

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Jonathan Cardoso Machado

PLANO DE MARKETING PARA A WAVECOMMERCE CONSULTORIA

**PORTO ALEGRE
2018**

Jonathan Cardoso Machado

PLANO DE MARKETING PARA A WAVECOMMERCE CONSULTORIA

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

**PORTO ALEGRE
2018**

Jonathan Cardoso Machado

PLANO DE MARKETING PARA A WAVECOMMERCE CONSULTORIA

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

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que passaram pela minha vida e que pude de alguma forma aprender algo e fizeram-me ser quem sou hoje. Há 10 anos atrás jamais imaginaria que seria um Administrador formado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma das melhores instituições de ensino do Brasil.

Nesta universidade tive o prazer de conhecer pessoas fantásticas, colegas que dividiram momentos bons e ruins comigo, servidores públicos que sempre estão à disposição, prestando serviço de excelência, e professores de altíssimo nível, que tive o prazer em ser aluno. Além disso, conheci acadêmicos de outros cursos e de outras nacionalidades com concepções e opiniões diferentes da minha, o que me fez ampliar a visão sobre a sociedade e empreendedorismo, sendo fundamentais para a minha formação acadêmica.

Agradeço também há alguns grandes amigos e colegas que foram de grande importância nessa etapa da minha vida, tais como Eduardo Hansen, Régis Gonzaga, Zenóbia Pogorzelski, Luís Ernesto Sauer, Tatiana Malta, Ranyara Bellos, Henrique Caetano, Sérgio Fontoura, Viviana Carvalho, Cristina Orlandi e Guilherme Schiefferdecker.

Um enorme obrigado ao meu orientador, Professor Dr. Fernando Bins Luce, pelos ensinamentos em sala de aula e principalmente pelas conversas extraclasse.

Gratidão a Deus, por toda a energia boa que me move para realizar o bem a todos.

Quero agradecer imensamente a minha família, principalmente a minha mãe, Neiva Cardoso e ao meu falecido pai, Carlos Machado, que me criaram com muito amor, carinho e educação, todo o meu esforço e dedicação advém de vocês. Por fim, a minha noiva, Analuiza Rocha, por estar comigo em momentos de alegria e tristeza e pelo companheirismo e compreensão que foram imprescindíveis para que eu chegasse até aqui. Amor, eu te amo!

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal a formulação de um plano de *marketing* para a Wavecommerce Consultoria, localizada em Porto Alegre, a qual presta serviços de *marketing* digital para *e-commerce*. Para atingir esse objetivo, realizou-se a análise situacional do ambiente externo e do ambiente interno. Listaram-se forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, criando a Matriz SWOT, a qual viabilizou a construção de objetivos e metas, de acordo com a realidade da empresa. Foram elaborados estratégias e planos de ação para orientar os esforços da Wavecommerce na consecução de suas metas e de seus objetivos. Desenvolveram-se mecanismos de controle para facilitar o acompanhamento do plano traçado. Os ciclos citados no plano de *marketing* tiveram como embasamento um referencial teórico coeso, que abordou os principais pontos relacionados ao tema, conforme tratado por diversos autores. O plano elaborado terá vigência em 2019, com o propósito de desenvolver a Wavecommerce através da aquisição de novos clientes, do desenvolvimento de habilidades e de pessoas, da divulgação da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: *Marketing* Digital. Wavecommerce. *E-commerce*. Plano de *Marketing*.

ABSTRACT

The main objective of this work is the formulation of a Marketing Plan for Wavecommerce Consulting, a company located in Porto Alegre, which provides digital marketing services for e-commerces. To achieve this objective, a situational analysis of the external environment and internal environment was carried out. Through this analysis it was possible to list the strengths, weaknesses, opportunities and threats, thus creating the SWOT matrix, which in turn enabled the construction of objectives and goals according to the reality of the company. In addition, strategies and action plans have been created to guide Wavecommerce's efforts to further its goals and objectives. Finally, control mechanisms were developed to facilitate the monitoring of the plan. The cycles mentioned in the marketing plan were based on a coherent theoretical framework, which approached the main points related to the theme through several authors. The aforementioned plan will be in force in 2019, with the purpose of developing Wavecommerce through the acquisition of new clients, skills development and people and the company's disclosure.

KEYWORDS: Digital Marketing. Wavecommerce. E-commerce. Marketing Plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução das vendas <i>on-line</i> (bens de consumo).....	16
Figura 2 – Evolução no número de consumidores ativos.....	19
Figura 3 – Tipos de planejamento e níveis de hierarquia.....	21
Figura 4 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas.....,	22
Figura 5 – Modelo básico da formação de estratégia.....,	24
Figura 6 – Estrutura de plano de <i>marketing</i>.....	27
Figura 7 – <i>Share</i> de categorias <i>e-commerce</i> 2017.....	32
Figura 8 - Gráfico de evolução de clientes nas agências digitais em 2018.....	33
Figura 9 - Gráfico de ticket médio por cliente.....	34
Figura 10 - Gráfico do faturamento das agências.....	34
Figura 11 - A relação entre ambientes em uma análise da situação.....	38
Figura 12 - Principais canais de aquisição de clientes.....	41
Figura 13 - Serviços prestados.....	43
Figura 14 - Principais tipos de concorrência.....	44
Figura 15 - Matriz SWOT.....	46
Figura 16 - Escala para a consideração da SWOT.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concorrentes	45
Quadro 2 - Pontos fortes da Wavecommerce	48
Quadro 3 - Pontos fracos da Wavecommerce	50
Quadro 4 - Oportunidades da Wavecommerce	52
Quadro 5 - Ameaças para a Wavecommerce	54
Quadro 6 - Matriz Swot	56
Quadro 7 - Matriz Swot 2	56
Quadro 8 - Questões-chave – aproveitamento de oportunidades	57
Quadro 9 - Questões-chave – minimização das limitações	57
Quadro 10 - Questões-chave – conversão das desvantagens	57
Quadro 11 - Plano de ações – objetivo 1	64
Quadro 12 - Plano de ações – objetivo 2	64
Quadro 13 - Plano de ações – objetivo 3	65

LISTA DE SIGLAS

TI – Tecnologia da informação

B2B – *Business to business*

B2C – *Business to consumer*

C2C – *Business to consumer*

POCCC – Planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar

FOFA – Forças, oportunidades, fraquezas, ameaças

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

ABRADI – Associação Brasileira dos Agentes Digitais

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

5W – *What, when, why, where, who*

SEO – *Search Engine Optimization*

SEM – *Search Engine Marketing*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CONSULTORIA.....	14
2.2 <i>E-COMMERCE</i>	15
2.3 <i>MARKETING</i>	16
2.4 <i>MARKETING DIGITAL</i>	18
2.5 PLANEJAMENTO.....	20
2.5.1 Tipos de Planejamento.....	21
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.7 PLANO DE <i>MARKETING</i>	26
2.7.2 Análise Situacional.....	30
3. ANÁLISE SWOT.....	46
3.1 FORÇAS.....	48
3.2 FRAQUEZAS.....	50
3.3 OPORTUNIDADES.....	51
3.4 AMEAÇAS.....	54
3.5 MATRIZ SWOT.....	55
3.6 ELABORAÇÃO DAS QUESTÕES-CHAVE DO PLANO DE <i>MARKETING</i>	56
4. METAS E OBJETIVOS DE <i>MARKETING</i>	58
4.1 ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i>	60
4.1.1 Mercado-alvo principal.....	60
4.1.2 Posicionamento.....	60
4.1.3 Produto.....	60
4.1.4 Preço.....	61
4.1.5 Praça.....	62
4.1.6 Promoção.....	62
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DE <i>MARKETING</i>	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

1. INTRODUÇÃO

Através da vivência profissional do autor deste trabalho e também em alguns relatórios disponibilizados por fontes seguras, como o Webshoppers, foi observado o crescimento do mercado de comércio eletrônico, desde o início da década atual, e a mudança de comportamento e de padrões de consumo da população. Isso é consequência do grande avanço tecnológico ocorrido devido à expansão do uso da internet, ao aumento da velocidade da rede e à criação de aparelhos celulares com funcionalidades que facilitam seu manuseio pelo usuário. Em relatório anual sobre o mercado de *e-commerce*, a empresa Ebit expõe que, mesmo em tempos de recessão e crise, o mercado de comércio eletrônico cresceu, em 2017, 7,5% em relação a 2016, com a marca de 47,7 bilhões de reais em faturamento. O varejo eletrônico conta com a facilidade que o consumidor encontra para realizar compras, em qualquer loja do Brasil e do mundo, sem sair de casa. Produtos que, há duas décadas, por vezes não eram encontrados na região, agora podem ser adquiridos por intermédio de um aparelho celular e do acesso à internet. Os e-consumidores, no Brasil, em 2013, eram 31,2 milhões e, em 2017, totalizaram 55,1 milhões. Em consequência do aumento das vendas *on-line* e da adaptação da população às compras virtuais, muitas empresas físicas estão operando pela internet e, a cada dia, novas lojas físicas ingressam nesse mercado. Há mesmo empresas que já começam no comércio *on-line*, visto que nele há muitas oportunidades.

A Wavecommerce surgiu com o intuito de proporcionar consultoria às pessoas que desejam vender pela internet ou que já possuem loja virtual. Ela oferece mão de obra qualificada em diversas áreas relacionadas ao *e-commerce*, abrangendo desde planejamento inicial na construção de uma marca, escolha da plataforma e definição do *layout* até cadastro e fotografia de produtos, integração com meios de pagamentos e *gateway* de frete, criação de artes gráficas, *marketing* digital da empresa, administração da loja do cliente.

Para ingressar em um mercado, se faz necessário aprofundar os estudos sobre: o mercado no qual se deseja atuar; a cultura dos consumidores; as questões legais referentes a impostos; os aspectos mais importantes para escolha da empresa que irá prestar o serviço, bem como analisar os concorrentes e as ações de *marketing* e comunicação que mais impactam os *prospects* e mais dão resultados.

O presente trabalho visa estruturar um plano de *marketing* para a Wavecommerce Consultoria. A complexidade dessa ação e o investimento requerido tornam indispensável a

realização desse estudo para que a empresa cresça e se desenvolva de forma estruturada e sustentável.

1.1 JUSTIFICATIVA

Apesar da crise econômica enfrentada pelo Brasil, nos últimos quatro anos, com retração em diversos setores e queda das vendas nas lojas físicas, gerando uma taxa de desemprego de 12,7%, em 2017 (a maior desde 2012) e o fechamento de muitas empresas, o *e-commerce* cresce, ano após ano. Em 2017, ele teve aumento de 7,5% no faturamento em relação a 2016.

O plano de *marketing* da Wavecommerce Consultoria servirá de sustentação para as tomadas de decisão, em um setor que tem, anualmente, crescimento expressivo e para o qual quase não há mão de obra qualificada, sendo muito onerosa a pequena parcela de profissionais qualificados. Encontrar vantagens e oportunidades e achar caminhos alternativos para as ameaças externas e as fraquezas mostram-se fundamentais para o crescimento sustentável da empresa em questão. Ele ajudará a analisar os concorrentes que estão surgindo no mercado e a perceber novas formas de prospecção de clientes. Tal plano evidencia-se extremamente necessário, visto que o serviço ofertado pela Wavecommerce é diferenciado em relação à maioria de seus concorrentes, pois normalmente as consultorias e/ou agências não têm a cultura de acompanhar o cliente de perto, realizando atividades operacionais e manuais. Usualmente, elas analisam, mensuram e apontam os erros, mas não executam as atividades que devem ser feitas. Elas passam essas tarefas para o proprietário da loja virtual e sua equipe, mas, pela falta de pessoas qualificadas, acabam não sendo executadas.

A Wavecommerce Consultoria, além de realizar análise, mensuração e apontamentos, oferece ao cliente um diferencial: a própria equipe consultora executa e repara os erros encontrados. Em consequência, o cliente não precisa ter equipe interna ou pessoas qualificadas em alguns setores que contemplam as atividades do *e-commerce* e passa a contar com a consultoria como um parceiro de negócio.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de *marketing* para a Wavecommerce Consultoria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar análise externa do ambiente em que a Wavecommerce Consultoria está inserida, identificando as ameaças e as oportunidades que envolvem o negócio;
- b) identificar os concorrentes diretos e indiretos da empresa;
- c) analisar internamente a empresa, identificando seus pontos fortes e fracos;
- d) estabelecer os objetivos, as metas e as estratégias de *marketing* da Wavecommerce;
- e) desenvolver planos de ação, indicando as estratégias de *marketing* utilizadas para o cumprimento dos objetivos empresariais determinados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho propõe-se a elaborar um plano de *marketing*, apoiado em conceitos e técnicas divulgados por autores renomados na área de administração e *marketing*, com ênfase nas palavras-chave que constituíram a pesquisa na base de dados: comércio eletrônico, marketing digital, *e-commerce*, consultoria, *marketing*, plano de negócios e planejamento. Para contextualizar esse cenário, explanam-se algumas definições, apresentam-se as abordagens de diferentes autores, assinalam-se as principais diretrizes norteadoras desse estudo.

2.1 CONSULTORIA

Consultoria remete a aconselhar e a ideias como guiar de forma inteligente e capaz; maneira de transmitir o conhecimento e a experiência de um homem em prol de um objetivo ou sobre determinado assunto.

De acordo com Quintella (1994), consultoria empresarial é “um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para lhes dar, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar a seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções”.

Crocco e Guttman (2005, p.23) teorizam 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)

A maioria dos consultores, tanto os independentes quanto os que possuem empresa de consultoria, são formados no curso de Administração. Essa é uma área que possibilita o estudo de assuntos como estratégia, planejamento, gestão de pessoas, teorias organizacionais, finanças e *marketing*, para que possam aplicar, no mercado, conceitos e ferramentas consolidados. Entretanto, profissionais graduados em outros cursos podem igualmente prestar serviços de consultoria, desde que tenham vínculo com seu ambiente de estudo e com sua experiência.

Drucker (1976) explica que ser consultor remete à identificação de necessidades e à sugestão das mudanças requeridas. Ter consultores graduados em cursos diversos se faz

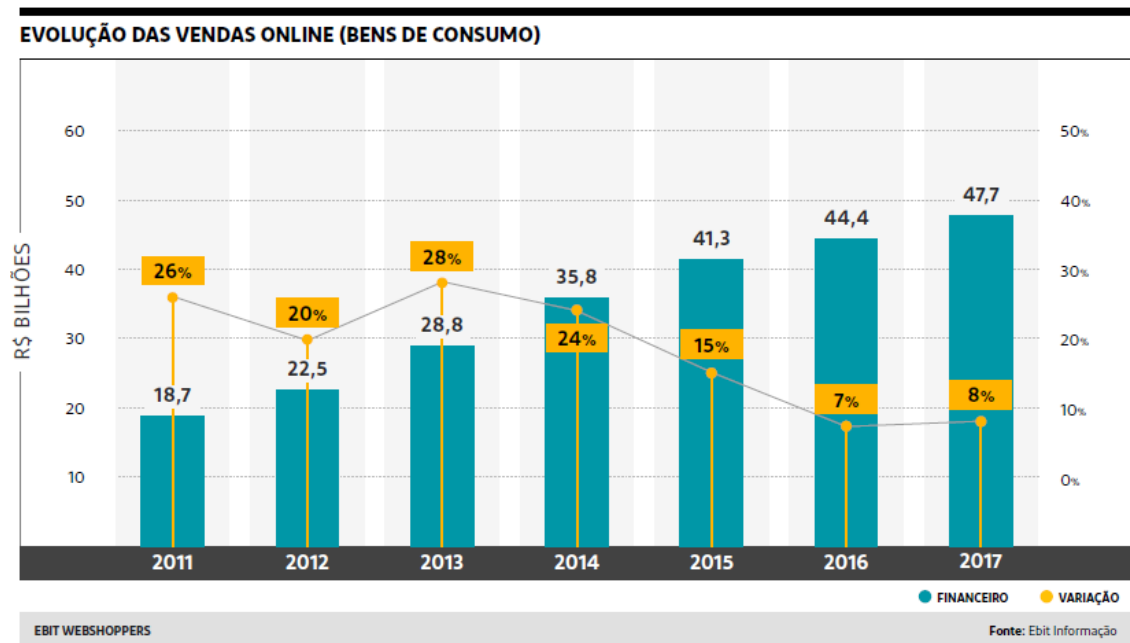
necessário, pois o conhecimento técnico ajuda nesse trabalho. Contudo, mais relevantes são o diagnóstico do problema e a formulação certa das deficiências, independente da área, bem como o modelo de análise e gestão a ser adotado para que a demanda da organização seja solucionada estrategicamente.

