



**THIAGO MANTUANI DE SOUZA**

**MODELO DE NEGÓCIO, VENDAS  
COMPLEXAS E MARKETING DIGITAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
SOFTWARE**

**LAVRAS – MG**

**2014**

**THIAGO MANTUANI DE SOUZA**

**MODELO DE NEGÓCIO, VENDAS COMPLEXAS E MARKETING  
DIGITAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE**

Monografia apresentada ao Colegiado  
do Curso de Sistemas de Informação,  
como uma das exigências para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Sistemas de Informação.

Orientador:

Dr. André Luiz Zambalde

**LAVRAS - MG  
2014**

**THIAGO MANTUANI DE SOUZA**

**MODELO DE NEGÓCIO, VENDAS COMPLEXAS  
E MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DE SOFTWARE**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Graduação apresentado ao Colegiado do  
Curso de Bacharelado em Sistemas de  
Informação, para obtenção do título de  
Bacharel.

APROVADA em 20 de novembro de 2014.

Everton Leonardo de Almeida

Dr. Rêmulo Maia Alves



Dr. André Luiz Zambalde (Orientador)

**LAVRAS-MG  
Novembro/2014**

*Aos meus pais Maria e Dolor.*  
*Ao meu amigo Marcel (in memoriam).*

DEDICO

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Dolor e Maria por todo apoio e incentivo para o alcance dessa conquista.

Ao Fabrício e Priscila por toda paciência e apoio durante esses longos anos de curso.

A minha amiga Gabriela por todo apoio e disposição por me ajudar nos momentos alegres e difíceis.

Ao meu orientador, professor André Luiz Zambalde que me conduziu com tranquilidade e dedicação durante esta pesquisa.

Ao professor Paulo pelos conhecimentos repassados a mim para a realização deste trabalho.

Ao professor Rêmulo Maia e ao bacharel Everton Almeida por aceitarem participar da banca examinadora.

Ao Igor por ter cedido um espaço para realização das entrevistas.

Agradeço a todos os professores do Departamento de Ciência da Computação pelos conhecimentos transmitidos durante o curso.

Agradeço a todos que me apoiaram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar o modelo de negócio e as atividades de marketing digital de uma organização da área de desenvolvimento de software. Para isto foi desenvolvido uma pesquisa de base tecnológica (aplicada), com objetivos de caráter exploratório e abordagem qualitativa, fundamentada em estudo de caso, referencial documental e bibliográfico. Os resultados referem-se a: (a) Classificação e descrição do modelo de negócios (Canvas) da organização. (b) Especificações das estratégias e ferramentas de marketing validadas, marketing de conteúdo, mídias sociais, e-mail marketing, marketing viral, publicidade online, pesquisa online, monitoramento, e (c) Descrição sobre o uso dessas ferramentas com foco em gerar vendas. Conclui-se que a organização possui um modelo de negócio aberto, e utiliza as ferramentas de Google Analytics, Mail Chimp, Google Keyword Tool, Google Webmasters, que apóiam as técnicas e estratégias de marketing digital utilizadas até o momento, visando agilidade, conforto e relacionamento mais próximo com o cliente.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio. Modelo de Negócio Canvas. Marketing Digital.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Composição do Modelo de Negócio Canvas Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) .....	15
Figura 2 Representação do Modelo de negócio Canvas Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) .....	21
Figura 3 Exemplo Modelo do Banco Privado Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) .....	23
Figura 4 Exemplo Modelo de Negócio da Lulu.com Fonte: Luz Geração Empreendedora (2014) .....	25
Figura 5 Exemplo de Modelo de Negócio de Consoles de Vídeo Games Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) .....	26
Figura 6 Exemplo Modelo de Negócio Freemium Fonte: Luz Geração Empreendedora (2014) .....	28
Figura 7 Exemplo Modelo de Negócio da Innocentive Fonte: Luz Geração Empreendedora (2014) .....	29
Figura 8 Os 4Ps do mix de marketing Fonte: Kotler e Keller (2006) .....	31
Figura 9 Funil de Vendas Fonte: Adaptado de Rockcontent (2014) .....	35
Figura 10 As 7 estratégias do Marketing Digital Fonte: Adaptado de Torres (2009) .....	38
Figura 11 Ciclo do Marketing Viral Fonte Resultados Digitais (2014) .....	41
Figura 12 Modelo de negócio da empresa Alfa .....	48
Figura 13 Gráfico de usuários alcançados / Semana no Facebook .....	65
Figura 14 Gráfico das visualizações de publicações no Facebook .....	65
Figura 15 Gráfico de curtidas no Facebook .....	66
Figura 16 Gráfico da quantidade de visitantes da empresa Alfa .....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Ferramentas utilizadas pela empresa Alfa.....	67
--	----



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização e Motivação .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema e Objetivo .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Modelo de Negócio .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Padrões de Modelos de Negócio.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1.1</b>	<b>Desagregando Modelos de Negócio.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1.2</b>	<b>A Cauda Longa.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1.3</b>	<b>Plataformas Multilaterais.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.4</b>	<b>GRÁTIS como Modelo de Negócio.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1.5</b>	<b>Modelos de Negócio Abertos.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>Marketing, Vendas e Vendas Complexas .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Funil de Vendas.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>Marketing Digital .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Ferramentas Estratégicas de Marketing Digital .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>Marketing de Conteúdo.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1.2</b>	<b>Marketing nas Mídias Sociais.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.1.3</b>	<b>E-mail Marketing.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1.4</b>	<b>Marketing Viral.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1.5</b>	<b>Publicidade Online.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.1.6</b>	<b>Pesquisa Online.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.1.7</b>	<b>Monitoramento.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Automação do Marketing.....</b>	<b>43</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>

<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>46</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>A Empresa.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Modelo de Negócio.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Segmento de Clientes .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Oferta de Valor .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Canais.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Relacionamento com Clientes.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Fontes de Receita .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Recursos-Chave .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Atividades-Chave.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Parcerias-Chave.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Estrutura de Custos .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.10</b>	<b>Padrões do Modelo de Negócio.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3</b>	<b>Marketing Digital.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.1</b>	<b>O Marketing Digital da empresa Alfa.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Técnicas e Ferramentas Utilizadas .....</b>	<b>62</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>73</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o contexto e a motivação no qual este trabalho se insere, bem como seus objetivos e estruturas.

### **1.1 Contextualização e Motivação**

Atualmente, com a internet, e principalmente com a WEB 2.0, muita coisa mudou no modo como as empresas se relacionam com clientes e com usuários de forma geral. Cada vez mais as empresas investem na comunicação e interação para se posicionar no mercado.

Nesse sentido, devem possuir um modelo de negócio para criar e agregar valor aos seus clientes, obtendo lucro e se mantendo de forma sustentável por um período de tempo.

O fato é que com as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) as empresas tiveram uma reviravolta na sua forma de atuar. Saber utilizar a internet como aliada na pesquisa e manutenção de clientes tornou-se fundamental para o sucesso.

As empresas que dominam os meios digitais de comunicação podem obter vantagens competitivas bem significativas como, por exemplo, atingir diversos perfis de público com diferentes tipos de serviços, ou então, caracterizar o seu público para atingi-lo com o serviço específico. Para o consumidor o acesso de informações de qualquer lugar, seja em casa ou no trabalho sobre os produtos é uma opção de escolha e comodidade.

É neste contexto no qual se insere o marketing digital, com o objetivo de captar e informar clientes sobre produtos, serviços e marcas oferecidos pela

empresa, possibilitando obter uma visão ampla e estratégica da empresa na internet.

## **1.2 Problema e Objetivo**

O problema a ser tratado é "como o marketing digital esta sendo utilizado para apoiar ações de vendas em uma organização de desenvolvimento de software".

O principal objetivo do trabalho é investigar o uso de ferramentas de marketing digital em uma organização da área de desenvolvimento de software situada no sul do estado de Minas Gerais.

Enfim, como o marketing digital atua no apoio as ações de vendas da empresa. Essas ações são denominadas vendas complexas. Conforme Thull (2007) vendas complexas são transações entre empresas ou entre o governo e uma empresa que envolvem diversas pessoas e atravessam diferentes fronteiras culturais e geográficas, ou seja, na venda complexa não existe apenas uma decisão de compra, ou apenas um responsável por essa decisão. O processo de compra é formado por uma extensa cadeia de decisões interligadas, com impacto em diversos departamentos e áreas, que podem se espalhar por toda a organização do cliente.

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Sendo que o primeiro aborda a introdução, com destaque para o problema e objetivo que se pretende alcançar.

No segundo capítulo é apresentado o Referencial Teórico, onde estão contidas todas informações referentes aos temas abordados, ou seja, modelo de negócio, vendas complexas e marketing digital.

O terceiro capítulo descreve a Metodologia utilizada, o tipo de pesquisa, procedimentos, ferramentas e recursos utilizados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e discussão.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais acerca do trabalho.

Ao final tem-se as Referências bibliográficas.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, encontram-se definições dos principais conceitos e informações que fundamentam o desenvolvimento do trabalho proposto, para que o leitor possa entender de forma plena todo o seu conteúdo. Os principais temas tratados são: modelo de negócio, vendas complexas e marketing digital.

### **2.1 Modelo de Negócio**

O modelo de negócio é a forma como o negócio se estrutura economicamente, gera receita e produz um determinado resultado econômico.

Segundo Ostewalder e Pigneur (2010) o modelo de negócio define o que a empresa pretende fazer, por que fazer e como fazer. Este termo teve um grande marco na década de noventa, época em que iniciou a criação de empresas virtuais.

Para Choo (2006) modelo de negócio é uma orientação lógica da formação de valor de uma empresa, agregando clientes, concorrentes e parceiros, visando definir a função e a sustentação de uma empresa.

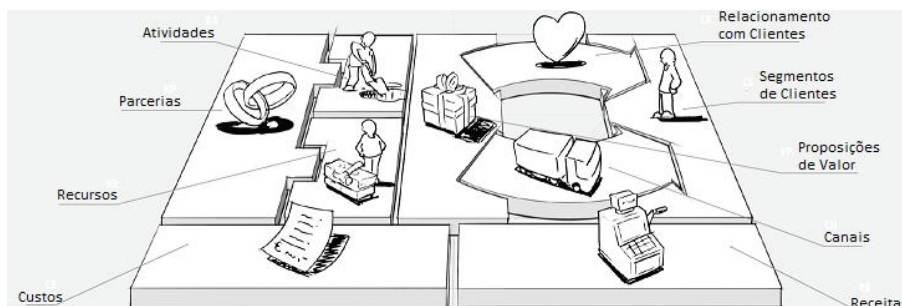
O modelo de negócio, conforme Teece (2010) define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos em lucro. E encarna nada menos que a arquitetura organizacional e financeira de uma empresa.

De acordo com Baden-Fuller e Mogan (2010, apud Orofino, 2011) um modelo de negócio é composto por uma variedade de elementos estratégicos como clientes, mercado, produtos, tecnologias, recursos, etc. Os autores afirmam que o modelo de negócio não é feito somente pelos componentes, mas também pela forma como são organizados dentro da empresa destinando-se a atingir um resultado determinado.

Osterwalder e Pigneur (2010), propõe o modelo de negócio Canvas como arquitetura fundamental as empresas. Este modelo pode ser definido em quatro blocos principais:

1. A oferta de valor;
2. O cliente;
3. A infraestrutura;
4. Aspectos financeiros;

A Figura 1 representa a composição do modelo de negócio Canvas: Proposta de Valor, Segmentos de Clientes, Canais, Relacionamentos com Clientes, Fluxo de Receitas, Recursos Chave, Atividades Chave, Parcerias-chave e Estrutura de Custos.



**Figura 1 Composição do Modelo de Negócio Canvas**  
**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)**

Os nove blocos descritos de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), são:

- **Segmento de Clientes:** define os grupos de diferentes pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. Sem clientes nenhuma empresa sobrevive por muito tempo. Para melhor satisfazer os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos, com necessidades comuns, comportamentos comuns, entre outros atributos. Um modelo de negócio pode definir segmentos grandes ou pequenos de clientes. A organização deve fazer uma decisão consciente sobre quais

segmentos servir e quais ignorar. Quando esta decisão é tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno de uma forte compreensão do cliente. Alguns exemplos de tipos segmentos de clientes: (1) Mercado em massa: os modelos centrados em mercados de massas, a proposta de valor, o relacionamento com clientes e os canais de distribuição atendem um grupo de clientes com necessidades e problemas similares. (2) Nicho de mercado: visam atender segmentos de clientes específicos. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são todos adaptados a atender necessidades específicas de um nicho de mercado. (3) Mercado segmentado: modelos que fazem distinção entre segmentos de mercado com diferentes necessidades e problemas. (4) Mercado diversificado: modelo que atende dois segmentos de clientes sem relações e com necessidades diferentes. (5) Mercado multilaterais: organizações que seguem dois ou mais segmentos de clientes interdependentemente.

