipos de demandas específicas: a primeira se refere a quando as empresas encontram problemas comerciais devido ao seu anacronismo em relação a processos e práticas modernas, e a segunda remete às empresas que desejam inovar antes de encontrar problemas, em uma busca por diferenciais perante a concorrência, com o intuito de crescimento e incremento do negócio.

Novamente, reitera-se a importância de a Idati repensar sobre sua atenção nos clientes, em quais segmentos deve investir mais no momento, tendo em vista as constatações sobre o mercado-alvo que este trabalho está proporcionando. As duas demandas específicas se encaixam para esse mercado, e a organização de consultoria em questão deve continuar se antecipando quanto a isso; a Idati não deve excluir de suas atenções os outros segmentos ou seus outros serviços, mas no momento seria interessante tanto para a empresa, quanto para os clientes, investir numa divulgação ainda maior naquilo que o mercado realmente está pedindo.

Os clientes geralmente chegam na Idati através do site, dos artigos, blogs, possíveis anúncios e entram em contato com a empresa através do telefone ou por email. Feito isso, um primeiro encontro é realizado para levantamento de dados e constatações acerca do cenário da empresa contratante, mas tudo mediante uma conversa, sem questionários prontos e excessos

de teoria; no caso da consultoria júnior da Idati, esse primeiro encontro será normalmente realizado com o Alex Kunrath (consultor sênior), juntamente com o trainee. A equipe responsável por algum projeto não será trocada, a menos que por algum motivo vital ou de desistência de algum aprendiz, evitando problemas quanto ao andamento da demanda e do diagnóstico do projeto, conforme apontado por ex-integrante da PS Júnior em seção anterior.

A partir do próximo encontro, quando se discute e se aceita (ou não) a proposta que será apresentada para o cliente (com todas as tarefas, etapas e o respectivo cronograma), de acordo com a necessidade o analista sênior comparecerá ou não, mas o intuito é que desse momento em diante, o trainee ou a equipe de trainees vinculadas a cada projeto tomem frente a essas situações e desenvolvam as etapas subsequentes com mais autonomia e com apenas a supervisão do gestor. Conforme idealizado por Alex, este dará todo o suporte necessário para os trainees, através de discussões, estudos de caso, etc, o que também poderá ser feito pelos outros profissionais da Idati, corroborando para o desenvolvimento intelectual e profissional dos envolvidos, como também na constatação de diagnósticos mais precisos acerca de cada projeto que trabalharem, bem como nas ações a serem tomadas mediante cada demanda.

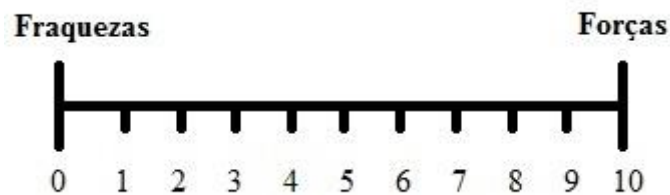
Com o tempo, a experiência e o próprio trabalho vão trazer maior segurança aos profissionais envolvidos, de forma que os mesmos trabalhem com mais autonomia e independência, demandando o consultor sênior apenas a título de supervisões pontuais. O próprio comparecimento de um dos profissionais da Idati na primeira visita vai acabar por auxiliar a equipe na sequência das etapas, evitando, dessa forma – também – disparidades ou desentendimentos da real necessidade do cliente em questão e, conseqüentemente, no diagnóstico do problema. Faz-se relevante ressaltar que mesmo após o término do projeto, fará parte disso o acompanhamento – por tempo determinado – da empresa contratante, para que se verifique se as medidas implementadas estão sendo utilizadas e realizadas de forma correta, se estão trazendo resultado. O cliente precisa entender todo o processo, por mais despreparado que inicialmente ele ou a empresa se apresente, a fim de não ocorrer, como apontado por integrante do Sebrae, de os clientes acharem muito distante de sua realidade o trabalho das consultorias, não implementando as medidas por conta de excesso de teoria ou até mesmo do não entendimento das sugestões e práticas recomendadas.

A Idati não detém nenhum material padrão para os clientes, pois cada atendimento é personalizado e os materiais são feitos de acordo com cada projeto, evitando disparidades como no caso do Sebrae (na consultoria gratuita). O material já disponível que a empresa tem são os

artigos e estudos de caso que estão no seu site como fontes de apoio para quem quiser acessar e conhecer um pouco mais do trabalho da organização.

7.5 MATRIZ SWOT E SUA RESPECTIVA ANÁLISE

Antes de construir a Matriz Swot propriamente dita, segue abaixo a relação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, baseando-se em uma escala de 0 a 10, em que quanto mais próximo do 0, maior a fraqueza ou ameaça; quando mais próximo de 10, maior a força ou oportunidade, sendo 5 um valor neutro entre os extremos. Esse método teve por base uma conversa com Alex Kunrath, Consultor Sênior da Idati, tendo em vista toda a trajetória da Idati desde que iniciou até os dias de hoje, aliando a isso a própria experiência profissional do gestor.



- Forças:

Grau 10) A Idati como marca e referência no mercado há vários anos, e a experiência com clientes todos os portes, principalmente de médio porte;

Grau 9) A boa imagem e apresentação da empresa na internet, através de seu site, além dos materiais disponibilizados;

Grau 9) O atendimento personalizado completo (desde a primeira vista até o acompanhamento), de acordo com cada demanda, sem padrões ou métodos engessados que causem disparidades;

Grau 8) A utilização de várias ferramentas de gestão para viabilizar as soluções, e o conhecimento apurado das mesmas, com a certeza de que a melhor alternativa será sugerida;

Grau 8) O treinamento e supervisão dos consultores da Idati no trabalho dos trainees;

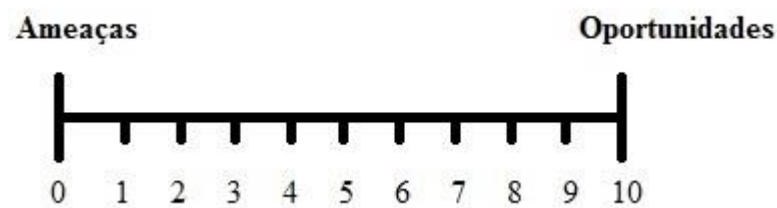
Grau 7) O nível de conhecimento com que os trainees já começam na empresa, uma vez que na maioria das consultorias juniores se sabe que os estudantes são em grande parte dos primeiros semestres do curso.