2.2 E-COMMERCE

E-commerce significa, em português, comércio eletrônico. Ele é um tipo de transação comercial, de compra ou de venda, em lojas virtuais, a qual ocorre especificamente através de equipamentos eletrônicos, como computadores, celulares ou *tablets*. Com a crescente informatização das mais diversas áreas, está havendo transformação na tecnologia da informação (TI), a qual se mostra cada vez mais relevante economicamente.

O *e-commerce* começou em meados de 1995, com a fundação das empresas norte-americanas, Amazon e Ebay. A Amazon começou sua operação comercializando livros e cd's e o Ebay, hospedando diversos produtos de vendedores que faziam leilões para clientes que arrematavam pelo *site*. Mais de 20 anos após o início do comércio eletrônico, tornou-se realizar compras pela internet desde iates e carros até produtos roupas, alimentos e medicamentos.

O comércio eletrônico abrange qualquer tipo de transação/negócio comercial que envolva a tramitação de informações através da internet. Há diferentes tipos de negócio caracterizados como *e-commerce*, os principais são B2B (*business to business*), realizado entre empresas; o B2C (*business to consumer*), de empresas para os consumidores; C2C (*consumer to consumer*), entre os consumidores. Os dois últimos denotam, nos últimos anos, no Brasil, franca ascensão em diversas áreas de negócio de bens de consumo (Figura 1), devido ao crescimento das lojas *on-line* e das redes sociais. Hoje, a criação de uma loja *on-line* deve ser considerada não apenas como atualização ou acompanhamento de novas tendências, mas também como oportunidade de exibir produtos e/ou serviços para maior número de pessoas em diferentes regiões.

Figura 1: Evolução das vendas *on-line* (bens de consumo)

Fonte: Ebit 2018

2.3 MARKETING

Westwood (1996) diz que *marketing* envolve identificar o que o cliente quer e adaptar produtos e serviços para que atendam a essas necessidades. McCarthy e Perreault (1997, p.22) apresentam uma visão mais ampla de *marketing* o definindo como “um conjunto de atividades desempenhadas por organizações e também um processo social”. Portanto, considera-se *marketing* toda a ação que se realiza, nas organizações, com o objetivo de facilitar o processo de troca e de satisfazer metas individuais e organizacionais.

De acordo com Churchil (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 os ‘4Ps’ de *marketing* ou *mix* de *marketing*: produto, preço, praça, promoção (MCCARTHY, 1997).

Conforme Czinkota et al. (2001), uma das disparidades entre bens e serviços está no fato de os serviços, diferente dos bens, apresentarem benefícios aos clientes pela experiência a eles proporcionada. Segundo Kotler e Keller (2006), os clientes formam expectativas acerca de

um serviço, por exemplo, através de experiências anteriores, promessas dos vendedores e boca a boca. Naturalmente, eles comparam o serviço recebido – serviço percebido – com aquele que imaginavam receber – serviço esperado. Se o serviço percebido não corresponder ao serviço esperado, os clientes ficarão insatisfeitos e perderão o interesse pelo fornecedor. Se as expectativas dos clientes sobre o serviço forem atendidas, eles ficarão satisfeitos, tendendo a utilizar novamente o fornecedor. Se a oferta de um serviço superar as expectativas dos clientes, eles ficarão encantados. Por isso, diz Las Casas (2008, p. 297), “os profissionais de *marketing* devem sempre procurar igualar ou superar as ofertas feitas pela equipe de vendas”.

Jerry McCarthy foi o criador da ideia dos 4P's de *marketing*, difundida por Philip Kotler, ainda hoje denominado composto de *marketing* ou *marketing mix*. Os 4P's de *marketing* são formados por produto, preço, praça, promoção.

Produto, é o que se pretende utilizar para satisfazer a necessidade das pessoas ou chamar a atenção. Isso pode ser feito através de meios (tangíveis ou intangíveis, duráveis ou não), pessoas e serviços. Um produto pode ter cores, tamanhos e modelos diferentes, um serviço pode ter funcionalidades e outras especificidades.

Preço é o volume de dinheiro cobrado por determinado produto ou serviço e refere-se a quanto e como o cliente será cobrado. O preço pode ser fixo ou variável; deve ser atrativo para o público-alvo; pode ser cobrado de uma única vez ou em parcelas. Este constitui o único componente dos '4Ps' que gera receita, sendo um dos principais elementos na determinação tanto da participação no mercado como da rentabilidade de uma empresa.

Praça é o local onde se oferta, pode ser físico ou *on-line* e interfere na segmentação do público, na armazenagem e na distribuição. A praça tem um papel muito importante, visto que ser prejudicial, para uma loja, um consumidor interessado em um produto ou serviço por ela oferecido chegar ao ponto de venda e não o encontrar.

Promoção é o conjunto de estratégias utilizadas na divulgação, por exemplo, como o produto ou serviço é ofertado; como é propagada para o cliente a existência da empresa; os canais de divulgação escolhidos. A concretização do planejamento de *marketing*, por meio de campanhas publicitárias e de esforços de comunicação, define se a empresa busca os objetivos traçados.

2.4 MARKETING DIGITAL

Marketing digital são ações de comunicação executadas pelas empresas através de internet, telefone celular e outros meios digitais. Tais ações visam divulgar e comercializar produtos e serviços; conquistar novos clientes; desenvolver a identidade da marca; criar uma rede de relacionamento e fidelizá-la. O *marketing* digital é o *marketing* ‘tradicional’ em formato *on-line*, no qual é possível trabalhar com os mesmos ‘4Ps’ e com outras variáveis. A internet possibilita que produtos e serviços sejam ofertados em diferentes *sites*, com preços e condições únicas. O Google, maior mecanismo de busca *on-line* no mundo, é o que mais contribui para essa divulgação de informações.

De acordo com Kotler (2000), o crescimento do canal de comunicação digital afeta os mercados com alguns efeitos, tais fenômenos podem variar de acordo com a maturidade do mercado.

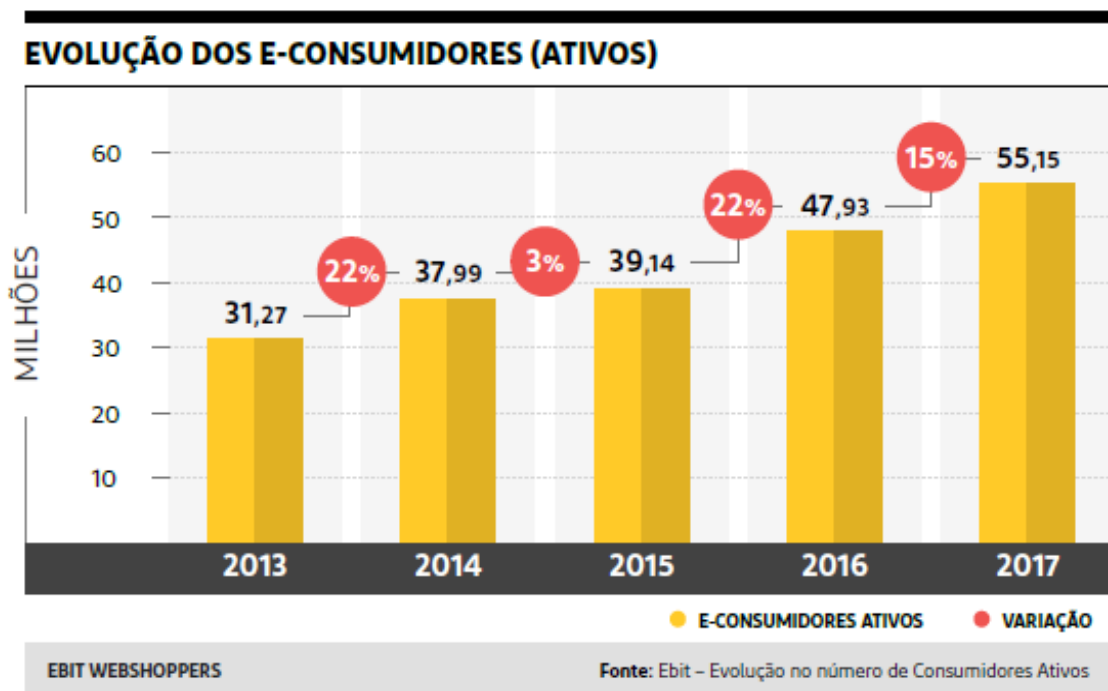
- Consumidor mais informado – em um mercado altamente conectado, experiências são trocadas e compartilhadas com imensa velocidade. Consumidores sentem vontade de expressar suas experiências.
- Ambiente saturado de propagandas – apesar de uma nova oportunidade para divulgar a marca e suas qualidades, a concorrência nos anúncios online é grande. Isso implica custos altos para atingir boas posições nas buscas e adquirir relevância.
- Segurança em compras *on-line* – usuários não habituados a comprar produtos *on-line* podem manifestar desconfiança para realizar operações com *sites* novos no mercado.
- Demandas por respostas rápidas – a quebra de barreiras para comunicação entre empresa e consumidor elevou a exigência do consumidor por soluções rápidas. A maioria das marcas hoje usam canais como Facebook para atenderem seus clientes em poucas horas.

De acordo com Torres (2009), *marketing* digital corresponde ao uso efetivo da internet como ferramenta de *marketing*, englobando todos os campos existentes.

A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing da empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa seja na publicidade, e continuará afetando o marketing mesmo sem investir um centavo nele. Ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na internet o controle é do consumidor. Assim mesmo sem participação dela, os consumidores estarão lá falando sobre os produtos e serviços, comparando com os concorrentes e buscando formas de se relacionar com a marca. (TORRES, 2009, p.61)

No Brasil, o contingente de consumidores *on-line* cresce a cada ano. Em 2017, foi atingida a marca de 55 milhões de consumidores que realizaram pelo menos uma compra virtual, significando aumento de 15% em relação a 2016.

Figura 2: Evolução no número de consumidores ativos



Fonte: Ebit 2018

Segundo Las Casas (2006), constitui papel do *marketing* digital selecionar as ações e as campanhas que melhor atendam às necessidades de seu público-alvo. Esse tipo de *marketing* recorre à tecnologia para aperfeiçoar a prestação de serviços ou a oferta de produtos e desempenha seu papel de disseminador da informação de forma coerente, adequando-se às flutuações e ao comportamento de usuários ou clientes.

2.5 PLANEJAMENTO

Conhecido como ‘pai da administração científica’, Frederick Taylor é responsável pela divisão entre atividades de planejamento/direção e atividades de execução/operacionalização. Isso significa que foi separado o trabalho intelectual do trabalho braçal, tendo em vista a necessidade de haver um pensamento prévio sobre como operacionalizar as atividades da melhor maneira possível. Segundo Taylor (1995, p.34):

[...] a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso. (TAYLOR, 1995, p.34)

Outro teórico clássico da ciência da administração, Henri Fayol (1990), define a administração de uma empresa através de cinco atividades: planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar (POCCC).

No intuito de romper alguns preceitos existentes sobre planejamento, Andrade (2012, p. 11), explica que é ele uma ação normal do ser humano, simples e que faz parte do cotidiano:

Existem empresários, principalmente entre os pequenos, que acreditam que o planejamento constitui uma atividade altamente complexa, com um elevado custo de implementação e, conseqüentemente, acessível apenas às grandes empresas; a realidade, entretanto é muito diferente. (ANDRADE, 2012, p.11)

Para Mintzberg (2004), planejamento é:

- a) pensar no futuro, colocar o futuro no plano das considerações;
- b) controlar o futuro, não apenas pensando sobre o futuro, mas agindo sobre ele;
- c) tomada de decisão, fazer escolhas, decidir;
- d) tomada de decisão integrada, “(...)fazer um compromisso viável em torno do qual os modos de agir já disponíveis se organizam” (VAN GUNSTEREN, 1976, apud MINTZBERG, 2004, p.25);
- e) um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de sistema integrado de decisões, reforçando sua formalização e sistematização.

2.5.1 Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (1997), em uma organização, há três tipos principais de planejamento: estratégico, tático, operacional. Cada um deles pode ser referente, de forma direta, aos níveis de decisão escalonados em uma pirâmide, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Tipos de planejamento e níveis de hierarquia



Fonte: Adaptado de Oliveira (1997)

Fonte: Adaptado de Oliveira (1997)

- I) Planejamento estratégico – identificado no topo da pirâmide, tem como ponto central os objetivos de longo prazo e os meios para atingi-los, não contendo detalhes de cada setor. De acordo com Andrade (2011), as decisões tomadas nesse nível embasam as decisões a serem tomadas nos níveis abaixo.
- II) Planejamento tático – engloba os departamentos da organização. Cada um deles tem um plano específico, criado a partir do planejamento estratégico e da separação de objetivos e ações. Assim surgem os planos financeiro, de RH, de *marketing*, entre outros. Cabe aos gerentes de departamento a responsabilidade sobre este planejamento, sua implementação e o acompanhamento de resultados, conforme ilustrado na Figura 4.

- III) Planejamento operacional – são tarefas de curto prazo, normalmente com muitos detalhes por serem voltadas a ações imediatas. Tais tarefas devem ser realizadas para se conquistarem os resultados dos planos táticos e estratégicos.

FIGURA 4: Tipos e níveis de planejamento nas empresas

<i>Tipos e níveis de planejamento nas empresas</i>					
<i>TIPO</i>					<i>NÍVEL</i>
<i>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</i>					<i>Estratégico</i>
<i>Planejamento mercadológico</i>	<i>Planejamento financeiro</i>	<i>Planejamento de produção</i>	<i>Planejamento de recursos humanos</i>	<i>Planejamento organizacional</i>	<i>Tático</i>
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	<i>Operacional</i>
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptado de Oliveira (1997)

Fonte: Adaptado de Oliveira (1997)

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico pode ser definido como um processo de progressão e manutenção de estratégias de atuação entre os objetivos da organização e as oportunidades existentes no meio em que atua, realizando o ato através do pensar e da elaboração de planos de forma estratégica.

