



**LUCAS NOTINI LOBATO BICALHO**

**ATRAVESSANDO O ABISMO: MARKETING E VENDAS  
EM *STARTUPS* DE *SOFTWARE***

**LAVRAS – MG**

**2018**

**LUCAS NOTINI LOBATO BICALHO**

**ATRAVESSANDO O ABISMO: MARKETING E VENDAS EM STARTUPS DE  
SOFTWARE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. André Luiz Zambalde  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2018**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Bicalho, Lucas Notini Lobato.

Atravessando o abismo : marketing e vendas em startups de software / Lucas Notini Lobato Bicalho. - 2018.

75 p.

Orientador(a): André Luiz Zambalde.

.  
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2018.

Bibliografia.

1. Marketing. 2. Startups. 3. Marketing Contemporâneo. I.  
Zambalde, André Luiz. . II. Título.

**LUCAS NOTINI LOBATO BICALHO**

**ATRAVESSANDO O ABISMO: MARKETING E VENDAS EM STARTUPS DE  
SOFTWARE  
CROSSING THE CHASM: MARKETING AND SALES IN SOFTWARE  
STARTUPS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 10 de abril de 2018.  
Dr. André Luiz Zambalde UFLA  
Dr. Cléber Carvalho de Castro UFLA  
Dr. Gustavo Quiroga Souki UNA-BH

Prof. Dr. Dr. André Luiz Zambalde  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2018**

## **Dedicatória:**

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria José e Marcelo, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e aos grandes amigos que conheci durante a etapa de mestrado, sem os quais este processo não seria tão valoroso. Obrigado Richard, André e Alexandra.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa de Pós-Graduação pela oportunidade e apoio para a realização do programa de mestrado. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (capes) pelo apoio aos projetos envolvendo marketing e inovação em startups. E especialmente ao meu orientador e amigo André Luiz Zambalde que, para além de me ensinar a escrever um trabalho científico, me ajudou a me desenvolver como ser humano. Além disso, agradeço aos membros da banca, Cléber Carvalho e Gustavo Souki, pela disponibilidade e empenho em contribuir para o trabalho. **Muito obrigado!**

## **Epígrafe**

“Deus colocou as melhores coisas da vida  
do outro lado do medo” Will Smith

## RESUMO

Neste trabalho buscou-se investigar como *startups* que desenvolvem *softwares* se utilizam de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e vendas e como estas colaboram para que se “atravesse o abismo” mencionado por Moore (2002). O autor afirma que o abismo consiste em uma lacuna existente entre os adotantes precoces de tecnologias e os consumidores pragmáticos, que também são chamados de Primeira Maioria e Maioria Tardia, e são as fatias mais lucrativas do mercado. A pesquisa é fundamentada nas teorias do Desenvolvimento de Clientes de Blank (2013); Teoria do Ciclo de Adoção das Inovações de Rogers (1995); na Teoria do Abismo de Moore (2002) e também nos princípios do Marketing Contemporâneo (*Contemporary Marketing Practices* - CMP) tratados por Boone e Kurtz (2013). Como abordagem metodológica, foi utilizado o estudo multicascos, de caráter qualitativo, onde foram realizadas entrevistas por meio de roteiros semiestruturados com gestores envolvidos nos processos de marketing e de vendas de *startups* que desenvolvem *softwares*. As empresas em questão são situadas no ecossistema de *startups* “San Pedro Valley”, localizado no bairro São Pedro, na cidade de Belo Horizonte, MG; no ecossistema de Itajubá, MG e, também, na cidade de Varginha, MG. Primeiramente foram estudados os conceitos de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas para que, ao final da pesquisa empírica, se confrontasse os dados com o que se encontrou na literatura. Verificou-se que grande parte dos entrevistados tinha conhecimentos acerca dos conceitos teóricos abordados. Porém, algumas das organizações demonstraram praticar os preceitos teóricos e outras não. Observou-se em maior frequência a utilização do tradicional modelo de desenvolvimento de produtos (Product Development) frente ao modelo de desenvolvimento de clientes proposto por Blank (2013). Foram identificadas as estratégias, práticas e técnicas de *marketing* e vendas mais utilizadas pelas organizações. Ao fim do trabalho são apresentadas diretrizes com estratégias, práticas e ferramentas de marketing e de vendas para três diferentes perfis de *startups*. Concluiu-se que apesar da notável preferência pela utilização de práticas de marketing em meios digitais, formas tradicionais de marketing e vendas como a utilização de impressos e visitas a clientes ainda são fundamentais, ainda que no ambiente das organizações tecnológicas.

**Palavras-chave:** *Marketing startups*. Mercados *hightech*. Vendas *startups*. Cruzar o abismo. *Crossing the chasm*.

## ABSTRACT

This study sought to investigate how the software startups uses strategies, practices, and marketing tools and how these corroborates to "cross the chasm" mentioned by Moore (2002). The author states that the abyss consists of a gap between the early adopters of technology and the pragmatic consumers, which are also called Early Majority and Late Majority, and are the most lucrative slices of the market. The research was based on the theories of the Customer Development Model of Blank (2013); Theory of Innovation Adoption of Rogers (1995); Theory of the Abyss of Moore (2002) and also on the principles of the Contemporary Marketing Practices (CMP) by Boone and Kurtz (2013). As a methodological approach, it was used the Multiple Case Study, with qualitative character, where interviews were realized using semi-structured scripts applied to marketing and sale managers of startups that develops software's. The selected startups were from the ecosystem San Pedro Valley in the city of Belo Horizonte, of the startup ecosystem of Itajubá, and of the city of Varginha, both of them situated in the state of Minas Gerais. First of all, there was found the concepts of marketing and sales strategies, practices and tools that would be used to compare the empirical results with the actual literature. It was found that the major part of the interviewed managers did know about the theoretical concepts. Although, some of the organizations showed to utilize the theory and other did not. It was found that the majority of the interviewed startups still using the traditional product development model, instead of the customer development model of Blank (2013). It was identified the most used strategies, practices and tools of marketing and sales. At the end of the study is showed a suggestion of practical application of strategies, practices and tools of marketing for three different startup profiles. It was concluded that even with the visible preference in the utilization of digital media marketing practices, the most traditional ways of marketing and sells still shows as fundamental practices for the technology startups.

**Palavras-chave:** *Marketing startups. Hightech markets. Startup Selling. Crossing the chasm.*

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Canais de vendas .....	22
Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento de Produtos e de Clientes .....	29
Figura 3 - Cruzando o abismo – Geoffrey Moore - 2002 .....	31
Figura 4 - Diagrama Esquemático-Metodológico da pesquisa.....	40

## **Lista de quadros**

Quadro 1 - Fases de uma Startup .....	20
Quadro 2 - Estratégias, Práticas e Ferramentas de Marketing e Vendas .....	26
Quadro 3 - Formas de Marketing Contemporâneo - CMP .....	33
Quadro 4 - Conhecimento das teorias abordadas.....	52
Quadro 5 - Principais motivos que levam os clientes a comprarem.....	52
Quadro 6 - Perfil de adoção dos clientes .....	53
Quadro 7 - Estratégias de marketing e vendas utilizadas .....	55
Quadro 8 - Práticas de marketing e vendas utilizadas .....	58
Quadro 9 - Ferramentas de marketing e vendas utilizadas .....	61

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização e motivação .....	13
1.2 Problema, objetivos e justificativas .....	15
1.3 Estrutura do trabalho .....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 As <i>startups</i> e seu ciclo de vida .....	18
2.2 Marketing e Vendas: Estratégias, Práticas e Ferramentas .....	21
2.3 Mercado de alta tecnologia e marketing contemporâneo .....	27
2.4 Trabalhos relacionados .....	33
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Tipo de pesquisa .....	37
3.2 Procedimentos metodológicos .....	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1 A Amostra: Síntese das <i>startups</i> entrevistadas.....	41
4.2 Conhecimento das teorias pelos gestores da amostra.....	51
4.3 Estratégias, Práticas e Ferramentas de Marketing e Vendas .....	55
4.4 Proposta de Diretrizes de Marketing e Vendas .....	63
4.4.1 Diretrizes para organizações com o perfil do Grupo 1 – <i>Startups</i> que.....	65
4.4.2 Diretrizes para organizações com o perfil do Grupo 2 – <i>Startups</i> que.....	66
4.4.3 Diretrizes para organizações com o perfil do Grupo 3 – <i>Startups</i> que.....	67
5 CONCLUSÕES .....	69
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
APÊNDICE .....	75

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção são descritos os contextos teórico e social e o problema, objetivos e justificativas da pesquisa. Ao final é apresentada uma visão da estrutura de conteúdo do trabalho.

## 1.1 Contextualização e motivação

O avanço das tecnologias e a chegada da era digital estimularam o mercado de forma a se criar novos atores, dentre eles surgiram as *startups*, que geralmente são organizações com conceitos distintos das formas organizacionais tradicionais.

Ries (2011) afirma que *startups* podem ser definidas como organizações temporárias de pessoas, desenhadas para criar e desenvolver produtos e serviços inovadores em ambientes desburocratizados e que permitem maior flexibilidade se comparados aos ambientes das organizações até então existentes.

O aumento do interesse pela criação de empresas tecnológicas implicou no surgimento de um ambiente “hiper-competitivo”, o qual, segundo Marchand (2004), força dia após dia os gestores que atuam neste segmento a se aprimorarem na tentativa de sobreviver em um mercado onde o nível de incertezas e de riscos é elevado.