- Fraquezas:

Grau 3) A insegurança e inexperiência iniciais dos trainees, o medo de errar e cometer equívocos frente aos consultores mais experientes, e o próprio erro, de fato, com o cliente em alguma situação, que pode ocorrer, e isso terá que ser trabalhado;

Grau 3) A falta de conhecimentos em Administração por parte dos trainees que forem de outros cursos também pode ser considerada uma fraqueza, pois isso pode resultar numa falta de sintonia entre os integrantes, então o preparo dessas pessoas deve ser pensado para evitar constrangimentos;

Da mesma forma para as oportunidades e ameaças, usa-se a mesma escala:



- Oportunidades

Grau 10) Em geral, a maior oportunidade se deve ao cenário econômico atual, em que micro e pequenas empresas, evitando a falência, precisam de alguma alternativa para solucionar seus problemas, recaindo na consultoria.

Grau 10) Outra oportunidade se deve às novas tendências de marketing digital e Tecnologia da Informação, cujas exigências as micro e pequenas empresas não podem se isentar, se quiserem permanecer no mercado, lembrando que atualmente a maior demanda de MPEs na Idati é justamente nessa área;

Grau 9) O projeto dos trainees proporciona por si só a própria captação de micro e pequenos empresários, uma vez que correspondem a mais de 90% das empresas da capital gaúcha e sua região metropolitana, e por trás disso existe o nome de uma empresa que já está no mercado há um bom tempo e que veicula sua imagem com respaldo e bons materiais, lembrando que com os trainees, os preços para esses empresários ficam mais competitivos e acessíveis, tendo em vista que os valores da concorrência são bem maiores;

- Ameaças

Grau 3) A ameaça mais latente não só para o projeto dos trainees, como para a consultoria como um todo seria alguma mudança na legislação que alterasse o funcionamento desse serviço com algum tipo de limitação e afins, indo para um lado negativo;

Grau 2) Outra ameaça poderia ser a limitação do número de estagiários no projeto, mesmo que a lei atualmente que fala sobre isso e somente aplicável para estagiários de nível fundamental e médio.

Segue abaixo, portanto, a Swot pronta com as variáveis acima expostas em seus respectivos quadrantes:

Quadro 2: Matriz Swot do Projeto de Trainees da Idati

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • A marca da Idati; • Site da empresa atrativo com boa interface virtual; • Treinamento e Supervisão dos consultores sêniores e plenos da Idati; • Atendimento personalizado completo, desde a primeira visita até a parte de acompanhamento; • Utilização eficiente de várias ferramentas de gestão; • Aprendizado constante com os analistas e colegas de trainee da Idati; • Nível de conhecimento dos trainees; 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreparo dos micro e pequenos empresários e a conseqüente maior demanda por serviços de consultoria no cenário econômico atual; • Necessidade de acompanhar as novas tendências de marketing/TI, junto a atual demanda em maior grau por esse tipo de serviço por MPEs; • Captação de micro e pequenas empresas em geral, que correspondem a mais de 90% das empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre;

FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança/inexperiência inicial dos trainees; • A falta de conhecimentos em Administração (principalmente marketing) de estudantes de outros cursos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma mudança na legislação da consultoria; • Exigências legais acerca do número de estagiários/trainees;

7.5.1 Questões estratégicas

- **Aproveitamento de Oportunidades**

Conforme o método, diante da Matriz Swot acima, a primeira relação que se faz é acerca das forças e oportunidades, estabelecendo-se uma relação de benefício mútuo, pois alguns dos pontos fortes da Idati acabam sendo potencializados no cenário do ambiente externo. Segue abaixo, então, as questões estratégicas pensadas diante de cruzamentos entre os pontos positivos do ambiente interno e externo.

1) Reforço da imagem da Idati: No caso, o aproveitamento disso deve ser feito reforçando ainda mais a credibilidade da consultoria da Idati no mercado, evidenciando em maior grau o seu trabalho nas redes sociais e no seu site, sendo este último bastante profissional e adequado quanto a sua proposta; aprimorando e atualizando cada vez mais o conhecimento de todas as técnicas e metodologias utilizadas – além de se familiarizar com as novas -, para que frente a esse cenário de crise a melhor solução de fato seja apresentada ao cliente, satisfazendo suas necessidades. Faz-se relevante ressaltar que ter uma consultoria júnior com o nome da empresa patrocinando, financiando e oferecendo suporte para isso chama muita atenção dos micro e pequenos empresários que se intenciona captar, por isso a atenção ainda maior na marca deve ser cuidada e preservada.

2) Manutenção dos treinamentos: Outro ponto relevante no que se refere às forças desse projeto de trainees se deve ao treinamento dos analistas que fazem parte da equipe

profissional da Idati e à supervisão do consultor sênior, que será essencial para o desenvolvimento e aprendizado dos integrantes. Essas práticas agregarão conhecimento e capacitação aos aprendizes, uma vez que os mesmos precisam se desenvolver para que com o tempo ganhem experiência e autonomia na identificação e resolução dos problemas. A gestão do conhecimento que deve ser promovida com constantes trocas de ideias entre os trainees também servirá a título de aprendizado, já que não haverá departamentos ou hierarquia entre os trainees, cada um terá suas atividades, mas não serão exclusivas, limitadas e engessadas. A proposta é a colaboração entre os membros e aprendizado constante entre os mesmos. Nesse sentido, portanto, a manutenção dos treinamentos deve ser essencial, pois com frequência surge uma técnica nova a ser utilizada, e os consultores experientes devem estar atentos para atualizar seus trainees, mesmo que considerem os mesmos aptos para trabalharem sozinhos. Esse cuidado certamente vai auxiliar não somente no conhecimento das pessoas que trabalharão no projeto, como auxiliará a manter a credibilidade da Idati no mercado, por buscar atualização constante e capacitação de seus profissionais.