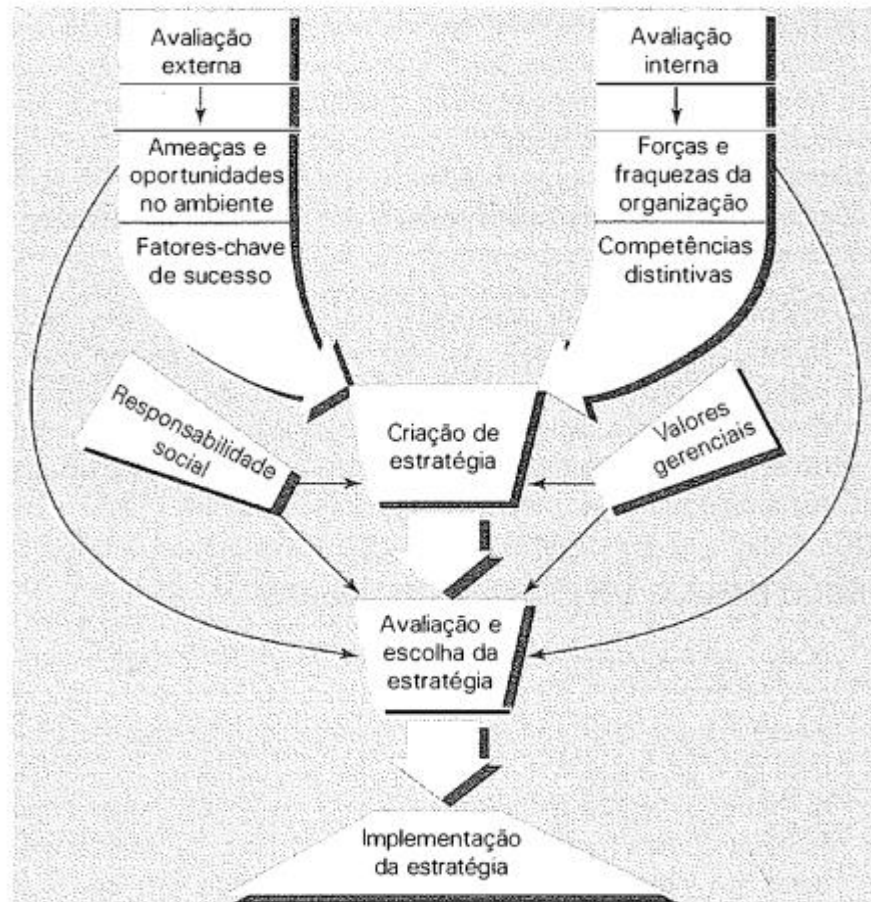
De acordo com Peter Drucker (1998, p.136), planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1998, p.136)

Segundo o conceito introduzido por Drucker, identificam-se três tópicos relevantes. O primeiro refere-se à questão de o planejamento ser denominado como um processo, o qual deve ser realizado periodicamente, com embasamento no conteúdo, para que se tomem decisões atuais que se refletirão no futuro da organização. O segundo fala da organização das atividades, essencial para realizar as decisões tomadas. O terceiro destaca o *feedback* através da medição por meio de indicadores, de forma que seja possível controlar o desempenho da estratégia e definir as ações eventuais, caso o resultado não esteja de acordo com as expectativas.

Conforme Mintzberg (2004), o modelo básico de planejamento estratégico, desenvolvido nos anos 60, é baseado na “crença de que a formação de estratégia é um processo de concepção – o uso de algumas ideias básicas para traçar a estratégia” (MINTZBERG, 2004, p.43). O formato principal, conforme mostra a Figura 5, é composto de análises externas e internas, a fim de averiguar ameaças e oportunidades, forças e fraquezas e consumir os fatores-chave do sucesso, os quais sucederão na criação da estratégia. Em combinação com os valores gerenciais e a inclusão de responsabilidade social, são feitas a avaliação e a escolha da estratégia, cuja definição dá início à implementação.

FIGURA 5: Modelo básico de formação de estratégia



Fonte: Mintzberg (2004, p.44)

Para Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.31), planejamento estratégico é "o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro". Segundo os mesmos autores, a estratégia competitiva configura "o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio" (PAGNONCELLI; VASCONCELOS; 2001, p. 31).

Rossi e Luce (2003, p.2) explicam planejamento estratégico como:

[...] a principal tecnologia gerencial de Alta Administração, que permite à empresa governar o seu futuro e ser pró-ativa, vindo estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de vir a influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.

Os autores referidos destacam o planejamento estratégico não somente como um instrumento para reagir aos acontecimentos externos, mas também como uma ferramenta para que a empresa possa exercer influência sobre o ambiente, indo ao encontro de seus objetivos.

Michael Porter, no livro “Estratégia Competitiva”, expõe sobre a relevância do planejamento estratégico:

A ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas (...) reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas (PORTER, 2004, p. XXIII).

Rossi e Luce (2003) salientam que a mais importante razão para a construção de um planejamento estratégico está no fato de a mudança ser contínua, descrevendo uma permanente descontinuidade da realidade. Eles certificam que, no mundo dos negócios, não há mais espaço nem para improvisações em questões estratégicas, nem para empresas amadoras, diletantes ou intuitivas.

Peter Drucker (1998) evidencia o que não é planejamento estratégico:

- a) não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- b) não é previsão – o planejamento estratégico justamente se faz necessário devido à incapacidade humana de prever os acontecimentos futuros. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- c) não é uma tentativa de eliminar/reduzir o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), as pequenas empresas são as que mais precisam de planejamento estratégico, dado que seus recursos efetivos (humanos, financeiros, mercadológicos) são escassos. Qualquer erro cometido (estratégico ou operacional) pode se tornar letal para a existência da empresa, se ela não tiver capacidade de recuperação.

Embora todo o embasamento teórico disponível e a própria experiência de vida, a maioria das empresas pequenas não elabora um planejamento estratégico, nem realiza análise contínua de mercado (dos concorrentes ou da própria organização interna), pois as atividades operacionais do dia a dia tomam a maior parte do tempo dos gestores. O excesso de

centralização das tarefas pode inviabilizar o crescimento da empresa de forma sustentável e organizada.

Sobre os motivos do fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, Tiffany e Peterson (1998) relatam como principais:

- a) falta de visão de longo prazo;
- b) incapacidade de definição de objetivos e metas claros;
- c) incapacidade de compreender as necessidades e os desejos dos clientes;
- d) falta de visão acerca da concorrência;
- e) planejamento financeiro inadequado;
- f) falta de liderança forte;
- g) procedimentos e sistemas ineficazes;
- h) incapacidade de mudança;
- i) ausência de habilidades críticas;
- j) incapacidade de comunicação do plano para o restante dos membros da organização.

2.7 PLANO DE MARKETING

Conforme Ambrósio (1999, p. 01), o plano de *marketing* é um documento que resume o planejamento de *marketing*. Ele é desenvolvido pelo raciocínio e coordena pessoas, recursos financeiros e materiais, tendo como objetivo central a satisfação do consumidor. Plano de *marketing* é a parte escrita do planejamento. Esse plano apresenta particularidades para a execução a ser procedida pelos administradores responsáveis (LAS CASAS 1993, p. 277). Pride e Ferrell (2001, p. 30) mostram assim definem plano de *marketing*: um documento escrito que delinea e explica todas as atividades necessárias para implementar as estratégias de *marketing*. Ele descreve a situação atual da empresa, estabelece objetivos de *marketing* para o produto ou grupo de produtos e detalha o caminho para a organização alcançar esses objetivos. De forma mais simplificada, Westwood (1996) delinea plano de *marketing* como um documento que formula um plano para comercializar produtos/serviços. Ele possui uma estrutura formal, no entanto pode ser utilizado como um documento formal ou informal e tem flexibilidade.

Churchill e Peter (2012, p.20) explicam: “planos de *marketing* são documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de *marketing* e os resultados pretendidos por elas”.

Kotler e Keller dividem o plano de *marketing* em duas etapas – tática e estratégica:

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços (KOTLER E KELLER, 2006, p. 41).

Há diferentes sugestões a respeito da estrutura de elaboração de um plano de *marketing*, Ferrell et al. (2005, p.37) sugerem o modelo evidenciado na Figura 6. Ele abrange: produção da análise situacional; Matriz FOFA ou SWOT; definição de metas e objetivos; elaboração de estratégias e modelos de implementação; controle das ações.

FIGURA 6: Estrutura de plano de *marketing*



Fonte: Ferrell *et al.* (2005, p.37).

2.7.1 Caracterização da empresa

A empresa em pauta originou-se da observação do mercado feita por seu fundador, Jonathan Cardoso. Ao analisar o desempenho de alguns lojistas que vendiam pela internet, ele detectou, entre outros elementos: falhas na comunicação com o cliente; baixa qualidade nas imagens dos produtos no *site*; descrições pouco explicativas sobre os itens ou pouco atrativas; falta de análise dos concorrentes; anúncios pagos de baixa qualidade; investimentos realizados em mídias pagas sem o retorno desejado. Jonathan Cardoso aí percebeu uma janela de oportunidade no mercado digital, pois havia muitas lojas virtuais sem profissionais qualificados, porém detentoras de boas marcas e produtos e oferecer o serviço de consultoria na área, com pessoas certificadas e experientes, resultaria no aumento de vendas para os clientes e no sucesso da agência digital.

A Wavecommerce Consultoria é uma empresa de consultoria em *marketing* digital, focada em *e-commerce*, sediada em Porto Alegre, direcionada para organizações de pequeno, médio e grande porte do Brasil. Seu idealizador e atual diretor executivo é Jonathan Cardoso Machado, ex-gestor comercial de empresas como Rossi Imóveis e Webcontinental. Aos 25 anos, Jonathan decidiu deixar o mercado de trabalho e abrir a própria empresa. No entanto, não queria formar apenas mais uma consultoria ou agência digital, queria que o serviço oferecido fosse diferente, voltado para soluções e resultados práticos e reconhecido por prestar serviços com atendimento diferenciado de acordo com a necessidade do cliente.

A consultoria começou, de forma autônoma, em fevereiro de 2017, com um cliente de Porto Alegre. Aos poucos, as indicações foram surgindo e a ‘eugência’ foi conquistando mais clientes, também fora da capital gaúcha, como em Gravataí, Lagoa Vermelha, Capão da Canoa e Campo Bom. A carga de trabalho tornou-se elevada e com isso faziam-se necessários mais recursos humanos. Em meados de setembro de 2017, Jonathan solicitou à então namorada, Analuiza, que se desligasse do emprego e fosse trabalhar, junto com ele. Assim que Analuiza começou a trabalhar na consultoria, eles criaram o nome da empresa, a logomarca, o *site* etc. A Wavecommerce Consultoria nasceu, oficialmente, em 13 de outubro de 2017.

No mês seguinte, novembro de 2017, a fim de atender a demanda de trabalho, foi preciso contratar um auxiliar, para atuar presencialmente na equipe, e realizar parceria com uma *designer* para exercer atividades do tipo *home-office*.

Nesse período, agregaram-se novos clientes à carteira da Wavecommerce, como: Cook Eletorraro, Banca 43, Egreen, Ocça Moderna, Webcontinental, Awallon Calçados, Soldatelli

Eletro, Festaria Festas e Fantasias, Top Aventura. Ao mesmo tempo, novas oportunidades surgiram em outros estados do Brasil, como Santa Catarina e Minas Gerais. Nesse último, foi percebida a oportunidade para expansão de consultoria em *e-commerce*, pois havia boa demanda em serviços digitais e a mão de obra, nesse local, é muito escassa e de baixa qualidade. Desde então, a divulgação, nessa região, aumentou e novos contratos foram assinados com clientes de Belo Horizonte.

Em agosto de 2018, verificou-se ser necessário ampliar a equipe, sendo então indispensável uma sala comercial para a empresa. Até aquele momento, o trabalho era executado na sala de estar da casa de Jonathan, porém, com o ingresso de mais uma pessoa no time, não haveria espaço suficiente para a acomodação de todos. O local foi escolhido após diversas pesquisas no mercado imobiliário. A contratação da nova colaboradora aconteceu logo após a assinatura do contrato do imóvel.

Atualmente, a empresa passa por processos de profissionalização e de expansão no mercado. Até o presente momento, o crescimento da empresa ocorreu sem planejamento formal e sem análises, contando apenas com o aproveitamento de oportunidades e com a capacidade empreendedora dos sócios. Com a elaboração do presente trabalho, o plano de *marketing* da organização estará construído e pronto para ser implementado.

2.7.1.2 Negócio

a) Divisas do negócio

- segmento de clientes – os clientes da Wavecommerce Consultoria são, essencialmente, empresas de pequeno e médio porte, de diversos segmentos de atuação (calçados, eletrodomésticos, decoração, móveis, alimentação etc.);
- produtos/serviços – os produtos e serviços oferecidos pela Wavecommerce Consultoria baseiam-se em soluções de *marketing* digital para *e-commerces*, desde a elaboração do planejamento estratégico, escolha da plataforma e dos sistemas gerenciais e de pagamento até serviços de mídias digitais, que fazem divulgação em diversos canais e geram receita através das vendas.
- concentração geográfica – como o serviço é prestado virtualmente, não havendo necessidade de contato físico com o cliente (dependendo do serviço

contratado), a empresa não possui foco em determinada região, estando aberta a atender clientes de qualquer localização.

2.7.1.3 Missão

Proporcionar a melhor experiência de consultoria às empresas, gerando aquisições de clientes através da aplicação de ferramentas do *marketing* digital.

2.7.1.4 Valores/Princípios

Os valores e princípios da Wavecommerce estão assim expressos:

- a) comprometimento máximo ao cliente – acreditamos que o nosso sucesso como empresa é decorrência do sucesso dos nossos clientes, por isso não aceitamos nada menos do que o máximo de comprometimento de nossos consultores com os resultados dos nossos clientes;
- b) personalidade – focamos no contato pessoal, diferenciado e exclusivo, sem fórmulas prontas ou receitas mágicas;
- c) produtividade – assumimos o dever de superar as expectativas do cliente em relação a produção de soluções e entrega de resultados positivos;
- d) ética e transparência – nos relacionamentos com os clientes, colaboradores e concorrência.
- e) qualidade – compromisso na melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados para maior satisfação aos clientes.

2.7.2 Análise Situacional

A análise situacional, segundo Ferrel e Hartline (2005), resume todas as informações significativas obtidas sobre o ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo da empresa, possibilitando uma compreensão mais realista acerca de sua situação. Todas as outras partes dependem dessa, pois nela são avaliados todos os públicos interessados, envolvidos na operação, além de ser feita a análise crítica da própria empresa e do mercado

externo. Faz-se necessário entender o que acontece no ambiente externo e com os concorrentes, para que a empresa seja proativa e possa criar produtos e lançá-los no mercado antes de seus concorrentes.

Através da análise situacional, é possível estudar diversos cenários: ambiente na qual a empresa está inserida, mercado, demanda, concorrentes, problemas, oportunidades, forças e fraquezas.

Pela análise de ambientes, verificam-se condições econômicas, legislação, demografia, valores socioculturais, clima político-ideológicos.

Na análise de mercado, atenta-se ao tamanho total do mercado, real e potencial, ao *share* de mercado e à evolução do mercado e do produto, ao longo dos anos.

A análise de demanda compreende um estudo sobre as características dos consumidores: o quê, quando e onde compram; as razões para comprar ou não; quem influencia e quem decide.

Na análise de concorrentes realiza-se o levantamento das empresas e dos produtos ofertados no mercado e identificam-se os concorrentes diretos e indiretos, bem como suas ações no mercado.

2.7.2.1 Ambiente Externo

De acordo com Ferrel e Hartline (2006), a análise do ambiente externo inclui todos os fatores externos – competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentares, tecnológicos e socioculturais – que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de *marketing*, tanto domésticas quanto internacionais.