- **Proposta de Valor:** descreve os pacotes de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de cliente. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes voltam para uma empresa em detrimento de outra. Este bloco resolve um problema ou satisfaz a necessidade de um cliente. Cada proposta de valor consiste em um pacote de produto e/ou serviço que atendem às exigências de um segmento de cliente especificamente. Alguns exemplos de valores que podem contribuir para a criação de valor para os clientes: (1) Novidade: propostas de valor que satisfazem a um grupo novo de necessidades, já que os clientes não descobrem porque não existia a oferta. (2) Desempenho: melhorar a performance do produto tem sido uma maneira comum de criar valor. (3) Adaptação ao cliente (customização): adequar os produtos e serviços para atender necessidades específicas individuais dos clientes. (4) Foco



no resultado: pode-se criar valor simplesmente ajudando um cliente a realizar um trabalho. (5) Design: fator difícil de se medir, mas um produto pode chamar atenção devido a seu design. (6) Marca / Status: os clientes podem encontrar valor no simples ato de usar ou mostrar uma marca específica. (7) Preço: oferecer um valor semelhante a um preço mais baixo é uma forma de satisfazer as necessidades do segmento de clientes sensíveis ao preço. (8) Redução de custos: reduzir custos é uma forma considerável de criar valor. (9) Redução de risco: os clientes dão valor a redução de riscos que ocorre quando se compra um produto ou serviço. (10) Acessibilidade: tornar produtos e serviços acessíveis para os clientes que antes não tinham acesso a ele, é uma forma de criar valor. (11) Conveniência / Usabilidade: tornar as coisas mais convenientes ou mais fáceis de usar, pode criar um valor imprescindível.

- **Canais:** descreve como uma empresa transmite sua proposta de valor e atinge seus segmentos de clientes. Incluindo formas de contato com o cliente, como canais de marketing e logística. Os canais tem cinco fases distintas, sendo elas: 1) Consciência (como é que vamos elevar a conscientização sobre a empresa de produtos e serviços?); 2) Avaliação (como podemos ajudar os clientes para avaliar a proposta de valor da organização?); 3) Compra (Como permitir que os clientes comprem um produto e/ou serviço específico?); 4) Entrega (Como vamos entregar uma proposta de valor para o cliente?); 5) Depois da venda (Como fornecer o apoio pós venda aos clientes?). E ainda podem ser classificados como canais diretos que podem ser uma loja ou um site, e indiretos que podem ser lojas próprias ou operadas por uma empresa.
- **Relacionamentos com Clientes:** descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes. Os relacionamentos podem variar de pessoal para automatizado e podem

ser impulsionados por alguns motivos como: 1) aquisição por cliente; 2) Retenção do cliente; 3) Impulsionar vendas. Os tipos de relacionamentos com o cliente, pode-se distinguir entre várias categorias, sendo elas: 1) Assistência pessoal: esta relação é baseada na integração humana. O cliente pode se comunicar com um representante para obter ajuda durante o processo de venda ou após a compra. 2) Assistência pessoal dedicada: envolve a dedicar um representante a um cliente individual. Ele representa o tipo mais profundo e íntimo de relacionamento, e se desenvolve normalmente ao longo de um período de tempo. 3) Auto Serviço: Neste tipo de relacionamento, a empresa não mantém contato direto com os clientes. Ela fornece todos os meios necessários para que os clientes se ajudem. 4) Serviços Automatizados: este tipo de relacionamento mistura a forma de auto-atendimento com processos automatizados. 5) Comunidades: as empresas vem utilizando comunidades de usuários para se envolver com mais clientes e facilitar a ligação entre os membros da comunidade. Permitindo que os usuários troquem conhecimento. E ajudando também a empresa a entender seus clientes. 6) Co-Criação: as empresas estão indo além da relação cliente-fornecedor para co-criar valor com clientes.

- **Fluxo de Receitas:** representa o dinheiro de uma empresa que é gerado de cada segmento de clientes. A receita gerada pode ser adquirida de duas fontes: receitas resultantes de pagamentos de clientes de uma só vez (pagamento à vista), ou receitas de pagamento a serem reavaliados futuramente. A receita ainda pode ser separada em sete categorias: 1) Venda de Ativos: deriva da receita corrente com a venda de direitos de propriedade sobre um produto físico. 2) Taxa de Uso: fluxo de receita gerada pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço for usado, mais o cliente paga por ele. 3) Taxa de Inscrição (assinaturas):

fluxo de receita gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço. 4) Empréstimo / Renting / Leasing: direito temporário e exclusivo a um recurso particular em troca de uma remuneração. 5) Licenciamento: fluxo de receita gerada, dando aos clientes permissão para utilizar a propriedade intelectual protegida em troca de taxas de licenciamento. 6) Taxas de Corretagem (comissões de intermediação): serviços de intermediação prestados em nome de duas ou mais partes. 7) Publicidade: fluxo de receita resultante de taxas de publicidade de um determinado produto. Os fluxos de receita possuem dois mecanismos de preços: (1) preços fixos, que são preços definidos que se baseiam em variáveis estáticas e, (2) preços dinâmicos, que são preços que variam de acordo com as condições do mercado.

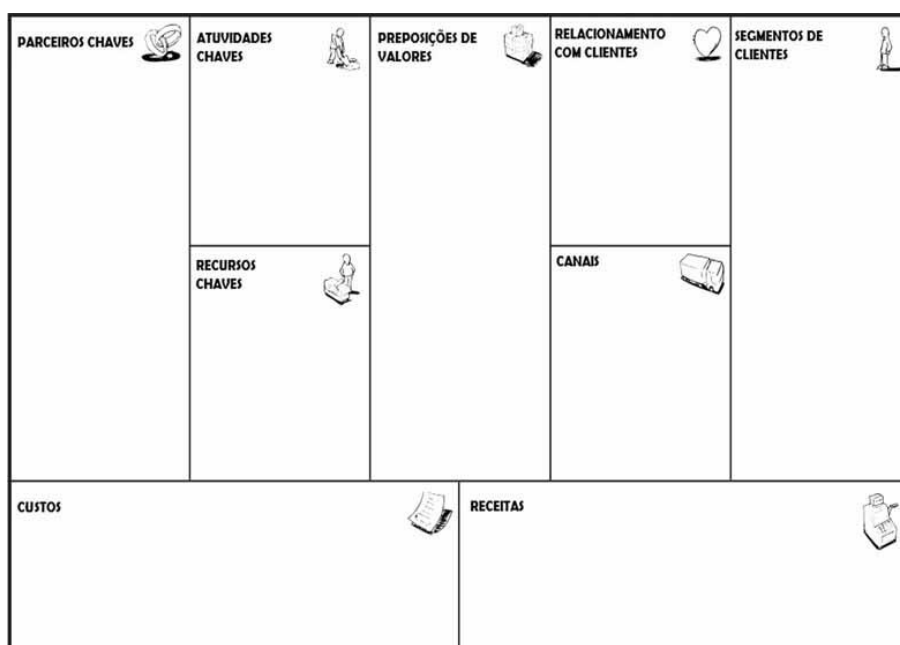
- **Recursos Chave:** descrevem os ativos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar. O modelo de negócio exige recursos-chave para permitir a empresa criar e oferecer a proposta de valor, manter relações com segmentos de clientes, alcançar mercado e obter receitas. Estes recursos podem ser separados como: (1) recursos físicos, tais como edifícios, veículos, máquinas, sistemas de ponto-de-venda e redes de distribuição. (2) recursos intelectuais, tais como marca, patentes, direitos autorais, parcerias e bases de dados de clientes. (3) recursos humanos, todas empresas necessitam de recursos humanos. São recursos cruciais para a área de conhecimento criativo e intensivo. (4) recursos financeiros, alguns modelos de negócio necessitam de recursos financeiros ou garantias financeiras, tais como linhas de crédito e dinheiro.
- **Atividades Chave:** descreve um dos pontos mais importantes que uma empresa deve fazer para o modelo de negócio, sem elas não seria possível atender às propostas de valor, manter o relacionamento com os

clientes e obter rendimentos. Cada modelo de negócio exige uma seqüência de atividades-chave. As atividades-chave podem ser classificadas como: (1) Produção, que consiste em atividades relacionadas a concepção, design, fabricação e entrega de um produto. (2) Resolução de problemas, as atividades deste tipo procuram encontrar novas soluções para os problemas dos clientes. (3) Plataforma / rede, diz respeito a modelos de negócios projetados com uma plataforma conforme os recursos-chave são submetidos através de uma rede ou plataforma de atividades-chave.

- **Parcerias Chave:** descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. Existem quatro tipos de parcerias diferentes, sendo elas: as alianças estratégicas entre empresas não concorrentes, aliança estratégica entre concorrentes, joint ventures para desenvolver novos negócios e por último as relações entre comprador-fornecedor.
- **Estrutura de Custos:** envolve todos os custos embutidos para operar um modelo de negócio. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receitas. Os custos naturalmente devem ser minimizados em todos os modelos de negócio. A estrutura de custos é dividida em duas categorias que são: direcionadas por custos e direcionadas pelo valor, a primeira categoria visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível, a segunda tem como foco o valor agregado de seus produtos. As estruturas de custos podem ter algumas características: (1) Custos fixos, são custos que permanecem inalterados independentemente da quantidade de bens ou serviços produzidos. (2) Custos variáveis, são custos que variam proporcionalmente com a quantidade de bens ou serviços produzidos. (3) Economias de escala, são vantagens de custos que uma organização aproveita quando a produção

aumenta. (4) Economias de âmbito, são vantagens que uma empresa aproveita devido a um amplo âmbito das operações.

A Figura 2 ilustra a representação do modelo Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) que consiste em um mapa visual contendo os nove blocos citados anteriormente.



**Figura 2 Representação do Modelo de negócio Canvas**  
**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)**

### 2.1.1 Padrões de Modelos de Negócio

Os padrões descrevem modelos de negócio com características similares dos blocos constitutivos. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) definem cinco padrões de modelos de negócio: desagregando modelos de negócio, cauda longa, plataformas multilaterais, grátis e modelos de negócio abertos.

### 2.1.1.1 Desagregando Modelos de Negócio

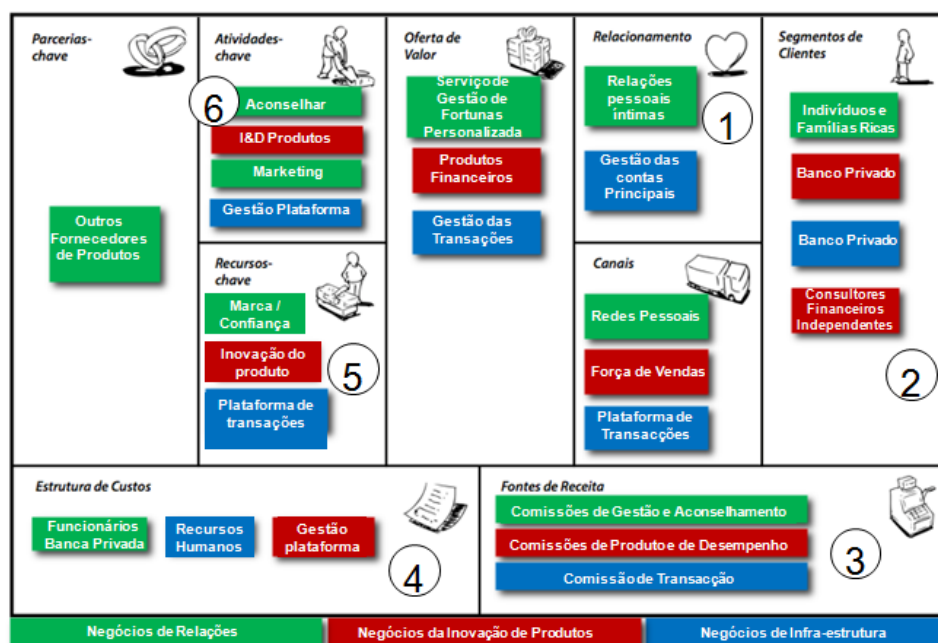
Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) o conceito de empresa desagregada defende três tipos de negócios diferentes: negócios de relações com os clientes, negócios de infra-estrutura e negócios de inovação de produtos. Conforme Osterwalder e Pigneur (2010, p.57):

"Cada tipo tem imperativos econômicos, competitivos e culturais diferentes. Os três tipos podem co-existir numa mesma empresa, mas, idealmente, eles são desagregados em entidades distintas a fim de evitar conflitos."

Segundo Hagel e Singer (1999) a função dos negócios de relações com os clientes é uma forma de encontrar e conquistar os clientes e construir uma relação. A função dos negócios de inovação de produtos se baseia em desenvolver produtos e serviços novos e atraentes, enquanto o papel dos negócios de infra-estrutura baseia-se em construir e gerir plataformas para tarefas de muito volume e repetitivas.