3) Atualização das ferramentas e modelos de gestão: É relevante ressaltar que o mercado de consultorias não se restringe a momentos de crise; as empresas não buscam por esses serviços somente quando estão em épocas desesperadoras, mas também quando querem crescer, consolidar vantagem competitiva, incrementar o negócio, atingir outros públicos, implementar novas tecnologias. Então mesmo sem crise, há demanda por consultoria, o que também se torna uma oportunidade que, com as forças da Idati, é potencializada. Por esse motivo, é necessário a busca constante por atualização das ferramentas e modelos de gestão, uma vez que o mercado é dinâmico e exige, muitas vezes, mudanças rápidas para que se acompanhe esse ritmo, e as empresas não sucumbam diante desse dinamismo. A consultoria em questão já estabelece uma vantagem diante da concorrência, por oferecer atendimento personalizado com materiais elaborados para os respectivos clientes, sem padrões repetitivos ou excessos de teoria. Cada caso é pensado individualmente quanto às estratégias a serem sugeridas, e a atualização de ferramentas e modelos de gestão acaba por selar esse processo, conforme também é apontado como diferencial por ex-integrante da PS Júnior em entrevista.

4) Reforço do site quanto ao serviço de Marketing Digital: Uma vez que já se sabe que pelo gestor, o Marketing Digital é a maior demanda por MPEs atualmente na empresa, e o site, como força, mostra-se atrativo para quem acessa, combinar esses pontos com o intuito de reforçar os dois aspectos é uma questão estratégica bastante relevante para o início dos trabalhos para os trainees. A prospecção de microempresários e empresas de pequeno porte por si só já é

uma oportunidade frente às forças, por conta do cenário de crise, da vontade de crescer e estabelecer vantagem competitiva - lembrando que mesmo em cenário econômico estável, sempre há demanda por consultoria -, o fato é que a inserção no mercado online por parte das MPEs é uma tendência do momento, conforme a Academia de Marketing (TENDÊNCIAS, 2016), ponto positivo a ser explorado. Os parceiros da Idati poderão ajudar nesse cenário, até mesmo para auxiliar os trainees; no caso a Modato, que atua na Gestão de Mídias Sociais, e a Creative, voltada para a Identidade Visual. A empresa tem bons alicerces para potencializar seu site, enfatizando o seu serviço de interação digital para pequenos e microempresários, que no momento pode ser considerado o mercado-alvo da Idati.

- **Correção dos pontos fracos**

1) Treinamento e supervisão: Ao ter em vista a inexperiência e insegurança inicial que deve ocorrer em um primeiro momento no trabalho a ser iniciado pelos trainees, a correção disso acaba por complementar a questão do treinamento que haverá por parte dos analistas da Idati. Apesar de os aprendizes serem selecionados a partir de algum conhecimento em desenvolvimento de websites, por exemplo - se estiverem no início do curso -, ou a partir do 5º semestre, quando já se viu conhecimentos em estratégia, marketing e disciplinas de finanças e contabilidade, no caso de estudantes de Administração, a inexperiência de mercado continua existindo e só a prática, em paralelo com os treinamentos e discussões junto aos analistas e com a própria equipe vão desenvolver esses profissionais como um todo. Alunos recém-formados e/ou de outros cursos que não têm a bagagem intelectual de Administração ou o exercício da consultoria também se inserem nesse contexto. Mesmo que algum consultor profissional compareça na primeira visita ao cliente com os trainees, estudos de caso, simulações de projetos e o ato de acompanhar os consultores experientes em algum projeto deles para apenas vivenciar o momento e saber como se portar e como pensar que os mesmos utilizam, também podem agregar nesse processo.

2) Elaboração de materiais teóricos de Administração: O treinamento e a supervisão da equipe de trainees serão cruciais para o desenvolvimento do trabalho. É relevante ressaltar que seja provável a falta de conhecimento em assuntos de Administração, principalmente quanto ao Marketing, dos estudantes de outros cursos, o que exigirá uma atenção especial quanto ao treinamento para essas pessoas, que precisarão de materiais desde o nível “básico” para entrar na mesma linha de raciocínio que os estudantes que já estudam Administração.

- **Correção das adversidades**

1) Estar em dia com as obrigações legais: Como todo negócio sofre algum tipo de ameaça, o projeto de trainees poderia ser ameaçado quando houvesse projetos maiores, demandando uma equipe maior, se surgisse alguma legislação limitando o número de estagiários no processo, por exemplo. Hoje, a Lei nº 11.788 (BRASIL, 2008), de 25 de setembro de 2008, no artigo 17, limita o número de estagiários por empresa, mas a nível médio e fundamental, não se aplicando a médio profissional e superior, beneficiando, então, o projeto de trainees da Idati.

A iniciativa também fica a mercê se aparecer alguma legislação que prejudique a consultoria como um todo, e isso não tem como prever. Estar em dia com essas obrigações já desde o início pelo menos afugenta a possibilidade de a fiscalização punir a iniciativa devido a alguma irregularidade nesse ponto.

7.6 PLANOS DE AÇÃO

Uma vez que foram discutidas as questões estratégicas mais relevantes para o negócio, as mesmas exigem planos de contingência para concretizar as ações da sessão anterior.

Questão estratégica 1: Reforço da imagem da Idati

Plano de ação: Não deixar de atualizar o site

Objetivos: Deixar em evidência o trabalho da Idati, enfatizando, também, a consultoria júnior.

Diretrizes: Levar em consideração o investimento disponível para isso; o layout do site; a objetividade que hoje já se tem ao acessar e a ênfase nos trainees para chamar a atenção das MPEs.

Responsável: Alex Kunrath, em parceria com a Modato e Criative.

Prazo para detalhamento do projeto: 31/01/2017

Investimento: R\$5.000,00

Questão estratégica 2: Manutenção dos Treinamentos

Plano de ação: Não deixar de promover treinamentos e supervisionar os trainees

Objetivos: Capacitação dos trainees, bem como atualização dos mesmos quanto a novas ferramentas, modelos de gestão.

Diretrizes: Levar em consideração que os trainees estão em fase de aprendizado e podem cometer falhas mesmo que eles demonstrem aptidão para trabalharem sozinhos.