Segundo Kotler e Keller (2006), estas são as principais forças que atuam sobre o ambiente externo:

a) ambiente demográfico – leva em conta questões referentes à população, como crescimento, faixa etária e nível de instrução;

b) ambiente econômico – considera dados como distribuição de renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito, fatores propriamente relacionados ao poder de compra;

c) ambiente sociocultural – reflete crenças, valores e normas da sociedade, que influenciam o processo de compra dos consumidores;

d) ambiente natural – remete a fatores relacionados ao meio ambiente, como escassez de matérias-primas devido à deterioração crescente dos recursos naturais, motivando a empresa a adotar medidas mais sustentáveis;

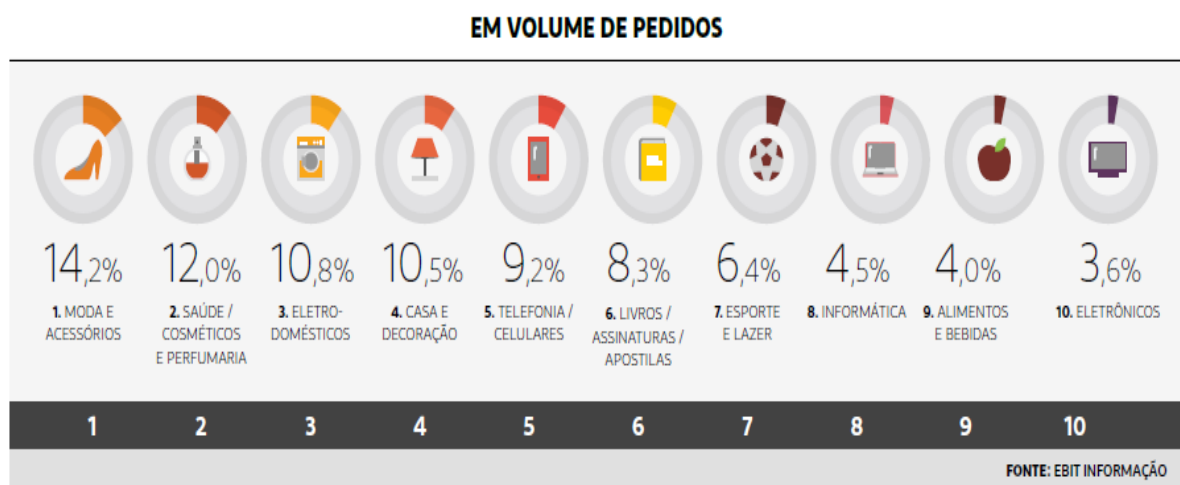
e) ambiente tecnológico – estuda as inovações tecnológicas e como elas representam o comportamento e os anseios dos consumidores, o que leva as empresas a prever orçamentos para, possivelmente, adotar novas tecnologias;

f) ambiente político-legal – mostra leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, todos vistos como limitadores das ações individuais e organizacionais.

2.7.2.1.1 Análise Ambiente Demográfico

A Wavecommerce Consultoria está localizada em Porto Alegre, no bairro Floresta, próximo ao centro histórico da cidade. No Rio Grande do Sul, há grande número de lojistas *online*, principalmente do polo moveleiro, situado na serra gaúcha, e do segmento calçadista, instalado na região metropolitana e na ‘costa da serra’. Esses dois grupos figuram nas primeiras colocações em volume de pedidos, sendo o ramo de calçados responsável por 15.790.400 pedidos, em 2017, e o segmento casa e decoração, por 11.676.000 pedidos.

FIGURA 7: *Share* de categorias *e-commerce* em 2017

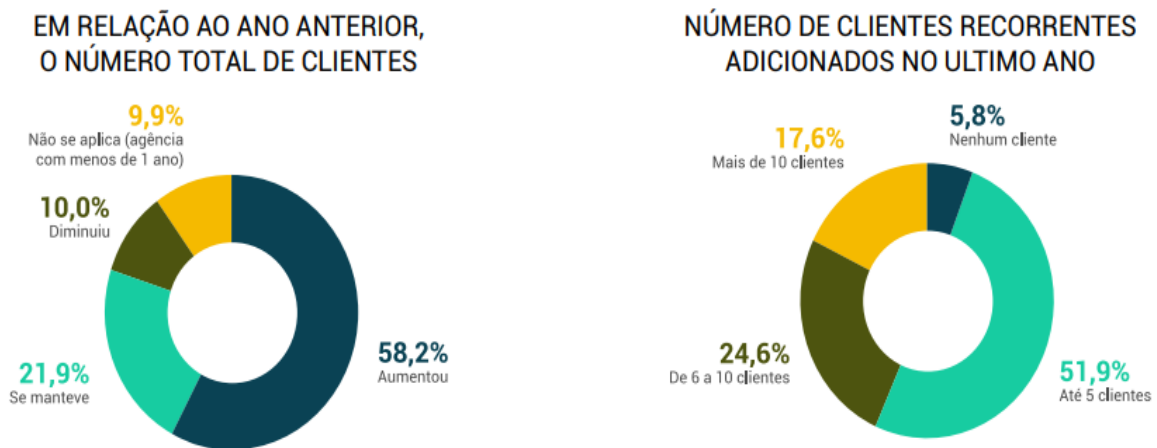


Fonte: Ebit 2018

2.7.2.1.2 Análise Ambiente Econômico

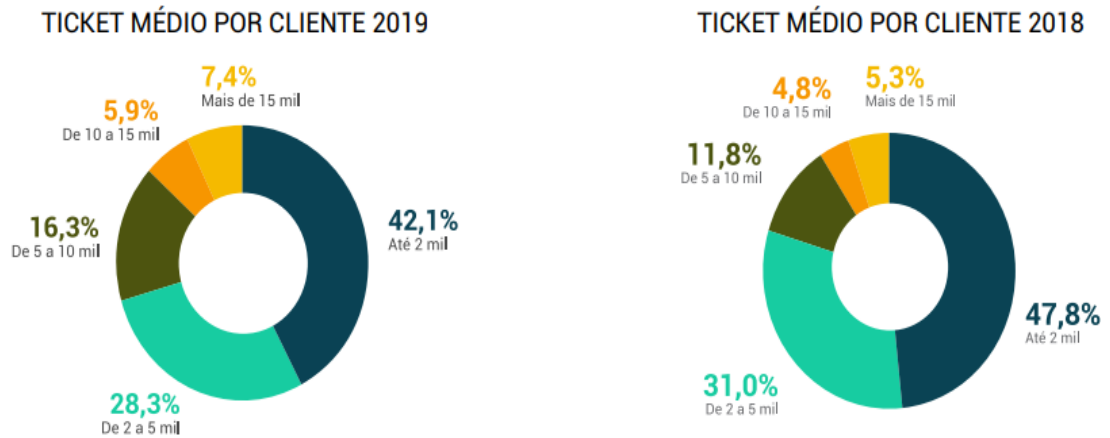
A oferta de serviços digitais está em constante crescimento, sendo uma ótima oportunidade para as agências se expandirem. Comprovação disso é o acréscimo no número total de clientes da Wavecommerce Consultoria, em 2018, comparado ao ano de 2017. Para melhor entendimento do gráfico contido na Figura 8, devem ser consideradas a aquisição de novos clientes e a retenção daqueles que já faziam parte da carteira.

FIGURA 8: Gráfico de evolução de clientes nas agências digitais em 2018



Fonte: Resultados Digitais e Rock Content 2019

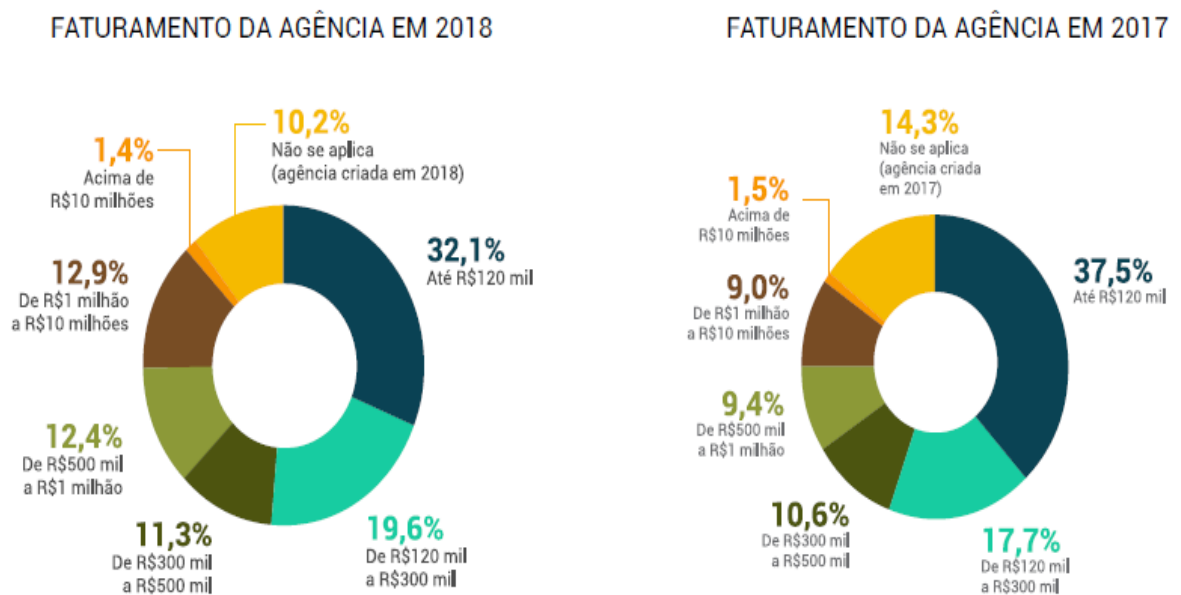
O *ticket* médio e o faturamento das agências também tiveram alta, em 2018, em comparação a 2017, os resultados mostram que houve pequena melhoria — uma referência é que, em 2017, 52,2% das agências tinham *ticket* acima de R\$2 mil. Em 2018, a porcentagem subiu para 57,9% (crescimento de 5,7%). Quando se entregam resultados e o cliente é fidelizado com os primeiros serviços, torna-se possível agregar novas ofertas ao pacote, evidenciando um potencial cenário para voos mais altos.

FIGURA 9: Gráfico de *ticket* médio por cliente

Fonte: Resultados Digitais e Rock Content 2019

Em decorrência do aumento de clientes e do *ticket* médio, verificou-se, de 2017 para 2018, aumento no faturamento das agências digitais. Um indicativo é que 67,9% das agências participantes tiveram faturamento anual acima de R\$ 120 mil.

FIGURA 10: Gráfico do faturamento das agências



Fonte: Resultados Digitais e Rock Content 2019

2.7.2.1.3 Análise Ambiente Sociocultural

A economia globalizada tem embasamento na competitividade internacional, na qual o produto nacional deve concorrer, no mercado interno, com o produto estrangeiro e vice-versa no mercado externo. Surge, portanto, a inevitabilidade de diminuir custos e melhorar a conjugação dos fatores produtivos.

A flexibilização das relações de trabalho apareceu como uma alternativa frente à globalização, dado que a normatização das vinculações laborais que foram sendo desenvolvidas acarretam certa dificuldade em seguir os padrões rígidos das normas legais, sendo, portanto, necessária a flexibilização das leis, visando ao benefício de ambas as partes que compõem uma relação de trabalho.

Segundo Fróes (2003), terceirização é o processo pelo qual algumas atividades realizadas internamente pela empresa passam a ser executadas fora dela, por terceiros. Esse processo contém duas etapas: desativação dos setores da empresa e contratação de um ou mais terceiros para realização da atividade. O processo de terceirização, muitas vezes, é denominado de outras formas como: focalização, horizontalização, desintegração vertical (desverticalização), *outsourcing*, externalização de atividades, parceria, contrato de fornecimento, subcontratação, (CASTRO, 20001 apud CRUZ, 2009).

A terceirização é regulada pela legislação trabalhista de cada país. No Brasil, ela é legalmente permitida tanto em atividades-meio como em atividades-fim. A prestação de serviços de *marketing* digital é um serviço terceirizado às empresas. A terceirização pode ser malvista por colaboradores da empresa que a contrata, por temerem a perda do emprego, caso seu trabalho venha a ser designado a terceiros. Por parte dos gestores, pode haver perda do controle gerencial das atividades terceirizadas e causar dependência do parceiro. Entretanto, a prestação de serviços é bem vista no que diz respeito à possível redução nos custos, em razão de a empresa terceira ter um CNPJ e a contratante, outro, isentando esta última de pagar alguns direitos garantidos em um contrato CLT, como vale transporte, FGTS, férias, 13º salário. Igualmente é visto positivamente contratar uma terceira que possui focalização no *core business*, tem maior qualidade na entrega e na mão de obra, e possibilita acesso a novas habilidades e conhecimentos.

2.7.2.1.4 Análise Ambiente Natural

O Brasil é o quinto maior país do mundo em extensão territorial, havendo grande variação climática entre suas regiões. O clima impacta diretamente o negócio da empresa, pois cada cliente atendido trabalha com determinado segmento de produtos: calçados, eletrodomésticos, alimentos etc. O fator natural reflete-se no tipo de produto comercializado, devido à variação das estações do ano. Este é o um ponto importante a ser observado para que os produtos sejam anunciados, de forma correta, em cada região específica.

2.7.2.1.5 Análise Ambiente Tecnológico

De acordo com Shirky (2008), a chegada da internet e das mídias *on-line* permitiu a coordenação de grupos em grande escala a baixo custo. Com a redução dos elementos necessários – a exemplo, tempo, dinheiro e empenho – a composição do esforço em grupo ficou mais fácil e eficiente. A baixa dos custos transacionais permite que grupos informais ajam com grande abrangência, podendo realizar atividades complexas e grandiosas, sem uma hierarquia definida e sem ter como motivo o lucro.

O *marketing* digital por si só representa grande avanço em tecnologia. Através de suas ferramentas é possível realizar a divulgação de empresas e produtos em qualquer lugar do mundo, utilizando somente um computador e o acesso à internet. Com a evolução das mídias digitais, tornou-se factível realizar, em poucos minutos, ações de *marketing* em determinada cidade sem sair da empresa, apenas com alguns cliques. As ferramentas do *marketing* digital são atualizadas com frequência. A criação de novos *softwares* e sistemas têm possibilitado melhor avaliação das empresas e do desempenho dos profissionais que colocam em prática o conhecimento adquirido.

No mercado digital, existem diversas ferramentas disponíveis, gratuitas ou pagas, sendo, entretanto, necessário avaliar o tipo de tecnologia requerida e avaliar as possíveis opções. Algumas vezes, os *softwares* gratuitos são suficientes para atender à demanda, no entanto há

alguns segmentos, como o de análise de mercado e de concorrentes, para os quais as melhores opções são as pagas.

2.7.2.1.5 Análise Ambiente Político Legal

A ABRADi – Associação Brasileira dos Agentes Digitais – é uma entidade de classe, sem fins lucrativos, que defende os interesses das empresas desenvolvedoras de serviços digitais no Brasil. A entidade reúne cerca de 600 empresas e está presente nos principais estados do Brasil.

A ABRADi é um ambiente democrático e inclusivo para todas as empresas que tenham as soluções digitais como foco prioritário de atuação. Ela adota, como proposição principal, a mobilização das agências digitais em torno de propostas de consolidação do setor e no auxílio às empresas associadas na gestão de seus negócios. Estimulam todos os associados a colaborar ativamente na discussão de normas e processos de excelência e a dialogar francamente com o mercado e os outros setores da sociedade.