Um exemplo de um modelo de negócio desagregado, é o banco privado da suíça conforme Figura 3. Osterwalder e Pigneur (2010) exemplifica cada numeração presente no modelo de negócio da Figura 3: (1) O banco serve dois mercados diferentes com dinâmicas diferentes. Aconselhar indivíduos ricos é um negócio de relações e vender produtos financeiros é um negócio de infra-estrutura (2) O banco tem como objetivo vender seus produtos a bancos concorrentes para aumentar os rendimentos, criando assim um conflito de interesses. (3) A divisão de produtos pressiona os consultores a vender produtos próprios do banco. Entrando em conflito com os interesses dos clientes que pretendem conselhos neutrais. Os clientes querem investir nos melhores produtos independente da origem (4) O negócio em plataforma de transações está em conflito com os negócios de consultoria e de produtos financeiros com

altas remunerações e que precisam trazer talentos valiosos. (5) O negócio da plataforma de transações precisa reduzir os custos com o aumento de escala, o que é difícil de se conseguir somente com um banco. (6) O negócio da inovação de produtos é movido pela rapidez de entrada no mercado, o que entra em conflito com aconselhar os indivíduos ricos que é de longo prazo.



**Figura 3 Exemplo Modelo do Banco Privado**  
**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)**

### 2.1.1.2 A Cauda Longa

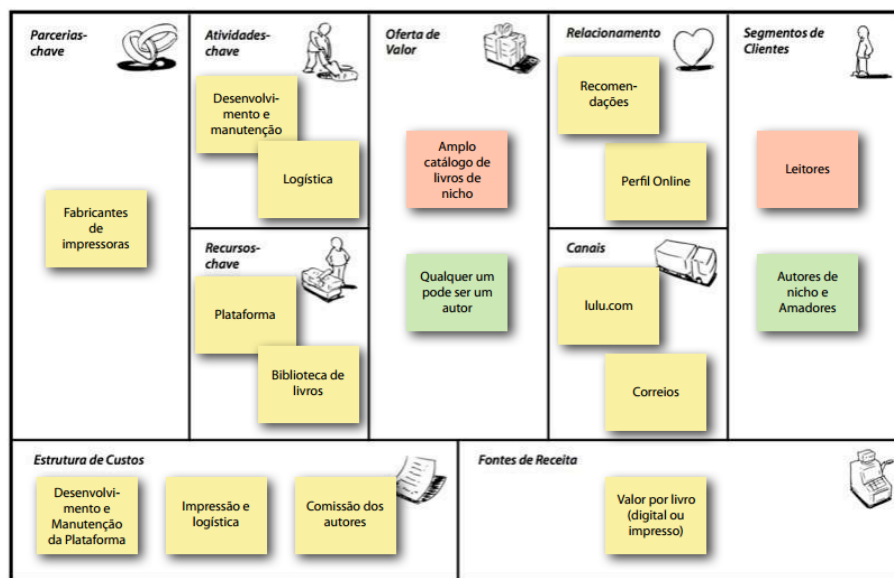
Os modelos de negócios de cauda longa dizem respeito a vender menos de mais. Eles focam-se na oferta de um grande número de produtos de um segmento específico, em que cada um dos quais se vende com pouca frequência. Os modelos de negócio de cauda longa tem necessidade de baixos custos de

inventário e de uma plataforma que torne o conteúdo do segmento acessível aos compradores (Anderson, 2006). Segundo Anderson (2006) existem três forças poderosas para o surgimento das caudas longas. A primeira é a democratização das ferramentas de produção: os custos decrescentes da tecnologia deram as pessoas acesso a ferramentas que eram relativamente caras, há alguns anos atrás. A segunda força está reduzindo os custos de consumo, através da democratização da distribuição: a internet popularizou a distribuição de materiais digitais, baixando drasticamente os custos de inventário, transação e comunicação, abrindo novos mercados para produtos de nicho. A terceira força é a ligação entre oferta e demanda: que apresenta aos clientes os novos bens, disponíveis com mais facilidade, empurrando assim a demanda cauda abaixo.

Um exemplo de cauda longa é o da Lulu.com que é uma editora de livros. O modelo de negócio da Lulu.com (Figura 4) baseia-se em ajudar autores de nichos e amadores a colocarem seu livro no mercado. Em resumo, a Lulu.com é uma plataforma multilateral na qual presta serviço e une autores e leitores com uma Cauda Longa de conteúdos de nichos formado pelos utilizadores (Osterwalder e Pigneur (2010)).

É importante ressaltar que nesse modelo não importa com a quantidade em que será vendido do livro, o que importa é que ao permitir que qualquer pessoa escreva um livro, muitos desses que vendem poucas unidades representam uma grande porção de venda. Que é precisamente o conceito de Cauda Longa.





**Figura 4 Exemplo Modelo de Negócio da Lulu.com**  
**Fonte: Luz Geração Empreendedora (2014)**

### 2.1.1.3 Plataformas Multilaterais

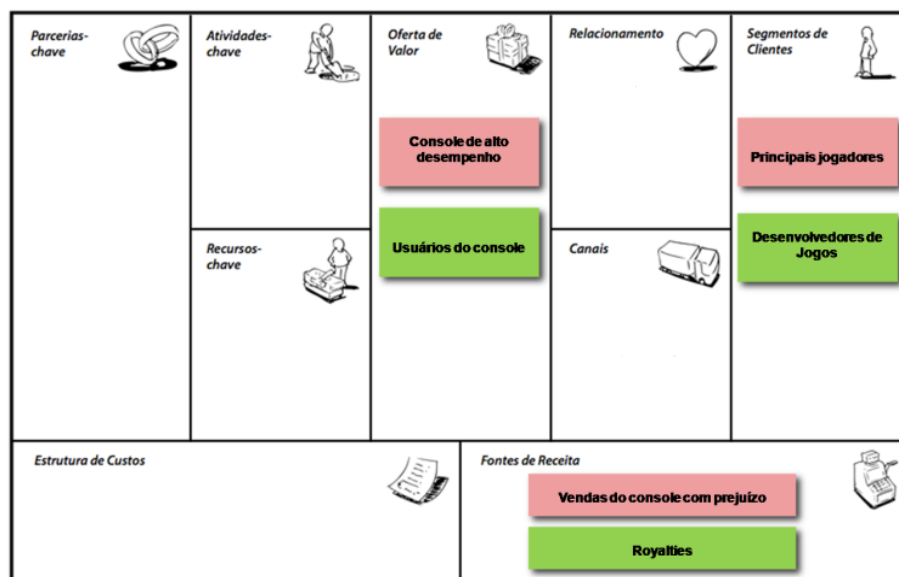
Osterwalder e Pigneur (2010) propuseram um modelo que junta dois ou mais grupos de diferentes clientes, mas interdependentes. Essas plataformas têm valor para um grupo somente se outros grupos de clientes estiverem presentes. Osterwalder e Pigneur (2010, p.77) detalha:

"Uma plataforma multilateral cresce em valor na medida em que atrai mais utilizadores, um fenômeno conhecido por efeito de rede."

O efeito rede é onde o valor adquirido por um grupo aumenta de acordo com o acréscimo do número de clientes do outro grupo. Conforme Osterwalder e Pigneur (2010) o valor de uma plataforma para um grupo depende basicamente do número de consumidores que estão no outro lado da plataforma. A

plataforma deve atrair e servir todos os grupos ao mesmo tempo para criar valor. O modelo de negócio de plataforma multilateral tem dois ou mais segmentos de clientes, sendo que cada um deles tem a sua própria proposta de valor associado a fonte de receita, ou seja, cada segmento de cliente produz uma fonte de receita.

O modelo de negócio de consoles de vídeo games (Figura 5) é um exemplo de plataformas multilaterais. Primeiro a empresa desenvolve e vende os próprios jogos para seus próprios consoles. Segundo, ganham royalties de desenvolvedores de terceiros, os quais pagam para ter direito de criar jogos para o console específico. Portanto um dos lados, os consumidores, é subsidiado para que fossem entregue no mercado o maior número de consoles possível. E do outro lado os desenvolvedores de jogos ganham dinheiro (Osterwalder e Pigneur (2010)).

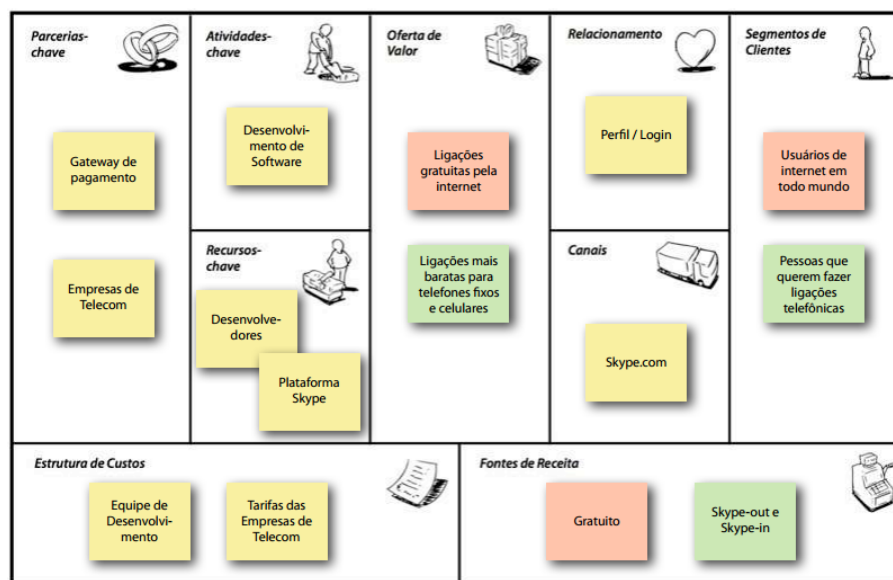


**Figura 5 Exemplo de Modelo de Negócio de Consoles de Vídeo Games**  
**Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)**

#### **2.1.1.4 GRÁTIS como Modelo de Negócio**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) neste modelo, pelo menos um segmento de clientes consegue beneficiar continuamente de uma oferta gratuita. Os clientes que não pagam são financiados por outra parte do modelo de negócio. Os autores abordam três padrões que tornam grátis uma opção acessível de modelos de negócio, esses padrões possibilitam ao menos um segmento de clientes a se beneficiar de uma oferta gratuita. Os três padrões são (1) oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais, consiste na publicidade como uma fonte de rendimento que permite ofertas gratuitas, (2) serviços básicos gratuitos com serviços especiais opcionais conhecido também como freemium, consiste na mistura de serviços gratuitos (free) com serviços pagos (premium) e (3) o modelo isca e anzol, consiste em uma oferta atraente gratuita ou barata que instiga o cliente a realizar compras repetidas.

O Skype é um exemplo de modelo freemium (Figura 6). Ele possibilita fazer ligações gratuitas entre dois dispositivos que o tenham instalado. As chamadas gratuitas são encaminhadas através da internet utilizando tecnologia peer-to-peer. As chamadas pagas são aquelas ligações feitas para telefones fixos e móveis, o qual utiliza um serviço chamado SkypeOut.



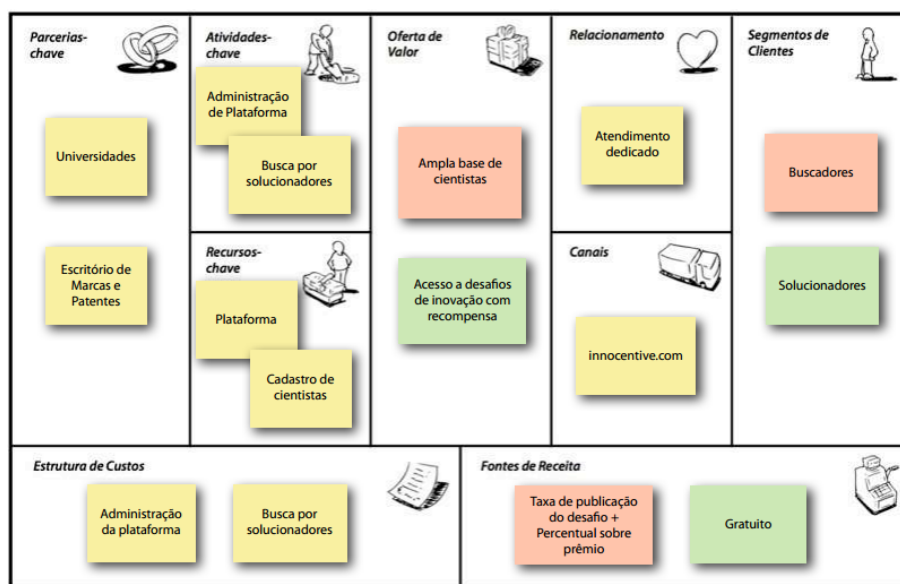
**Figura 6 Exemplo Modelo de Negócio Freemium**  
**Fonte: Luz Geração Empreendedora (2014)**

### 2.1.1.5 Modelos de Negócio Abertos

Podem ser usados pelas empresas para criar e captar valor através de uma sistemática colaboração com parceiros externos. Isto pode ocorrer de fora para dentro, quando há exploração de ideias externas no interior da empresa, ou de dentro para fora, quando se apresenta a parceiros as ideias ou ativos que não estão sendo usados no seio da empresa (Osterwalder e Pigneur, 2010). De acordo com Henry Chesbrough (2006, apud Osterwalder e Pigneur, 2010) defende que em um mundo definido por conhecimento, as empresas podem criar mais valor se reunir conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos no processo de inovação.

