

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS COM O BUSINESS MODEL CANVAS PARA UMA AGÊNCIA DE MARKETING DIGITAL EM CURITIBA

STRUCTURING A BUSINESS MODEL USING THE BUSINESS MODEL CANVAS FOR A DIGITAL MARKETING AGENCY IN CURITIBA

Camila Raiana Sam Cogo *Email: camilacogo7@gmail.com

Adriana de Paula Lacerda Santos *Email: adrianapls@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná – UFPR, Av. Cel. Francisco H. dos Santos, 210, Jardim das Américas, CEP 81531-970, Curitiba, PR, Brasil

Resumo: As microempresas desempenham papel relevante dentro da economia do país, gerando empregos e promovendo o desenvolvimento local. No entanto, com a falta de planejamento estratégico em grande parte dessas organizações, elas enfrentam desafios que podem comprometer sua estabilidade no mercado. Dentro disso, este trabalho tem como objetivo estruturar um modelo de negócios para uma agência de marketing digital de Curitiba, classificada como microempresa, utilizando o Business Model Canvas como ferramenta para organizar e direcionar o planejamento estratégico da empresa. Para aprofundar a análise foi aplicada a matriz SWOT para uma visão mais abrangente das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que tangem a organização. Com base nos resultados, foram elaboradas propostas de melhorias para que a organização possa enfrentar os desafios identificados.

Palavras-chave: microempresas, planejamento estratégico, Business Model Canvas, Matriz SWOT, marketing digital.

Abstract: Microenterprises play a significant role in the country's economy by generating jobs and fostering local development. However, the lack of strategic planning in many of these organizations poses challenges that can jeopardize their stability in the market. In this context, this study aims to structure a business model for a digital marketing agency in Curitiba, classified as a microenterprise, using the Business Model Canvas as a tool to organize and guide the company's strategic planning. To deepen the analysis, a SWOT matrix was applied to provide a comprehensive view of the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Based on the results, improvement proposals were developed to help the organization address the identified challenges.

Keywords: Microenterprises, strategic planning, Business Model Canvas, SWOT matrix, digital marketing

1 INTRODUÇÃO

O Modelo de Negócio é uma ferramenta de planejamento estratégico para que as empresas possam entender mais sobre seu negócio, seus clientes e o mercado em que estão inseridas. Teece (2010) afirma que um Modelo de Negócio deve ajudar a empresa a definir as tecnologias e características que devem ter os produtos e serviços, os benefícios que estes produtos ou serviços gerarão ao cliente, a receita disponível e suas fontes, o público-alvo e as estratégias para se ter lucro.

Uma ferramenta de modelo de negócios com tópicos e conteúdos simples, porém relevantes, é o business model canvas. Sua realização ajuda as empresas a obterem uma visão ampla do negócio, permitindo fazer análises e gerar ideias importantes para a organização. (SEBRAE,2022).

O business model canvas pode ser utilizado por diferentes tipos de empresas, independentemente do tamanho que ela for. Ele permite uma visão de forma global do negócio e possui como vantagens o diagnóstico rápido da realidade da empresa; melhor visualização de processos, equipes e decisores; visualização do fluxo de tarefas e dos processos; facilidade de enxergar e compartilhar informações sobre o negócio com a equipe; redução e melhor identificação de falhas; incentivo ao surgimento de novas ideias e fluxos de trabalho. (SEBRAE,2022).

Apesar de ser uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações, o planejamento estratégico é raro no segmento das pequenas empresas, mesmo com ampla importância para a tomada de decisão dos negócios. (COELHO & SOUZA, 1999)

Segundo o Sebrae (2022) a falta de planejamento, deficiências na gestão e o comportamento do empreendedor – que não possui capacitação técnica, estão entre os principais motivos que levam empresas a fecharem nos primeiros anos. Assim, nota-se a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas e ao mesmo tempo percebe-se que ele é negligenciado pela maioria destas organizações.

Diante do crescimento do setor do marketing digital enfatizado por Saraiva (2019) que afirma que cada vez mais empresas vêm aderindo o Marketing Digital como meio de divulgação. E pelo trabalho no setor ser algo desafiador descrito por

Torres (2018) como uma área mutável, com frequente implementação de novas ferramentas e possibilidades, este trabalho tem como objetivo estruturar um Modelo de Negócios para uma agência de Marketing Digital da cidade de Curitiba, utilizando a ferramenta business model canvas, buscando ajudar a organização a entender suas forças e fraquezas e entregar valor aos seus consumidores.

2 MODELOS DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio descreve como uma empresa cria valor de acordo com as escolhas feitas pela organização e as consequências que elas geram. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para Teece (2010), na concepção do Modelo de Negócio devem ser definidos fatores que abrangem a definição das tecnologias e características que devem ter os produtos e serviços, os benefícios que estes produtos ou serviços gerarão ao cliente, a receita disponível e suas fontes, o público-alvo e as estratégias para se ter lucro. Resumindo, para o autor um Modelo de Negócio deve ressaltar o que os clientes desejam, as características do que desejam e o quanto estão dispostos a pagar. Além disso, descrever de que forma a empresa deve ser organizar para atender as expectativas de seus clientes e obter lucro com isto.