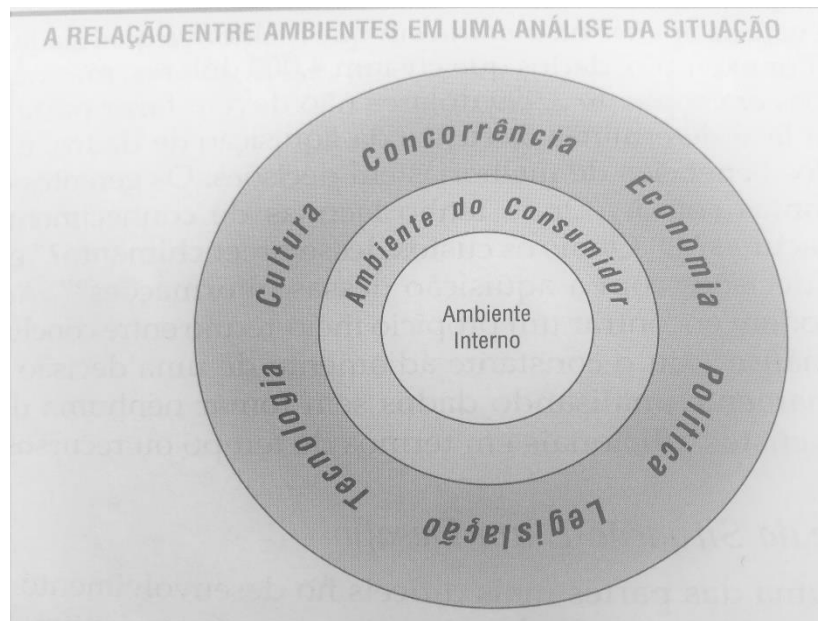
No Brasil, em 14 de agosto de 2018, foi publicada a Lei 13.709/18, mais conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que passou a regularizar o tratamento de dados pessoais no Brasil. Essa lei estabelece que para qualquer pessoa, física ou jurídica, exercer atividades referentes ao tratamento de dados pessoais –coletar, transmitir ou processar –, deve cumprir a base legal presente na norma, assim justificando a posse e o tratamento dos dados. Sem o cumprimento da base legal, a prática de coleta de dados pessoais é considerada irregular.

Usando o exemplo de agências que lidam com *e-mail marketing*, o melhor a fazer é realizar um trabalho de reengajamento da base de clientes, pois quem tiver uma lista de contatos precisa garantir que todos os [donos dos] *e-mails* deem permissão para a empresa entrar em contato. Sem esse registro documentado, é possível perder a viabilidade de se comunicar com eles.

2.7.2.2 Ambiente Interno

Segundo Ferrel e Hartline (2006, p. 54), a análise do ambiente interno da empresa envolve sua avaliação crítica com respeito a objetivos, estratégia, desempenho, alocação de recursos, características estruturais, atmosfera política (Figura 11).

FIGURA 11: A relação entre ambientes em uma análise da situação



Fonte: Ferrel e Hartline (2006)

Deve ser realizada a avaliação de objetivos, desempenho e estratégia de *marketing* da empresa periodicamente, assegurando que permaneçam ligados à missão da empresa e às mudanças ocorridas nos ambientes externo e do consumidor. Averiguar a *performance* da empresa em relação a participação no mercado (*share*), volume de vendas, lucratividade, e outros indicadores relevantes.

Igualmente deve ser examinada a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e a experiência. Um imprescindível elemento dessa análise refere-se a estimar se o grau ou a disponibilidade desses recursos irão mudar em breve.

As questões culturais e estruturais devem ser analisadas de modo a não comprometer as ações da empresa. Normalmente, essas questões são moderadamente estáveis e não mudam radicalmente de um ano para o outro.

2.7.2.2.1 Análise Ambiente Interno

A Wavecommerce possui como objetivo principal levar a seu cliente a melhor experiência entre as agências de *marketing* digital do mercado, com atendimento personalizado e comprometimento na entrega de excelentes resultados. O volume de aquisição de clientes tem

aumentado significativamente, inclusive acima da média que consta no panorama anual das agências digitais, realizado pela Resultados Digitais em conjunto com a Rock Content. Em 2018, a Wavecommerce adquiriu sete novos clientes recorrentes, o que refletiu diretamente na receita mensal da empresa. Devido a esse aumento de clientes, a empresa investiu em infraestrutura, equipamentos, móveis, *softwares* e na contratação de mais colaboradores para formar uma equipe sólida e harmoniosa.

A participação no mercado tem se ampliado e, conseqüentemente, a visibilidade por parte de lojistas interessados na prestação de serviços da Wavecommerce. A empresa já possui alguns *cases* de sucesso que servem de referência para atrair novos clientes que desejam ter êxito no mercado *on-line*. Apesar do aumento de clientes e de receita, a lucratividade não acompanhou os índices percentuais dos demais indicadores, devido ao investimento realizado em pessoas, infraestrutura, equipamentos e *softwares*.

A disponibilidade de recursos humanos hoje na empresa é satisfatória, em relação à demanda de clientes atendidos. A Wavecommerce conta com dois sócios; três pessoas trabalhando de forma integral; uma pessoa parceira da empresa que atua diretamente com apenas um cliente da carteira. À medida que novos clientes firmam contrato com a empresa, são recrutados, no mercado, novos funcionários de acordo com a necessidade de cada projeto. A empresa projeta e acompanha de perto a disponibilidade dos recursos humanos e financeiros, a fim de estar sempre preparada tanto para a expansão como para possíveis recessões.

As características culturais da empresa mantiveram-se desde o início, com os funcionários tendo liberdade para participar da organização de atividades e cumprir horários flexíveis em ambiente harmonizado, tudo, porém, sempre atrelado às metas e aos resultados a serem obtidos. A estrutura é horizontal, na qual os funcionários possuem autonomia para tomar decisões e que lhes permite expressarem suas opiniões e posicionarem-se mediante os assuntos rotineiros. Isso resulta em colaboradores mais engajados e comprometidos.

2.7.2.3 Ambiente do Consumidor

Segundo Ferrel e Hartline (2006), deve-se examinar as situações atual e futura com respeito aos consumidores nos mercados-alvo da empresa. Ao decorrer da análise, as informações coletadas devem identificar: consumidores atuais e potenciais da empresa; necessidades predominantes dos consumidores atuais e potenciais; características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes, percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz

suas necessidades; previsão de mudanças nas necessidades dos consumidores. A arrecadação dessas informações deve ser usada para melhor entendimento do comportamento do comprador e das características de uso do produto. Um dos principais mecanismos utilizados para isso é o modelo 5W: quem (*who*), o que (*what*), onde (*where*), quando (*when*) e por quê (*why*).

2.7.2.3.1 Análise Ambiente do Consumidor

Com a finalidade de analisar o ambiente do consumidor, o modelo 5W foi colocado em prática. A Figura 12 mostra os principais canais de aquisição de clientes. Inicialmente, responderam-se algumas questões norteadoras.

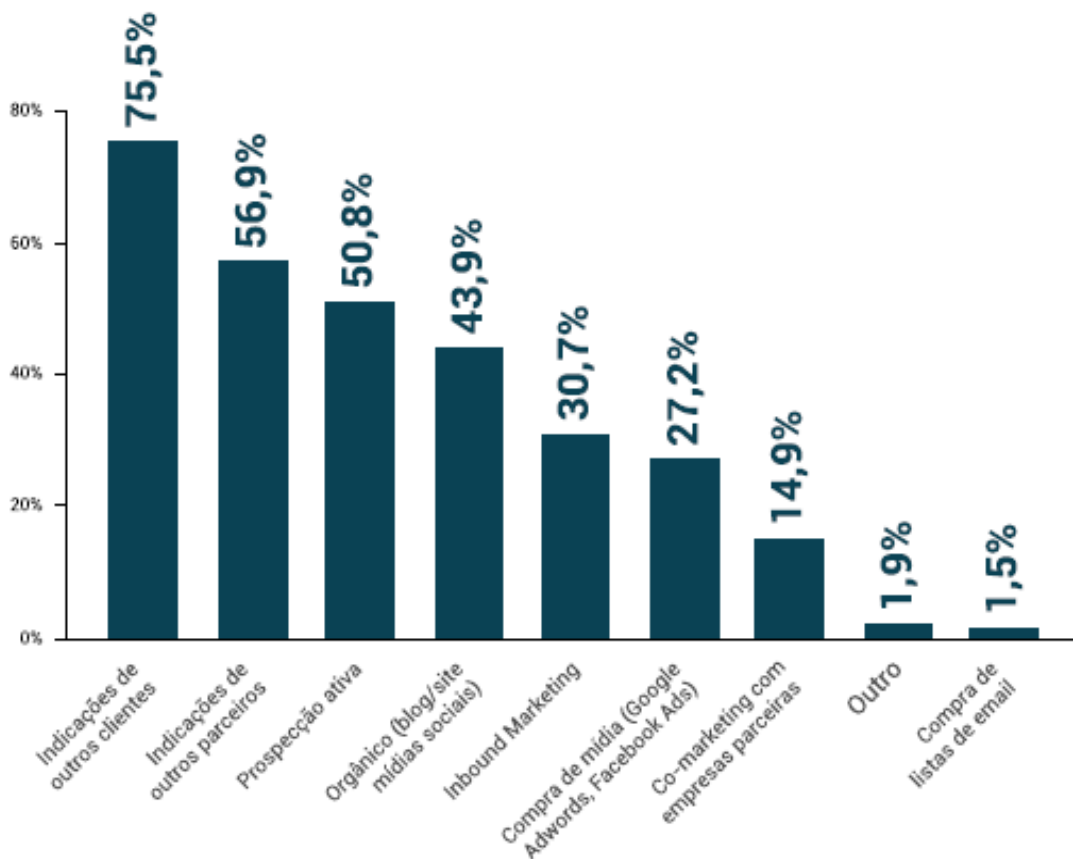
1) Quem são os consumidores atuais e potenciais da Wavecommerce? São empresas de pequeno a grande porte, de qualquer região do Brasil, que comercializem produtos de diversas categorias e tenham possibilidade de sucesso nas vendas *on-line*. A empresa contratante pode atuar no comércio tradicional e buscar mais um canal de venda pelo *on-line*, ou começar diretamente pelo comércio eletrônico, ou já possuir negócio *on-line* e visar à melhoria de seu desempenho de venda.

2) O que os consumidores fazem com produtos/serviços da Wavecommerce? Utilizam a capacidade intelectual da equipe e ferramentas que agregam valor à empresa contratante. O uso pode ser pontual, em determinados projetos, como o de criação de artes gráficas específicas para determinada campanha de venda, ou contínuo, como o de consultoria de *marketing* digital. A utilização do conhecimento da equipe contratada normalmente é direcionada para o aumento do faturamento e a expansão da empresa para outros estados e cidades do Brasil.

3) Onde os consumidores compram os produtos/serviços da Wavecommerce? Através do *site* da Wavecommerce, entrando em contato por telefone ou através do formulário de contato. Esse meio de aquisição advém dos anúncios postados no Google, com o intuito de que os lojistas, ao procurarem por serviços de *marketing* digital e consultoria para *e-commerce*, acessem o *website* da empresa e conheçam os serviços ofertados. A indicação de lojistas que são ou foram clientes é outra forma de novos consumidores conhecerem a empresa. Esse formato costuma ter alta conversão na aquisição de novos clientes, visto que ele expressa prestígio e confiança no trabalho, pois quando há relato de experiência positiva, o possível novo consumidor fica mais propenso a adquirir o serviço. Outro modo de os consumidores saberem da existência da Wavecommerce é a parceria com empresas do mesmo setor. Atualmente esse

é o método que mais gera novos clientes, uma vez que as empresas que indicam possuem grande relevância no mercado nacional e contam com alguns anos de existência. A relação com empresas parceiras é vista como essencial para o crescimento da carteira de clientes da Wavecommerce.

FIGURA 12: Principais canais de aquisição de clientes



Fonte: Resultados Digitais e Rock Content 2019

4) Quando os consumidores compram produtos/serviços da Wavecommerce? Geralmente quando iniciam no comércio eletrônico e não conseguem ter o faturamento planejado. Esse é o principal perfil de empresas que entram em contato solicitando orçamento. Outro perfil de cliente corresponde àquele que planeja iniciar um *e-commerce*. O período em que há mais procura pelo serviço é no último semestre do ano, quando se aproximam algumas das principais datas no comércio, como Dia das Crianças, *Black Friday* e Natal.

5) Por que e como os consumidores escolhem os produtos da Wavecommerce? Em razão da *expertise* da equipe, dos clientes de vários segmentos que são atendidos e dos *cases* de sucesso. Um dos principais motivos para a contratação dos serviços da Wavecommerce é o trabalho personalizado oferecido, diferentemente de outras agências ou empresas de consultoria, que normalmente trabalham com planos fixos, a Wavecommerce customiza os serviços de acordo com a necessidade do cliente. Após o fechamento de contrato e depois dos primeiros meses de trabalho, costuma acontecer um *upsell* (venda de mais algum serviço), levando ao aumento do *ticket* médio, sem a necessidade de captar novos clientes no mercado. A forma de pagamento costuma ser de acordo com o projeto e o perfil de cliente. Pode ser *fee* mensal, que corresponde a uma mensalidade combinada entre cliente e agência; valor fechado por projeto, podendo ser parcelado durante a execução do serviço; pagamento por *performance*, normalmente atrelado ao desempenho das vendas do lojista, mediante resultado gerado pela consultoria.

2.7.2.4 Ambiente da Concorrência

Na maioria dos setores, os consumidores possuem opções e propensões referentes a bens e serviços que podem adquirir. Quando uma empresa se estabelece em um mercado, ao mesmo tempo ela define algumas empresas como concorrentes. As ações atuais e futuras dos concorrentes devem ser acompanhadas com frequência, procurando-se, por vezes, antecipar o próximo passo.

Segundo Kotler e Keller (2006), a concorrência inclui todas as ofertas existentes e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. Em consequência, são empresas concorrentes aquelas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.

De acordo com McCarthy e Perreault (1997), analisar a concorrência possibilita às empresas desenvolverem melhores formas de satisfazer as necessidades dos consumidores e, com isso, criar vantagens competitivas, destacando-se no mercado.