A empresa InnoCentive é um exemplo que utiliza esse tipo de modelo (Figura 7), ela apresenta uma plataforma online na qual lança desafios para

tentar solucionar problemas. Esses desafios possuem premiação para quem resolvê-los.



**Figura 7 Exemplo Modelo de Negócio da Innocentive**  
 Fonte: Luz Geração Empreendedora (2014)

## 2.2 Marketing, Vendas e Vendas Complexas

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2000).

Para Las Casas (2006), marketing engloba todas as atividades em relações de troca, voltadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores visando alcançar objetivos de empresas ou indivíduos sempre considerando o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Em um artigo denominado "Miopia no Marketing", Levitt (2004, apud PRADO, 2007) expôs ideias da importância da percepção dos negócios da

empresa, de forma que a orientação dos esforços de Marketing pudessem suprir as necessidades dos clientes. O autor cita contradições e equívocos cometidos pelas empresas e como era distorcido o marketing. Um dos maiores equívocos desta mesma época era a confusão entre marketing e vendas. Vendas efetuadas pelas empresas eram definidas como ações de marketing.

De acordo com Levitt (2004, p. 6):

A venda está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e ao consumo final.

De acordo com Richers (2001, p.13) "o marketing é um conceito mais amplo do que vendas, sobretudo quanto a gama de responsabilidades dos que dirigem um setor comercial numa empresa moderna".

O composto de marketing, conhecido também como os 4 "P's do marketing", segundo Kotler e Keller (2006, p.17) é "definido como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing." São eles: Preço, Produto, Ponto de venda (também chamado de praça) e publicidade (Figura 8).



**Figura 8 Os 4Ps do mix de marketing**  
**Fonte: Kotler e Keller (2006)**

Para McCarthy (1997) a definição dos 4 "P's do marketing é:

- **Preço:** os gerentes de marketing além de desenvolver o produto, praça e promoção corretos, têm também que decidir os preços certos, estando sempre atentos à reação dos consumidores em relação a sua estratégia de preço e de seus concorrentes;
- **Produto:** bem ou serviço destinado às necessidades do mercado;
- **Praça:** é a tarefa em levar o produto certo ao local onde está o consumidor;
- **Promoção:** comunicar ao mercado-alvo o produto certo;

Kotler e Keller (2006) afirmam que o produto é algo que é oferecido a um mercado, para aquisição, admiração, consumo ou uso para atender a um desejo ou necessidade. Para elaborar um produto existem três níveis, o produto núcleo que caracteriza a essência funcional; o produto básico que contém fatores como a embalagem, nome da marca, nível de qualidade e características específicas do produto, o último nível são os serviços que envolvem a aquisição do produto (garantia de entrega, instalação, etc).

Segundo Kotler e Keller (2006) o preço é o elemento do mix de marketing que gera receitas, os outros geram custos, é também um elemento flexível pois pode ser alterado.

Las Casas (2006) define promoção como uma variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação.

Para Kotler e Keller (2006), praça é definido como um conjunto de empresas independentes que estão envolvidas no processo de oferta de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor.

Ainda assim Kotler e Keller (2006) observam que os 4Ps representam a visão que a empresa tem das ferramentas de marketing para influenciar os clientes. Do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta é intencionada para oferecer um benefício ao cliente.

Por outro lado, as vendas de uma organização são determinadas pelo resultado das variáveis de marketing (produto, preço, praça e promoção). O conceito de vendas, segundo o Glossário de Mercadologia (1963 apud MAGALDI, 2006), diz respeito a um processo pessoal ou impessoal de assistir e/ou persuadir um comprador a adquirir um bem, ou responder favoravelmente uma ideia que tenha significado comercial para o vendedor.

Conforme Kotler e Keller (2006), em muitos casos as empresas não buscam uma venda imediata, mas sim uma construção de um relacionamento fornecedor-cliente por um longo tempo. Este tipo de venda em que tem o relacionamento fornecedor-cliente de longo prazo é chamado de marketing de relacionamento.

Teixeira e al. (2004, p. 19 apud MAGALDI, 2006, p. 11) dizem que "a estrutura e o processo de vendas têm hoje o formato básico existente antes da aplicação do marketing direcionado pelo mercado".

Em uma obra denominada "Rethinking the sales force", Neil Rackham (1998, p.15-18 apud MAGALDI, 2006) expõe a história de um homem que



ficou adormecido em uma organização por 30 anos, e que ao despertar examinou detidamente o ambiente organizacional reparando nas mudanças ocorridas. Ele percorre todas áreas e departamentos, e encontra novas tecnologias, novos processos e uma grande diferença na particularidade do trabalho. Mas o departamento de vendas em que ele trabalhava há 30 anos permanece familiar. As funções são organizadas da mesma forma e a estrutura é exatamente a mesma de quando ele havia adormecido. O objetivo do autor foi comprovar que em relação a todas as mudanças que aconteceram no ambiente organizacional, a área de vendas continuava inalterada.

Considerando este cenário, alguns especialistas desenvolveram modelos mais adeptos ao mundo atual, e com isso, surgiram termos como venda relacional, complexa, consultiva entre outras.

A complexidade do contexto organizacional, derivado do aumento do grau de demanda dos clientes e do nível competitivo cada vez mais abundante, gera uma intensa ameaça em vendas e marketing, exigindo uma estratégia superior e uma execução mais precisa. A partir desse contexto surge o conceito de vendas complexas.

Segundo Heiman, Sanchez e Tuleja (1998, p. 29 apud MAGALDI, 2006) venda complexa "é aquela na qual várias pessoas devem dar sua aprovação ou direcionamento antes do processo de compra ter se realizado". Os autores dizem que um ambiente é considerado como sendo de venda complexa quando ocorre um ou mais dos elementos abaixo:

- A organização vendedora tem múltiplas opções;
- A organização compradora tem múltiplas opções;
- Em ambas organizações, muitos números de níveis de responsabilidade estão envolvidos;

- O processo decisório do comprador é complexo, que significa que raramente seus elementos são evidentes para alguém de fora da organização.

Em conformidade com Thull (2007) vendas complexas são transações entre empresas, que envolvem diversas pessoas e atravessam diversas fronteiras culturais e geográficas. O ciclo de uma venda complexa pode durar de alguns dias a anos e acontece principalmente no setor de vendas entre empresas (business-to-business) e também em negócios entre empresas e governo (business-to-government). O autor especifica as principais características do ambiente de venda complexa, envolvendo:

- Ciclo de vendas longos;
- Múltiplas decisões em vários níveis na organização;
- Múltiplos decisores da compra;
- Quantia de investimentos elevados.
- Aprofundamento das relações fornecedor com adquirente

Em um ambiente de vendas complexas o processo de decisão do comprador acontece na ausência do vendedor, sendo que habilidades de vendas com foco em persuasão não são mais utilizadas nesse ambiente. Neste sentido, ferramentas de marketing digital podem ser utilizadas visando potencializar marcas, produtos e relacionamentos.

### **2.2.1 Funil de Vendas**

O funil de vendas também conhecido como pipeline de vendas é uma maneira de ilustrar o processo de vendas desde o início (primeiro contato com o cliente) até a finalização da venda. O funil (Figura 9) representa o caminho que o cliente percorre ao ser conquistado até o momento efetivo da venda (Rockcontent, 2014).

De acordo com Caetano e Snelder (2014) o funil de vendas é utilizado para ciclos de vendas de média e longa duração, ou seja, ciclos de vendas que podem durar de meses a anos.



**Figura 9 Funil de Vendas**  
**Fonte: Adaptado de Rockcontent (2014)**

No funil de vendas é muito utilizado o conceito de leads. Leads são pessoas que preenchem formulários em troca de alguma oferta, dessa forma a empresa passa a ter as informações daquele contato (Resultados Digitais, 2014).

Os leads podem ser classificados como qualificado e não qualificado, um lead qualificado tem características para ser um cliente, já um não qualificado não possui características para ser cliente.

O funil de vendas pode ser representado por seis etapas: descoberta, interesse, consideração, intenção, avaliação e compra, essas etapas são compreendidas pelo topo, meio e fundo do funil (Figura 9). Segundo Caetano e Snelder (2014), em cada fase (etapa) estão os estágios do ciclo de vendas.

O topo do funil é onde o público ainda está em processo de busca de solução para nenhum problema, ou seja, ele ainda não é um cliente. Segundo Caetano e Snelder (2014) o topo é a parte mais larga, chamada também de boca

do funil. Nesta fase estão envolvidas a descoberta e o interesse do público, é onde são adotadas algumas estratégias para atraí-los, tais como: blog, conteúdos multimídia, e-books entre outras (Rockcontent, 2014).

O meio do funil leva em conta a consideração e a intenção do potencial cliente a ser levado à decisão de compra. Nesta fase os potenciais clientes já sabem suas necessidades e estão a procura de soluções, ou seja, ele já ofereceu alguma informação para contato. Podem ser adotadas estratégias como: artigos, webinars, whitepaper e e-books (Rockcontent, 2014).

No fundo do funil é onde o cliente já está considerando em adquirir o produto ou serviço. Os materiais desta fase devem ter foco no produto ou na empresa, ou seja, materiais mais direcionados para as pessoas com intenção de compra. Estratégias que podem ser utilizadas: webinars privado e depoimentos de clientes (Rockcontent, 2014). Segundo Toledo (2014), a compra é a fase que mais chama atenção dos empreendedores, mas o peso deve ser igual para todas as outras etapas do funil.

### **2.3 Marketing Digital**

Marketing digital é muitas vezes confundido com marketing na internet, que na verdade é uma de suas ferramentas. Não há uma literatura onde o marketing digital é visto em mais amplo contexto que o marketing na internet.

De acordo com Li et al. (2011, apud LAUKKANEN, 2011, tradução nossa) o marketing digital possui além da internet uma variedade de canais digitais, tais como telefones móveis, comunicações sem fio e televisões digitais. Muito similar à definição de Raulas e Merisavo (2004, apud LAUKKANEN, 2011, tradução nossa) em que as ferramentas do marketing digital são a internet, e-mail, celular e televisão digital. E oferecem características especiais, pois

através da mídia digital é possível personificar a mensagem e interagir com o receptor.

Segundo Torres (2009) o marketing digital é o conjunto de estratégias de marketing aplicadas a internet para atingir determinados objetivos de uma pessoa ou organização.

De acordo com Las Casas (2006, p. 335) o marketing online "é um conjunto transações eletrônicas que visam à transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor". No conjunto de transações é incluído o uso de e-mail, o envio de pedidos para fornecedores via EDI <sup>1</sup>, a prestação de serviços online e o uso da internet.

Ainda de acordo com Las Casas (2006) o marketing digital deve escolher as ações que melhor atendam às necessidades dos usuários, utilizando as tecnologias como ferramentas.

Segundo Torres (2009) existem duas principais estratégias online presentes no marketing digital, *pull e push*. Em uma estratégia *pull* o consumidor é quem procura os conteúdos, podendo ser através de pesquisas em sites, blogs, entre outras formas. Já a estratégia *push* os conteúdos são enviados pelas empresas para os consumidores, através de e-mail marketing, blogs, redes sociais, games e o celular.

Torres (2009) expõe um modelo compreensível explicando que o consumidor acessa à internet para ter interação com quatro funções básicas:

- Informação;
- Relacionamento;
- Comunicação;
- Diversão.