Como observado por Moore (2002), estas organizações que atuam no mercado da alta tecnologia frequentemente se deparam com um problema: o da criação e desenvolvimento de produtos que muitas vezes não atingem volume de vendas expressivo o suficiente para se perpetuarem no mercado. O autor constata, portanto, a existência de um “abismo” a ser atravessado entre os diferentes perfis de consumidores de novas tecnologias.

No mercado *high-tech*, como também é chamado o ambiente onde se lançam as organizações associadas às novas tecnologias, constantemente são criados e levados ao público produtos que despertam a atenção dos grupos mencionados por Rogers (2010) como entusiastas e visionários tecnológicos. Estes são assim chamados pois se comportam como clientes dispostos a pagar para testar novos produtos e se integrarem à evolução das tecnologias. O que acontece, porém, é que se estima que estes segmentos de consumidores não alcançam um número de indivíduos suficientes para que sejam atingidos níveis de vendas expressivos.

Rogers (2010) afirma que há na sociedade poucos indivíduos com estes perfis. Tal fator leva os fundadores e gestores de *startups* à necessidade de buscar atingir uma fatia maior do mercado, no caso, a dos consumidores pragmáticos, ou maiorias, que são compostas por indivíduos geralmente não dispostos a arriscar seus recursos para comprar produtos que não tragam garantias dos benefícios que oferecem.

Blank (2013), por sua vez, vai além das teorias de Rogers (2010) e Moore (2002) e sugere que a maioria de *startups* demonstra se preocupar em criar produtos, desenvolvê-los e levá-los ao mercado rapidamente para que deixem, assim que possível, de serem pequenas organizações e se tornem empresas. Porém, o que ocorre, segundo o autor, é que uma vez que estes produtos são lançados no mercado, recorrentemente não conseguem atingir volumes de vendas desejados, causando frustração.

Segundo o autor, isto ocorre devido ao fato de que os executivos de *startups* relegam os processos de exploração e descobrimento de seus clientes (*Customer Development*), levando as organizações ao fracasso, uma vez que se gasta muito e vende-se pouco. Ou seja, no momento em que seriam necessários mais recursos para se “cruzar o abismo” e vender de forma expressiva, a maioria de *startups* já se encontra em meio à escassez financeira e à frustração.

Percebe-se, portanto, a existência de diferentes espécies de desejos e necessidades a serem satisfeitos de forma a conquistar e fidelizar os diferentes tipos de consumidores do mercado *high tech*.

Neste sentido, Moore (1999) sugere uma importante peculiaridade que distingue os clientes pragmáticos dos clientes visionários. O autor alerta em seu livro *Dentro do Furacão (Inside the Tornado)* para o fato de que os clientes pragmáticos desejam comprar para si produtos que sejam completos, ou seja, soluções que não os tragam muitos riscos e que já se encontrem de forma consolidada no mercado.

Neste contexto, entende-se ser necessário utilizar as melhores estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas com o objetivo de “cruzar o abismo”. Desta forma, tem-se que a principal motivação deste trabalho é compreender as teorias acerca do Abismo, do Ciclo de Adoção das Inovações e das técnicas do Marketing Contemporâneo (MOORE, 1999, 2002; ROGERS, 2010; BOONE E KURTZ, 2013) e a forma como estas podem contribuir para que *startups* de tecnologia cruzem o abismo. Além disto, buscou-se identificar e compreender a adoção e a utilização de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e vendas pelas *startups* de tecnologia.

## 1.2 Problema, objetivos e justificativas

Ao estudar como as *startups* do mercado *high tech* surgem e como se comportam nos processos de criação e de desenvolvimento de novos produtos, o autor Blank (2013) percebeu que, em sua grande maioria, estas organizações utilizam-se de métodos tradicionais de criação de produtos esperando que, ao finalizarem a construção destes, automaticamente surgirão consumidores para comprar toda a sua produção.

O autor afirma, então, que há a utilização do tradicional Modelo de Desenvolvimento de Produtos (*Product Development Model*) pelas *startups*. Porém, Blank (2013) sugere que tal utilização não é aplicável para empresas que atuam no mercado das altas tecnologias, pois neste mercado coexistem diferentes “submercados” e com diferentes perfis de consumidores.

É neste sentido que a utilização adequada de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas mostra-se necessária. Reis (2016) encontrou empiricamente sinais de que as *startups* do mercado *high tech* não demonstram praticarem *marketing* e vendas de forma acertada e formal.

As organizações investigadas por Reis (2016) demonstram utilizarem-se de *marketing* e de vendas de maneira informal, reiterando o que foi anteriormente proposto por Blank (2013) ao dizer que há uma preocupação das *startups* em entregar produtos novos, a despeito de existirem necessidades ou desejos por parte do mercado almejado.

Observa-se, então, o surgimento da dificuldade em “cruzar o abismo” de vendas, uma vez que não se praticam esforços para descobrir e compreender os diferentes tipos de consumidores existentes e suas diferentes necessidades.

Neste contexto, a questão que esta pesquisa pretende responder é: **as *startups* de *software* utilizam estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas para atravessar o abismo?** O objetivo geral do trabalho é investigar como as *startups* de *software* têm utilizado de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas para atravessarem o abismo existente entre as diferentes fases do Ciclo de Adoção das Tecnologias.

Os objetivos específicos da investigação são, portanto:

- investigar o conhecimento de *startups* de *software* quanto à existência do abismo, ou seja, considerando a abordagem teórica de Moore (2002);
- identificar quais são as estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas utilizadas pelas *startups* de tecnologia;

- propor diretrizes visando auxiliar os gestores de marketing e vendas dessas a atuarem no sentido de cruzar o abismo.

A realização desta pesquisa se justifica devido à necessidade de se contribuir para os estudos de *marketing* e de vendas, particularmente associados a organizações que atuam no mercado *high tech* considerando, para isto, formas de aplicação das teorias desenvolvidas por autores como Rogers (2010), Moore (1999, 2002), Blank (2013) e Boone e Kurtz (2013).

Mohr et. al (2009) afirmam que, além de aplicar o que já se conhece da abordagem do *marketing*, as empresas que desejam atuar no mercado de tecnologia devem compreender também a mudança de contexto existente, onde se aumenta consideravelmente os níveis de riscos e de incertezas. Para os autores, se por um lado, a tecnologia traz atrativos geralmente associados a menores custos e à flexibilidade de utilização, por outro, a tecnologia provoca mudanças nos hábitos dos consumidores. Compreender tais hábitos passa então a ser um desafio para as empresas (MOHR et al., 2009; BOONE; KURTZ, 2013).

D'Avino et al. (2015) afirmam que os negócios promovidos por *startups* há tempos um papel importante na economia mundial. Porém, recentemente sua relevância aumentou significativamente com a chegada da era digital.

Tratando-se da taxa de sucesso das *startups*, Moore (2002) afirma, em consonância com o que havia sido anteriormente proposto por Rogers (1995), que estas organizações frequentemente se esbarram com o obstáculo do abismo entre os diferentes tipos de adotantes das novas tecnologias de forma que poucas das *startups* conseguem superá-lo e serem bem sucedidas.

Conforme Pauline (2015) há uma lacuna na literatura sobre estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas para organizações de alta tecnologia. Há um encurtamento contínuo dos ciclos do produto e do mercado e rápida obsolescência. Assim, um ambiente de marketing e vendas diferente exige diferentes diretrizes.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Encontra-se na Seção 2 deste trabalho o Referencial Teórico que aborda a teoria necessária para o entendimento e a realização da presente pesquisa, compreendendo conceitos, descrições e explicações sobre: *startups*; *marketing* e vendas; *marketing* em

mercados *high tech*, e, por fim, encontra-se um tópico com “Trabalhos relacionados”, contendo o estado da arte relacionado ao tema.

Na Seção 3 são descritas as abordagens metodológicas que orientaram a pesquisa, assim como os procedimentos pelos quais a mesma foi realizada e um esquema com o roteiro do desenvolvimento da pesquisa.

Em seguida, na Seção 4 têm-se os resultados encontrados na fase de coleta de dados. Por fim, tem-se a seção de conclusões, de referências utilizadas ao longo da pesquisa e de apêndices do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontram-se tópicos descrevendo as principais bases conceituais para as temáticas discutidas no trabalho. Apresenta-se, portanto, os conceitos de *startups* e de marketing e vendas, particularmente relacionados com estratégias, práticas e ferramentas para sua execução. Tem-se, também, uma descrição de como os conceitos de marketing e vendas se desenvolveram em meio ao desenvolvimento tecnológico até chegar às práticas de marketing contemporâneo (*Contemporary Marketing Practices - CMP*). Por fim, o último tópico desta seção contempla pesquisas de autores que avançaram nas investigações acerca do marketing de *startups* e novas tecnologias.

### 2.1. As *startups* e seu ciclo de vida

Neste tópico busca-se a descrição conceitual do termo *startup* e as diferenças deste tipo de organização quando comparadas às empresas tradicionais. Aborda-se também sobre as fases necessárias para o desenvolvimento de *startups* de tecnologia.

Conforme Sarin (2012), a mudança dos tempos e o avanço das tecnologias, combinados à crescente necessidade de superar as dificuldades impostas por modelos de negócios burocráticos impulsionaram o mercado a desenvolver novas formas organizacionais distintas das formais, conhecidas até então. Desta maneira, as *startups* se popularizaram em meados dos anos 1990 como uma forma de incentivar o empreendedorismo. Especialmente as *startups* de *software*, em função do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação em todo o mundo (eras digital e da Internet).