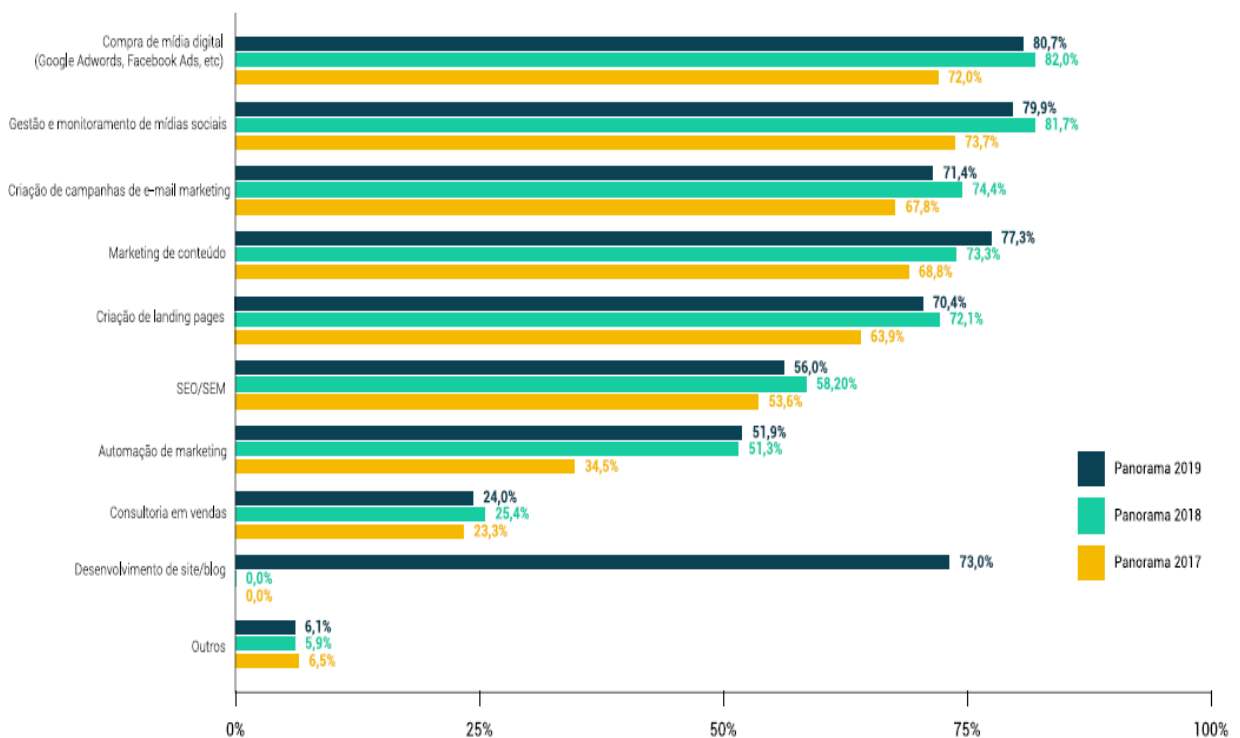
2.7.2.4.1 Análise da Concorrência

Atualmente, existem diversas empresas que prestam serviços de *marketing* digital e consultoria de *e-commerce* no mercado. A grande maioria, entretanto, trabalha somente com

mídias digitais e não necessariamente na análise e na avaliação global do lojista, o que requer consultoria ampla visando ao melhor desempenho dos setores da empresa, a fim de ter melhores resultados.

Existe uma série de opções de serviços de *marketing* digital que as agências podem oferecer, pensando em cada etapa do negócio do cliente e atentando para o funil de vendas. Algumas agências digitais, trabalham com serviços específicos, por exemplo, compra somente de mídias pagas e gestão de mídias sociais, não contemplando a maioria dos serviços de *marketing* digital.

FIGURA 13: Serviços prestados



Fonte: Resultados Digitais e Rock Content 2019

Como os serviços prestados pelas agências digitais são variados e a maioria delas procura focar somente um ou dois deles, as empresas contratantes acabam tendo que procurar outras agências para prestarem os demais serviços requeridos ou tendo que formar uma equipe interna para operar as demais atividades.

Como mostra o gráfico contido na Figura 13, a Wavecommerce atua com os seguintes serviços: compra de mídia digital (Google Ads, Facebook Ads etc.); gestão e monitoramento de mídias sociais; criação de campanhas de *e-mail marketing*; criação de *landind pages*;

SEO/SEM; consultoria em vendas; desenvolvimento de *sites* e, integrando outros serviços, criação de *e-commerce* e gestão das lojas nos *marketplaces*. Diferentemente da média da concorrência, a Wavecommerce presta nove serviços digitais, conseguindo assim englobar mais áreas e satisfazer plenamente a empresa contratante.

A Figura 14 apresenta exemplos de cada tipo de concorrência, sendo os principais: concorrentes de marca; concorrentes de produto; concorrentes genéricos; concorrentes de orçamento total.

FIGURA 14: Principais tipos de concorrência

Categoria de Produto (Necessidade Satisfeita)	Concorrentes de Marca	Concorrentes de Produto	Concorrentes Genéricos	Concorrentes de Orçamento Total
Veículos Utilitários Esportivos (Transporte)	Ford Escape Toyota RAV4 Honda CR-V	Caminhões Carros de Passeio Minivans	Carros Alugados Motos Bicicletas	Férias Redução de Dívida Reforma na Casa
Refrigerantes (Refresco)	Coca-Cola Clássica Pepsi-Cola Dr. Pepper	Chás Suco de Laranja Água Mineral	Água de Torneira	Doces Chicletes Batata Frita
Filmes (Entretenimento)	<i>Harry Potter</i> <i>Matrix</i> <i>Guerra nas Estrelas</i>	TV a Cabo Canais <i>Pay-Per-View</i> Fitas de Vídeo	Eventos Esportivos Jogos Eletrônicos Concertos	Compras Leitura Surfar na Internet
Faculdades (Educação)	Colorado State Florida State LSU	Escolas Técnicas Faculdades Comunitárias	Livros CD-ROMs Treinamento Online	Carros Novos Férias Investimentos

Fonte: Ferrel e Hartline (2006)

A concorrência estabelecida para a Wavecommerce é aquela entre as marcas. Embora todos os tipos de concorrência sejam importantes, os concorrentes de marca legitimamente ganham maior visibilidade pelo fato de os consumidores normalmente verem diferentes marcas como possíveis substitutas diretas umas das outras. Essa classificação de concorrência remete às empresas que oferecem produtos ou serviços similares ao mesmo público-alvo e por preços similares (Quadro 1).

Quadro 1: Concorrentes

Concorrente	Agência Presença	Agência InBloom	Trinto
Variedade de Serviços	Implantação e-commerce, Mídias Sociais, Consultoria, Marketing, Design Gráfico	Mídias Sociais, Marketing e SEO	Implantação e gestão e-commerce, Mídias Sociais, Consultoria, Marketing, Design Gráfico, Gestão de Marketplaces, E-mail Marketing e Monitoramento de preços
Preços	Similares aos praticados pela Wave	Pouco Acima da Wavecommerce	Muito acima da Wavecommerce
Foco de atuação	Criação de layouts para E-commerce	Performance para E-commerce	Implantação e performance para E-commerce
Principais clientes	Safira Joalheria, Napolitana Calçados, Escola da Cerveja	Katy Calçados, Atitude Esportes, Bizz Store	Piccadilly, Lojas Benoit, Integral Médica
Propaganda	Relação entre parceiros e orgânico	Indicação de clientes e orgânico	Anúncios Google, relação entre parceiros
Redes Sociais	Pouco utilizado, média de 2 vezes ao mês	Não é utilizado	Pouco utilizado, somente em grandes eventos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como parâmetro na linha de preços, a escala utilizada para efeitos de comparação de valores na execução de igual serviço ofertado é a seguinte:

- similares aos praticados pela Wave: média de 20% de diferença para mais ou para menos;
- pouco acima da Wavecommerce: média de 20% a 40% acima;
- muito acima da Wavecommerce: acima de 50%.

Para mensurar as formas de atender as necessidades dos consumidores, foi realizada uma análise pelo método de fatores críticos de sucesso. Essa ferramenta possibilita comparar a empresa em estudo com suas concorrentes, marcando seus pontos fortes e fracos para salientar as principais diferenças. Esse padrão foi criado com base em entrevistas em profundidade realizadas com profissionais que atuam, em diferentes esferas, no âmbito do comércio eletrônico, e pelas percepções e interpretações do autor do presente estudo.

Sobre os pontos fortes, a empresa está atuando com as principais demandas de serviços de *marketing* digital para *e-commerce*, desde planejamento e criação da loja virtual, até

divulgação e administração do *site*. A Wavecommerce possui preços competitivos, principalmente por estar há pouco tempo no mercado e ter que captar clientes através dessa atratividade, visando conquistar o lojista e após fazer o *upsell*. A frequência na realização de interações nas redes sociais – periodicidade de três vezes por semana – é algo que nenhum dos principais concorrentes executa.

Os limitadores e os pontos fracos da Wavecommerce advêm da cobrança de valores um pouco abaixo do mercado em geral. Embora essa estratégia seja utilizada para atrair mais clientes, ela não necessariamente renderá lucros à empresa. Outro ponto fraco situa-se na falta de clientes com maior reconhecimento de marca no mercado, visto que ter um cliente conhecido faz com que os *leads* aumentem, com tendência a atrair empresas de maior representatividade do mercado. É preciso, portanto, rever o posicionamento da empresa com o propósito de aumentar a carteira de clientes que sejam mais conhecidos e ampliar a lucratividade do negócio.

3. ANÁLISE SWOT

Segundo Pride e Ferrel (2001), a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) avalia os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização, levando em conta os ambientes interno e externo à empresa (Figura 15). Para Ferrel e Hartline (2005, p. 82), “a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de *marketing* viáveis”. Além disso, ela pode ser útil para encontrar vantagens estratégicas a serem criadas na estratégia de *marketing* da empresa.

Figura 15: Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

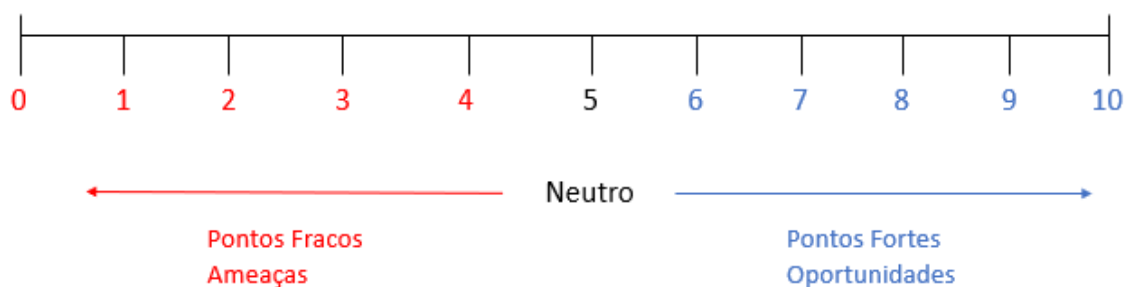
A análise SWOT pode ajudar o negócio por:

- dar mais segurança para a tomada de decisão;
- conhecer profundamente o cenário;
- compreender a localização em relação aos concorrentes;
- antecipar-se a movimentos externos;
- indicar alternativas de ação.

Ferrel e Hartline (2005) indicam fortemente que a matriz seja analisada quantitativamente, com cada item que a compõe sendo quantificado em ordem de importância. Os elementos com classificações mais altas, segundo os autores, devem ter maior influência no desenvolvimento da estratégia de *marketing*.

Com base nas análises de ambiente interno, ambiente externo, consumidores e concorrentes da Wavecommerce, é possível realizar a análise SWOT da empresa. As forças e as fraquezas estão listadas de acordo com o ambiente interno, as oportunidades e as ameaças, conforme o ambiente externo. Para cada item há uma ponderação efetuada em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo o 5 (cinco) representado por um ponto neutro. Quanto mais próximo de 10 (dez), mais promissor é; quanto mais próximo de 0 (zero), mais preocupante é a situação (Figura 16).

FIGURA 16: Escala para a consideração da SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 FORÇAS

As forças referem-se às vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes. Elas também podem ser elementos internos que proporcionam benefícios para o negócio. Analisando o ambiente interno e do consumidor foram detectados os pontos fortes da Wavecommerce, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Pontos fortes da Wavecommerce

FORÇAS	VALOR DA ESCALA
Comprometimento por resultados	10
Empatia com a empresa contratante	10
Qualidade no atendimento	10
Personalização dos Serviços	10
Capacidade Técnica	9
Ambiente harmônico	9
Mix de Serviços	9
Comunicação Facilitada	9
Experiência no mercado	8

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) Comprometimento por resultados – a Wavecommerce trabalha focada na responsabilidade de entregar o melhor resultado ao consumidor, envolvendo-se diretamente no negócio do cliente, não medindo esforços para cumprir as metas e os objetivos traçados. A Wavecommerce busca superar as expectativas e surpreender positivamente a empresa contratante.
- b) Empatia com a empresa contratante – existe a preocupação de partilhar e compreender o momento da empresa contratante, a fim de entender suas dores, frustrações e deficiências, para que a Wavecommerce seja mais assertiva na apresentação de uma proposta comercial, indo direto ao ponto que realmente interessa ao cliente, mostrando entender suas necessidades, conquistando confiança e acarretando mais chances de assinar o contrato.
- c) Qualidade no atendimento – o atendimento prestado pela equipe da Wavecommerce é de qualidade. Há preocupação da equipe em executar e acompanhar de perto o projeto de cada lojista, com o propósito de levar ao cliente a melhor experiência de agência digital do mercado.

- d) Personalização dos serviços – a Wavecommerce trabalha de acordo com a necessidade de cada cliente e particulariza o atendimento a cada um. Essa personalização possibilita a elaboração de projetos específicos, satisfazendo carências e gerando maior probabilidade na venda do serviço. Isto difere de algumas empresas do mercado que costumam ter planos e ou pacotes já definidos, sem ao menos entender o tamanho, o tipo e o *budget* disponível de cada consumidor.
- e) Capacidade técnica – a equipe possui certificações nas principais instituições relacionadas ao *e-commerce* e ao *marketing* digital. Tem em mente que o aprendizado constante e a melhoria no profissionalismo são de grande importância para a empresa, principalmente para os clientes atendidos.
- f) Ambiente harmônico – levando em consideração que os integrantes da empresa passam ali pelo menos um terço do dia, precisando ser produtivos e criativos, torna-se importante ter um ambiente de trabalho positivo, tranquilo e confortável, que propicie maior engajamento e satisfação dos colaboradores.
- g) *Mix* de serviços – as diversas opções de serviços de *marketing* digital que a Wavecommerce oferece possibilita ao cliente criar um *site* e/ou *e-commerce* ‘partindo do zero’; criar e alimentar as redes sociais com conteúdos relevantes; divulgar a empresa nos principais canais de busca; ter uma consultoria estratégica nas áreas de vendas, compras, logística e financeira. Esse é um diferencial considerável em relação aos concorrentes, os quais, muitas vezes, oferecem somente um ou outro tipo de serviço, obrigando o consumidor a buscar outras empresas para atender as demais questões ou a contratar internamente uma equipe para realizar tais atividades.
- h) Comunicação facilitada – a Wavecommerce busca estar sempre conectada ao cliente e ter um bom relacionamento, visando facilitar a integração entre empresas e colaboradores, a fim de executar o trabalho da melhor forma possível. São utilizados canais de comunicação como *e-mail*, telefone, *skype*, *whatsapp*, bem como encontros presenciais. Tudo é feito para estar próximo ao cliente quando ele precisar e vice-versa. A comunicação interna entre os colaboradores agiliza a obtenção de informações e melhora a produtividade. O fluxo de comunicação ocorre através veículos formais e informais.
- i) Experiência no mercado – apesar de a Wavecommerce ter pouco mais de um ano de existência, seus sócios possuem mais de quatro anos de experiência com *marketing*

digital e *e-commerce*. Em sua trajetória da Wave no mercado, a empresa desenvolveu diversos *cases* de sucesso com clientes de diferentes áreas.

3.2 FRAQUEZAS

Pontos fracos são aqueles que, de alguma forma, interferem ou prejudicam o andamento do negócio. São vistos como uma limitação em um ativo, que deixa a empresa em uma situação de desvantagem competitiva para atingir seus objetivos. Pela análise do ambiente interno e do consumidor foram definidos os pontos fracos da Wavecommerce, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3: Pontos fracos da Wavecommerce

FRAQUEZAS	VALOR DA ESCALA
Especialização da Equipe	1
Equipe Enxuta	2
Poucas Parcerias	3
Trabalhos Extras	3
Falta de atualização no próprio site	3
Recursos Financeiros Limitados	4
Marca pouco conhecida	4

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) Especialização da equipe – alguns membros da Wavecommerce não possuem certificações em certas áreas e realizam estudos, atualizações somente em determinada atividade. Por ser a equipe pequena em relação à quantidade de clientes, eventualmente todos fazem de tudo um pouco, sem foco específico ou desenvolvimento de uma função e/ou atividade estipulada. Isso impacta diretamente a evolução de conhecimento do profissional, tornando-a mais lenta.
- b) Equipe enxuta – o número de profissionais que trabalham, atualmente, na Wavecommerce atende o limite de demanda das atividades dos clientes. A carga de trabalho exige dos colaboradores intenso foco e engajamento com a causa. Se não houver envolvimento dos profissionais com os problemas dos clientes, é possível que as atividades tenham atrasos e sejam gerados transtornos ao contratado.