Mais autores discorrem sobre como a aplicação de um Modelo de Negócio pode gerar valor ao cliente final e ajudar as empresas a obter vantagem competitiva: Wikström et al. (2010) afirma que o modelo de negócio gera valor por meio de combinações de recursos que são entregues aos clientes e pela maneira como a empresa gera ganhos financeiros a partir do que foi consumido. Para Chesbrough (2010), o modelo de negócio precisa cumprir as seguintes funções:

- Propor valor aos usuários;
- Identificar os mercados alvo;
- Definir como devem ser obtidas as receitas;
- Estruturar a cadeia de valor;
- Identificar os recursos necessários para a criação da cadeia de valor;
- Tratar da estrutura de custos e o lucro potencial;

- Fazer a conexão da empresa com fornecedores e clientes, a posicionando no mercado;
- Implementar estratégias para obter vantagem competitiva em relação à concorrência.

Ainda nesta linha, Drucker (2002) afirma que um modelo de negócio deve definir quem é o cliente, qual o valor que será entregue a ele e como deverá ser ofertado o serviço ou produto.

2.1 Canvas

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta de gerenciamento estratégico desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2008) e é definida pelos autores como uma ferramenta que pode ser utilizada para compreender a dinâmica do modelo de negócios, identificar oportunidades e ameaças do mercado, definir a proposta de valor e analisar as mais importantes fontes de receita e despesas da empresa.

Osterwalder e Pigneur (2008) acreditam que o modelo de negócios pode ser melhor descrito por nove componentes fundamentais, que ilustram a lógica de como uma organização pretende criar valor. Esses nove componentes abrangem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Cada um dos componentes está descrito a seguir.

Segmento de Clientes

Para Osterwalder e Pigneur (2019) este componente determina os diversos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa procura alcançar e servir. Para os autores, os clientes são parte essencial de qualquer modelo de negócios, pois são peças fundamentais para a sobrevivência das empresas.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2019), agrupar os clientes em seguimentos distintos é uma forma eficaz para que as empresas possam atender às suas necessidades. Os autores exemplificam alguns tipos de seguimentos de clientes:

- a) Mercado de massas: Os Modelos de Negócios focados em mercados de massa não fazem distinção entre diferentes Segmentos de Clientes. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes são direcionados a um grupo homogêneo de consumidores com necessidades e problemas semelhantes. Esse tipo de negócio é mais comum no setor de eletrônicos de consumo.
- b) Nicho de Mercado: Os modelos que destinam-se aos nichos de mercado atendem a segmentos de clientes específicos e especializados. A Proposta de Valor, os Canais e o Relacionamento com Clientes são adaptados às exigências específicas desse nicho. Esses modelos são comuns em relações entre fornecedores e compradores, como fabricantes de peças de carro que dependem de grandes fabricantes de automóveis.
- c) Segmentados: Alguns Modelos de Negócios fazem distinção entre diferentes segmentos de mercado que possuem necessidades e problemas ligeiramente diferentes. Isso implica variações nas Propostas de Valor, nos Canais de Distribuição e no Relacionamento com Clientes para cada segmento, atendendo às suas especificidades. Exemplo: Credit Suisse diferencia clientes com recursos de até US\$ 100.000 e clientes mais ricos com renda acima de US\$ 500.000.
- d) Diversificado: Modelos de Negócios diversificados atendem a segmentos de clientes com necessidades e problemas muito distintos entre si. Esse tipo de modelo envolve oferecer diferentes Propostas de Valor para cada segmento, aproveitando uma infraestrutura comum para atender a ambos. Exemplo: Amazon diversificou ao oferecer serviços de computação em nuvem, além de seu negócio de revenda.
- e) Plataforma Multilateral: Organizações com modelos de Plataforma Multilateral servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Esses modelos dependem da existência de ambos os segmentos para funcionarem adequadamente, pois cada segmento agrega valor ao outro. Exemplo:

empresas de cartão de crédito necessitam tanto de proprietários de cartões quanto de comerciantes que aceitem o cartão.

- Proposta de Valor

Segundo Osterwalder e Pigneur (2019) o componente da Proposta de Valor apresenta o pacote de produtos ou serviços que geram valor para um determinado Segmento de Clientes. Para os autores, a Proposta de valor é o motivo determinante pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra.

Osterwalder e Pigneur (2019) consideram a Proposta de Valor um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes, podendo ser algo inovador ou similar ao que já existe no mercado, mas com atributos adicionais. Os autores apresentam algumas questões que podem ser respondidas pelas empresas para nortear a definição de sua proposta de valor: Que valor entregamos ao cliente? Quais problemas estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

Para Osterwalder e Pigneur (2019), é com a combinação de elementos específicos para cada segmento de clientes que a Proposta de Valor gera valor e satisfaz as necessidades do consumidor. Esse valor pode ser de natureza quantitativa, como o preço e a rapidez do serviço, ou qualitativa, como o design e a experiência do cliente. Os autores ainda descrevem uma variedade de elementos que podem contribuir para a geração de valor para o cliente como: trazer novidades, melhorar o desempenho de produtos, personalização, ajudar o cliente na execução de certos serviços, design, preço, status, redução de custos, redução de risco, acessibilidade e conveniência.

- Canais

“Canais” é o terceiro componente do modelo canva definido por Osterwalder e Pigneur (2019) que o descrevem como o componente que define como uma organização se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de valor.