Responsável: 31/1/2017

Prazo para detalhamento do projeto: Enquanto as pessoas fizerem parte do projeto de trainees.

Investimento: R\$5.000,00

Questão estratégica 3: Atualização das ferramentas e modelos de gestão

Plano de ação: Busca constante para manter a empresa atualizada sobre novos métodos, processos e ferramentas.

Objetivos: Consolidar a empresa como referência no mercado em termos de inovação e qualidade tanto das metodologias, quanto do atendimento.

Diretrizes: Pensar que os clientes que buscam por serviços de consultoria normalmente querem aprender ou implementar algo novo na empresa para que a mesma atinja seus resultados.

Responsável: Todos os consultores profissionais da Idati.

Prazo para detalhamento do projeto: 31/1/2017

Investimento: R\$10.000,00

Questão estratégica 4: Reforço do site quanto ao serviço de Marketing Digital

Plano de ação: Colocar maior evidência no serviço de interação digital no site da Idati.

Objetivos: Captar mais micro e pequenas empresas que precisam investir no seu marketing digital.

Diretrizes: Ter em mente que o investimento nessa área é uma tendência atual e isso deve ser explorado e potencializado para captar novos clientes, principalmente MPEs, que é o objetivo da consultoria júnior.

Responsável: Alex Kunrath, em parceria com a Modato e Criative.

Prazo para detalhamento do projeto: 31/01/2017

Investimento: R\$3.000,00

Questão estratégica 5: Treinamento e supervisão.

Plano de ação: Estimular estudos práticos com os trainees.

Objetivos: Minimizar a insegurança inicial dos aprendizes.

Diretrizes: Partir do pressuposto que os trainees estão começando uma carreira, e a insegurança e inexperiência inicial é um fator normal, o qual deve ser trabalhado.

Responsável: Todos os consultores profissionais da Idati.

Prazo para detalhamento do projeto: 1º/03/2017.

Investimento: R\$3.000,00

Questão estratégica 6: Elaboração de materiais teóricos de Administração

Plano de ação: Confeção de materiais com conceitos-chave de Administração para a consultoria.

Objetivos: Ambientar os integrantes de outros cursos, bem como capacitá-los.

Diretrizes: Partir do pressuposto que estudantes de outros cursos não têm noção de conceitos de Administração, nem como se dá o trabalho em uma consultoria.

Responsável: Todos os consultores profissionais da Idati.

Prazo para detalhamento do projeto: 1º/03/2017

Investimento: R\$3.000,00

Questão estratégica 7: Estar em dia com as obrigações legais

Plano de ação: Manter-se atualizado quanto aos dispositivos legais que regem a consultoria e o trabalho dos estagiários.

Objetivos: Não sofrer punições por conta de algum deslize legal.

Diretrizes: Levar em consideração que as leis podem mudar e é preciso se antecipar.

Responsável: Alex Kunrath

Prazo para detalhamento do projeto: 31/01/2017

Investimento: R\$1.000,00

8 MARKETING 3.0 E OS TRAINEES DA IDATI

Para uma empresa dizer que pratica Marketing 3.0, a mesma precisa provar isso através do que prega institucionalmente, isto é, através de sua missão, de sua visão e de seus valores. A missão da Idati, nesse contexto, poderia ser mais sucinta e impactante, uma vez que Kotler *et al* (2010) afirma que as missões das empresas “devem ser simples, permitindo um escopo flexível”. Além disso, fala-se em ter uma história por trás da missão ou utilizar metáforas que criem histórias através dos consumidores; no caso, trabalhar com consultoria, principalmente para micro e pequenos empresários, não é somente oferecer soluções comerciais para os clientes como a Idati propaga em seu site, pois esses empreendedores, mesmo “pequenos”, estão construindo sonhos, então resolver os problemas das suas empresas, incrementar o negócio, promover o crescimento e sair de alguma crise, por exemplo, é gerar mais do que satisfação: é ajudar a realização de um sonho.

A missão da Idati (2016) hoje é:

Atender de maneira diferenciada as necessidades dos nossos clientes para o desenvolvimento e crescimento dos negócios empresariais. Buscamos incessantemente a inovação e a qualidade, embasados em um compromisso com a satisfação plena de nossos clientes e associados. (IDATI, 2016)

Nesse sentido, partindo do pressuposto de que se quer praticar o Marketing 3.0, atingindo o espírito humano, a missão da Idati poderia ser “Realizar o sonho de crescimento e desenvolvimento das empresas com um atendimento diferenciado”, por exemplo. Visto que a Consultoria em questão preza por um atendimento diferenciado, uma vez que é personalizado, que se cuida do cliente do início ao fim, oferecendo ao mesmo o melhor serviço possível, com as melhores ferramentas para o seu negócio, valendo-se da inovação, isso não se tira; contudo, a outra oração poderia ser suprimida, porque na nova sugestão essa mensagem já fica subentendida. E agora, com essa reformulação, de forma simples e direta, reafirma-se a razão de existência da Idati, indo diretamente no espírito humano, no caso o cliente da consultoria – aquele que realizou o sonho de empreender e precisa de ajuda profissional para resolver problemas ou auxiliar a organização a crescer para que seu sonho continue vivo.

Quanto à visão da Idati (2016) “Almejamos ser reconhecidos como a principal empresa de desenvolvimento empresarial no Brasil, aliando serviços de alta qualidade a ferramentas de gestão de alta performance”, o seu objetivo só será alcançado se os profissionais da empresa cumprirem com a sua missão e incorporarem os seus valores. Estes últimos, por sua vez,

compreendem em: “Transparência em todas as relações; comprometimento global com resultados e com a ética empresarial; inovação; qualidade e empreendedorismo; geração de valor para os clientes e associados” (IDATI, 2016). O Marketing 3.0 (KOTLER *et al*, 2010) afirma que as organizações precisam fazer com que seus funcionários incorporem seus valores e os levem com seriedade enquanto profissionais, pois a combinação de seus comportamentos com os valores que se compartilham na empresa é o que refletirá a missão da Idati aos seus clientes. O atendimento diferenciado que essa Consultoria preza, o qual deve fazer jus à missão e aos valores, é o DNA da Idati, cuja integridade deve ser intocável, criando-se uma identidade e reforçando a marca. Essa relação remonta aos 3Is do Marketing 3.0 (identidade, integridade e imagem da marca), os quais tem que estar em sintonia com o “triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação” (KOTLER *et al*, 2010).