- c) Poucas parcerias – a Wavecommerce classifica como o principal canal de aquisição de clientes as indicações de outros parceiros de negócios, entretanto há muitas empresas para realizar essa aproximação e criar um laço de indicações, o que não está aproveitado na prática. Isto se deve, em muito, ao fato de o responsável pelo comercial da empresa estar envolvido com demandas operacionais do dia a dia, impossibilitando-lhe outras ações.
- d) Trabalhos extras – esse tipo de trabalho é gerado em razão de alguns clientes solicitarem serviços a mais que não estão em contrato, fugindo do escopo traçado e sobrecarregando o setor. A grande maioria dessas atividades são executadas sem nenhum tipo de cobrança extra ao cliente, gerando mais trabalho sem aumento de receita. Muitas vezes, são atividades simples, mas que demandam tempo. Se cada empresa atendida resolver pedir ‘ajuda’ em determinados assuntos, isto vai impactar seriamente o andamento da empresa.
- e) Falta de atualização no próprio *site* – praticamente na totalidade do tempo, a equipe da Wavecommerce está dedicada a atender às demandas dos clientes da empresa. As atividades em prol da agência acabam ficando em segundo plano, entre elas a atualização de novos conteúdos ou páginas na internet que deem nova aparência à empresa.
- f) Recursos Financeiros Limitados: A Wavecommerce possui pouco mais de um ano e como não possui um investidor e tão pouco recebeu algum investimento inicial por parte dos sócios, os recursos financeiros são limitados para fazer determinadas ações. A empresa utiliza da própria receita para realizar aplicações nela mesma, seja com novos colaboradores, cursos, softwares e equipamentos.
- g) Marca pouco conhecida – por não ter grande receita e por não patrocinar eventos, ou estar com frequência nas mídias, a marca da Wavecommerce é desconhecida pelo mercado digital. Isso dificulta o fechamento de contratos com novos clientes.

3.3 OPORTUNIDADES

As oportunidades são forças externas que influenciam positivamente a empresa. Apesar de não haver controle sobre essas forças, pois elas podem surgir de diversas formas, é importante realizar pesquisas ou planejamentos para que sejam minimamente previstos tais

acontecimentos. Verificando o ambiente externo e a concorrência, foram estabelecidas as oportunidades para a Wavecommerce, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Oportunidades da Wavecommerce

OPORTUNIDADES	VALOR DA ESCALA
Expansão do Comércio Online	10
Parcerias com empresas do setor	10
Mão de obra desqualificada no mercado	10
Empresas sem conhecimento	10
Novos e-consumidores	9
Novos canais de venda (Inbound Marketing)	9
Especialização em nichos	9
Novas Tecnologias e Ferramentas	9
Novas formas de divulgação (Vídeos)	8
Concorrência precisando de ajuda	8

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) Expansão do comércio *on-line* – o *e-commerce* é um dos setores que tem apresentado crescimento constante, pelo menos nos últimos sete anos. Em 2017, ele teve um faturamento de 47,7 bilhões de reais contra 44,4 bilhões de reais, em 2016, um crescimento nominal de 8%. Esse aumento nas vendas tornou necessário maior suporte aos lojistas, levando ao crescimento da demanda por serviços de agências digitais.
- b) Parcerias com empresas do setor – há oportunidades para ter maior envolvimento com empresas parceiras do ramo. Parte das empresas (plataformas de *e-commerce* e empresas de ERP) já remuneram agências mensalmente por indicação de clientes.
- c) Mão de obra desqualificada no mercado – com a expansão do comércio eletrônico e das mídias digitais, muitas agências foram criadas, entretanto uma parte delas não possui o conhecimento adequado para prestar os serviços requeridos, levando as agências que possuem a competência necessária a se destacarem no mercado.
- d) Empresas sem conhecimento – a maioria das empresas ou dos empresários, que atuam no varejo tradicional e querem começar a vender diretamente pela internet, não possuem conhecimento de como estruturar uma loja *on-line*, de como anunciar a empresa e de como efetivar a comunicação com o cliente. Contratar funcionários para trabalhar com *on-line* é uma missão difícil, visto que há, no mercado, pouca

mão de obra específica, menos ainda mão de obra qualificada, sendo raríssimo encontrá-la disponível.

- e) Novos e-consumidores – em 2017, mais de 55 milhões de consumidores realizaram pelo menos uma compra virtual, isso indica aumento de 15% na comparação com 2016. Esse crescimento se deve tanto à confiança do consumidor na realização de compras pela internet quanto à grande variedade de categorias e produtos disponíveis. Em consequência desse aumento, as empresas precisam de mais suporte para suas operações, demandando serviços de terceiros.
- f) Novos canais de venda (*inbound marketing*) – apesar da Wavecommerce praticar ações de *marketing* também para si, algumas possibilidades que ainda não foram testadas, como é o caso do *inbound marketing*. A intenção é criar a própria estrutura de aquisição de clientes através do *marketing* de conteúdo, que, segundo dados do relatório de agências digitais da Resultados Digitais e Rock Content, aumenta em 13,6 vezes as visitas ao *site* da agência e 2,5 vezes os *leads*, se comparadas a empresas que não adotam esse método.
- g) Especialização em nichos – o trabalho com *marketing* de nicho é um diferencial nos tempos atuais, pois conduz a equipe a se especializar, cada vez mais, no segmento escolhido, ganhando mais conhecimento sobre as dificuldades e a linguagem do cliente. Isso possibilita se tornar referência no mercado de atuação e favorece a indicação de clientes e parceiros.
- h) Novas tecnologias e ferramentas – na era de fácil acesso às informações é fundamental analisar os dados e deles retirar *insights* para nutrir a tomada de decisão. Boa parte dos lojistas possuem, instaladas no *site*, ferramentas de análise, como o *Google Analytics*. É essencial, entretanto, saber como interpretar as diversas informações para que haja tomadas de decisões rápidas e assertivas.
- i) Novas formas de divulgação (vídeos) – em participação no “Fórum do *E-commerce* Brasil”, em agosto de 2018, os sócios da Wavecommerce assistiram à palestra do *Global Head of Global Retail & eCommerce Strategy* do *Facebook*, Martin Barthel. Ele mostrou, através de dados, que as pessoas estão cada vez mais consumindo vídeos e assistindo a *stories* pelo *Instagram* e que essa interação está gerando mais vendas aos lojistas que anunciam nesse formato. Por isso, a Wavecommerce pretende começar a produzir seus próprios vídeos, a fim de melhor se comunicar com o público-alvo e atrair mais clientes.

- j) Concorrência precisando de ajuda – nos últimos meses, foi percebido aumento nos contatos de outras agências com a Wavecommerce, procurando fazer parcerias e, por vezes, pedindo auxílio em algumas atividades. Dessa forma, ficou entendido que é possível ‘prestar consultoria’ para outras agências digitais e trabalhar em conjunto com alguns clientes.

3.4 AMEAÇAS

As ameaças são forças externas à empresa que atuam de forma negativa e devem ser abordadas com muita precaução, pois podem afetar o planejamento estratégico da companhia e diretamente os resultados. Após análise do ambiente externo e da concorrência, foram fixadas as ameaças para a Wavecommerce, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Ameaças para a Wavecommerce

AMEAÇAS	VALOR DA ESCALA
Escassez de Mão de obra	1
Perda de funcionários	2
Redes Sociais e outras tecnologias	3
Grande Quantidade de agências ofertantes	3
Automatização de processos	3
Poder de negociação dos clientes	3
Novos concorrentes	4

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) Escassez de mão de obra – esse é um problema que afeta a grande maioria das agências digitais e das empresas que possuem *e-commerce*. Encontrar mão de obra no segmento *on-line* é difícil; achar pessoas que trabalham nesse ramo e estejam disponíveis no mercado é mais difícil ainda; descobrir pessoas de qualidade que trabalham com *e-commerce* e *marketing* digital e estejam disponíveis no mercado é raridade.
- b) Perda de funcionários – visto o grande número de agências digitais, o fluxo de funcionários é intenso. Os profissionais mudam de uma agência para outra com frequência, motivados pelo salário ou pela maior flexibilidade de trabalho.

- c) Redes sociais e outras tecnologias – na era da tecnologia e do fácil acesso à informação, é possível aprender sobre *e-commerce* e *marketing* digital gratuitamente através de redes sociais, *blogs* e do *Youtube*. As pessoas podem, portanto, aprender sozinhas e colocar em prática o conhecimento obtido sem a necessidade da contratação de uma agência digital.
- d) Grande quantidade de agências ofertantes – com o aumento das agências digitais no mercado, é possível que aconteça uma baixa nos valores praticados pelos serviços prestados.
- e) Automatização de processos – a criação de novas ferramentas e a melhoria nas tecnologias têm possibilitado às empresas realizarem alguns processos de forma automatizada, sem a necessidade de ter um profissional operando. Isso pode causar a queda na procura por agências digitais.
- f) Poder de negociação dos clientes – devido ao alto grau de conectividade oferecido pela internet e pelas ferramentas, tornou-se viável, por exemplo, estar em Porto Alegre e negociar com uma agência de Belo Horizonte. As fronteiras estão suaves e o cliente pode ter um poder de negociação elevado, levando as agências a reduzirem seus preços.
- g) Novos concorrentes – a entrada de novos concorrentes, que prestam serviços personalizados e que contemplem diversas áreas do *marketing* digital, pode influenciar o desempenho da Wavecommerce no mercado. É possível que tal situação acarrete um ambiente de grande competição e gere uma guerra de preços entre as agências.

3.5 MATRIZ SWOT

A Matriz Swot (Quadro 6) é uma forma esquemática, com quatro quadrantes, de se listarem forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Ela é de grande utilidade para a definição de metas, objetivos, estratégias e planos de ação visando ao plano de *marketing*.

Quadro 6: Matriz Swot

	FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS	
	FORÇAS		FRAQUEZAS	
FATORES INTERNOS	Comprometimento por resultados	10	Falta de Especialização da Equipe	1
	Empatia com a empresa contratante	10	Equipe Enxuta	2
	Qualidade no atendimento	10	Poucas Parcerias	3
	Personalização dos Serviços	10	Trabalhos Extras	3
	Capacidade Técnica	9	Falta de atualização no próprio site	3
	Ambiente harmônico	9	Recursos Financeiros Limitados	4
	Mix de Serviços	9	Marca pouco conhecida	4
	Comunicação Facilitada	9		
	Experiência no mercado	8		
	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
FATORES EXTERNOS	Expansão do Comércio Online	10	Escassez de Mão de obra	1
	Parcerias com empresas do setor	10	Perda de funcionários	2
	Mão de obra desqualificada no mercado	10	Redes Sociais e outras tecnologias	3
	Empresas sem conhecimento	10	Grande Quantidade de agências ofertantes	3
	Novos e-consumidores	9	Automatização de processos	3
	Novos canais de venda (Inbound Marketing)	9	Poder de negociação dos clientes	3
	Especialização em nichos	9	Novos concorrentes	4
	Novas Tecnologias e Ferramentas	9		
	Novas formas de divulgação (Videos)	8		
Concorrência precisando de ajuda	8			

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 ELABORAÇÃO DAS QUESTÕES-CHAVE DO PLANO DE *MARKETING*

A produção das questões-chave é baseada na avaliação de cada célula da Matriz, a fim de combinar forças com oportunidades, converter as fraquezas em forças e minimizar as ameaças (Quadro 7).

Quadro 7: Matriz Swot 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Os Quadros 8, 9, 10 evidenciam, respectivamente, as questões-chave referentes a aproveitamento de oportunidades, minimização das limitações, conversão das desvantagens.

Quadro 8: Questões-chave – aproveitamento de oportunidades

FORÇAS	OPORTUNIDADES	APROVEITAMENTO
* Comprometimento por resultados * Empatia com a empresa contratante * Qualidade no atendimento * Capacidade Técnica	* Expansão do Comércio Online * Parcerias com empresas do setor * Mão de obra desqualificada no mercado * Empresas sem conhecimento	Explorar as parcerias com outras empresas do setor, evidenciando a capacidade técnica e cases de sucesso, a fim de ser indicado para lojistas sem conhecimento
* Personalização dos Serviços * Mix de Serviços * Experiência no mercado	* Especialização em nichos * Novas Tecnologias e Ferramentas * Concorrência precisando de ajuda	Utilizar a experiência de mercado em e-commerce para prestar consultoria aos concorrentes não especializados

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9: Questões-chave – minimização das limitações

FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES
* Marca pouco conhecida * Falta de Especialização da Equipe	* Novas formas de divulgação (vídeos) * Novos Canais de venda (Inbound Marketing)	Divulgar a Wavecommerce através de vídeos e utilizar a criação de conteúdos e funis de venda para captar mais clientes e assim ter uma equipe mais distribuída

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10: Questões-chave – conversão das desvantagens

FRAQUEZAS	AMEAÇAS	CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS
* Falta de Especialização da Equipe * Recursos financeiros limitados	* Escassez de mão de obra * Redes Sociais e outras tecnologias	Especializar a equipe nas áreas mais importantes da empresa, através das redes sociais, blogs e dos próprios ensinamentos
* Falta de atualização no próprio site	* Novos concorrentes	Desenvolver conteúdo próprio para criar autoridade no mercado combatendo os concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor

4. METAS E OBJETIVOS DE *MARKETING*

Pela a análise SWOT, assimilaram-se os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado onde a Wavecommerce atua, possibilitando traçar metas e objetivos de acordo com sua missão e seus valores. Na sequência, expõem-se as metas e os objetivos a serem cumpridos em até 12 meses.

Objetivo 1 – aumentar o número de clientes

Ampliar a carteira de clientes da Wavecommerce é imprescindível para o crescimento da empresa, indo da receita até a contratação de mais funcionários e a aquisição de outras ferramentas.

META A1– realizar, até o primeiro semestre de 2019, parceria com, no mínimo, mais duas empresas do segmento, a fim de promover a Wavecommerce junto aos parceiros, no intuito de obter mais indicações de clientes.

META B1 – entender melhor, até o primeiro bimestre de 2019, como funciona a operação da ferramenta de *inbound marketing*; avaliar os custos; decidir se será realizado pela equipe interna ou por empresa externa.

META C1 – criar vídeos e postá-los no perfil da Wavecommerce no *Instagram* com dicas, interações e pesquisas, visando à maior aproximação do público com a empresa. Elaborar um cronograma com os materiais que serão publicados e a periodicidade em que isto irá acontecer. Prazo para realização: até final de janeiro de 2019.

META D1 – marcar reunião com os lojistas da Wavecommerce, com o propósito de aproximar a relação; obter *feedback* do trabalho prestado; solicitar indicações de outros comerciantes. Prazo para realização: até final do primeiro trimestre de 2019.

META E1 – entrar em contato com agências mais próximas, com o intuito de entender como funciona o fluxo de trabalho e conversar a respeito de parcerias em trocas de trabalho. Prazo para realização: até final do primeiro trimestre de 2019.