Os canais desempenham diversas funções como:

- Expandir o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- Auxiliar os clientes na avaliação da Proposta de Valor da empresa;
- Facilitar a aquisição de produtos e serviços específicos pelos clientes;
- Apresentar a Proposta de Valor aos clientes de forma eficaz;
- Oferecer suporte ao cliente após a compra para garantir a satisfação contínua.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2019) são os canais de comunicação, distribuição e venda que compõem a interface de uma empresa com os seus clientes. De acordo com os autores os canais podem ser diretos ou indiretos, particulares ou em parceria ou até mesmo uma mistura de ambos.

Os canais particulares são diretos, como equipes de vendas ou sites, enquanto os canais de parceria são indiretos e incluem opções como distribuidores ou sites de parceiros. Os canais de parceria podem oferecer alcance mais amplo, mas com margens de lucro menores, enquanto os canais particulares geralmente têm margens maiores, mas podem ser mais caros de operar. O segredo está em equilibrar esses diferentes tipos de canais para criar a melhor experiência para o cliente e maximizar os lucros. (Osterwalder; Pigneur, 2019)

- Relacionamento com Clientes

Para Osterwalder e Pigneur (2019) o Relacionamento com Cliente é o componente que determina o tipo de relação que a empresa desenvolve com Segmentos de Clientes específicos. Essa relação, segundo os autores, pode ser desde pessoal até automatizada e é guiada pela motivação de conquistar e reter o cliente, além de ampliar as vendas.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2019) existem diversas categorias de Relacionamento com o Cliente:

- Assistência pessoal: Envolve interação humana direta, onde os clientes podem se comunicar com representantes para assistência antes ou depois da compra, seja em lojas físicas, call centers ou e-mails.
- Assistência pessoal dedicada: Consiste em designar um representante específico para um cliente individual, criando uma relação mais profunda e

duradoura, comumente encontrada em serviços de alto padrão como bancos privados.

- Self-service: Os clientes são responsáveis por atenderem a si mesmos, sem interação direta com a empresa, recebendo todos os recursos necessários para isso.
- Serviços automatizados: Combina self-service com processos automatizados mais avançados, como perfis online personalizados que oferecem serviços adaptados às necessidades individuais dos clientes.
- Comunidades: Empresas utilizam comunidades de usuários para aumentar o envolvimento dos clientes, facilitar conexões entre eles e obter insights sobre suas necessidades e desafios.
- Cocriação: Algumas empresas colaboram com os clientes para criar valor juntos, seja através de resenhas, feedbacks ou até mesmo na criação de novos produtos ou conteúdos, como é o caso do YouTube.

- Fontes de Receita

Segundo Osterwalder e Pigneur (2019) a Fonte de Receita é o componente que indica a receita gerada por uma empresa proveniente de cada Segmento de Clientes. Os autores ressaltam a importância da Fonte de Receita para uma organização: “Se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias.” (Osterwalder; Pigneur, 2019, p.38)

Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita? São questionamentos que, segundo Osterwalder e Pigneur (2019), as empresas devem se fazer para gerar fontes de receitas para cada segmento de Clientes. Para os autores, há diversas maneiras de se gerar fontes de renda como: vendas de recursos, taxas de uso, taxa de assinatura, empréstimos, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios. Além disso, cada Fonte de Receitas pode ter diferentes tipos de precificações e o tipo escolhido pode fazer grande diferença em relação a receita gerada.

- Recursos Principais

Para Osterwalder e Pigneur (2019), o componente Recursos Principais define os recursos fundamentais para fazer um Modelo de Negócios funcionar. Segundo os autores, os Recursos Principais podem ser caracterizados como físico, intelectual, humano e financeiro.

Recursos físicos englobam infraestrutura tangível, como fábricas e sistemas, fundamentais para operações eficazes. Recursos intelectuais incluem ativos como marcas e patentes, agregando valor ao negócio. O capital humano é crucial, com equipes qualificadas impulsionando o sucesso. Recursos financeiros, como dinheiro e linhas de crédito, garantem a estabilidade financeira. (Osterwalder; Pigneur, 2019)

- Atividades-Chave

Para Osterwalder e Pigneur (2019) as Atividades-Chave dizem respeito às principais ações a serem realizadas por uma empresa para que o seu modelo de negócios de fato funcione. Os autores categorizam as atividades-chave como:

- **Produção:** Envolve o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grande quantidade ou alta qualidade, predominando nos modelos de negócios da manufatura.
- **Resolução de Problemas:** Envolve encontrar novas soluções para problemas específicos dos clientes. É comum em consultorias, hospitais e outras organizações de serviços, e inclui atividades como gestão de conhecimento e treinamento contínuo.
- **Plataforma/rede:** Modelos de negócios baseados em plataformas são dominados por atividades de gerenciamento e manutenção dessas plataformas. Exemplos incluem o eBay, que necessita manter seu site, a Visa, que gerencia sua plataforma de cartão de crédito, e a Microsoft, que gerencia a interface do Windows com outros softwares. As atividades incluem gestão de plataformas, fornecimento de serviços e promoção das plataformas.