Ferrão (2013) afirma que este tipo de organização tem cumprido um papel importante na geração de empregabilidade e de incentivo do desenvolvimento de inovações.

Para Ries (2011), pode-se conceituar, de maneira genérica, as *startups* como organizações temporárias de pessoas, que são desenhadas para criar produtos e serviços dentro de ambientes onde há elevado grau de riscos e incertezas. Conforme o autor, o termo significa o ato de começar algo, organizações que estão no início e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado em qualquer área ou ramo de atividade, procurando desenvolver um modelo de negócio escalável e que seja repetível. Isto significa que com o mesmo modelo econômico, a organização vai atingir um grande número de clientes e gerar lucros em pouco tempo, sem aumento significativo dos custos.

Para o SEBRAE (2017) *startup* é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

Ao contrário das empresas que são lançadas tradicionalmente em mercados já conhecidos e com parâmetros estabelecidos de comparação (*benchmark*), o início das *startups* geralmente ocorre de forma mais incerta, contando-se com poucas referências sobre o público existente e sobre a existência ou não da necessidade de novos produtos e serviços.

Por outro lado, a partir de uma visão diferenciada, Cruz (2015) distingue as *startups* por três peculiaridades, que, segundo o autor, são atributos que definem este tipo de organização:

- São organizações de pessoas: “*humanorganization*”, ou seja, *startups* não necessariamente são empresas, mas sim um grupo organizado de pessoas. Grupos de trabalho dentro de grandes empresas, organizações do terceiro setor, instituições governamentais, ou mesmo grupos não institucionais, podem configurar uma *startup*, dependendo da presença das condições descritas abaixo.
- Têm como objetivo criar novos produtos ou serviços: uma importante característica para configurar uma *startup* é o objetivo de criar novos produtos ou serviços, ou seja, inovar no que está sendo ofertado para o cliente. Desta forma, um grupo de trabalho de uma empresa alocado para desenvolver um produto ou serviço pode ser considerado uma *startup*.
- São ambientes de incerteza: as *startups* lidam sempre com a incerteza, ou seja, o sucesso do lançamento e conquista de mercado de um determinado produto é uma incógnita. Atrela-se à incerteza o nível de risco, que mantém relação diretamente proporcional com esta primeira.

Assim, o modelo das *startups* facilita a ocorrência da inovação devido à redução de processos burocráticos da gestão organizacional tradicional. Nota-se entre este tipo de organizações a estimulação à criação por meio da valorização de novas ideias e conceitos.

Blank (2012) afirma que não se deve enxergar as *startups* como uma versão menor das grandes companhias pois, se tal direcionamento fosse correto, bastaria aplicar as estratégias organizacionais já conhecidas e as *startups* já estariam aptas a vencer no mercado.

Além disto, Blank (2013) afirma que é comum, no meio tradicional, perceber que as empresas direcionam seus esforços de forma massiva para desenvolver produtos. Porém, no caso das *startups*, tal modelo de “desenvolvimento de produtos” por si só não é suficiente, deve haver maior preocupação com a aceitação por parte do mercado, ou seja, encontrar e compreender uma demanda, desenvolver um produto que vise à sua satisfação de forma paralela (enquanto se desenvolve os consumidores) para que, só ao fim destes processos, o produto seja de fato levado ao mercado com grandes esforços de vendas.

Em alguns casos, pode-se definir como vantagens de se desenvolver uma *startup*, fatores como a menor necessidade de caixa imediato para financiar um projeto, flexibilização dos processos que antes eram complicados e burocráticos e a possibilidade de arriscar a custos menores, caso produtos não sejam bem aceitos.

Blank (2013) descreve três estágios principais que uma *startup* deve percorrer para alcançar o sucesso no mercado, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Fases de uma Startup

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>DESCOBERTA DE UM PROBLEMA E SOLUÇÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PRODUTO E DO MERCADO</b>	<b>ESCALABILIDADE</b>
(DESCOBERTA DO CLIENTE)	(VALIDAÇÃO DO CLIENTE)	(CRIAÇÃO DA DEMANDA)

Fonte: Blank (2013) – Adaptado pelo autor (2018)

Tem-se, como foi visto, uma primeira fase de descoberta de um mercado alvo e de uma oportunidade de criação de produto e/ou serviço.

Em seguida, planeja-se como se dará a construção do produto e da companhia para atender à demanda descoberta e valida-se o produto, ou seja, é testada a aceitação deste por parte do público alvo anteriormente estabelecido.

Por fim, na terceira fase, uma vez que o produto vem sendo aceito pelo mercado, surge o estágio de expansão da estrutura da empresa para que se suporte níveis maiores de vendas (escalar).

É nesta última fase que as *startups* que alcançam o sucesso em seus negócios se solidificam e passam a ser empresas.

## 2.2. Marketing e Vendas: Estratégias, Práticas e Ferramentas

Neste tópico serão abordados os conceitos básicos de Marketing e de Vendas, assim como estratégias, práticas e técnicas discutidas na academia e também no meio gerencial.

De acordo com a American Marketing Association, AMA (2013), o conceito de marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valores para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”.

Las Casas (2000) afirma que o Marketing engloba todas as atividades concernentes às relações de troca de bens (produtos ou serviços), orientadas para a satisfação de desejos, necessidades e interesses de consumidores, ou seja, atualmente se aborda a temática de Marketing como holística e multidisciplinar, porém nem sempre foi assim.

As práticas de marketing foram, por algum tempo, consideradas como um ramo da economia, que era originalmente voltado para a realização de estudos de canais de distribuição das empresas. Mais adiante, o marketing veio a se tornar uma disciplina de gestão, que fora construída para promover aumentos nos números de vendas das empresas (KOTLER, 2000). Com o passar dos anos, as práticas de marketing apresentaram-se não apenas como ferramentas para impulsionar as vendas por meios promocionais, mas como uma abordagem multidimensional associada aos “4 P’s” do marketing. Esta visão de marketing consiste em promover a satisfação plena dos desejos, necessidades e interesses dos consumidores, e deve envolver aspectos de como uma organização distribuirá seus produtos (*place* – praça); qual será a política de precificação adequada para que os produtos oferecidos tenham aceitação no mercado (*price* – preço); quais serão os atributos e benefícios que os consumidores desejarão que o produto possua (*product* – produto) e, por fim, quais devem ser as táticas para que se atinja o mercado e se efetue vendas (*promotion* – promoção) (KOTLER, 2000).

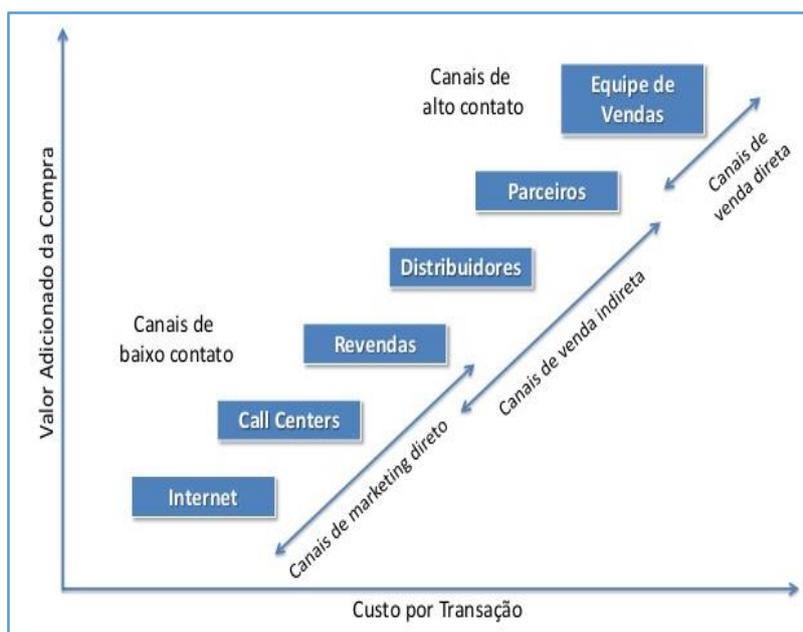
Pode-se dizer que há diferenças quanto aos conceitos de Marketing e de Vendas. O primeiro, como foi visto, compreende uma visão holística e generalizada de planos com objetivos mais amplos, como conquistar maiores fatias de mercado (*marketshare*) ou posicionar de forma diferente uma organização.

Por outro lado, o conceito de Vendas consiste na etapa operacional das atividades de Marketing, ou seja, onde se englobam todos os processos necessários para concretizar

a negociação e entrega de produtos e serviços. Há então a necessidade de elaborar e executar um plano de Marketing e em seguida de se construir uma estrutura de vendas sólida e que seja capaz atender ao mercado desejado.

Na Figura 1, utilizada por Pereira (2004, p. 65), pode-se visualizar como se dividem diferentes canais de marketing e vendas de uma organização de forma a aumentar ou diminuir os custos para realizar as transações (Custo por Transação).

Figura 1 - Canais de vendas



Fonte: Pereira (2004); Reis (2016)

Percebe-se que por meio da utilização dos diferentes canais vistos na Figura 1 torna-se possível reduzir custos por transação e tornar o processo mais eficaz e economicamente viável.