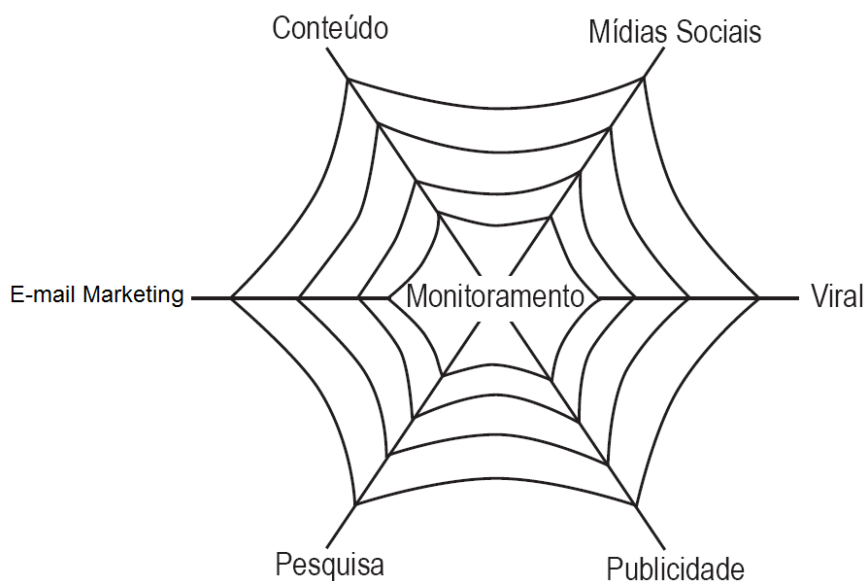
---

<sup>1</sup> EDI - troca eletrônica de dados

Segundo o autor essa visão baseada no comportamento do consumidor, possibilita analisar e definir as estratégias de marketing digital mais adequadas a cada um dos ambientes e situações presentes na internet.

### 2.3.1 Ferramentas Estratégicas de Marketing Digital

Torres (2009) define um modelo que contém sete estratégias de marketing digital. Conforme ilustra a Figura 10.



**Figura 10 As 7 estratégias do Marketing Digital**  
Fonte: Adaptado de Torres (2009)

#### 2.3.1.1 Marketing de Conteúdo

A organização tem que oferecer algo relevante e útil para o consumidor. É o conteúdo dentro de um site, a primeira e mais importante forma de

comunicação com o consumidor conectado. O primeiro passo que o consumidor faz ao estar online é procurar sites por meio de palavras-chaves usando alguma ferramenta de busca, tais como Google, Bing, Yahoo, entre outros.

Torres (2009) define o marketing de conteúdo como o uso de conteúdo em volume e qualidade suficientes para autorizar que o consumidor encontre e se relacione com uma marca, produto ou empresa.

São exemplos de marketing de conteúdo os blogs e o YouTube. Pois permitem reunir uma grande quantidade de informações que fazem do consumidor o produtor e o consumidor do conteúdo publicado tanto nas informações quanto nos vídeos.

### **2.3.1.2 Marketing nas Mídias Sociais**

As mídias sociais permitem ampliar a exposição da marca e o relacionamento com o cliente.

Torres (2009, p.118, apud SANTOS, 2010) fala que as mídias sociais melhoram o relacionamento com o consumidor:

O marketing nas mídias sociais permite criar um relacionamento direto com os clientes, com baixo investimento e alto impacto, se comparado à outras formas de implementá-lo. Ele permite que você mergulhe no mundo do cliente, conheça-o profundamente, mostre seu compromisso com ele e descubra suas necessidades de forma ágil e rápida.

Quando se fala em mídias sociais, surge uma confusão entre a diferença dos conceitos dela e redes sociais. De acordo com Torres (2009) a primeira trata de um conjunto de todos os tipos de mídias colaborativas. Já as redes sociais são sites ou recursos que permite a interação e troca de informação entre as redes formadas por amigos.

### **2.3.1.3 E-mail Marketing**

Nem todos os consumidores utilizam redes sociais. A organização tem que ter ações de e-mail marketing, que consiste no envio de mensagem não instantânea que possa ser enviada para um grupo de destinatários, contendo informações ou propaganda de determinado produto. Nesta categoria se encaixam o e-mail, SMS e MMS.

De acordo Torres (2009, apud SANTOS, 2010) o e-mail deve abranger três itens a fim de influenciar o consumidor a comprar, como informativos, lançamentos e promoções.

O formato mais comum utilizado de e-mail marketing é a Newsletter, que é composta por indicações de artigos e novidades da empresa.

### **2.3.1.4 Marketing Viral**

Ferramenta mais importante, eficiente e lucrativa da internet. Que segundo Torres (2009) tem uma semelhança com o efeito boca-a-boca, que parte de uma informação, imagem ou vídeo e vai se espalhando rapidamente como acontece com o vírus. Os vídeos são considerados uma das peças mais populares no marketing viral.

De acordo com Andrade, Mazzon e Katz (2006, p.8):

"O Marketing Viral atua no sentido estratégico de capturar a atenção do consumidor e de fazê-lo, ao mesmo tempo, um agente de venda, ou dito de outra forma, possibilita a um receptor (passivo) a se tornar num emissor (ativo), buscando influenciar sua rede de convivência social online".



O comentário de Andrade, Mazzon e Katz é bastante análogo ao de Vaz (2008, apud SANTOS, 2010) que trata o marketing viral como comunicação viral:

A comunicação viral, em primeiro lugar, parte de um pressuposto do marketing de permissão. Se algum amigo enviar-lhe um filme ou uma sequência de slides de Power Point, já que ele é seu amigo, ele tem a permissão para enviá-lo. Pronto - você acaba de transformar o seu consumidor em veículo.

Muitos autores que falam sobre marketing viral sempre começam definindo-o através de um ciclo. Um ciclo como o apresentado na Figura 11.



**Figura 11 Ciclo do Marketing Viral**  
**Fonte Resultados Digitais (2014)**

### **2.3.1.5 Publicidade Online**

Com o surgimento da internet, a área de publicidade criou uma forma mais inovadora de propaganda, conhecido como banner. Segundo Vaz (2008, apud SANTOS, 2010) as empresas de tecnologia estão cada vez mais se voltando para a publicidade.

Os banners são formas simples de marketing digital e existem em vários tipos, segundo Torres (2009, p. 246 apud SANTOS, 2010):

Os mais comuns são banners em imagens estáticas (nos formatos jpg ou gif) e imagens animadas (formato gif). Entretanto, os banners multimídia têm se tornando mais comuns com o uso do vídeo, animação e som e as tecnologias Java e Flash.

Algumas outras técnicas para publicidade online são: Podcast, Videocast, Widgets e game marketing.

### **2.3.1.6 Pesquisa Online**

A organização tem que assumir que o importante é o consumidor, pesquisar, e aprender tudo sobre o consumidor online, suas necessidades e motivações, como ele pensa, o que quer e o que faz.

Torres (2009) defende que a pesquisa online é uma atividade de marketing, e que no mundo real, é feita por pessoas com muito esforço e investimento. Tudo que é publicado na internet, nela se permanece, pois se trata de uma mídia persistente. A internet permite pesquisas mais elaboradas e baratas do que as pesquisas convencionais, que são baseadas em entrevistas e testes.

### **2.3.1.7 Monitoramento**

Monitorar se trata de uma medição da imagem das marcas, da opinião dos consumidores e dos problemas que os consumidores percebem nos produtos.

Segundo Torres (2009) o monitoramento é ação estratégica que integra os resultados de todas outras ações estratégicas, táticas e operacionais, permitindo assim verificar os resultados e agir com melhoria das ações.

Através do monitoramento, os resultados podem ser medidos. O monitoramento pode ser feito pela quantidade de acessos a sites, blogs, mensagens de e-mail, dos cliques em banners e também pelas mídias sociais. Para isto utiliza-se ferramentas como o Google Analytics, capaz de analisar sites, gerar relatórios e identificar a maneira de como o visitante chegou ao site ou blog. Facebook insights e alguns recursos disponibilizados pelas próprias redes sociais permitem realizar o monitoramento.

### **2.3.2 Automação do Marketing**

A automação de marketing é uma coleção de práticas que tem como objetivo automatizar e simplificar algumas tarefas do marketing moderno. Tarefas como qualificação de lead e extração de informações do cliente são alguns dos processos que precisam ser automatizados para se tornarem ágeis. (ResultadosDigitais, 2014).

De acordo com Ramos (2009, apud Nummi, 2013, tradução nossa) a automação do marketing é uma ferramenta que ajuda a gerar novas oportunidades de negócio, melhorar a propensão de potenciais compradores e aumentar o alinhamento entre as atividades de marketing e resultados das vendas.

Segundo Nummi (2013) as soluções de automação do marketing, obtiverem um grande crescimento no mercado por estar relacionada com longos ciclos de vendas e de tomada de decisões nos processos de vendas em um ambiente de vendas complexas.

Com a tecnologia da automação do marketing os marqueteiros são mais capacitados a melhorar o conhecimento sobre o comportamento do cliente. Com ele é possível impulsionar o aumento das receitas e alimentar o crescimento global dos negócios da empresa (Oracle, 2014, tradução nossa).

A automação de marketing integra dados das mídias sociais, sites e e-mails para ajudar o profissional a tomar decisões que impulsionam a geração de leads e táticas de engajamento (Oracle, 2014, tradução nossa).

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, ou seja, métodos, técnicas e procedimentos relacionada a execução da pesquisa.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com os tipos de pesquisa proposto por Jung (2004), este trabalho se classifica da seguinte maneira:

- **Quanto a sua natureza:** Pesquisa tecnológica, que utiliza conhecimentos básicos e tecnologias existentes e que tenha como objeto um novo processo, produto ou organização do conhecimento existente.
- **Quanto aos seus objetivos:** O presente trabalho visou descrever o uso de ferramentas de marketing digital em uma organização de desenvolvimento de software. Neste contexto trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo.
- **Quanto a abordagem:** Qualitativa, uma vez que se trata das interpretações do contexto empresarial. Compreende a visão, o conhecimento e a abordagem do pesquisador. Enfim, uma abordagem Qualitativa (Interpretativa).
- **Quanto aos procedimentos:** Conforme Jung (2004) através de um estudo de caso é possível explicar um sistema de produção ou técnico, procedimento que tem por finalidade entender "como" e "por que" funcionam as "coisas". A pesquisa se enquadra como estudo de caso, pois busca entender e discutir como uma organização de desenvolvimento de software utiliza ferramentas de marketing digital.

E por último vale destacar que a pesquisa fundamenta-se em uma revisão bibliográfica e documental.

### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi realizada no período de 03/2014 a 12/2014 na empresa Alfa localizada no interior do estado de Minas Gerais formada por professores, alunos e ex-alunos dos cursos de sistemas de informação e ciência da computação de uma universidade federal.

Inicialmente, buscou-se fundamentação teórica através de um levantamento Bibliográfico envolvendo os temas relacionados a pesquisa, ou seja, Modelo de Negócios, Marketing, Vendas Complexas e Marketing Digital.

Na sequência, foram realizadas visitas técnicas a organização visando conhecimento de seus produtos, atividades, infra-estrutura, organograma, número de funcionários, documentação e levantamento do modelo de negócios, atividades de marketing e vendas entre outras informações necessárias ao início da investigação. Com base nestas visitas e na teoria foi descrito e comentado o modelo de negócio da organização.

Foi elaborado um roteiro semi-estruturado, para a realização de entrevistas com o sócio-gerente (SG) e analista de marketing (AM) da organização, visando conhecer as principais atividades de cada um, em especial aquelas relacionadas com Marketing e vendas. Nestas entrevistas, além de questões sobre atividades foram levantadas as principais ferramentas computacionais, ou não, utilizadas para o Marketing e vendas.

Finalmente, foram analisados e estudados os dados e desenvolvido, a escrita da monografia, apresentando além de introdução, referencial e método, também os resultados alcançados e conclusões a respeito do trabalho realizado.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo apresenta-se a abordagem relacionada à discussão empírica. São apresentados o modelo de negócio da empresa Alfa através dos nove blocos do modelo Canvas, além das estratégias e ferramentas de marketing digital utilizadas na organização.

### **4.1 A Empresa**

A empresa Alfa está situada no interior do estado de Minas Gerais formada por ex-alunos dos cursos de sistemas de informação e ciência da computação de uma universidade federal. O principal foco da empresa é fornecer soluções tecnológicas inovadoras com alta qualidade, que agregam valor e diferencial aos seus clientes.

A empresa trabalha com vendas complexas (B2B) e conta atualmente com treze funcionários, composta por sócios-gerentes, diretores técnicos, programadores, analista de marketing e administrador. A empresa possui um modelo de negócio Canvas definido que pode ser observado na Figura 12.