- Parcerias Principais

O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e parceiros que permitem o funcionamento do Modelo de Negócios. Existem diversos motivos que fazem as empresas formarem parcerias, e essas parcerias se tornaram

essenciais em muitos modelos de negócios. As alianças são criadas para otimizar operações, reduzir riscos ou obter recursos. Existem quatro tipos principais de parcerias:

- Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
- Coopetição, que são parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Joint ventures para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2019)

-Estrutura de Custo

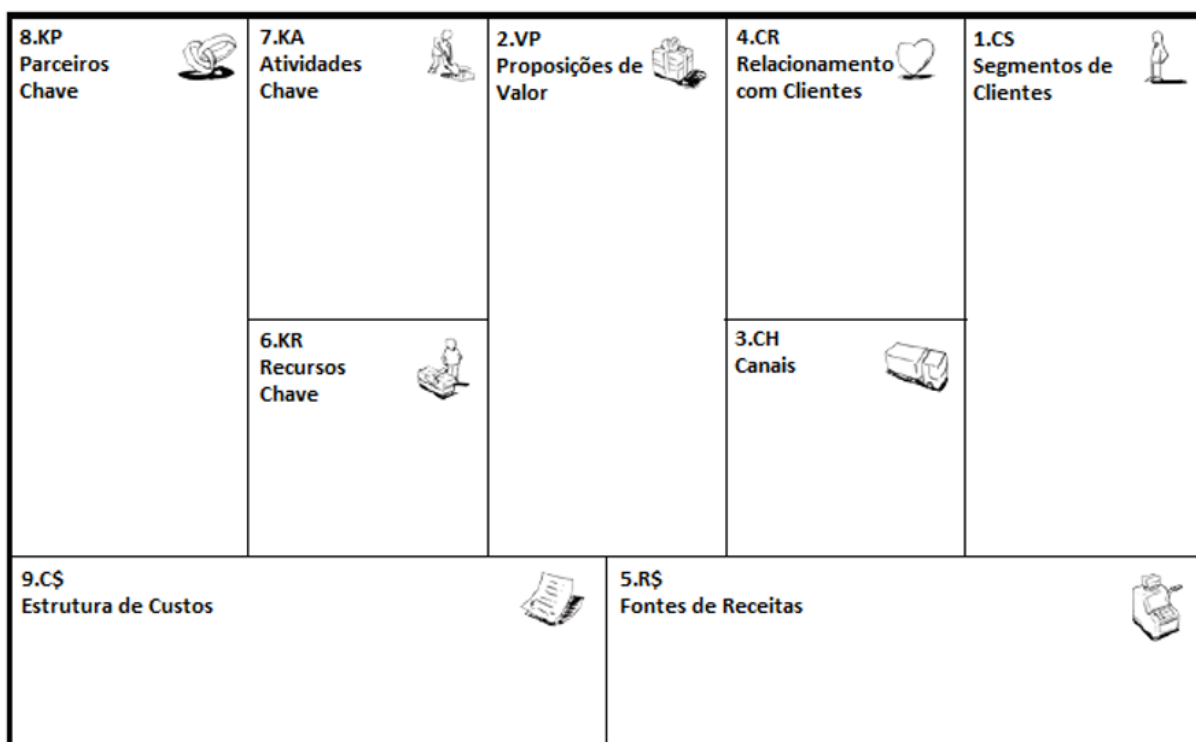
Segundo Osterwalder e Pigneur (2019), a Estrutura de Custo é o componente que descreve os custos mais significativos relacionados à operação de um Modelo de Negócios. Os autores classificam a Estrutura de Custo em duas classes: direcionada pelo custo e direcionada pelo valor.

A estrutura direcionada pelo custo foca na minimização dos custos sempre que possível, buscando eficiência máxima através de medidas como automação e terceirização. Já a estrutura direcionada pelo valor está mais preocupada em criar valor para o cliente, investindo em recursos premium e inovação, mesmo que isso implique em custos mais altos. (Osterwalder; Pigneur, 2019)

Além disso, os autores denominam como as características da Estrutura de Custos os custos fixos (despesas que permanecem constantes como salários e aluguel), custos variáveis (despesas que variam proporcionalmente com a produção, como matéria-prima), economias de escala (menor custo conforme a demanda aumenta) e economias de escopo (redução do custo ao oferecer uma variedade de produtos ou serviços complementares).

Para uma melhor visualização dos nove componentes descritos acima Osterwalder e Pigneur (2019) desenvolveram um quadro, representado na figura 1. Para os autores o quadro funciona melhor quando impresso para que se possa rascunhar e discutir em grupo de pessoas os elementos da ferramenta.

Figura1 - Quadro Canvas de Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2019)

2.2 Marketing Digital

O Marketing Digital é utilizado por empresas para a realização de divulgação por canais de comunicação digitais, através de celulares e computadores conectados à internet. Seu objetivo é a gerar visibilidade para produtos e serviços, visando alcançar o maior número possível de pessoas no ambiente digital. (ALVES, 2018).

Kotler (1998, p. 635) elenca quatro vantagens do marketing online: custo acessível para grandes e pequenas empresas; espaço ilimitado para a propaganda; informações de fácil acesso e recuperação; rapidez e privacidade das transações.

Saraiva (2019) enfatiza o crescimento do setor afirmando que cada vez mais empresas vem aderindo o Marketing Digital como meio de divulgação.

Ao mesmo tempo o trabalho no setor pode ser algo desafiador, Torres (2018) fala sobre O Marketing Digital ser uma área mutável, com frequente implementação de novas ferramentas e possibilidades.

2.3 Micro e Pequenas Empresas

Segundo classificação do SEBRAE (2006), as empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas, já as com de 10 a 49 empregados são consideradas empresas de pequeno porte.