Objetivo 2 – desenvolver, especializar e aumentar a equipe

A evolução da equipe, em conhecimento e experiência, tornará possível agregar mais valor à Wavecommerce, possibilitando cobrar mais pelos serviços prestados em razão da qualidade e da competência dos profissionais envolvidos.

META A2 – definir, em conjunto com a equipe, através de reunião, as prioridades de serviços e quem ficará responsável por tais atividades, de acordo com o perfil, o histórico e o conhecimento que a pessoa possui sobre o assunto.

META B2 – procurar materiais em *blogs*, redes sociais, *Youtube*, entre outros canais gratuitos ou em alguns pagos de baixo investimento. A compilação desses elementos será entregue a cada funcionário, de acordo com sua responsabilidade, com o propósito de desenvolver a equipe pelo aproveitamento do rico conteúdo está disponível na internet.

META C2 – utilizar a capacidade intelectual e a aptidão demonstradas por uma das funcionárias para a criação de textos, a fim de produzir conteúdos e artigos próprios da Wavecommerce. Isto levará à criação de autoridade no mercado e ao desenvolvimento das habilidades da colaboradora.

Objetivo 3 – melhorar a gestão de processos, pessoas e desempenho

Por meio de uma gestão mais apurada de processos, pessoas e desempenho, será possível entender as falhas e os acertos da organização e realizar projeções, durante o ano, para que haja melhor organização e melhor execução das tarefas.

META A3 – enfatizar a utilização da ferramenta Trello – um aplicativo de gerenciamento de projetos–, para melhorar organização das atividades e dos empreendimentos. Por meio dessa ferramenta, será possível acompanhar o desempenho de produtividade de cada profissional.

META B3 – realizar reuniões semanais com a equipe, com a finalidade de expor ideias e sugestões, ajustar processos, explicar atividades e verificar o andamento dos projetos.

META C3 – desenvolver o planejamento anual de 2019 da Wavecommerce, de modo a ter um calendário com ações, metas e objetivos a serem cumpridos no período.

4.1 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

A Wavecommerce definiu estratégias de *marketing* com o intuito de proporcionar à empresa o cumprimento de metas e objetivos de *marketing*, levando em consideração suas limitações e suas capacidades evidenciadas pela análise SWOT. Foram estabelecidos o mercado-alvo, o posicionamento da empresa e as estratégias para o *mix* de *marketing*.

4.1.1 Mercado-alvo principal

A Wavecommerce tem, como mercado-alvo principal, varejistas que querem começar a operar no *on-line* e lojistas que já estão na internet e carecem de estratégias e de profissionais qualificados.

4.1.2 Posicionamento

A Wavecommerce quer ser vista no mercado como ‘a consultoria de *marketing* digital ideal para *e-commerces* que buscam serviços personalizados e de qualidade’. O *slogan* da empresa sintetiza esta ideia: “Wavecommerce: lojas virtuais, resultados reais”.

4.1.3 Produto

Produto é aquilo que se pretende utilizar para satisfazer a necessidade das pessoas ou chamar a atenção. Isso pode ser feito através de meios (tangíveis ou intangíveis, duráveis ou não), pessoas e serviços. Os produtos podem ter cores, tamanhos e modelos diferentes. Se ele for um serviço, pode ter funcionalidades e outras especificidades.

4.1.3.1 Estratégia de Produto

Entre os principais serviços prestados pela Wavecommerce está a criação de *e-commerce* que demanda maior número de profissionais envolvidos, vistas sua complexidade e a mão de obra necessária para o desenvolvimento do trabalho. O aumento da equipe empresarial

mostra-se, portanto, imprescindível para o atendimento aos lojistas, os quais costumam ter muitas dúvidas e solicitar atendimento com frequência.

Outro serviço muito requisitado é o de compra de mídia digital, principalmente do Google Ads, por isso será avaliada a contratação de um profissional experiente na área, pois esse serviço requer tanto conhecimento prévio como determinadas certificações. Essa atividade é um dos principais *cases* de sucesso da Wavecommerce, sendo responsável pelo crescimento no faturamento de algumas empresas atendidas.

O aumento no quadro de funcionários para atender os lojistas que estão começando a operação no *on-line* exigirá maior atenção dos profissionais que atuam em outras áreas, resultando na divisão entre os setores: assistentes atenderão os lojistas iniciantes e analistas responderão aos lojistas plenos.

4.1.4 Preço

Preço é o volume de dinheiro cobrado por determinado produto ou serviço. Refere-se a quanto será cobrado do cliente e como isso será feito. O preço pode ser fixo ou variável; deve ser atrativo para o público-alvo; há possibilidade de ser cobrado uma única vez ou parcelado. Trata-se do único componente dos '4Ps' que geram receita, sendo um dos principais elementos na determinação da participação de mercado e da rentabilidade de uma empresa.

4.1.4.1 Estratégia de Preço

A Wavecommerce terá que avaliar o preço cobrado por seus serviços, pois como a empresa já possui mais de um ano no mercado e tem alguns *cases* de sucesso no portfólio, talvez esse seja o momento de aumentar o valor arrecadado em algumas atividades, por ter propriedade sobre o trabalho em *marketing* digital e não precisar mais ofertar preços baixos para atrair os clientes. O valor percebido sobre a Wavecommerce, na ótica dos clientes, deve ser o de uma empresa que cobra pelo resultado que entrega.

Isso não quer dizer que a Wavecommerce não mais analisará a concorrência ou que precificará acima da média. Como evidenciado no Quadro 1, verificou-se que concorrentes que

estão há algum tempo no mercado e atendem clientes de marcas conhecidas tendem a cobrar mais pelo serviço.

4.1.5 Praça

Praça é o local onde há oferta, pode ser físico ou *on-line* e interfere na segmentação do público, armazenagem e distribuição. A praça tem um papel muito importante, visto que, pode ser muito perigoso para uma loja, um consumidor que tem interesse no produto ou serviço que a empresa oferece e não encontrar ao chegar no ponto de venda.

4.1.5.1 Estratégia de Praça

Há duas formas dos clientes adquirirem o serviço da Wavecommerce, pode ser através do *on-line*, que é o canal mais forte da empresa, onde há a divulgação por meio de redes sociais, *e-mail marketing* e anúncios pagos no Google e também na sede física da empresa, localizada na Avenida Cristóvão Colombo, 100, sala 108 no bairro Floresta, na cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul.

A empresa utilizará de novos formatos para anunciar os serviços ofertados no mercado, uma delas é a produção de vídeos no *Instagram* através de *stories*. Foi observado esse método por meio de alguns perfis na rede social que fazem um certo sucesso, havendo um grande número de interações e visualizações.

4.1.6 Promoção

Promoção é o conjunto de estratégias na divulgação utilizadas. Como o seu produto ou serviço é ofertado, como é propagado para o cliente saber que a empresa existe e os canais de divulgação. A concretização do planejamento de *marketing*, por meio de campanhas publicitárias e esforços de comunicação vai definir se a empresa vai buscar os objetivos traçados neste plano.

4.1.6.1 Estratégia de Promoção

Para promover a Wavecommerce, serão realizadas reuniões com alguns parceiros-chave do segmento, a fim de estreitar o relacionamento e receber indicações de lojistas que estão ingressando no comércio eletrônico. Serão elaborados conteúdos em formato textual e de vídeo, com o intuito de criar autoridade para a marca e aproximá-la do consumidor.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DE *MARKETING*

Nesta etapa, serão exibidas as ações que encaminharão o cumprimento de metas e objetivos da Wavecommerce. Servirá de guia para implementar as estratégias apresentadas. Para produzir as ações expostas nos Quadros 11,12 e 13 extraíram-se alguns dados do plano, entre eles metas e objetivos de *marketing* originados das questões-chave do plano de *marketing* e da análise SWOT.

Para cada atividade proposta, especifica-se: uma ação definida; a justificativa da escolha do tema; a forma como será executada essa ação; a quem caberá a responsabilidade de organizar, delegar e realizar as atividades; o prazo para o desenvolvimento; o custo para implementação. Objetiva-se concluir, até o final do ano de 2019, todas as tarefas listadas. Para 2020, se prevê a elaboração de um novo plano de negócio.

Quadro 11: Plano de ações – objetivo 1

OBJETIVO					
Aumentar o número de clientes					
AÇÃO	JUSTIFICATIVA	COMO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS
Parceria com outras empresas do setor	Aumentar a receita	Selecionando as empresas de maior importância do segmento e marcando reuniões para estreitar a relação	Jonathan	jun/19	Zero
Começar o Inbound Marketing na Wavecommerce	Criar conteúdo, engajar e converter em leads e clientes	Avaliando se é melhor terceirizar ou contratar internamente para produção de textos e criação dos funis	Jonathan	fev/19	A partir de R\$ 290 mês
Produzir vídeos da Wavecommerce	Aproximar a relação com os seguidores e divulgar a Wave	Definindo assuntos prévios e montar um cronograma para as filmagens	Giovanna e Jonathan	jan/19	Zero
Solicitar indicações aos lojistas atendidos	Ter feedback do trabalho executado e adquirir novos clientes	Marcando reuniões com cada lojista e ouvir as opiniões a respeito do trabalho que está sendo feito e aproveitar o encontro para solicitar indicação de outros lojistas	Jonathan	mar/19	Zero
Aproximar a Wavecommerce de outras agências	Entender o fluxo de trabalho das outras agências e propor parcerias de trabalho	Marcando reuniões com as agências com intuito de viabilizar parceria para realização de algumas tarefas	Jonathan	mai/19	Zero

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12: Plano de ações – objetivo 2

OBJETIVO					
Desenvolver, especializar e aumentar a equipe					
AÇÃO	JUSTIFICATIVA	COMO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS
Definir responsabilidades de acordo com o perfil	Dividir as áreas para que se tenha uma maior dedicação e exclusividade a determinada atividade	Através de reuniões com a equipe, a fim de se avaliar a necessidade, perfil e gostos de cada um	Jonathan, Analuiza e Giovanna	fev/19	Zero
Explorar e entregar materiais de ensino gratuito	Desenvolver intelectualmente cada profissional com materiais ricos gratuitos	Selecionando materiais em blogs, redes sociais, youtube e alguns ebooks	Jonathan	mar/19	Zero
Colocar em prática as atividades que se tem domínio	Praticar aquilo que já se domina ou está sendo aprendido. Sair da teoria para a prática	Criando artigos de e-commerce e marketing digital	Giovanna e Jonathan	fev/19	Zero

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13: Plano de ações – objetivo 3

OBJETIVO					
Melhorar a gestão de processos, pessoas e desempenho					
AÇÃO	JUSTIFICATIVA	COMO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS
Alinhamento de processos e tarefas	Para controlar o andamento dos processos e ter uma base para avaliação de desempenho	Através da utilização da ferramenta Trello	Jonathan, Analuiza e Giovanna	jan/19	Zero
Reuniões semanais	Alinhar expectativas, tarefas e projetar as atividades da semana	Reunindo a equipe 1x por semana com o propósito de expor sugestões e ideias e também o alinhamento da semana	Jonathan, Analuiza e Giovanna	jan/19	Zero
Desenvolver o calendário de ações da Wavecommerce	Projetar as principais datas e eventos do ano para melhorar a programação interna	Criando um calendário virtual, pontuando datas do comércio, eventos de marketing digital e outros pontos pertinentes	Jonathan	fev/19	Zero

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a elaboração do plano de *marketing* apresentado, realizou-se amplo estudo sobre o comércio eletrônico e a relação com o *marketing* digital, bem como sobre a importância das agências nesse mercado em expansão. Como um dos resultados, verificou-se que a Wavecommerce Consultoria está inserida em um ambiente favorável, tendo opções concretas de estratégia para aumentar suas chances de sucesso.

A metodologia de análise situacional adotada mostrou-se muito importante para o entendimento do negócio e para a posterior formulação da Matriz SWOT, que orientou a elaboração de objetivos e metas de *marketing*, as estratégias de *marketing* e, conseqüentemente, os planos de ação para implementá-los.

Foi apurado que as principais deficiências da Wavecommerce decorrem de: falta de especialização; dificuldade de os membros da empresa manterem o foco; equipe enxuta; pequena quantidade de parcerias realizadas com outras empresas do segmento; carência de ações que divulguem os serviços da empresa. Esses fatores combinados com a escassez de mão de obra qualificada e a grande quantidade de agência digitais ofertantes acabam impedindo o

avanço da companhia na utilização das oportunidades que surgem. Entretanto, de outra parte, foi evidenciado o crescimento do comércio eletrônico no país; o aumento de usuários, chamados de e-consumidores; a possibilidade de parcerias entre empresas do mesmo segmento, como plataformas de *e-commerce*, ERP e outras agências digitais. Esse relacionamento mostra-se importante, devido à reputação e à experiência que os parceiros já possuem no mercado, tendo credibilidade suficiente para indicar a seus clientes de agências digitais que prestam um trabalho tanto de qualidade quanto personalizado. Para atender mais clientes e continuar entregando um serviço de qualidade, torna-se necessário expandir a equipe e dividi-la em setores, com o propósito de que cada funcionário seja responsável por uma área e tenha um foco específico, de acordo com suas aptidões e experiência.

O controle e o acompanhamento de metas e objetivos são fundamentais para garantir o sucesso do plano de *marketing*. Qualquer alteração que se faça necessária, durante o andamento do processo, é permitida, tanto em relação aos conteúdos de metas e ações, que terão vigência em 2019, quanto aos prazos e aos responsáveis pelas atividades. Ressalta-se que a empresa está em expansão e o atual diretor executivo da companhia está deixando a área operacional para se dedicar à gestão e ao relacionamento com clientes e parceiros.

Considera-se que o objetivo do presente trabalho foi atingido, por ter sido desenvolvido o plano de *marketing* da Wavecommerce Consultoria. Destaca-se ainda a importância dessa ferramenta para a sobrevivência e a expansão de uma corporação inserida em um ambiente complexo e competitivo. Contudo, essa é apenas uma das etapas a ser cumprida pela Wavecommerce para continuar sua caminhada do sucesso e sua expansão sustentável.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DIGITAIS. **A Associação – ABRADi**. Disponível em: <<https://abradi.com.br/abradi/a-associacao/>>. Acesso em 16 nov. 2018.

CHURCHILL, Gilbert A., PETTER, Jr., John. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

CRUZ, L.G.R. **A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite**. Revista do CAAP, Belo Horizonte, n.1, 2009. (Revista do CAAP, n.1).

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Cultura, 2006.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENDEAVOR. **4Ps: as bases seguras para a marca sólida que você quer construir**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/4-ps>
Acesso em 22 de maio de 2018.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FRÓES, W. L. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. FACEF Pesquisa, Franca, v.6, n.2, p.93-114, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/nqv3Kc>>

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

HISRICH, Roberto D.; PETERS, Michael.P.; SHEPHERD, Dean.A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NIGRI, J. **A Importância do Plano de Negócios**. Disponível em: www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=195&acao=exibir. Acesso em 24 de abril de 2018.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELOS, Paulo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias.** Tradução: Cecília L. Q. Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** Makron Books, 1994.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B. D. **Fundamentos de administração financeira.** Porto Alegre: Editora Bookman, ed. 9, 2013.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. **Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência.** In: Encontro Anual da ANPAD, Salvador, p. 1-14, 2003.

SEBRAE. **Plano de Negócios, como elaborar um plano de negócio.** Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 24 de abril de 2018.

SHIRKY, C. **Here comes everybody: the power of organizing without organizations.** London: Allen Lane, 2008.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Matrkon Books, 1996.

WIKIPÉDIA. **Comércio Eletrônico**. Disponível em:
https://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio_eletr%C3%B4nico
Acesso em 22 de maio de 2018.