A utilização da Internet para vendas, por exemplo, permite às organizações economizarem com a estrutura de vendas se comparadas a canais de venda direta como pontos físicos de atendimento. Por outro lado, pode ser visualizado como os diferentes canais interagem e devem funcionar de forma alinhada.

Um exemplo de plano de marketing e vendas em mau funcionamento poderia ser: uma determinada organização possuir uma estrutura sólida e eficiente de marketing direto para vender pela Internet, porém, por apresentar dificuldades em entregar seus produtos devido a deficiências na estrutura de distribuidores e de parceiros de vendas, a concretização da venda é impedida e o valor proposto não é entregue ao consumidor.

Deve-se atentar também para o fato de que planos de marketing e vendas são compostos por diferentes estratégias, práticas e ferramentas. Pode-se definir, segundo Reis (2016), estratégias de marketing e de vendas como ações que orientam o processo de entrega de produtos e serviços para o público consumidor, sendo, portanto, a ação de se definir caminhos e formas para alcançar o público alvo de uma organização.

Pode-se citar como exemplo de estratégias de marketing e de vendas tradicionais planos como:

- Estratégias de posicionamento no mercado: segundo Porter (2004) consiste nas empresas se situarem no mercado de modo que suas forças sobreponham os produtos e serviços ofertados por concorrentes;
- Estratégias de reconhecimento de marca (*branding*): são utilizadas para que organizações consigam aumentar sua relevância em mercados com alto nível de competitividade (BAGLA; ZENITH, 2015);
- Estratégias de segmentação de mercados: são utilizadas pelas empresas com a finalidade de administrar a heterogeneidade do mercado, consiste na tentativa de especificar públicos aos quais os produtos e serviços a serem oferecidos devem atender (FALCÃO, 2016);
- Estratégias de diferenciação: para Mintzberg (2006) as empresas devem se diferenciar no mercado para que aumentem as suas vantagens competitivas, o que pode ser feito diferenciando-se de concorrentes por atributos como preço, atendimento, suporte e qualidade, dentre outros;
- Estratégias de fidelização: são utilizadas objetivando incentivar a retenção de clientes, levando a experiência de compra destes a ser continuada por meio de benefícios concedidos pela empresa que aplica a estratégia (OLIVEIRA et al., 2009).

Assim, as estratégias são conceitos amplos e que englobam a utilização de práticas e ferramentas para sua execução.

Por outro lado, Reis (2016) e Sette (2013) afirmam que as práticas de marketing e de vendas são formas que empresas utilizam para executar as estratégias elaboradas. Por fim, diz-se que as ferramentas de marketing e vendas são os subsídios (meios) como *softwares* e sistemas de gestão por onde se praticam o marketing e as vendas.

Ao se tratar da diferenciação entre os conceitos de estratégias, de práticas e de técnicas de marketing e de vendas, percebe-se a utilização cruzada de conceitos, ou seja,

diferentes autores costumam referir-se a estratégias de marketing como sendo práticas e a práticas como sendo estratégias ou ferramentas.

Desta forma, delimita-se neste trabalho o conceito de estratégia de marketing e vendas como o plano a ser utilizado para atingir os objetivos de uma organização, como de incrementar seu volume de vendas ou de alcançar vantagens competitivas como liderança de mercado, fortalecimento de marca ou diferenciação de produtos.

Quanto ao conceito de práticas, diz-se que uma prática é a atividade ou o conjunto de atividades (táticas) que uma organização realizará para concluir o que se prevê no plano estratégico. Desta forma, temos como exemplos de práticas de marketing e vendas:

- *Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM – Customer Relationship Management)*: consistem em atividades desenvolvidas por uma empresa com a finalidade de melhorar sua relação com seus clientes, ou seja, tornar os laços entre cliente-empresa mais estreitos e permitindo uma maior entrega de valor a estes;
- *Outbound Marketing*: consiste no conceito tradicional de marketing, onde as empresas atuam de forma ativa para buscar consumidores. As práticas de *outbound marketing* são de uma via, ou seja, são destinadas à divulgação sem interação por parte dos clientes. São exemplos de *outbound marketing* as publicidades impressas enviadas a clientes como mala direta e patrocínios de eventos (RANCATTI et al, 2015);
- *Inbound Marketing*: consiste em práticas para atrair e fidelizar clientes por meio *online*, visando a compreender seus comportamentos no meio digital e influenciando-os a adquirirem produtos e serviços de uma empresa. Assim, ao contrário das práticas de *outbound marketing*, busca-se aumentar a interação entre o público alvo e uma organização vendedora. (HALLIGAN e SHAH, 2014). As atividades de *inbound marketing* superam a comunicação de uma via onde uma empresa envia publicidades aos clientes sem esperar contrapartidas, passando então a permitir que os consumidores interessados no que se almeja vender opinem e demonstrem seus desejos e necessidades latentes (CASAS, 2016);
- *Divulgação por mídias eletrônicas*: são as atividades de publicidade e propaganda realizadas por empresas por meios como televisão, rádio e internet para vender produtos e potencializar marcas (LAS CASAS, 2000).

Finalmente, ao se considerar as ferramentas de marketing e vendas há aqui a intenção de se referir ao aparato de acessórios (meios) de diferentes tipos (tecnológicos ou não) que são utilizados para realizar as práticas anteriormente mencionadas. Temos como exemplos de ferramentas de marketing e de vendas:

- Plataformas de CRM;
- Plataformas de *Inbound Marketing*;
- Plataformas de E-mail Marketing;
- Plataformas de *E-commerce*;
- Plataformas *online* de *chat*;
- Mídias impressas como panfletos, *flyers*, *folders* e jornais;
- Mídias Sociais Digitais como Facebook®, LinkedIn®, Instagram® e WhatsApp®.

Desta forma, no Quadro 2 pode ser observada uma síntese conceitual, as finalidades e os exemplos das estratégias, práticas e ferramentas aqui abordadas.

Quadro 2 - Estratégias, Práticas e Ferramentas de Marketing e Vendas

	CONCEITO	FINALIDADE	EXEMPLOS
<b>Estratégias</b>	Planos elaborados para organizações atingirem seu objetivo central.	Servem como roteiros a ser seguidos para alcançar o objetivo de uma organização.  Descreve detalhadamente o que será feito e como a organização o fará (com quais recursos)	Estratégia de posicionamento no mercado; Estratégia de conquista de maiores fatias ( <i>marketshare</i> ); Estratégias de diferenciação (ex. vender mais por menos); Estratégia de Fidelização de Clientes (programas de fidelidade); Estratégia de Segmentação de Mercados e Estratégia de Fortalecimento de Marca ( <i>branding</i> )
<b>Práticas</b>	Ações ou conjuntos de ações e táticas que as organizações executam para atingir os clientes	Tornar possível o alcance das metas previstas na estratégia traçada	Gestão do Relacionamento com Consumidores (CRM); <i>Inbound</i> e <i>Outbound</i> Marketing; Promoções e Campanhas; Comunicação por Televisão, Internet e Rádio
<b>Ferramentas</b>	Meios (aparato de acessórios) a serem utilizados para praticar marketing e vendas.	Fornecer subsídios para tornar a implementação das práticas possível	Mídias Físicas (panfletos, outdoors e folders); Mídias Sociais Digitais; Softwares de Apoio ao Relacionamento (CRM – <i>Customer Relationship Management</i> ); Plataformas de <i>e-commerce</i> e divulgação online

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018)

De forma a facilitar a compreensão dos diferentes conceitos, pode-se dizer que as ferramentas são os meios necessários para que sejam realizadas as práticas antes previstas nas diretrizes do plano de *marketing* ou de vendas (estratégias) de uma organização.

### 2.3 Mercado de alta tecnologia e marketing contemporâneo

Neste tópico será abordado o estado da arte das pesquisas de como funciona o mercado das altas tecnologias e de como houve a necessidade das atividades de marketing serem repensadas de forma a se adaptarem às mudanças ocorridas nesse novo contexto.

São tratadas as temáticas norteadoras do mercado *high tech*, como a teoria do Desenvolvimento de Clientes de Blank (2013); a teoria do Ciclo de Adoção das Inovações de Rogers (1995); A Teoria do Abismo de Moore (2002) e também dos princípios do Marketing Contemporâneo de Boone e Kurtz (2013).

O avanço tecnológico surgido em meio ao contexto da globalização implicou no rompimento de fronteiras da comunicação e econômicas. De acordo com Lima (2015), a alta tecnologia tem grande impacto sobre a gestão de marketing nas organizações., de forma que, graças à tecnologia, a vida humana tornou-se mais prática, porém mais sofisticada e também cara.

As mudanças organizacionais aceleradas por meio da era da informação digital levam empreendedores a enfrentar mercados altamente competitivos e que requerem maiores esforços de gestão. Para Sugano, Carvalho e Gandia (2017) a maioria dos empreendedores se aventura neste novo cenário do mercado sem importantes conhecimentos atualizados de marketing como o que são modelos de negócios e as novas técnicas de marketing, o que contribui para que poucas das novas organizações alcancem o sucesso.

Como dito por Mohr et al. (2011), dado o contexto atualmente vivenciado, há níveis de concorrência e incerteza cada vez mais elevados e a margem de erro aceitável para empresas que buscam se situar no mercado *high-tech* torna-se cada vez menor. Diz-se, portanto, que tais empresas devem praticar as atividades do “marketing e de vendas clássicos” e também aprender a elaborar planos concisos e impactantes, buscando não apenas surpreender os consumidores, mas encantá-los e influenciá-los a tornarem-se agentes propagadores da imagem da empresa (influenciadores).