A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº. 123/2006) faz a classificação baseada na renda bruta anual da organização, conforme descrito no quadro 1:

Quadro 1 - Classificação Lei Geral da Micro e Pequena Empresa

CLASSIFICAÇÃO	RENDA ANUAL BRUTA
Microempreendedor Individual	até R\$ 81.000,00
Microempresa	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: O Autor

Boechat (2008) destaca a relevância de empresas de micro e pequeno porte dentro da economia de um país, em especial com a produção de bens e serviços, gerando força de trabalho e recursos à nação, sendo que o auxílio financeiro gerado pode ser equiparado aos das grandes indústrias.

Tavares (1991) cita um desafio enfrentado por empresas de pequeno porte. Segundo o autor, estas organizações geralmente não dispõem de uma gestão especializada, o que as torna suscetíveis às dificuldades impostas pelo mercado.

O artigo disponível na Revista de Administração do Unifafibe (SANTOS; PEREIRA; OLIVEIRA, 2020) levanta em uma pesquisa literária os desafios enfrentados por microempresas. O trabalho destacou que a falta de planejamento estratégico é um dos fatores que mais compromete a competitividade e sustentabilidade das microempresas no mercado.

Ainda nesta linha, um estudo realizado pelo SEBRAE (2022) mostra que cerca 9% dos MEIs (Microempreendedores Individuais) e 10% das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) realizam algum tipo de planejamento. Segundo a instituição a falta de planejamento, deficiências na gestão e o comportamento do empreendedor—que não possui capacitação técnica, estão entre os principais motivos que levam empresas a fecharem nos primeiros anos.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa visa desenvolver um Modelo de Negócios para uma microempresa de Marketing Digital, sendo considerada de natureza aplicada, visto que lida com um problema real.

Por relacionar teoria e prática e ser aplicada em local pouco explorado esta pesquisa pode ser classificada como explicativa-exploratória.

Por analisar dados empíricos a abordagem da pesquisa é considerada qualitativa.

Por fim, o método de pesquisa utilizado é o estudo de caso já que examina detalhadamente a microempresa específica, permitindo uma compreensão profunda das suas operações e estratégias.

3.1 Condução da Pesquisa

Na primeira etapa foi realizada uma revisão bibliográfica para entender o que diz a literatura a respeito do Modelo de negócios e também entender sobre o setor

de Marketing Digital em que a empresa está inserida e também quanto ao seu tamanho, classificada como microempresa.

A segunda etapa foi estudar a empresa em questão, buscando entender sua operação, estrutura, e características gerais que pudessem auxiliar a análise do modelo de negócios. A autora deste trabalho possui atuação direta na empresa objeto do estudo, o que possibilitou acesso privilegiado às informações necessárias para a aplicação do Business Model Canvas e a análise dos dados.

A terceira etapa foi a análise do modelo Canvas e sua aplicação para a empresa em questão.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em questão é uma agência de marketing digital da cidade de Curitiba. A empresa foi fundada em 2019 e atualmente tem 3 funcionários, sendo os dois sócios na área técnica e 1 funcionário terceirizado na área comercial. A agência atua com demandas de diversos estados do Brasil, fazendo que boa parte de seu serviço de relacionamento com o cliente seja realizado de forma online. Os principais serviços desempenhados pela organização são de tráfego pago e desenvolvimento de sites. A empresa no momento não conta com sede física, os serviços são desempenhados no formato home office.

5. APLICAÇÃO CANVAS

Para ajudar a agência a ter uma visão mais clara de seu negócio foi estruturado o business model canvas conforme a figura 2.

Figura 2 – Quadro Canvas Agência de Marketing Digital

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com clientes	Segmento de Clientes
• Parceria comercial com empresa de design no norte do Paraná.	• Desenvolvimento de sites • Gestão de tráfego • Manutenção de ferramentas e sites. • Atendimento clientes	• Oferecer soluções digitais que aumentem a visibilidade das empresas, fortaleça sua marca e principalmente tragam resultados tangíveis como vendas.	• Relacionamento próximo com clientes. • Acompanhamento contínuo para clientes estratégicos.	• Empresários de diversos setores e tamanhos de empresas.
	Recursos		Canais	
	• Equipe • Know-how • Histórico com clientes • Receitas recorrentes • Computadores		• Site Institucional • Portfólio online • Redes Sociais • Whatsapp • Telefone • Google Meet	
Estrutura de Custos			Fontes de Recitas	
Servidor de hospedagem, assinaturas de ferramentas, remuneração dos sócios, investimento em tráfego pago, comissões para a equipe comercial.			Mensalidades, vendas únicas	

Fonte: A autora (2024)

5.1 Segmento de Clientes

Apesar dos clientes da agência serem em suma empresários, existe uma variedade de setores e tamanhos de empresas que são atendidas. Assim, cada cliente demanda uma estratégia de marketing diferente de acordo com as características de seu negócio e setor. Desta forma, o seguimento de clientes da agência é o “Segmentado” já que se faz necessário uma adaptação de estratégia para cada cliente.

5.2 Proposta de Valor

Para definir a proposta de valor da agência foram respondidas a seguir as perguntas propostas por Osterwalder e Pigneur (2019) para nortear a definição da proposta de valor da empresa:

Que valor entregamos ao cliente?