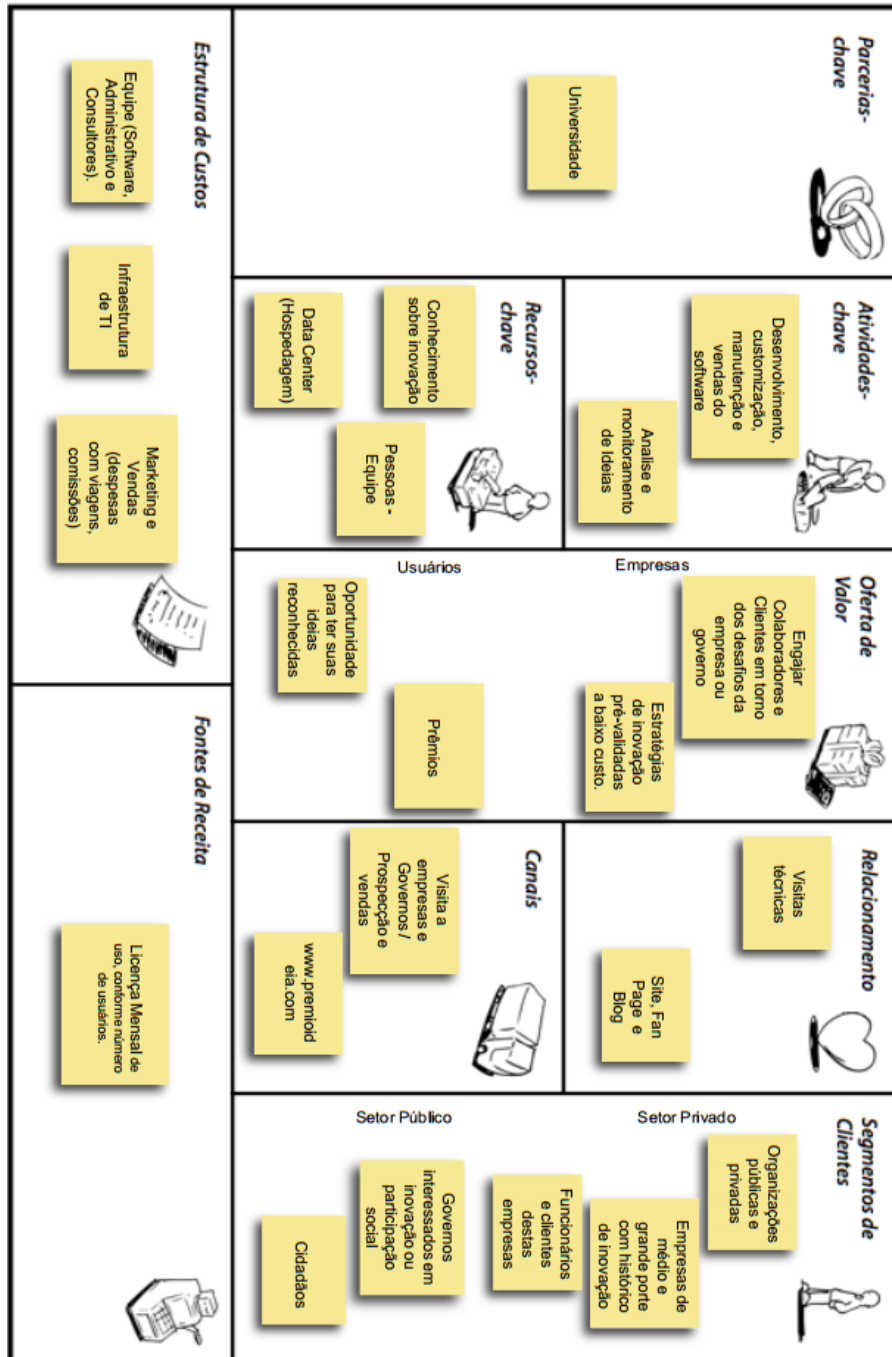


Figura 12 Modelo de negócio da empresa Alfa



## 4.2 Modelo de Negócio

Esta seção mostra de forma detalhada cada um dos nove blocos do modelo de negócio Canvas da empresa Alfa apresentados na Figura 12 e sua classificação, os blocos são: segmento de clientes, oferta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, parcerias-chave, atividades-chave e estrutura de custos.

### 4.2.1 Segmento de Clientes

Define grupos de organizações ou pessoas que a empresa Alfa visa alcançar e servir. Ao questionar o sócio-gerente sobre qual seria o mais específico segmento de clientes que a empresa procura atender, responde:

*O segmento de cliente que procuramos atender são empresas de médio e grande porte privadas e públicas com histórico de inovação.(SG).*

Segundo o sócio-gerente ao ser questionado sobre a razão de escolher empresas de médio e grande porte e da possibilidade de aderir empresas de pequeno porte, responde:

*A razão é devido ao perfil do produto. Se aparecer uma empresa de pequeno porte aderimos, não restringimos.(SG).*

Podemos observar que a empresa Alfa possui dois segmentos de clientes, empresas privadas (B2B) e públicas (B2G). Complementando sobre o segmento, ele diz:

*Dentro do setor privado temos os funcionários e clientes destas empresas. No setor público temos os cidadãos e governos interessados em inovação ou participação social.(SG).*

A participação social regulamentada pelo decreto número 8.243<sup>2</sup>, de 23 de maio de 2014, dispõe de um mecanismo de interação social que utiliza tecnologias de informação e de comunicação, em especial a internet, para promover o diálogo entre administração pública federal e sociedade civil.

Em síntese, o segmento de clientes da empresa Alfa atende a um mercado específico com empresas acima de 200 funcionários, com perfil de alta profissionalização na gestão empresarial e preferencialmente com histórico de inovação.

#### **4.2.2 Oferta de Valor**

A oferta de valor é a razão pela qual os clientes escolhem determinada empresa. Este bloco apresenta os produtos e serviços que criam valor para os segmentos de clientes da empresa Alfa.

Ao questionar sobre qual é a principal proposta de valor, o sócio-gerente responde:

*Existem quatro propostas de valor, duas com foco em empresas e duas nos usuários.(SG).*

---

<sup>2</sup> Decreto Nº 8.243. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm)

A proposta de valor voltada para empresas são as estratégias de inovação pré-validadas a baixo custo, ele detalha dizendo:

*A partir da inovação dos clientes e funcionários eles podem enviar sugestões para tratar os desafios que a empresa apresenta. Outros clientes podem avaliar suas ideias fazendo com que a empresa receba um conjunto de estratégias e inovações pré-validadas.(SG).*

A outra proposta de valor com foco na empresa é engajar colaboradores e clientes em torno dos desafios da empresa ou governo, que seria fazer com que essas pessoas colaborem com uma ideia inovadora em questão.

Com o foco nos usuários a empresa Alfa oferece prêmios, complementa o sócio-gerente:

*... os prêmios estão relacionados com um ranking de pontos que é satisfeito a partir da votação de outros usuários.(SG).*

Além dos prêmios os usuários tem a oportunidade de ter suas ideias reconhecidas, detalha o sócio-gerente entrevistado:

*Quando um usuário envia suas ideias, os gestores as avaliam e seleciona aquelas que são adequadas a serem desenvolvidas. Quando elas são selecionadas para serem implementadas, é o que chamamos de reconhecimento.(SG).*

Através das respostas do sócio-gerente podemos perceber que a empresa acredita que com o estímulo de geração de ideias dos usuários e colaboradores gere inovação de impacto para empresas e melhoria na gestão pública.

### 4.2.3 Canais

O terceiro bloco do modelo de negócio Canvas de acordo com Osterwalder (2004) aborda as ideias sobre como se comunicar com os clientes da maneira mais efetiva.

Os canais utilizados pela empresa Alfa são de comunicação. Ao questionar o sócio-gerente sobre os canais utilizados pela empresa, responde:

*Nossa comunicação é feita através de visita a empresas e governos, no qual um representante da empresa vai até o local ou então pelo próprio site.(SG).*

Como estamos em uma época em que todos utilizamos redes sociais, o sócio-gerente foi questionado se elas não seriam uma boa forma de se comunicar e entregar valor ao cliente, ele responde:

*Redes sociais somente para marketing. (SG)*

Portanto com as respostas do sócio gerente entrevistado, podemos classificar os canais da empresa Alfa como diretos e indiretos. Os canais diretos são contemplados pelo site, fan page, twitter, email e visitas técnicas. Os canais indiretos são os sites das empresas clientes que fornecem meios de comunicação para alcançar os funcionários.

#### 4.2.4 Relacionamento com Clientes

O bloco de relacionamento com clientes descreve os diferentes tipos de relações que a empresa estabelece com determinados segmentos de clientes. A empresa Alfa se relaciona através de visitas técnicas, site, fan page e blog. O sócio-gerente detalha:

*As visitas técnicas são para saber como a empresa está (conhecendo a empresa) e saber se está gerando inovação.(SG).*

Sobre os outros meios de relacionamento com os clientes.

*Utilizamos Fan page e blog para poder obter um canal de aproximação com as pessoas e com as empresas. O blog tem um foco/objetivo mais em noticiar, para divulgar as pesquisas realizadas e inspirar as pessoas a se interessarem por inovação, ou se interessarem pelo produto (ferramenta).(SG).*

Foi questionado se futuramente teria alguma outra forma de relacionamento com o cliente:

*Estamos trabalhando para implementar terminal totem.(SG).*

O relacionamento com cliente da empresa Alfa pode ser categorizado como assistência pessoal e comunidades. Assistência pessoal é onde são realizadas as visitas nos clientes para dar assistência na implantação e acompanhamento do projeto. As comunidades são onde a empresa compartilha

conteúdos e mensagens de estímulo para inovação, onde os clientes se interagem e compartilham experiências.

#### **4.2.5 Fontes de Receita**

Existem formas de gerar fluxos de receita, que representam o dinheiro que a empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes.

Conforme o sócio-gerente entrevistado a empresa Alfa possui somente um fluxo de receita em seu modelo de negócio, que é a licença mensal de uso, conforme o número de usuários.

*Cobramos de acordo com um número total de pessoas da empresa. Em relação ao valor que a empresa Alfa está disposta a oferecer varia muito e não podemos divulgar.(SG).*

Os fluxos de receitas podem ser gerados de diversas formas e possuir diferentes mecanismos de preços. O da empresa Alfa se enquadra como taxa de utilização que inclui o licenciamento, e seu mecanismo de preço é dinâmico, pois tem a variação da quantidade de funcionários e o público alvo externo.

#### **4.2.6 Recursos-Chave**

Recursos-Chave são os ativos que são estritamente necessários para o funcionamento do negócio, permitem que a empresa crie e ofereça valor e alcance sua missão no mercado. Podem ser divididos em quatro diferentes topologias: físico, intelectual, humano e financeiro. Desta forma o sócio-gerente

entrevistado foi questionado sobre quais são os recursos-chave da empresa Alfa para que o negócio funcione.

*Os recursos chaves são as pessoas (equipe), nossa hospedagem (Data Center) e o conhecimento sobre inovação. (SG).*

Foi questionado qual desses recursos ele considera o mais importante, responde:

*O mais importante são as pessoas, pois o conhecimento estão nelas. Como é uma empresa de tecnologia, dependemos fortemente delas.(SG).*

Como a área de TI está com um déficit de profissionais, o sócio-gerente complementa dizendo:

*Pessoas qualificadas são difíceis de se encontrar hoje em dia.(SG).*

Através das respostas podemos perceber que o recurso humano é o principal recurso-chave da empresa, mas deve se atentar também no conhecimento sobre inovação, pois é dela que vem o sucesso de novas ideias.

#### **4.2.7 Atividades-Chave**

As atividades-chave correspondem as atividades e processos que cumprem a criação da oferta de valor. São estas atividades as ações mais importantes que a empresa deve operar com sucesso.

As atividades-chave podem ser categorizadas em três categorias: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. Questionando o sócio-gerente sobre quais são as atividades necessárias para que o modelo de negócio da empresa funcione. Ele responde dizendo que existem duas atividades-chave:

- Desenvolvimento, customização, manutenção e vendas do software;
- Análise e monitoramento de ideias.

Ele complementa dizendo:

*A customização e manutenção é evoluir o produto ao longo do tempo para se manter atualizado. A análise e monitoramento de ideias é feita pela equipe, ela fica monitorando para ver se são importantes para a empresa.(SG).*

Sendo assim, podemos observar que a principal atividade-chave é a resolução de problemas, dado que a empresa Alfa trabalha com o desenvolvimento, customização e manutenção do software.

#### **4.2.8 Parcerias-Chave**

As empresas fazem parcerias, parcerias otimizam o modelo de negócios, reduzindo riscos ou adquirindo recursos.

Questionando qual seriam os parceiros-chave da empresa Alfa, o sócio-gerente entrevistado diz:

*A única parceria que temos é com a universidade Beta.(SG).*

O sócio-gerente enfatiza:



*Só temos a universidade Beta como parceira porque a possibilidade da área em que atuamos depende muito de pesquisa e a universidade é referência nesse aspecto.(SG).*

O sócio-gerente entrevistado deixa claro que não pretende ter mais nenhuma parceria, por se tratar de uma aliança estratégica entre não competidores.

Podemos observar que as parcerias estão cada vez mais fundamentais para os modelos de negócios, sendo que são adquiridas com a intenção de otimizar o modelo de negócio fazendo com que funcionem como combinado.

#### **4.2.9 Estrutura de Custos**

A estrutura de custos são os custos associados ao negócio tendo como base nos recursos chave, atividades chave e parcerias chave. Existem duas classes em função da estrutura de custos: (1) direcionadas por custos: manter a estrutura de custo a menor possível e (2) direcionadas por valor: tem como foco o valor agregado.