Uma das maiores divergências quanto aos conceitos tradicionalmente abordados em marketing e vendas com relação às práticas atualmente direcionadas para o mercado da tecnologia é a forma superficial como a abordagem tradicional trata a relação de parcerias a ser conquistada pelos que atuam neste mercado.

Sabe-se que no mercado *high-tech* dificilmente uma determinada empresa chega ao sucesso sem contar com parceiros. Assim, grandes parcerias, como em negócios do

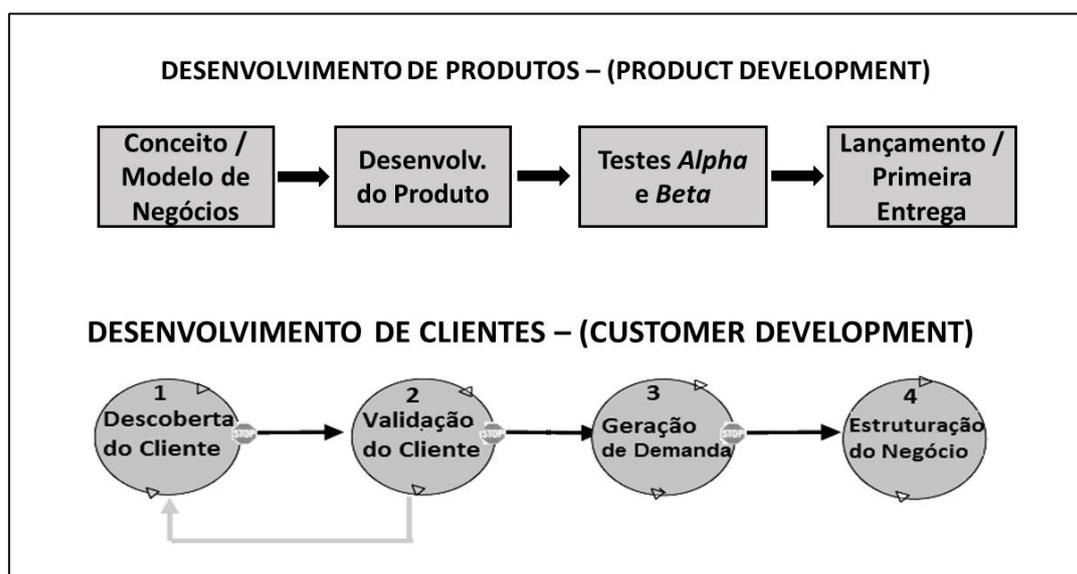
tipo *business-to-business* (B2B), são cada vez mais comuns e desejáveis já que proporcionam encurtamentos de caminhos adquiridos à medida em que novas tecnologias são desenvolvidas (ESCHER, 2005).

Algumas barreiras se apresentam à aplicação das atividades marketing e vendas no cenário tecnológico. Mohr et al. (2009, p. 26) exemplificam como consumidores de produtos *high-tech* podem dificultar a realização dos procedimentos de um planejamento devido às diferenças de perfil destes. “Na condução de uma pesquisa de mercado em indústrias de alta tecnologia, por exemplo, os usuários muitas vezes não conseguem articular suas necessidades com clareza porque simplesmente não são capazes de enxergar o que a tecnologia pode fazer ou de que maneira pode beneficiá-los”.

Blank (2013) corrobora Mohr et. al. (2009) ao utilizar-se de casos reais de empresas que atuam nos ramos da inovação para exemplificar a tendência à utilização de modelos tradicionais e nem sempre eficientes de criação ou desenvolvimento de produtos, como ocorreu no caso da recorrente utilização do Modelo de Desenvolvimento de Produtos por empresas de base tecnológica do mercado americano. Como alternativa, é proposta pelo autor a utilização do Modelo de Desenvolvimento de Clientes (*Customer Development*) simultaneamente aos processos de desenvolvimento de produtos quando se pratica marketing no cenário *high tech*.

Na Figura 2 pode-se ver o tradicional Modelo de Desenvolvimento de Produtos (*Product Development*) e o novo processo proposto por Blank (2013) em seu Modelo de Desenvolvimento de Clientes (*Customer Development*).

Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento de Produtos e de Clientes



Fonte: Blank (2013)

Como pôde ser visto, os dois modelos consistem em quatro diferentes fases e com diferentes objetivos. Blank (2013) sugere que suas fases sejam trabalhadas simultaneamente, ou seja, ao se criar um conceito de novo produto e um plano de negócios na primeira etapa, a organização deve também buscar descobrir e compreender quem será seu público consumidor. Em seguida, na segunda fase, de acordo com o Modelo de Desenvolvimento de Produtos, a prioridade da organização seria criar e desenvolver, de fato, o produto.

Porém, ao trabalhar os modelos de forma alinhada, a organização deveria também validar se o público antes escolhido aceita o produto (Validação do Cliente). Na terceira fase, se antes a organização objetivava apenas testar seus protótipos, agora deveria se utilizar disto para criar e influenciar demandas para o lançamento massivo do produto na quarta fase. Por último, a empresa deve estar apta a entregar grandes volumes de seu produto que supostamente já se encontra validado e já tem consumidores suficientes para que a empresa se formalize e escale nos negócios.

Como foi dito, por conviverem com ambientes incertos, organizações como as *startups* do mercado da alta tecnologia necessitam entender as dificuldades e necessidades de seus públicos alvo para em seguida desenvolver e propor soluções para estes.

Desta forma, faz-se necessária a obtenção de um campo de visão sistêmica e holística, no qual as práticas de *marketing* exigem a aplicação das diversas áreas da

administração como a estratégica, a gestão do conhecimento, a administração mercadológica e a gestão de finanças.

O mercado *high-tech* lança constantemente produtos que despertam a atenção de entusiastas da tecnologia e também de clientes mais visionários, naturalmente mais dispostos a pagar para testar e se integrar à evolução. O que acontece, porém, é que se estima estes segmentos de consumidores geralmente não trazem volumes de vendas suficientes para o sucesso das organizações, levando empresários e gestores a se interessarem por atingir uma fatia maior do mercado

Assim, as fatias mais relevantes do mercado seriam a dos consumidores pragmáticos, os quais geralmente não se dispõem a arriscar seus recursos (financeiros, tempo necessário para aquisição do produto) sem garantias de que obterão benefícios reais em troca (ROGERS, 2010).

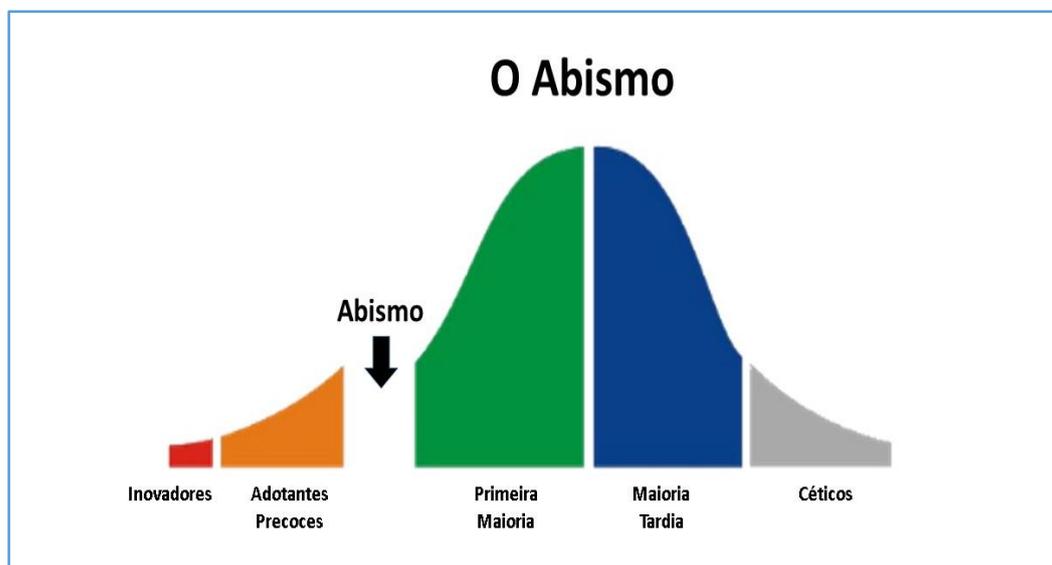
Tem-se, portanto, segundo Rogers (2010) que é possível compreender os clientes de produtos inovadores conforme as seguintes tipologias:

- Inovadores e Adotantes Precoces: grupo de consumidores que compartilha de semelhanças quanto à tendência de experimentar novas tecnologias. São influentes entre si, de forma que a opinião de um Inovador ou Adotante precoce pode ser considerada por outros integrantes deste grupo para decidir se compra ou não uma inovação. Constituem a fatia “visionária” do mercado. São o pontapé inicial para empresas que querem colocar novos produtos tecnológicos à venda no mercado.
- Primeira Maioria e Maioria Tardia: compõe o grupo de consumidores mais expressivo. São clientes sensíveis à funcionalidade das coisas que adquirem (pragmáticos), estes não compram um produto apenas por ser novo ou diferente. É válido dizer também que os indivíduos que ocupam as maiorias não aceitam muito bem opiniões relacionadas a produtos vindas de clientes visionários.
- Clientes Céticos: este grupo é descrito como sendo uma parcela do mercado que não acredita em benefícios advindos da tecnologia e que, portanto, dificilmente gastam seu dinheiro comprando produtos inovadores. Geralmente não é vantajoso focar tal tipo de clientes com esforços de marketing (MOORE, 2002).