A agência entrega aos clientes o valor de visibilidade e crescimento no ambiente digital. Com serviços, como tráfego pago e desenvolvimento de sites, a empresa ajuda as organizações a alcançarem resultados como maior reconhecimento de marca, aumento no volume de vendas e atração de novos clientes dentro do seu público-alvo.

- Quais problemas estamos ajudando a resolver?

Com o mercado cada vez mais competitivo conseguir atrair clientes pode ser um desafio. Dentro disso, a agência ajuda empresas a levar seu produto/serviço para o maior número de pessoas possível dentro do seu público-alvo para que assim elas possam conquistar mais clientes.

- Que necessidades estamos satisfazendo?

Necessidades como aumento da visibilidade digital, fortalecimento de marca e captação de clientes.

- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

Empresas de serviços especializados (ex: consultórios odontológicos, empresas de elevadores, empresas de energia solar):

- criação de sites responsivos para promover serviços;
- campanhas de tráfego pago para captar clientes;
- estratégias de SEO para posicionamento orgânico.

Empresas de produtos ou comércio (ex: marcas de café, loja de celulares):

- Estratégias de tráfego pago focadas em conversão;
- Desenvolvimento de sites com e-commerce integrado.

Pequenos empresários:

- Consultoria em marketing digital para estruturar estratégias iniciais;
- Soluções acessíveis, como campanhas básicas de tráfego pago e sites com design profissional.

Em suma, a proposta de valor da agência é oferecer soluções digitais que aumentem a visibilidade das empresas, fortaleça sua marca e principalmente tragam resultados tangíveis como vendas.

5.3 Canais

De uma forma geral os canais da agência são particulares e envolvem:

- Site institucional e portfólio online: no site da agência os clientes podem saber mais sobre os serviços da empresa, entrar em contato para dúvidas ou orçamentos, bem como ter acesso ao portfólio de serviços já realizados.
- Redes Sociais: a agência mantém como redes sociais o facebook e instagram, onde os clientes podem ter acesso a posts informativos, saber mais sobre os serviços e entrar em contato.
- Consultoria e atendimento remoto (via videoconferência, whatsapp, telefone):
- A agência oferece consultoria e reuniões remotas via google meet, e atendimento via whatsapp e telefone.

5.4 Relacionamento Com os Clientes

De um modelo geral a agência possui um relacionamento bem próximo com os clientes. Ser uma micro empresa e ainda não possuir um número tão elevados de clientes propicia que a agência acompanhe mais de perto sua clientela, com contato direto via whatsapp, reuniões online e visita aos clientes que são da mesma cidade.

Desta forma, o relacionamento com o cliente se enquadra de uma forma geral em “assistência pessoal”, mas também em alguns casos se enquadra em “assistência pessoal dedicada” onde há uma atenção próxima e contínua com determinados clientes.

5.5 Fontes de Receitas

As fontes de receita da agência podem ser divididas em mensalidades e vendas únicas:

- Mensalidades: os serviços de tráfego pago, gestão de redes sociais e manutenção e hospedagem do site são cobrados em forma de mensalidade.
- Venda única: Ao vender os sites e e-commerces é cobrado um valor único para o desenvolvimento e a mensalidade para manter hospedado no servidor da agência.

5.6 Recursos

Os principais recursos da agência são:

a) Recursos Humanos: O capital humano é o principal recurso da agência, pois os serviços dependem diretamente das habilidades e conhecimentos técnicos dos profissionais:

- Equipe técnica e gestão: Os dois sócios responsáveis pela execução de tráfego pago, desenvolvimento de sites e gestão estratégica.
- Equipe comercial terceirizada: Responsável por atrair e gerir clientes, garantindo a continuidade do negócio.

b) Recursos Físicos: A infraestrutura física, mesmo que limitada, é essencial para a prestação de serviços via home office:

- Computadores e equipamentos tecnológicos: Necessários para o desenvolvimento de campanhas de tráfego, sites e outras atividades de marketing digital.

c) Recursos Intelectuais: Podem ser considerados recursos intelectuais:

- Know-how: Experiência acumulada em diferentes setores que permite atender a clientes diversos com qualidade.
- Marca e reputação: O histórico positivo com clientes e a presença online da agência ajudam na fidelização e aquisição de novos negócios.

d) Recursos Financeiros: A estabilidade financeira da agência é sustentada por:

- Receitas recorrentes de assinaturas: Como os pagamentos mensais pelos serviços de tráfego pago, gestão de redes sociais e hospedagem de sites.
- Investimento em equipamentos: O capital investido em infraestrutura e softwares é essencial para a continuidade das operações.

5.7 Atividades-Chaves

Podem ser consideradas atividades chaves da empresa àquelas que dizem respeito aos serviços prestados como o desenvolvimento de e-commerce's e sites, gestão de redes sociais e administração de tráfego pago.

Além disso, atividades que fazem parte do relacionamento com os clientes como reuniões para alinhamento de estratégias, entrega de relatórios de desempenho e comunicação contínua para ajustes nos serviços.

Ainda, a gestão e manutenção de ferramentas digitais também são de grande importância, como o uso de softwares especializados, como Photoshop e Google Analytics, bem como a atualização e manutenção de sites hospedados.

5.8 Parcerias Fundamentais

A agência mantém uma parceria comercial com uma empresa de design para a venda dos serviços no norte do paraná.