Qualquer ação diferente do que se prega, tanto por parte da empresa, quanto por parte da equipe, impacta no cliente, por isso a importância da sintonia entre empresa e funcionário. Para vestir a camisa da organização, os trainees da Idati precisam se identificar com os valores ali difundidos e se sentir bem trabalhando nesse ambiente. “Os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar. Mergulham com tudo: mente, coração e espírito” (KOTLER *et al*, 2010). Complementarmente, os clientes também precisam sentir que a empresa que estão contratando é autêntica quanto ao seu posicionamento e íntegra quanto ao seu DNA, cuja importância reflete a missão e os valores organizacionais.

Através dos artigos e estudos de caso que o gestor da empresa disponibiliza em seu site, é possível verificar a defesa constante da inovação, das soluções comerciais totalmente voltadas para o momento e ritmo que se vive, em que a interação digital é essencial e as empresas precisam estar atentas. Conforme Alex Kunrath, em entrevista, há uma política de sigilo com os clientes, em que o trabalho exercido não é divulgado de uma parte, nem de outra, uma vez que é natural uma empresa de consultoria trabalhar com organizações de mesmo segmento, sendo concorrentes. Essa política muitas vezes é contestada pelos clientes da Idati, mas de maneira nenhuma isso é violado, o que reforça a transparência das relações e o comprometimento com a ética empresarial, valores esses que deverão ser disseminados pelos trainees. Ainda sobre a maneira como a Idati atua no mercado, atualizada quanto às demandas e às exigências desse mesmo mercado, vislumbrando o futuro, faz-se oportuno lembrar que Kotler *et al* (2010) coloca que “Os novos conceitos de marketing são sempre uma reação às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios”, e práticas anteriores podem continuar sendo

veiculadas, entretanto não podem ser encaradas como suficientes para o novo cenário que se apresenta.

O significado de cocriação, difundido pelo Marketing 3.0, muito poderia se encaixar no contexto de trabalho de trainees (da empresa como um todo também), quando não só funcionários e empresa participam dos processos de trabalho, mas também todos os *steakholders* (todas as partes envolvidas em um negócio). Cada vez mais as pessoas de fora da organização estão participando da gestão da marca, por exemplo; numa consultoria, isso poderia ser feito através do compartilhamento de ideias, discussões de estudos de caso, troca de informações online entre pessoas de qualquer lugar. O poder informativo e educacional que isso poderia agregar para os trainees na sua formação seria vasto, pois isso é troca de conhecimento, e o nome da Idati por consequência estaria circulando mais ainda no mundo virtual, repercutindo seu trabalho amplamente.

Pode-se reestruturar qualquer negócio hoje em dia usando o Marketing 3.0, afinal o conceito é uma reação às práticas atuais de mercado, evidenciando estar alinhado com o momento em que se vive. Não só a mente e o coração das pessoas devem ser os alvos (o que se fazia até então), mas também o seu espírito (o que se deve fazer agora – também – para se inserir no mercado). O gestor da Idati, com suas práticas, já percebeu as mudanças, bastando alinhar as questões supracitadas para realmente fazer seus trainees vestirem a camisa e realizarem sonhos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão se propôs a realizar um Plano de Marketing, com ênfase em Marketing 3.0, visando a formação de um Programa de Trainees para a empresa Idati, cujo objetivo foi cumprido, uma vez que para tornar possível foram feitas pesquisas exaustivamente, além de entrevistas para fundamentar o desenvolvimento do plano e do trabalho como um todo. O aproveitamento da Idati quanto a isso pode ser bastante amplo, cabendo ao gestor fazer essa avaliação. Quanto à academia, reitera-se o pioneirismo em falar sobre Marketing 3.0, aporte que também pode ser proveitoso para alunos que procurarem fontes novas para estudar a respeito ou aplicar o conceito em outros negócios, já que é possível adaptá-lo em qualquer cenário.

9.1 SÍNTESE DO PLANO DE MARKETING

Uma vez que elaborar um plano de marketing era um dos objetivos específicos dessa monografia, isto se cumpriu, oportunizando várias constatações da empresa quanto à consultoria júnior, tais como os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, a identificação de um mercado-alvo, mesmo que a empresa por ora não considere um em específico (mas que deve se atentar a isso para não desperdiçar tempo), e a sugestão de planos de ação para todas as questões estratégicas pensadas diante da Análise Swot. Diante desse estudo, é possível afirmar que o projeto de trainees para captar micro e pequenas empresas é um negócio viável, que tem mais pontos fortes do que fracos e mais oportunidades do que ameaças.

A análise do ambiente externo permitiu verificar muitos aspectos, um dos quais remete que atualmente a falta de planejamento por conta da displicência dos seus gestores é um dos motivos mais frequentes das falências das MPEs, que correspondem a 50% em menos de 3 anos, segundo o IBGE (2010). Contudo, mesmo com um cenário econômico favorável, sempre há demanda por consultoria, pois as empresas precisam crescer, implementar novas metodologias e tecnologias, não só contratar uma consultoria para vencer crises e resolver problemas. Por oportuno, o mercado de micro e pequenas empresas por si só se mostra muito promissor, visto que mais de 90% das empresas em Porto Alegre e Região Metropolitana são

MPEs, cujos segmentos mais representativos são voltados para o comércio e serviços, correspondendo a aproximadamente 80% dessas organizações, destacando-se em especial as microempresas que atuam no ramo da beleza, tanto em salões, estéticas, quanto o comércio de produtos do ramo. O PIB brasileiro reafirma esse potencial com seus 27% de contribuição das MPEs e o número das mesmas ser crescente a cada ano que passa. Visto isso, os trainees têm um amplo mercado a explorar, já sabendo que comércio e serviços são os grandes potenciais, uma vez que a consultoria será voltada para a parte estratégica das empresas, bem como o desenvolvimento de seu Marketing Digital.