A equipe, infraestrutura de TI, marketing e vendas formam a estrutura de custos da empresa estudada. O sócio-gerente entrevistado, detalha:

*Nosso maior custo é com a mão de obra das pessoas. Mas estamos direcionando muito para marketing e vendas, pois o produto está estabilizando, então estamos mantendo esforços nessa área.(SG).*

O modelo de negócio da empresa Alfa se encaixa na classe de direcionadas por valor. O que pode ser compreendido de acordo com a afirmação do sócio-gerente:

*Direcionada por valor, porque trabalhamos com inovação. Empresa de serviço trabalha por valor agregado.(SG).*

De modo geral uma empresa da área de TI precisa comprar equipamentos e manter uma estrutura, pagar impostos, contas e pagar pela mão de obra.

#### **4.2.10 Padrões do Modelo de Negócio**

Osterwalder e Pigneur (2010) definiram cinco padrões de modelos de negócio: desagregando modelos de negócio, cauda longa, plataformas multilaterais, grátis e modelos de negócio abertos.

A empresa Alfa possui um modelo de negócio aberto, que trabalha com inovações e com empresas que possuem um histórico de inovações. A empresa engaja colaboradores e clientes a participarem da geração de ideias para impulsionar inovações através de uma plataforma online onde são lançados os desafios. As inovações chegam as empresas ou governos de dentro para fora, ou seja, de fontes internas da organização como os próprios colaboradores e também de fora para dentro, onde idéias vem de fontes externas da organização, por meio de clientes, fornecedores, entre outros que possam ser usadas para os processos de desenvolvimento da empresa.

### 4.3 Marketing Digital

Esta seção mostra como é feito o marketing na empresa Alfa, bem como suas técnicas, ferramentas, objetivos e resultados.

#### 4.3.1 O Marketing Digital da empresa Alfa

Toda empresa deve possuir um plano de marketing que detalha as ações necessárias para atingir seus objetivos. Permite a empresa trabalhar em cima de diferentes atividades, que direcionam para um mesmo objetivo.

Questionando o analista de marketing entrevistado da empresa Alfa sobre o plano de marketing, ele diz:

*Nossa plataforma está pronta, mas não temos muito investimento. Começamos o planejamento de marketing no início de setembro.(AM).*

O planejamento de marketing da empresa Alfa incorpora processos naturais do marketing, conhecido como automação de marketing. A automação de marketing significa entender a atitude dos usuários que interagem com a empresa a partir dos vários canais online.

Ainda sobre o planejamento, o analista de marketing complementa:

*Dentro da automação de marketing é necessário que se gere muito conteúdo, para podermos nutrir o cliente até o ponto em que ele vai decidir comprar ou não. Cada ação do cliente dirá o conteúdo que ele quer.(AM).*

No marketing digital se fala muito da geração de leads, que é uma estratégia adotada por muitas empresas do meio digital. O lead é uma forma de um possível cliente demonstrar interesse em algo que a empresa ofereça. O analista de marketing foi questionado sobre como é a geração de leads e como serão analisados na empresa Alfa:

*A geração de leads será feita através de posts no blog, e-books, campanhas nas redes sociais e e-mails marketing. O lead será orientado através de ferramentas como excel, google analytics, entre outras.(AM).*

De acordo com as respostas do analista de marketing entrevistado, o planejamento de marketing que vai ser implantado terá um cenário adequado daqui a aproximadamente seis meses. O lead começará a ser tratado a partir do cadastro do cliente. Qualquer questionamento específico ou dúvida que ele tiver, terá a resposta, e se em algum momento o cliente desistir, então a equipe de marketing da empresa Alfa enviará materiais que engaje o cliente novamente. No site da empresa Alfa já é possível observar materiais como e-books referentes a inovação disponíveis para download em troca de informações do usuário.

O funil de vendas é um modelo que indica em qual fase de compra o cliente está, para abordá-lo de forma correta. É composto por três etapas: topo, meio e fundo do funil. O analista de marketing entrevistado complementa dizendo:

*É no topo do funil onde atraímos a atenção do cliente, para isso utilizaremos landing pages, links patrocinados, conteúdos das redes sociais e SEO. Na*

*próxima etapa (meio do funil) é para segmentar qual a real necessidade do cliente. No fim do funil que é onde o cliente está considerando em adquirir o produto ou serviço da empresa Alfa, é repassada para a equipe de vendas assumir.(AM).*

O analista de marketing entrevistado foi questionado sobre o funcionamento do e-book da empresa Alfa no funil de vendas:

*Os e-books estão sendo uma experiência, no momento temos somente um e-book. Esse primeiro está sendo usado para captar clientes do setor público.(AM).*

Dentre as seis fases do funil de vendas propostas pela Rockcontent (2014), o e-book da empresa Alfa participa somente do topo do funil que compreende as fases de descoberta e interesse do público. De acordo com o analista de marketing, estão sendo feitas publicações nas redes sociais em grupos específicos e envio de e-mail marketing para a os clientes sobre o e-book. O e-book foi publicado na página da empresa Alfa na segunda semana de outubro de 2014, e até o momento foram gerados cinco leads, o analista complementa:

*Desde o período em que o e-book foi publicado no site até o dia 28 de outubro de 2014, 79 pessoas acessaram a página em que contém o formulário para download. 30% das 79 pessoas foram direcionadas pela própria landing page do e-book, e o restante através da primeira interação que teve com o site.(AM).*

Segundo o sócio-gerente entrevistado, até o mês de setembro de 2014 somente um lead virou contato venda. Esse lead ocorreu antes da implantação do planejamento de marketing.

Com as respostas do analista de marketing, percebe-se que a equipe de marketing é responsável pelo topo do funil, que consiste na fase de descoberta e interesse do cliente. O meio do funil também é administrado pela equipe de marketing, consiste na fase onde o cliente está procurando soluções para seu problema. O fim do funil é onde a equipe de vendas da empresa Alfa assume e realiza a venda para o cliente.

#### **4.3.2 Técnicas e Ferramentas Utilizadas**

As técnicas e ferramentas são recursos importantes e decisivos para uma empresa gerar mais leads, vendas e também medir seus resultados em marketing.

O analista de marketing entrevistado foi questionado acerca das sete estratégias definidas por Torres (2009): marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, marketing viral, e-mail marketing, publicidade on-line, pesquisa on-line, monitoramento e também sobre as ferramentas utilizadas na empresa Alfa para o marketing.

A primeira estratégia é o marketing de conteúdo, ou seja, a elaboração de conteúdos. Para esta estratégia a empresa Alfa possui site, blog e um mecanismo de otimização de buscas. O conteúdo do site da empresa é bem visível e de fácil acesso para o usuário, possui conteúdos voltados para empresas e governos. O blog possui um conteúdo misto que abrange artigos, curiosidades, desafios, frases, notícias da organização e dos desafios, prêmios e um vídeo de apresentação do produto. O mecanismo de otimização de buscas é baseado nas palavras-chave mais pesquisadas no Google sobre a empresa Alfa.

A segunda estratégia é o marketing nas mídias sociais. As mídias vêm crescendo muito, hoje em dia é raro encontrar alguém que não tenha ou que nunca acessou. A empresa Alfa possui ações voltadas para o facebook, twitter, google+ e linkedln. O analista de marketing comenta sobre elas:

*A idéia é padronizar as redes, para elas terem uma característica única, após isso, interligar elas. Desenvolveremos campanhas para cada uma. (AM).*

O analista de marketing comenta sobre como seriam essas campanhas, por exemplo: o LinkedIn como é uma rede de negócios, será desenvolvido um conteúdo voltado para captação profissional. No Facebook e Twitter algo mais instigante que busca a pessoa a acessar o site ou blog, como se fosse um contato no dia a dia.

A terceira estratégia é o e-mail marketing. O e-mail hoje em dia é uma das principais e importantes formas de uma empresa se comunicar. O analista de marketing foi questionado se a empresa Alfa utiliza e-mail marketing.

*O e-mail marketing começou a funcionar em outubro (2014), o conteúdo dele foi concentrado em alguns posts do blog e das redes sociais. Foi feito um template para ele. Ele é disparado para todas as pessoas que estão cadastradas em nosso sistema. (AM).*

A quarta estratégia é o marketing viral. Segundo o analista de marketing, a empresa Alfa não possui nada relacionado ao marketing viral atualmente. Ele foi questionado sobre a possibilidade de vídeos, pois é uma das formas mais utilizadas para se fazer anúncios virais. Ele responde:

*O único vídeo que a empresa possui é o que está disponível no blog, no qual aborda o funcionamento da plataforma.(AM).*

A quinta estratégia é a publicidade online. A empresa Alfa utiliza somente banners nas redes sociais e no blog como publicidade.

A sexta estratégia é a pesquisa online. Esta pesquisa ajuda empresas a terem feedbacks dos consumidores, devido a facilidade de comunicação com a internet. De acordo com o analista de marketing entrevistado, a empresa Alfa realiza pesquisas com as pessoas cadastradas com intuito de levantar melhorias e opiniões para os produtos e serviços.

A última estratégia é o monitoramento. Segundo o analista de marketing, o monitoramento é feito utilizando a ferramenta Google Analytics, para identificar o número de acessos e através de que meio o visitante chegou ao site ou blog da organização. Utiliza-se também a ferramenta MailChimp para retornar o número de clientes que abriram o e-mail. E para monitorar as redes sociais são utilizados recursos que elas mesmas disponibilizam.

As medições das redes sociais são feitas semanalmente, o analista de marketing complementa.

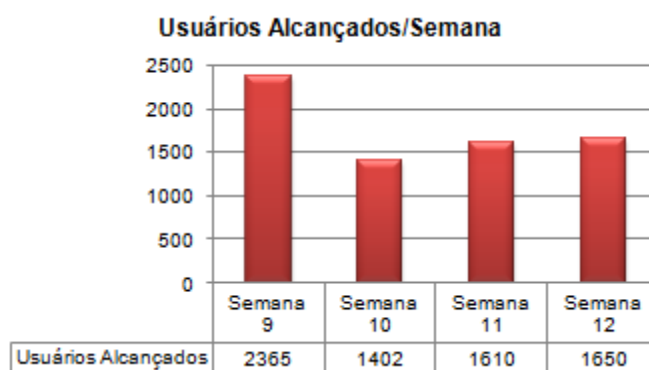
*O Facebook é a rede que mais utilizamos devido aos seus recursos disponíveis para o monitoramento. Mas estamos dando ênfase no Twitter e LinkedIn.(AM).*

A Figura 13 ilustra um gráfico da quantidade de usuários alcançados por semana. Os usuários alcançados envolve visualizações, cliques, compartilhamentos, curtidas, ou qualquer outra interação que os usuários tenham com a página do Facebook. A semana 9 compreende o período de 28/09 a 04/10, a semana 10 do 05/10 a 11/10, semana 11 do dia 12/10 a 18/10 e semana 12 do



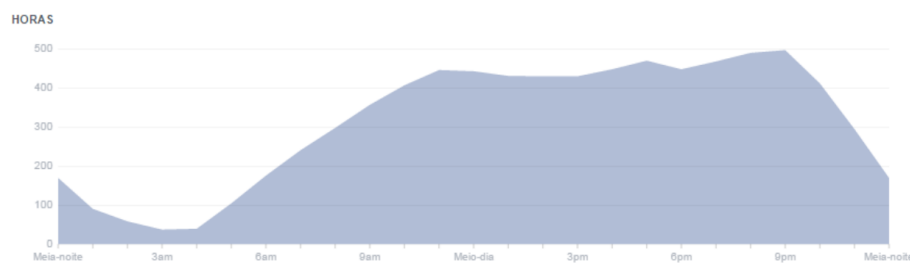
dia 19/10 a 25/10. O analista de marketing foi questionado sobre por que a semana 9 teve mais usuários alcançados do que as demais.

*A diferença é que na semana 9 ocorreram explosões de publicações, o que não ocorreu tanto nas outras. (AM).*



**Figura 13 Gráfico de usuários alcançados / Semana no Facebook**

A Figura 14 ilustra o gráfico das publicações que obtiveram maiores alcances na semana do dia 19/10 a 25/10. Pode-se notar que as publicações são mais visualizadas ao meio-dia e das 17:00h a 21:00h.



**Figura 14 Gráfico das visualizações de publicações no Facebook**

Até o final do mês de outubro de 2014, a fan page da empresa Alfa tinha um total de 1.196 curtidas. A Figura 15 ilustra um gráfico do mês de outubro (2014) do número de vezes em que a página foi curtida e de onde elas ocorreram. As curtidas podem ocorrer diretamente na própria página ou de sugestões de páginas, e podem ser realizadas através de um desktop ou de um celular. Conforme a Figura 15, o maior pico de curtidas foram realizadas no período de 21 a 23 de outubro de 2014.