5.9 Estrutura de Custos

A mensalidade do servidor de hospedagem, assinaturas de ferramentas como photoshop e remuneração dos sócios podem ser considerados custos fixos da  g ncia, enquanto o investimento em tráfego pago para a captação de clientes e a comissão por vendas paga ao comercial como os custos variáveis.

6 MATRIZ SWOT

Para enriquecer a análise estratégica do modelo de negócios e identificar os elementos internos e externos que podem impactar o desempenho da agência de marketing digital, a Matriz SWOT foi empregada. Essa ferramenta auxilia na identificação das competências e limitações internas da organização, além de analisar as possibilidades e riscos externos, oferecendo uma visão global do cenário corporativo.

Além de sua simplicidade, a análise SWOT enriquece outras ferramentas de planejamento estratégico, como o Business Model Canvas, ao proporcionar uma avaliação minuciosa e abrangente. Como ressaltado por Gürel e Tat (2017), essa abordagem oferece suporte para alinhar as capacidades internas da empresa com as demandas do mercado, possibilitando o desenvolvimento de estratégias direcionadas e eficazes.

Na figura 3 apresenta-se o resultado da aplicação da matriz SWOT na empresa analisada.

Figura 3 - Matriz Swot Agência de marketing digital

FORÇAS • Serviço personalizado. • Relacionamento próximo com o cliente. • Baixo custo Operacional. • Atuação Nacional Remota.	FRAQUEZAS • Equipe reduzida. • Dependência de poucos clientes. • Poucos parceiros. • Falta de escritório físico.
OPORTUNIDADES • Aumento da digitalização nas empresas. • Possibilidade de novas parcerias. • Tendência de personalização no marketing.	AMEAÇAS • Alta competitividade no setor. • Mudanças nas plataformas de anúncios. • Concorrência local bem estruturada.

Fonte: A autora (2024)

a) Forças:

- Serviços Personalizados: a agência consegue realizar serviços personalizados de acordo com o setor e peculiaridade de cada empresa.
- Relacionamento próximo com o cliente: a empresa tem um relacionamento próximo com o cliente, sendo esse, geralmente, o tomador de decisão de seu negócio. Isso facilita uma melhor comunicação quanto às informações necessárias para a realização dos projetos de marketing. Além disso, o atendimento próximo ajuda a construir uma relação de confiança, aumentando as chances de fidelização.
- Baixo custo operacional: Os gastos operacionais da agência são relativamente baixos devido ao modelo home office que elimina despesas como aluguel e manutenção do espaço físico. Além disso, a estrutura enxuta de funcionários e a terceirização de parte da área comercial contribuem para a manutenção dos custos reduzidos. O baixo custo operacional possibilita que a agência tenha preços competitivos sem comprometer a qualidade dos serviços.
- Atuação nacional remota: A atuação remota permite que a empresa atenda clientes de outros estados sem a necessidade de deslocamentos físicos. Este formato de trabalho amplia a disponibilidade de clientes a serem atraídos, bem como diminui os custos operacionais, já que não há a necessidade de uma estrutura física para suportar a operação.

b) Fraquezas:

- Equipe reduzida: ter uma equipe reduzida deixa a agência suscetível a uma sobrecarga de trabalho em períodos de alta demanda ou quando haja alguma intercorrência com algum dos funcionários. Além disso, a equipe reduzida também dificulta a implementação de estratégias de crescimento, visto que a carga de trabalho existente pode limitar o tempo disponível para novas demandas.
- Dependência de poucos clientes: ter uma baixa base de clientes pode fazer com que a empresa sofra grande impacto caso um ou mais deseje encerrar o

contrato. A perda de um cliente significativo pode afetar diretamente a receita agência comprometendo o fluxo de caixa.

- Poucos parceiros: como a agência tem apenas um parceiro atualmente, isso a torna vulnerável caso este parceiro encerre a parceria. Além disso, a dependência de um único parceiro pode limitar a diversificação dos serviços e a capacidade de crescimento.
- Falta de escritório físico: não ter um lugar físico pode dificultar a interação presencial com clientes e parceiros, além de prejudicar a imagem da agência para aqueles clientes que preferem visitar a empresa que estão contratando. A ausência do escritório físico pode impactar também na contratação de funcionários e na interação dos membros da equipe.

c) Oportunidades:

- Aumento da digitalização das empresas: Segundo o IBGE 76,2% das empresas brasileiras implementaram ou estavam em processo de desenvolvimento de estratégias de transformação digital em 2021. Ter empresas buscando os serviços de marketing digital é uma oportunidade relevante para que a agência expanda suas operações.
- Possibilidade de novas parcerias: Colaborações com outras empresas podem ajudar a agência a ampliar o portfólio de serviços, melhorar a oferta ao cliente ou até mesmo aumentar a capacidade de atendimento.
- Tendência de personalização no marketing: Salesforce (2024) descreve a personalização como o novo mantra do marketing, se destacando como uma ferramenta central para melhorar o engajamento e a experiência do consumidor. Visto que o serviço personalizado já é uma força da agência a tendência de personalização do marketing se torna uma oportunidade de crescimento e de fortalecimento da relação com os clientes.

d) Ameaças:

- Alta competitividade no setor: O mercado de marketing digital é bastante competitivo, com uma grande quantidade de empresas oferecendo serviços semelhantes. De acordo com o Sebrae, as agências enfrentam desafios para

se destacarem em um mercado saturado, onde se destacam quem conseguem inovar e se adaptar rapidamente às novas tendências.