A propósito disso, a análise externa também auxiliou a verificar que o Marketing Digital se mostra como tendência de investimento dos micro e pequenos empresários, já que no mundo em que se vive hoje, inserir-se nesse mercado é condição de sobrevivência organizacional, tanto com relação à concorrência, quanto aos clientes, estes últimos sempre atentos e exigentes quanto às práticas empresariais. As pesquisas realizadas mostraram que existe muita deficiência nessa parte ainda, o que beneficia a Idati, pois é mais uma chance de se consolidar. Cabe comentar ainda que os valores dessa Consultoria acerca dos pacotes de Marketing Digital são competitivos, se for comparado com a média de valor estipulado pelo Sebrae, e a própria média de valor da Idati por hora de consultoria também a favorece, se comparado com os valores praticados pelas empresas juniores.

As entrevistas com duas empresas supostamente concorrentes da Idati (PS Júnior – exemplo de concorrência de EJ – e o Sebrae) também foram esclarecedoras, no sentido de perceber que alguns pontos positivos colocados pelos entrevistados já existem na Idati hoje, como a utilização de metodologias novas, por exemplo. Quanto aos aspectos negativos evidenciados pelos respondentes, em alguns a empresa também já se diferencia por não cometer tais equívocos, como a reprodução de materiais excessivamente teóricos e padrões para qualquer tipo de cliente – o atendimento é personalizado, e a Idati elabora os materiais de acordo com cada demanda e cliente.

Quanto à formação dos trainees propriamente dita, entrando agora nas observações acerca da análise interna, a Idati se mostra aberta a estudantes de universidades em geral, de vários cursos, desde que cumpram os requisitos de serem a partir do 5º semestre, caso não tenham conhecimentos de desenvolvimento de site, alguma experiência com as ferramentas de Google Adwords, Trends, etc. Recém-formados também são bem-vindos, mesmo que os mesmos não tenham experiência; o objetivo da consultoria é capacitar esses jovens de forma

que a ajude a captar micro e pequenos empresários, gerando um benefício mútuo, em que tanto a empresa, quanto os funcionários vão sair ganhando, além dos próprios clientes.

O sistema que a Idati pensa em executar se mostra também bastante positivo, uma vez que preza pelo treinamento desses aprendizes, pelo acompanhamento na primeira visita a fim de lhes dar maior segurança, e a exigência de que os trainees continuem acompanhando os clientes mesmo depois de finalizarem o projeto. Percebe-se aqui a intenção de não deixar falhas, de realmente atender o cliente da melhor forma possível, prezando-se pelo atendimento personalizado. Esse cuidado tende a eliminar qualquer ocorrência de diagnóstico falho dos problemas dos clientes, equívoco comentado pelos entrevistados da PS. Essa atuação de excelência auxiliará a consolidar o nome da empresa no mercado (que já é um ponto forte) e reafirmar seu trabalho como um todo, desde os trainees aos consultores profissionais.

Apesar das forças e oportunidades que foram observadas, a formação dos trainees também traz algumas fraquezas e ameaças. A insegurança e a inexperiência inicial dos aprendizes podem ser caracterizadas como pontos fracos, uma vez que como estarão em fase de aprendizado, mesmo tendo que vivenciar a prática assim que aparecerem projetos, erros podem ocorrer, e a empresa precisa estar preparada para isso. As ameaças, as quais não há como prever, estão ligadas a questões legais, pois uma mudança na legislação pode acabar prejudicando o ambiente da consultoria em geral e também especificamente quanto aos estagiários e trainees.

A reunião de todas essas informações das análises interna e externa da empresa numa Matriz Swot permitiu que se levantassem as questões estratégicas pertinentes, tanto das forças e fraquezas, quanto das oportunidades e ameaças. Essas questões foram seguidas dos consequentes planos de ação para que se trabalhasse em cima do reforço da imagem da empresa, da manutenção dos treinamentos, da atualização constante de ferramentas e modelos de gestão, do reforço do site quanto ao serviço de Marketing Digital, da elaboração de materiais e o cuidado com as obrigações legais.

9.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

O marketing digital para estabelecimentos comerciais se mostra como o serviço mais promissor para a Idati, devido à movimentação das MPEs nesse sentido, à dinamicidade do

mercado e à exigência deste último, juntamente com seus consumidores. Essa adaptação é condição vital para a sobrevivência das empresas, e a Idati oferece essa solução, portanto deve ser potencializada e explorada, como segue em um dos planos de ação, cuja sugestão é dar ênfase na empresa nesse sentido no seu site, atingindo o micro e pequenos empresários (principalmente da área comercial e de serviços). Conforme Kotler e Keller (2012), “O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho (...) a única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível”.

Outra recomendação que pode ser feita à Idati, de acordo com as análises, é a contratação de estagiários de cursos de comunicação, como exemplo de outro curso, uma vez que se parte do pressuposto que os mesmos vivenciam conteúdos que possam agregar à empresa na busca por atingimento e satisfação das empresas que precisam investir no Marketing Digital. A elaboração de materiais com os conceitos-chave de marketing para que alunos de outros cursos que não tenham conhecimentos em Administração também se faz importante, para que se estabeleça um equilíbrio na linha de raciocínio entre os membros da consultoria.

A busca por atualização das ferramentas, como um todo, também pode ser uma recomendação, a fim de reforçar a qualidade que a Idati preza no seu trabalho. A manutenção do site para reforçar o nome da empresa; dos treinamentos, para ajudar a minimizar a insegurança e inexperiência iniciais dos trainees. Essas questões são interessantes de a organização pensar, a fim de se antecipar a possíveis equívocos que poderiam acontecer.

Cabe agora comentar sobre as percepções do Marketing 3.0, cujo uso pode ser aproveitado em consultorias, uma vez que já pela Idati pode ser constatada a existência de relação entre o conceito e essa prestação de serviço; para isso, propõe-se a reformulação da missão da empresa, não sendo necessário reformular a visão e os valores, mas reforçar que é necessário existir sintonia entre essas questões institucionais para que a interação entre empresa, funcionário e cliente seja benéfica. Essa relação só será positiva se a empresa honrar com seu papel e atingir o espírito humano; o funcionário internalizar os valores da organização e acreditar na sua missão, bem como onde a empresa quer chegar, refletindo esse pensamento no cliente, que por último também deve enxergar toda essa relação e perceber autenticidade e integridade da marca.