Moore (2002) utiliza em seu livro sobre marketing para mercados de alta tecnologia dos conceitos anteriormente apresentados por Rogers (1995) sobre a forma

como os indivíduos tendem a aceitar novos produtos tecnológicos que são lançados. O autor propõe que entre os diferentes perfis de adotantes das tecnologias, se constituem abismos, ou seja, “gaps” (figura 3).

Figura 3 - Cruzando o abismo – Geoffrey Moore - 2002



Fonte: Moore (2014)

Desta forma, o autor explica que a primeira “fatia” (Inovadores e Adotantes Precoces) do Ciclo de Adoção consiste nos consumidores altamente sensíveis às novas tecnologias e que são dispostos a correr riscos para conhecer produtos novos, sendo, então, a fatia de consumidores existente antes do “abismo”. Logo após esta lacuna, vêm a faixa mais expressiva de indivíduos, os quais são denominados por maiorias (Primeira Maioria e Maioria Tardia) e que são a parcela mais atrativa para as empresas do segmento tecnológico, uma vez que possuem um número maior de indivíduos.

Moore (2002) demonstra que quando determinada empresa consegue realizar vendas apenas para os Inovadores ou Adotantes Precoces, a organização pode estar fadada ao fracasso, já que os mercados de massa não adotam com tanta facilidade as inovações e são as fontes de maior faturamento. Conforme o autor, a grande dificuldade observada em conquistar o público pragmático ocorre principalmente por estes tipos de consumidores desejarem produtos “completos”, ou seja, soluções sólidas e seguras que permitam ao cliente sentir que arrisca menos e que terá todo o suporte necessário em sua experiência de utilização da tecnologia a ser adquirida.

Neste contexto, visando adequar as atividades de marketing às diferentes demandas surgidas devido ao cenário tecnológico atual, Boone e Kurtz (2013) propõem a adoção do conceito de Marketing Contemporâneo (*Contemporary Marketing Practices* – CMP) como nova forma de enfrentar os desafios de vendas modernos.

Pode-se dizer que as práticas de CMP contemplam os meios de realizar marketing surgidos na era digital, como: marketing de banco de dados, e-marketing, marketing de interação e marketing em rede (BOONE E KIRTZ, 2013; REIS, 2016).

O marketing de banco de dados diz respeito a utilização de sistemas e de ferramentas de informática para registrar e trabalhar conjuntos de dados permitindo sua decodificação e utilização para práticas de marketing e de vendas.

O *e-marketing* se relaciona às atividades realizadas em meio à internet, englobando ferramentas como mídias sociais, sites e canais digitais de *streaming*; por sua vez, o marketing de interação envolve os meios tecnológicos disponibilizados pelas organizações com a finalidade de permitir comunicação com clientes.

Marketing de rede se fundamenta na criação de redes de pessoas (representantes) que buscam conquistar e fidelizar clientes e novos representantes para uma determinada marca de produto ou serviço, exige-se investir pouco capital para que um indivíduo se torne membro e se afilie à rede em questão.

No Quadro 3 pode-se observar uma síntese de conceitos e exemplos das diferentes formas de se praticar o CMP.

Quadro 3 - Formas de Marketing Contemporâneo - CMP

<b>MARKETING DE BANCO DE DADOS (DATABASE MARKETING)</b>	
<b>CONCEITO</b>	<b>EXEMPLO</b>
Utilização da informática para segmentar consumidores por meio dos dados disponíveis sobre seu perfil. Permite o direcionamento dos esforços de marketing para diferentes alvos, reduzindo custos e aumentando a eficácia do marketing praticado.	E-mail Marketing promocional para diferentes segmentos do mercado; Campanhas de datas comemorativas com base em dados como data de nascimento de clientes
<b>E-MARKETING</b>	
<b>CONCEITO</b>	<b>EXEMPLO</b>
Ações utilizadas por organizações por meio da internet para conquistar e fidelizar consumidores. Possuem custos menores e maior velocidade de interação entre as partes envolvidas, se comparadas a ações não digitais de marketing.	Divulgação por Mídias Sociais; Publicidade para sistemas Móviles; Programas de fidelidade digitais
<b>MARKETING DE INTERAÇÃO - INTERACTIVE MARKETING</b>	
<b>CONCEITO</b>	<b>EXEMPLO</b>
Estratégia de marketing de duas vias (empresa-cliente; cliente-empresa) de comunicação onde se permite que consumidores de uma organização se comuniquem diretamente com ela.	Disponibilização pela organização de Blogs, E-mails e canais de interação do cliente com a empresa em Mídias Sociais
<b>MARKETING DE REDE - NETWORK MARKETING</b>	
<b>CONCEITO</b>	<b>EXEMPLO</b>
Por meio de grandes números de vendedores, levam-se produtos ao mercado sem necessitar de grandes investimentos iniciais. Os vendedores são associados à marca e podem ganhar não apenas com vendas, mas com a indicação e sucessiva associação de novos membros.	Plataformas multinível de vendas utilizadas por empresas de cosméticos e produtos para a saúde (HERBALIFE; MARY KAY; HINODE)

## 2.4 Trabalhos Relacionados

Neste último tópico do referencial são relatadas investigações científicas e obras com finalidade gerencial que abordam temas relacionados a Estratégias, Práticas e Ferramentas de Marketing e Vendas para *startups* e também obras que tratam sobre métodos para as *startups* “cruzarem o abismo” do Ciclo de Adoção das Inovações.

A interpretação do ciclo de adoção proposto por Moore (2002) incitou novos questionamentos, como o de Leistén e Nilsson (2009), que investigaram o processo de

criação e colocação de novos aparelhos de telefonia móvel no mercado sueco. Os autores sugeriram que, a despeito da necessidade de se compreender o funcionamento do Ciclo de Adoção das Tecnologias e a existência do Abismo propostos por Rogers (1995) e Moore (2002), respectivamente, a maioria das empresas investigadas demonstrou preocuparem-se em demasia com a tecnologia a ser lançada por si só, ou seja, segundo os autores há a criação de tecnologias que muitas vezes não atendem a demandas reais do mercado. Desta forma, não é incomum que sejam lançadas no mercado “invenções” ao invés de inovações, como afirmou Drucker (2002).

Leistén e Nilsson (2009) observaram também que as duas empresas estudadas afirmaram praticar estratégias de diferenciação por produto e de segmentação de clientes, lançando aparelhos telefônicos para os diferentes tipos de adotantes de tecnologias. Assim, aparelhos que agregam menos inovação são direcionados a clientes pragmáticos e não requerem grandes esforços para cruzar o abismo. Por outro lado, quanto mais inovação se agrega a um novo produto, maior torna-se a necessidade de conquistar os adotantes precoces antes de buscar conquistar as maiorias. Os autores enfatizam também uma maior necessidade de praticar técnicas de *branding* no momento da colocação das novas tecnologias no mercado, sendo que, à medida que o produto é mais inovador, a marca vendedora deve se mostrar também mais sólida.

A pesquisa desenvolvida por Reis (2016) reitera a carência de aprendizado a respeito da demanda e dos anseios do público alvo das *startups* de tecnologias. Ao investigar como quatro *startups* mineiras desenvolviam suas atividades tocantes a marketing e vendas, o autor observou que as organizações não demonstraram realizargrandes esforços para aprender estratégias, práticas e ferramentas eficazes para alcançarem seus consumidores.

Segundo o autor (REIS, 2016);

“Percebeu-se, claramente, que essas organizações têm a necessidade de apreender e dominar conhecimentos e ferramentas específicas de marketing e vendas para alavancar seus negócios. Estas devem compreender suas áreas, conceitos, estratégias, práticas e ferramentas, associando-as ao ambiente que as cerca, particularmente, quando se trata de gerar e comunicar valor para a sociedade” (REIS, 2016, p. 121).

Assim, as organizações estudadas por Reis (2016) apresentaram, em sua maioria, deficiências quanto à elaboração e promoção de estratégias (nível de planejamento), de forma que não demonstraram se importar com estratégias básicas de marketing como a segmentação de clientes e focalizar vendas em públicos-alvo.

Como práticas mais comuns, Reis (2016) observou a utilização de práticas do e-marketing, como comunicação por e-mail, por aplicativos para *mobile* e por mídias sociais. Além disso, observou-se também a utilização de bancos de dados, ainda que de forma simplista (planilhas eletrônicas) para armazenamento de informações dos consumidores.

Quanto às ferramentas de marketing e vendas utilizadas pelas *startups*, Reis (2016) identificou a utilização de mídias sociais digitais e de *softwares* de CRM (*Customer Relationship Management*) e bancos de dados.

Moses (2015) investigou as práticas e estratégias adotadas por empresas de base tecnológica na Índia e concluiu, como havia sugerido Blank (2013), que grande parte das empresas deste mercado eram altamente inovadoras e eficazes quanto aos meios de criação e desenvolvimento de seus produtos, porém, pouco sofisticadas quanto ao conhecimento dos anseios de seus clientes. O estudo do autor foi realizado com uma amostra de 187 organizações de base tecnológica indianas.