- Mudanças nas Plataformas de Anúncios: por utilizar plataformas de anúncios como Google ADS e Meta ADS a agência está sujeita a alterações que podem alterar a forma como se trabalha até então, exigindo adaptações.
- Concorrência local bem estruturada: Existem diversas agências em Curitiba com uma grande base de funcionários e clientes, bem como um elevado tempo de experiência no mercado, o que torna a competição desafiadora.

7 DISCUSSÃO

A aplicação do Business Model Canvas permitiu uma visualização mais clara da situação atual da empresa. Jácomo e Sotsek (2018) evidenciaram que o Canvas proporciona uma visão estruturada do negócio, algo que também foi observado neste trabalho. Com a complementação da análise swot foi possível identificar tanto os pontos positivos quanto os desafios enfrentados pela organização.

Entre os pontos positivos destacam-se uma proposta de valor personalizada com serviços sob medida para cada perfil de cliente, o baixo custo operacional que permite preços mais competitivos e o relacionamento próximo com o cliente que traz maior fidelização e confiança.

Como os principais desafios enfrentados pela organização foram identificados a base de clientes limitada que representa um risco financeiro para a agência, a equipe reduzida que pode resultar em sobrecarga de trabalho e dificultar o crescimento do negócio e a falta de mais parcerias estratégicas que limita a diversificação dos serviços e o alcance de novos mercados.

7.1 Proposta de Melhorias

Com base na análise realizada, propõem-se no quadro 2 a seguir as seguintes melhorias para fortalecer o modelo de negócios da agência:

Quadro 2 – Proposta de melhorias

DESAFIOS	MELHORIAS
Base de clientes limitadas	Utilizar novos métodos de prospecção (como ligação); criar conteúdo educativos que tragam autoridade a marca;
Equipe Reduzida	Ter freelancers parceiros
Falta de parcerias estratégicas	Investir em tráfego pago para alcançar novas parcerias; aumentar o network com medidas como frequentar mais eventos empresariais e atualizar e utilizar o LinkedIn.

Fonte: A autora (2024)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância do planejamento estratégico e da carência desse recurso nas microempresas, o presente trabalho teve como objetivo estruturar um modelo de negócios para uma agência de marketing digital de Curitiba, classificada como microempresa, através do método Business Model Canvas, visando trazer mais clareza e direcionamento para a organização.

A aplicação do método Canvas possibilitou uma observação mais detalhada e estruturada de aspectos importantes que tangem a organização, bem como uma visão abrangente da situação atual da empresa diante destes aspectos.

Como complemento à estruturação do modelo, foi aplicada a matriz SWOT, que permitiu identificar de forma clara as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a organização. A partir desta análise foi elaborada uma proposta de melhoria voltada para os desafios enfrentados pela organização. Embora as propostas não tenham sido o objetivo principal do trabalho, elas contribuem como recomendações práticas para fortalecer o modelo de negócios da empresa.

Para o futuro, a autora pretende acompanhar a empresa em uma possível aplicação dessas propostas, avaliando os impactos práticos no desempenho e na competitividade da organização. Isso permitirá validar as contribuições do modelo elaborado, bem como identificar ajustes necessários para otimizar os resultados.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. H. M. Marketing digital na sua empresa. Belo Horizonte: SEBRAE, 2018.

BOECHAT, M. N. Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas. 2008. 122 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, Apr./Jun. 2010.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração. São Paulo: Nobel, 2002.

JÁCOMO, R. L.; SOTSEK, N. C. Proposta de um modelo de negócios utilizando as ferramentas Canvas e modelo tradicional para a instituição TETO, unidade de Curitiba, Brasil. Curitiba-PR, 2018.

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The anatomy of the business model: a syntactical review and research agenda. In: SUMMER CONFERENCE 2010 - OPENING UP INNOVATION. Anais [...]. London: Imperial College London Business School, 2010. p. 1-31.

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

MACEDO, M. A. et al. Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. Florianópolis-SC, 2013.

NETO, Julio Vieira; MARINHO, Mauro Soares; CARVALHO, Patricia Santos. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. Revista Espacios, v. 39, n. 33, 2018. Disponível em:

<https://revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p09.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2024.

OSTERWALDER, A. The business model ontology: a proposition in a design science approach. 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. [S.l.]: Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9786555204605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204605/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

SALESFORCE. Tendências de marketing: como a personalização e a inteligência artificial estão transformando o relacionamento com os consumidores. 2024. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/marketing-trends/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SARAIVA, P. M. Marketing digital: a utilização das mídias sociais como um canal de comunicação no varejo de moda de Barbalha-CE. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 13, n. 44, p. 486-507, 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas. 2006.

SEBRAE. O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe%2C51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 jun. 2024.

SEBRAE. Tendências de marketing digital para 2024. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/marketing-e-vendas/tendencias-de-marketing-digital-para-2024/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

TAVARES, M. C. Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 172-194, Apr./Jun. 2010.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. B. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Tatuí-SP, 2015.

TORRES, C. Marketing na internet para pequenas empresas. 2010. Disponível em: <http://www.claudiotorres.com.br>. Acesso em: 08 jul. 2020.

WIKSTRÖM, K. et al. Business models in project business. International Journal of Project Management, v. 28, n. 8, p. 832-841, 2010. 2024.