Conforme supracitado, hoje em dia empreender não é só prestar um serviço ou vender um produto, visto que a organização precisa mostrar a que veio, qual é a sua missão, o seu DNA

e qual a diferença que ela vai fazer na sociedade. A Idati, com seus trainees, pode ajudar a realizar sonhos de micro e pequenos empresários que querem vencer crises, ampliar o negócio, implementar uma nova ferramenta, resolver problemas, não somente oferecer soluções comerciais. Esses clientes precisam se atentar às estatísticas quanto a quantidade de empresas desse porte que fecham as portas por falta de planejamento, quanto às tendências de marketing no cenário atual, e o marketing 3.0 faz parte disso.

As ferramentas e práticas do marketing até então utilizadas devem continuar sendo utilizadas, mas também é necessário se atentar para as novas tendências de mercado que o marketing 3.0 traz. Atingir o espírito humano envolve empresas se mobilizando por causas que até então não se via, muito pelo contrário, o foco era o produto e o cliente, sem pensar em demandas sociais e ambientais, problemas hoje que são latentes na sociedade, e as pessoas estão cada vez mais atuantes levantando suas bandeiras, exigindo que as empresas também façam sua parte.

9.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Essa monografia poderia ser bastante explorada, com dados ainda mais precisos, através de mais entrevistas, uma análise de mercado ainda maior. Dentro do seu contexto, entretanto, limitou-se o trabalho de maneira que pudesse ser o mais objetivo e claro possível nesse primeiro momento para a empresa.

Outra questão que se apresentou como limitante foi a falta de literatura quanto ao Marketing 3.0, utilizando-se apenas o livro que Kotler, junto com outros autores, elaboraram acerca do conceito. Esta referência é bastante elucidativa e clara, mas seria interessante se houvesse mais um ou mais autores para propiciar um contraponto.

9.4 DESDOBRAMENTOS DO TRABALHO

Além deste trabalho, sugere-se que a empresa continue investindo em estudos, como o aprofundamento da análise externa ao seu ambiente, mais especificamente de mercado.

Pesquisas sobre o que grandes empresas de consultoria, tais como Deloitte, Ernst Yang, PwC, estão inovando, utilizando e se diferenciando para que continuem referência no mercado.

Como esta monografia fala em alguns momentos, o mercado é dinâmico, rápido e as organizações precisam acompanhar esse ritmo para sobreviverem. O mesmo serve para a Idati, pois sua imagem, sua referência de mercado e seus anos de experiência podem sucumbir às demandas do ambiente mercadológico, se a mesma não continuar buscando formas de acompanhar seus clientes e sua concorrência. Hoje a Idati se mostra favorável ao momento em que se vive, cumprindo com esse dever de estar atenta ao que ocorre em volta, mas jamais deve deixar essa estratégia de sobrevivência de lado por algum descuido.

REFERÊNCIAS

- APRENDA a fazer uma Análise Swot campeã para seu e-commerce. **ISET**, 2015. Disponível em: <<http://blog.iset.com.br/2015/02/09/aprenda-fazer-uma-analise-swot-campea-para-seu-e-commerce/>>. Acesso em jun. 2015.
- AVRUCH, Márcia. Receita global da PwC aumentou 10%, para US\$35,4bi no FY15. **PwC**, 2016. Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/assets/press-release/2015/receita-global-network-pwc-15.pdf>>. Acesso em 29 ago. 2016.
- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: O desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração e dá outras providências. **Portal da Legislação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4769.htm>. Acesso em 15 out. 2016.
- BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto-Lei 61.934, de 22 de dezembro de 1967, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração e a constituição ao Conselho Federal de Técnicos de Administração, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9 de Setembro de 1965, e dá outras providências. **Portal da Legislação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D61934.htm>. Acesso em 15 out. 2016.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008, que altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Portal da Legislação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em 08 out. 2016.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Nº 13.627, de 6 de abril de 2016, que disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Portal da legislação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm>. Acesso em 08 out. 2016.
- CENSO & Identidade. Relatório 2014. **Brasil Júnior**, 2014. Disponível em: <<http://institucional.brasiljunior.org.br/download?file=Censo+%26+Identidade+2014+-+VF.pdf>>. Acesso em 15 out. 2016.
- CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHURCHILL, Gilbert A., PETTER, Jr., John. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing (3 ed)**. São Paulo: Atlas, 1991.

CONFEDERAÇÃO Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório de um Encontro Nacional de Empresas Juniores**. São Paulo, 2016.

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

CROCCO, Luciano. GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005. 1 ed.

DELOITTE anuncia receita de US\$ 35,2 bilhões no mundo, com crescimento de 7,6%. **Deloitte**, 2016. Disponível em <<http://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Faturamento-FY15.html>>. Acesso em 29 ago. 2016

DIEESE; SEBRAE. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em 7 nov. 2016.

DRUCKER, Peter. **Administração em Tempos Turbulentos**. São Paulo, Pioneira, 1980.

ENRÍQUEZ, Dulce. Previsão da IDC para o mercado de TIC no Brasil em 2016 aponta crescimento de 2,6%. **IDC**, 2016. Disponível em: <<http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1970>>. Acesso em 18 out. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREL, et at. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FURLAN, J. D. **Modelagem Estratégica de Negócios**. São Paulo: Makron, 1997.

IBCO. **Pesquisa de honorários e tendências da consultoria no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/06/PESQUISA_Completa_ibco_2011_Nacional.pdf>. Acesso em 18 out. 2016

IBGE. **Demografia das empresas. 2010**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000977320812201232172761826.pdf>>. Acesso em 9 jun. 2016

IBGE. **Indicadores IBGE. Pesquisa Mensal de Comércio**. 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2015/>. Acesso em 15 out. 2016

IBGE. **Indicadores IBGE. Pesquisa Mensal de Serviços**. 2016. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2016_jul.pdf>. Acesso em 15 out. 2016.