Moses (2015) encontrou que, no nível estratégico, a maioria das organizações estudadas demonstraram estar mais orientadas para a tecnologia em si que para a elaboração de estratégias de marketing e vendas, sugerindo que as empresas desenvolvessem, portanto, estratégias de posicionamento, segmentação e de marketing de relacionamento. Por outro lado, o autor encontrou a utilização de práticas semelhantes às encontradas por Reis (2016) no contexto brasileiro. As práticas mais utilizadas foram utilização de mídias Sociais e e-marketing como alternativas para promover interações, promoções de vendas e atingir novos consumidores.

Moore (1999, 2002), por sua vez, afirmou que, quando superam o abismo, as *startups* entram em uma fase de “furacão” de vendas, na qual recebem, em troca de seus esforços de marketing, saltos astronômicos nos volumes de suas vendas. A preocupação principal da *startup* passa então a ser produzir o que a demanda do mercado necessita.

Para Moore (1999) as *startups* que alcançam o “furacão” compartilham estratégias em comum, sendo uma das mais proeminentes a da utilização dos nichos de clientes (segmentação) para promover as vendas dos produtos tecnológicos. Ou seja, uma vez que os clientes pragmáticos desejam “soluções completas” para suas necessidades, quando estes tiverem suas expectativas plenamente atendidas, poderão se tornar importantes influenciadores de marketing da *startup* em questão.

Outro ponto estratégico sugerido por Moore (1999) é a necessidade de as empresas *high tech* aprenderem a se posicionar no mercado. Segundo o autor, ao se falar sobre

estratégias de posicionamento, as *startups* comumente afirmam se posicionarem no mercado simplesmente criando declarações sobre sua forma de atuar. Assim, sugere-se que sejam feitos estudos de mercado com o intuito de compreender os “*players*” já existentes para, em seguida firmar acordos de parceria que facilitem a entrada da nova organização.

Schang (2007) corrobora as afirmações de Moore (1999) quanto à importância da estratégia de segmentação de mercados em nicho para alcançar o sucesso nos negócios *high-tech*. Além disso, a autora propõe que o potencial de sucesso ou de falha de um produto neste tipo de mercado se concentra na mão de um pequeno número de indivíduos, o qual possui a maior parte da influência necessária para convencer e conquistar os demais clientes. Desta forma, alerta-se para a necessidade de identificar e compreender também a existência de um grupo de indivíduos chamados por Schang (2007) de “conectores”, de forma a utilizá-los como ferramentas de marketing que levam diferentes nichos de clientes a adotar uma nova tecnologia.

Percebe-se também no trabalho de Schang (2007) a reafirmação do que Blank (2013) sugere em sua estratégia de Desenvolvimento de Clientes, uma vez que a autora indica que para se cruzar o abismo *high tech* é necessário praticar a validação de clientes, ou seja, validar, em ambientes controlados, os clientes e sua percepção sobre os produtos a serem lançados.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção encontra-se a abordagem empírica que orienta a pesquisa e o conjunto dos procedimentos metodológicos e técnicas que foram utilizados ao longo da realização do trabalho.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa se classifica como exploratório-descritiva e de abordagem qualitativa. Para Gil (2002), as pesquisas exploratórias são relevantes ao se estudar fenômenos pouco explorados ou ainda recentes. No contexto descritivo, conforme Révillion (2015) há a necessidade, a partir da abordagem exploratória de se detalhar e analisar fatos que ajudem na formulação de hipóteses a serem, posteriormente, investigadas.

O trabalho é, inicialmente, fundamentado em revisão bibliográfica e documental, onde se busca a partir das informações já disponíveis em artigos, e nas demais literaturas acadêmicas, embasar o referencial teórico sobre estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas para “cruzar o abismo” em ambientes de alta tecnologia. As principais abordagens teóricas envolvidas são as de Moore (1999,2002), Rogers (2010, Mohr et al. (2009), Blank (2013) e Boone e Kurtz (2013).

Para a fase de coleta de dados em campo foi utilizado o método de estudo multicasos (YIN, 2001). Bressan (2000) afirma que este método é um dos mais adequados às pesquisas exploratório-descritivas uma vez que permite estudar e descrever de forma intensiva fenômenos empíricos que ainda não são aprofundados ou que são estudados de maneira superficial. Assim, optou-se por este método de forma a possibilitar a análise e compreensão de um fenômeno que ocorre em casos isolados de *startups* que atuam no mercado *high-tech*. Isto sem que se faça necessário controlar os eventos comportamentais dos estudados e permitindo focalizar acontecimentos contemporâneos.

Foram então realizadas entrevistas por meio de roteiros semiestruturados com gestores de *startups* de *softwares* com o intuito de gerar respostas aos objetivos específicos propostos. De acordo com Boni e Quaresma (2005), neste tipo de roteiro, combinam-se questões abertas e questões fechadas, permitindo que o entrevistado discorra sob o tema pesquisado. Desta forma, segue-se uma estrutura previamente realizada, porém em tom de conversa informal. O entrevistador tem a função de mediar e

direcionar as conversas para os caminhos que sejam oportunos, podendo realizar perguntas adicionais.

Como técnica de análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo sob a abordagem qualitativa, sendo esta fundamentada pelos conceitos apresentados por Bardin (1977). Em síntese, este tipo de análise serve para gerar e analisar relações entre unidades de análise de textos, permitindo verificar questões e objetivos anteriormente estipulados.

Para Capelle, Melo e Gonçalves (2003, p. 4), a análise de conteúdo compreende:

“[...] iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas)”.

Assim, pode-se dizer que a técnica permite sistematizar análises qualitativas por meio de procedimentos qualitativos ou quantitativos (contagens) de forma a permitir a realização de inferências e de compreender as condições de produção de textos linguísticos (BARDIN, 1977).

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

O trabalho foi realizado no período de maio de 2017 a janeiro de 2018. As entrevistas da fase empírica foram realizadas nos meses de outubro e novembro do ano de 2017.

Para a amostra foram selecionadas 4 *startups* do ecossistema San Pedro localizado em Belo Horizonte, 5 da cidade de Itajubá e 1 da cidade de Varginha, totalizando uma amostra de 10 *startups*.

As *startups* foram definidas utilizando como critério de seleção visitas às suas páginas na internet e em suas redes sociais para que se identificasse quais trabalham no setor de *software*. Com cada *startup* foi realizado contato via telefone e *e-mail* solicitando permissão dos gestores responsáveis para a realização das visitas e entrevistas.

De posse do aceite formalizado por e-mail pelos responsáveis pelas *startups*, foram realizadas, então, entrevistas semiestruturadas com os gestores e/ou envolvidos nos processos de *marketing* e de vendas utilizando o roteiro que pode ser conferido na seção de apêndices do trabalho.

Assim, foi realizada uma etapa de levantamento do conteúdo a compor a grade de categorias que permitiram a utilização da técnica de análise de conteúdo. Para esta etapa

foram buscadas referências relevantes oriundas de artigos, livros, dissertações e teses acadêmicas onde os objetos de estudos foram *startups* do setor de software e suas abordagens de *marketing* e vendas para diferentes segmentos do mercado. Depois de colhido e analisado o material, foi proposto um quadro teórico com práticas, ferramentas e técnicas de *marketing* e de vendas existentes.

As entrevistas foram pré-agendadas e autorizadas por escrito (*e-mail*) pelos gestores que foram entrevistados. Oito entrevistas foram realizadas presencialmente pelo pesquisador na cidade de Belo Horizonte e Itajubá e duas entrevistas foram realizadas via videoconferência digital e gravadas com o auxílio de ferramentas de gravação.

Aos selecionados escolheu-se aplicar roteiros semiestruturados com a intenção de que se sentissem livres para comentar acerca do assunto, não os submetendo a desconfiança caso as organizações em que atuam não sejam, de fato, praticantes das técnicas aqui abordadas. Além disto, a escolha do roteiro semiestruturado permitiu também a inserção do entrevistador para explicações e orientações quando houvessem dúvidas por parte dos entrevistados quanto aos conceitos abordados. Desta forma, colaborou-se também para o processo de análise de conteúdo, uma vez que possíveis falas que “fujam” à estrutura pré-estabelecida do roteiro podiam gerar *insights* na fase de exploração do material da análise (CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003).

Em síntese, as entrevistas buscaram gerar respostas para questionamentos relacionados a:

- Conhecimentos por parte da equipe comercial da empresa tecnológica das diferentes formas com que os consumidores adotam as tecnologias;
- Visão pelos gestores das *startups* estudadas quanto à Teoria do Abismo apresentada por Moore (2002);
- Esforços para “cruzar o abismo”, ou seja, quais são as estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas utilizadas por estas organizações para esta finalidade;
- Dentre as estratégias, práticas e ferramentas atualmente utilizadas por *startups* de *software*, quais demonstram ser mais eficazes?

Cabe dizer que as entrevistas foram gravadas em áudio digital e posteriormente foram transcritas.