**Figura 15 Gráfico de curtidas no Facebook**

O analista de marketing entrevistado foi questionado sobre as medições da rede de negócios LinkedIn.

*Estamos fazendo uma campanha de publicação dos e-books, buscando contatos qualificados para apresentarmos nosso produto. Atualmente (28/10/14) possuímos em média 28 conexões.(AM).*

De acordo com o analista não há como realizar uma medição do LinkedIn da empresa Alfa no momento, por razões de possuir poucas conexões e pouco tempo de conta.

Outra rede social utilizada pela empresa Alfa é o Google+, que segundo o analista de marketing não há como realizar medições por apresentar poucos seguidores, mas ele ressalta que é uma boa rede para apresentar o produto e que possui uma vantagem, por dispor de links para outras redes sociais da empresa Alfa.

O Twitter é outra rede social utilizada pela empresa Alfa, segundo o analista ainda não foram feitas mensurações dela, mas até dia 28 de outubro de 2014 a empresa possuía um total de 45 tweets, que representam as mensagens ou posts enviadas para empresa, 32 retweets, que são mensagens encaminhadas e 39 seguidores. De acordo com o analista, a equipe de marketing ainda não utiliza nenhuma ferramenta de mensuração, mas pretende utilizar.

**Quadro 1 Ferramentas utilizadas pela empresa Alfa**

<b>Ferramentas de Marketing Digital</b>	
<b>Ferramenta</b>	<b>Descrição</b>
Sendible	Ferramenta de gerenciamento de mídia social (Facebook, Twitter, Google+ e LinkedIn).
Google Keyword Tools	Planejador de palavras-chave
Google Webmasters	Ferramentas e diagnósticos para alimentação do site
Google Analytics	Geração de relatórios
MailChimp	Ferramenta de e-mail marketing
Excel	Editor de planilha

O analista de marketing entrevistado foi questionado sobre as ferramentas apresentadas no Quadro 1. Sobre a ferramenta Sendible:

*Nosso sócio-gerente queria uma ferramenta que publicasse em vários grupos ao mesmo tempo. A única que encontramos foi a Sendible. (AM).*

Ele complementa:

*Um ponto positivo dessa ferramenta é que podemos adicionar o perfil do facebook e a página na mesma conta ou uma página do youtube e do google+. (AM).*

De acordo com o analista de marketing a ferramenta Sendible foi utilizada somente no início para divulgação do produto, mas não estava dando muito retorno por causa de suas limitações, com esta concepção a empresa Alfa provavelmente se baseará em links patrocinados.

Um dos primeiros passos que o consumidor faz ao estar online é procurar por sites através de palavras-chave, a empresa Alfa utiliza a ferramenta Google Keyword Tools que oferece dados para a estratégia de SEO. É utilizada para selecionar as melhores palavras-chave e usar na otimização do site da organização.

O Google Webmasters dá informações do desempenho do site de acordo com a pesquisa do Google. O analista de marketing detalha:

*Com essa ferramenta dá pra ver qual ação estamos tomando, qual página precisa ser otimizada, indexada ou nos dá o ranqueamento delas. Utilizamos ela para manutenção, caso tenha alguma página sem retorno ele indica. (AM).*

O Google Analytics é uma ferramenta de análise para sites e geração de relatórios, é capaz de identificar a forma de como o visitante chegou ao site. A Figura 16 apresenta um gráfico da quantidade de visitantes da empresa Alfa no período de 15/08/2014 a 12/09/2014.

Os visitantes utilizaram cinco canais diferentes para se chegar ao site da empresa Alfa. O primeiro canal, chamado Direct (Direto) foi por onde a empresa teve mais acessos totalizando em 158 visitas, esse canal refere-se a todo acesso feito diretamente ao site.

O canal Organic Search (Pesquisa Orgânica) refere-se a todo acesso vindo dos resultados de buscadores (Google, Yahoo, Bing, etc). Através desse canal obteve-se 85 visitas.

O terceiro canal, chamado de Referral (Referência) refere-se a todo acesso vindo de algum link em que o site da empresa Alfa foi citado como referência, através dele foram obtidos 54 visitas.

O canal Email refere-se a todo acesso vindo de links de emails, podendo ser e-mail comum ou e-mail marketing. Através desse canal a empresa Alfa obteve 27 visitas.

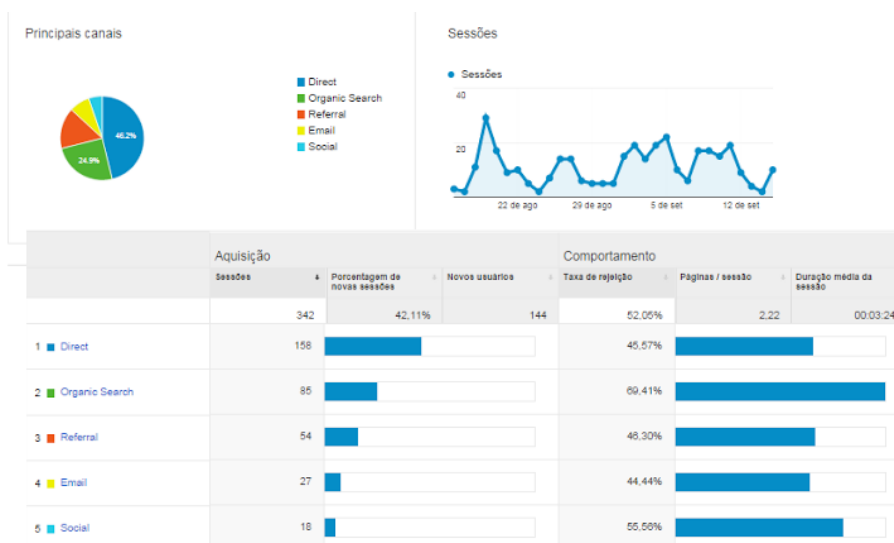
O último canal, Social, refere-se a todo acesso vindo das redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn e Google+). Através desse canal a empresa Alfa obteve 18 visitas, o menor número de todos os cinco canais.

O MailChimp é uma ferramenta gratuita e é utilizado pela empresa para o envio de e-mail marketing, através dela consegue-se obter o número de e-mails que foram abertos.

O editor de planilhas Excel é utilizado pela empresa para monitoramento das ações, reunião dos dados e geração de informações.

Uma ferramenta que a empresa Alfa não utiliza atualmente é o Google AdWords, um serviço de links patrocinados que associa a publicidade com o que o cliente está procurando, serviço importante e que tem como objetivo a eficácia

na comunicação da empresa, de acordo com o analista entrevistado, eles pretendem utilizar essa ferramenta posteriormente.



**Figura 16** Gráfico da quantidade de visitantes da empresa Alfa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho desenvolveu um estudo sobre a importância e contribuições do modelo de negócio e marketing digital para uma organização da área de desenvolvimento de software.

Examinando o caso estudado, pode-se observar que a empresa possui um modelo de negócio elaborado, consistente e adaptado a um ambiente de vendas complexas. O modelo de negócio da empresa citada não é um modelo tradicional, é um modelo que depende fortemente das tecnologias e principalmente de conhecimento sobre inovação.

Os resultados obtidos permitiram analisar que o modelo de negócio da empresa Alfa atende a todos requisitos de um modelo de negócio aberto, logo, pode ser classificada nesse quesito, sendo que a empresa além de engajar clientes e colaboradores externos, possibilita também aos funcionários participarem dos desafios lançados na plataforma e terem a oportunidade de suas ideias serem reconhecidas.

O marketing digital da empresa estudada, a princípio está sendo reformulado para um novo planejamento. Mas com as ferramentas, técnicas e estratégias como marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, publicidade online, pesquisa online e o monitoramento utilizados até o momento, a empresa consegue trazer agilidade, informações em grande escala, relacionamento mais próximo e conforto para o cliente.

O e-book até o momento é o conteúdo que mais está gerando leads para a empresa, as sete estratégias do marketing digital precisam ser trabalhadas em conjunto para que a empresa consiga atingir seu objetivo de marketing, mas ela não possui nenhuma estratégia relacionada ao marketing viral.

Acredita-se que o maior desafio encontrado pelo analista de marketing entrevistado é em relação ao workflow determinado pelo tratamento do cliente no marketing, ou seja, tratar o lead gerado a partir do cadastro.

Como sugestão de trabalhos futuros, este estudo pode ser replicado em outras empresas de mesmo porte. E também podem ser identificadas estratégias de geração de vendas em uma startup de software.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2006.

ANDRADE, Josmar; MAZZON, José Afonso; KATZ, Sérgio. Boca-a-boca Eletrônico: explorando e integrando conceitos de marketing viral, buzz marketing e word-of-mouth. EMA - Encontro de Marketing da Anpad, Rio de Janeiro: **Anais do EMA**, 2006.

CAETANO, Marcelo; SNELDER, Renato. **Entenda como o Pipeline de Vendas pode turbinar os seus negócios**. Disponível em: <[solucaocomercial.com/artigos/entenda-como-o-pipeline-de-vendas-pode-turbinar-os-seus-negocios/](http://solucaocomercial.com/artigos/entenda-como-o-pipeline-de-vendas-pode-turbinar-os-seus-negocios/)>. Acesso em: 20 out. 2014.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

HAGEL, J.; SINGER M. (1999, March/April). *Unbundling the corporation*. Harvard Business Review.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro - RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio**, 10ª Edição, São Paulo, Ed. Prentice Hall 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

LAUKKANEN, Mari K. **Integration Of Digital Marketing Into The Business-To-Business Marketing Process**. 2011. 99f. Thesis. University of Jyvaskyla, 2011.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. p.1-11, São Paulo, julho, 2004.

LUZ GERAÇÃO EMPREENDEDORA. **O analista de modelos de negócio**. Disponível em: <[www2.unifap.br/administracao/files/2014/08/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negcios-75-exemplos-para-empreendedores-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empreenedora-120404160356-phpapp01.pdf](http://www2.unifap.br/administracao/files/2014/08/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negcios-75-exemplos-para-empreendedores-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empreenedora-120404160356-phpapp01.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2014.

MAGALDI, Sandro C. **Gestão do conhecimento em ambientes de vendas complexas: transformando informações em ativos estratégicos**. 2006. 260f. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas), Pontifca Universidade Católica - PUC, São Paulo. 2006.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

NUMMI, Lassi. **The Significance of Marketing Automation for Business To Business Organizations**. 2013. 88f. Thesis, Tallinn University of Technology, Tallinn. 2013.

ORACLE. **Marketing Automation Simplified: The small guide to big ideias**. Disponível em: <<http://www.eloqua.com/resources/ebooks/marketing-automation-simplified.html>>. Acesso em: 16 out. 2014.

OROFINO, Maria A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223f. Dissertação (Mestre em engenharia e gestão do conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons. 2010.

PRADO, Bruno T. O. **Theodore Levitt: da miopia no marketing ao marketing corporativo**. 2007. 34f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília. 2007.

RESULTADOS DIGITAS. **Como vender mais utilizando marketing digital e geração de leads**. Disponível em: <<http://resdigitais.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/09/ebook-Como-vender-mais-utilizando-marketing-digital-e-gera%C3%A7%C3%A3o-de-leads.pdf>> Acesso em: 25 out. 2014.

RESULTADOS DIGITAIS. **Conteúdo para automação de marketing: o guia definitivo**. Disponível em: <<http://resdigitais.wpengine.netdna-cdn.com/materiais-educativos/files/2014/05/eBook-Conte%C3%BAdo-para-Automa%C3%A7%C3%A3o-de-Marketing.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014.

RESULTADOS DIGITAIS. **Marketing Viral: Da teoria à prática**. Disponível em: <<http://resdigitais.wpengine.netdna-cdn.com/materiais-educativos/files/2011/11/Whitepaper-Marketing-Viral-ResultadosDigitais.pdf>> Acesso em: 10 set. 2014.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2001.

ROCKCONTENT. **Marketing de conteúdo para vendas: um guia de como usar conteúdo de maneira estratégica para cada etapa do seu funil de**

**vendas.** Disponível em: <<http://materiais.rockcontent.com/marketing-de-conteudo-vendas>> Acesso em: 17 out. 2014.

SANTOS, A. R. **A influência do marketing digital na decisão de compra do consumidor brasileiro.** 2010, 66f. Monografia (Bacharel em Administração), AGES - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Paripiranga. 2010.

TEECE, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v.43, n. 2-3, p.172-194. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, 2010.

THULL, Jeffrey. **Gestão de Vendas Complexas.** Rio de Janeiro . Editora Saraiva, 2007.

TOLEDO, Marcelo. **Funil de Vendas.** Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/negocios/funil-de-vendas/77864/](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/funil-de-vendas/77864/)>. Acesso em: 21 out. 2014.

TORRES, Claudio. **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.