IDATI Soluções Comerciais. Institucional. **IDATI**, 2016. Disponível em: <<http://www.idati.com.br/institucional>>. Acesso em 18 out. 2016.

ITO, Vivian. Instabilidade econômica eleva a demanda por consultoria. **Fenacon**. SP, 2016. Disponível em <<http://www.fenacon.org.br/noticias/instabilidade-economica-eleva-a-demanda-por-consultoria-192/>>. Acesso em 29 ago. 2016

JONES, P. *et al.* **Marketing e Sustentabilidade**. Inteligência de Marketing & Planejamento. V. 16, n. 2, p. 123-130. 2008

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, Philip. *et al.* **Marketing 3.0. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. – Tradução de Ana Beatriz Rodrigues – 9ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MANSILLA, Dario Rodriguez. **Diagnóstico organizacional**. 3ª.ed. México D.F.: Alfaomega, 1999.

MATTOS, P. L. C. L. **Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª ed. São Paulo, 2010, p. 347-374.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, Jr., Willian D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcolm H. B. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MICRO e Pequenas Empresas movimentam R\$ 10,78 bi nas compras públicas de 2015. **Portal Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015>>. Acesso em 07 de nov. 2016.

MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Consultoria: O que fazer, Como vender?** São Paulo: Gente, 1997;

NOVE em cada dez consumidores virtuais consultam a internet antes de realizar uma compra. **SPC Brasil**, 2015. Disponível em: < <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/939>>. Acesso em 10 mai. 2016.

NOVA legislação profissionaliza empresas juniores. **UFF**, 2016. Disponível em < <http://www.uff.br/?q=noticias/09-05-2016/nova-legislacao-profissionaliza-empresas-juniores>>. Acesso em 9 out. 2016.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Observatório do trabalho de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2013. Disponível em < http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/cs/usu_doc/pesquisa_micro_e_pequenas_empresas_2013.pdf>. Acesso em 8 nov. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PERFIL que buscamos. Carreira. **Deloitte**, 2016. Disponível em <<http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/careers/careers/perfil-que-buscamos-carreira.html>>. Acesso em 18 out. 2016.

PLANEJAMENTO estratégico da Rede 2016-2018. **Brasil Júnior**, 2016. Disponível em: <<http://institucional.brasiljunior.org.br/download?file=Planejamento+Estrategico+da+Rede+2016-2018.pdf>>. Acesso em 15 out. 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de: BRAGA, E. M. de P. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. UFRGS, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em 5 mai. 2016.

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

SEBRAE. **Como montar uma agência de marketing digital**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-agencia-de-marketing-digital,6e197a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em 15 de nov. 2016.

SEBRAE. **Faturamento Mensal das MPEs no Brasil (mar/2016)**. 2016. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudo_faturamento%20mensal_mpe_mar%202016.pdf>. Acesso em 15 de nov. 2016.

SEBRAE. **Perfil das Cidades Gaúchas**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Download/PerfilCidades/Perfil_Cidades_Gauchas-porto_alegre.pdf>. Acesso em 9. Nov 2016.

SEBRAE. **Como montar um escritório de consultoria**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-umescrit%C3%B3rio-de-consultoria>>. Acesso em 18 out. 2016.

SERRANO, Daniel P. O que é Marketing 3.0? **Portal do Marketing**, 2011. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O_que_e_Marketing_3_0.htm>. Acesso em set. 2016.

TENDÊNCIAS do marketing digital em 2016. **Academia do Marketing**, 2016. Disponível em: <<http://www.academiadomarketing.com.br/tendencias-do-marketing-digital-em-2016/>>. Acesso em 18 out. 2016.

TRAINEES EY. **Ernst Yang**, 2016. Disponível em <<http://www.traineesey.com.br/o-programa-de-trainees>>. Acesso em 18 out. 2016.

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

WOOD, M. B. **Marketing Planning: principles and practice**. Harlow: Prentice Hall, 2004.

XAVIER, Renan; COSTA, Daiane. Com 1,2 mil empresas juniores, Brasil é líder mundial no segmento. **Economia. O Globo**, 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/com-12-mil-empresas-juniores-brasil-lider-mundial-no-segmento-19869385>>. Acesso em 9 out. 2016

ZENONE, Luíz Cláudio. **Marketing Social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE – CRONOGRAMA

Atividades	Semana																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1) Reestruturação do Projeto por conta da mudança da empresa																						
- Adaptação do tema e da Justificativa																						
- Incremento da revisão teórica																						
- Refação dos objetivos																						
- Adaptação do Método																						
2) Elaboração do Plano de Marketing																						
- Análise do Ambiente Externo																						
- Entrevistas																						
- Organização dos resultados obtidos																						
- Análise das entrevistas e confronto dos dados																						
- Análise do Ambiente Interno																						
- Coleta de dados da empresa																						
- Análise Swot																						
- Planos de Ação																						
3) Discussão do Plano com o Marketing 3.0																						
4) Revisão final do texto e lapidação do trabalho																						
5) Entrega final ao orientador																						
6) Revisão do Orientador com as correções																						
7) Correção das sugestões do Orientador e entrega final ao mesmo																						
8) Entrega à comissão examinadora																						
9) Apresentação à banca examinadora																						

ANEXO – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS JUNIORES

- 1) Você pode me contar um pouco da história dessa empresa?
- 2) Os alunos selecionados são apenas alunos de Administração? Por que?
- 3) Como é a estrutura de trabalho? Existe uma hierarquia?
- 4) Como é a divisão do trabalho? Qual critério?
- 5) Como é desenvolvido o trabalho de vocês?
- 6) O que tu consideras mais positivo no trabalho de vocês?
- 7) E o que realmente sempre dá certo quanto às demandas e quanto ao retorno dos clientes?
- 8) E onde tu consideras haver mais falhas no trabalho desenvolvido nos projetos?
- 9) Quanto ao feedback negativo dos clientes, qual a maior incidência?
- 10) Quanto à gestão do conhecimento, como ela é feita? Vocês compartilham as experiências vivenciadas em cada projeto ou isso fica com a equipe que trabalhou neste último?