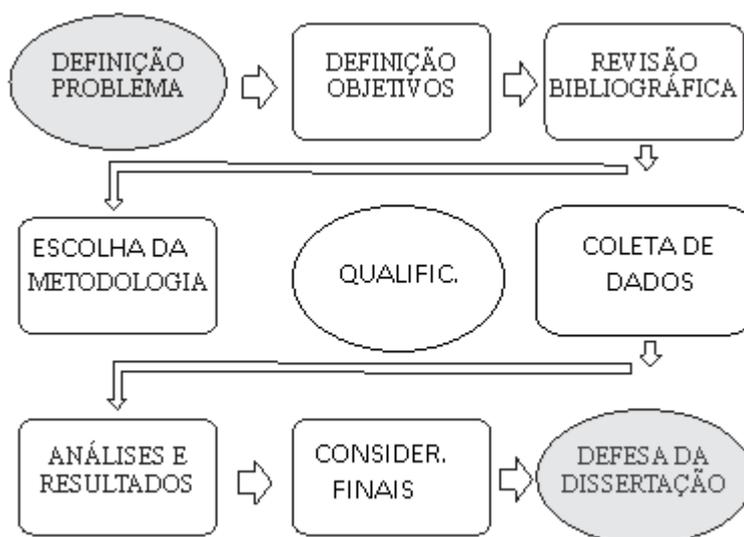
Na sequência, iniciou-se a fase de pré-análise de Conteúdo segundo o roteiro apresentado por Bardin (1977). Nesta fase definiu-se o tipo de grade de análise como mista, ou seja, poderiam entrar para a grade novas categorias analíticas surgidas durante

a aplicação da análise de conteúdo. Vale dizer também que as unidades de análise em questão consistiram de trechos das falas transcritas dos áudios dos entrevistados.

Na etapa seguinte da técnica de análise de conteúdo, foi realizada a Exploração do Material (Codificação) onde foram utilizados procedimentos interpretativos de: relação entre elementos; emparelhamento de trechos e categorias propostas; relações entre categorias. Assim, foram feitas relações entre os resultados das entrevistas e a teoria apresentada no Quadro 2 da seção de Referencial Teórico de forma a responder os objetivos específicos traçados.

De forma a sintetizar como ocorreu o processo de pesquisa, foi criada a Figura 5:

Figura 4 - Diagrama Esquemático-Metodológico da pesquisa



Fonte: Próprio autor (2017)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção encontram-se as análises e resultados identificados durante e após a etapa de coleta de dados empíricos do trabalho.

### 4.1 A Amostra: Síntese das Startups entrevistadas

Realizadas e transcritas as entrevistas com os gestores responsáveis pelas *startups*, foram elaboradas sínteses das principais características de cada uma delas. Desta forma, a fim de manter o sigilo quanto ao nome das empresas, decidiu-se por identifica-las por numerações.

#### *Startup 1*

A primeira *startup* investigada encontra-se instalada na cidade de Itajubá – MG, e atua no mercado como *Software House* (desenvolvedora de *softwares*), desenvolvendo soluções de rastreabilidade. A organização iniciou suas atividades no ano de 2013, quando desenvolvia meios de rastreabilidade de animais. Segundo o gestor entrevistado, a ideia do negócio surgiu em função de um problema de saúde vivenciado por um familiar:

“Há uns anos minha avó foi diagnosticada com Alzheimer e se perdia até num supermercado. Então a gente montou uma ferramenta para que ela usasse e, logicamente, para que fosse reaplicado em qualquer pessoa e objeto diferente” *Startup 1* (software house de rastreabilidade).

Atualmente a *startup* conta com uma equipe de 9 colaboradores e tem desenvolvido soluções de rastreabilidade para outros tipos de mercado que não o de animais. Desta forma, o público alvo da *Startup 1* são empresas (B2B) que necessitam de formas de rastreabilidade móvel.

A *startup* possui um gestor responsável pelos setores de marketing e de vendas e, segundo este, as principais estratégias de marketing utilizadas no momento em que se realizou a entrevista foram a de **Fidelização** dos clientes por assinatura mensal; **Diferenciação** da concorrência por maior valor agregado ao produto e **Reconhecimento de Marca**, por meio da realização de parcerias com grandes empresas do mercado.

Por outro lado, o gestor afirmou que a *startup* não desenvolve estratégias precisas de segmentação de mercados e que não há também a pretensão de se tornarem os maiores do mercado em que atuam.

Quanto às práticas de marketing e de vendas, o gestor disse utilizar de forma ativa a **Divulgação** da empresa e dos produtos por site, por *Facebook* e por visitas em feiras do tema rastreabilidade. Há também a divulgação do trabalho da *startup* por e-mail marketing e WhatsApp.

As principais ferramentas utilizadas pela *startup* para praticar marketing são a plataforma Trello, de gestão de projetos e mídias impressas, como panfletos e *folders*, que são distribuídos em eventos de rastreabilidade. Como meio de comunicação com os clientes as empresas, utilizam-se de e-mails e telefone.

O principal motivo pelo qual o gestor acredita que comprem as soluções da *Startup 1* é a eficácia de seus produtos ante outros concorrentes do mercado.

À luz das teorias apresentadas por Moore (2002) a *startup 1* almeja vender para uma maioria de clientes com características pragmáticas, porém ainda se encontra na fase inicial do Ciclo de Adoção das Tecnologias, realizando a maior parte de suas vendas para clientes com perfil visionário.

## ***Startup 2***

A *Startup 2* encontra-se instalada na cidade de Itajubá-MG e desenvolve softwares de jogos educacionais. A organização foi criada no ano de 2007 por dois sócios que se conheceram no ambiente universitário. Atua vendendo soluções para empresas de educação (B2B). O gestor entrevistado afirma que a ideia do negócio surgiu em meio ao contexto de formação acadêmica dos sócios, como pode ser visto:

“Eu me formei aqui em Administração na Unifei com ênfase em Empreendedorismo e eu queria empreender. Conheci um ex-aluno que se formou em Ciência da Computação, ele tinha ido trabalhar em São Paulo para outras empresas, não gostou e voltou. Foi aí que a gente teve essa ideia de desenvolvimento de jogos”  
*Startup 2* (jogos eletrônicos educacionais).

A *startup* possui um membro responsável pelas vendas e marketing e afirmou utilizar como principais estratégias, a **Diferenciação** por qualidade do serviço, buscando o melhor serviço de atendimento frente à concorrência; a **Segmentação** de clientes pela demanda dos *serious games* (jogos sérios).

As principais práticas de marketing e de vendas citadas pelo gestor foram Divulgação por Site, *Facebook* e Google Meu Negócio e Divulgação boca-boca e por indicações.

Quanto às ferramentas utilizadas para atingir aos objetivos de marketing e vendas, o gestor afirmou utilizarem da plataforma Mailchimp para gestão de e-mails; Microsoft Excel para banco de dados de relacionamento com clientes (CRM) e da Distribuição constante de impressos como panfletos, flyers e folders. Os canais de comunicação com os clientes são e-mails e telefone.

O principal motivo pelo qual os clientes decidem por comprar os produtos da *Startup 2*, segundo o gestor entrevistado é a melhor qualidade do atendimento oferecido e a diminuição do risco para o cliente.

De acordo com as teorias apresentadas por Moore (2002) pode-se dizer que a *startup 2* possui seu principal nicho de clientes com perfil pragmático (primeira maioria), já tendo superado a adoção apenas por parte dos adotantes visionários de tecnologias.

### ***Startup 3***

A *Startup 3* está situada em Itajubá-MG e foi fundada em 2016. Atualmente a *startup* conta com 4 colaboradores e seu produto principal é uma plataforma de pedidos (*delivery*) de alimentos *online*, consistindo como um *Marketplace* para restaurantes.

A ideia surgiu, segundo o gestor entrevistado, dos problemas existentes para se fazer pedidos de alimentos, como pode ser conferido em sua fala a seguir:

“O negócio surgiu de uma necessidade nossa, de pedir comida aqui em Itajubá. Aí a gente pesquisou e viu que no interior não tinham tantos players e resolvemos entrar no negócio. Sempre que a gente ia pedir comida aqui em Itajubá tinham linhas ocupadas, a gente não conseguia fazer de maneira rápida. Aí a gente desenvolveu para resolver isso” *Startup 3* (plataforma de *delivery* de alimentos).

A atuação da *startup* se dá no âmbito B2B2C, ou seja, tem-se como clientes tanto os restaurantes adotantes da plataforma como os consumidores finais de alimentos, sendo que a monetização do negócio se dá por meio da cobrança de comissões sobre as vendas dos restaurantes. A estrutura de marketing e vendas da *startup* consiste em um responsável pela gestão e na contratação de serviços terceirizados especializados.

Questionado sobre as principais estratégias de marketing e vendas utilizadas no dia a dia da organização o gestor da *Startup 3* afirmou utilizar estratégias de **Diferenciação** pelo valor agregado ao serviço; de **Segmentação** do público e aumento do **Reconhecimento de marca** por divulgação de parcerias com clientes de expressão no mercado.

As principais práticas de marketing e de vendas adotadas segundo o gestor da *startup* são Divulgação do serviço por Site e *Facebook* e estimulação da Divulgação boca-boca pelo público alvo do negócio, que é em maioria universitário.

O gestor afirmou utilizar de plataformas profissionais de marketing e vendas como a ferramenta Mailchimp para gestão de emails; plataforma de chat LiveZilla™ e suporte para clientes e Microsoft Excel para trabalhos de CRM. Além disso, o gestor afirmou utilizar, em menor quantidade, de mídias impressas de divulgação.

Para o gestor, o maior motivo para a utilização de seu produto por parte de seus clientes é a praticidade de uso e o aspecto inovador deste.

De acordo com a teoria de Moore (2002) e do estudo realizado na *startup 3*, percebe-se que a organização demonstra ainda não ter atingido as maiorias do Ciclo de Adoção das Inovações, possuindo um maior volume de vendas para clientes com características visionárias.

#### ***Startup 4***

A *Startup 4* é sediada na cidade de Itajubá-MG e foi criada no ano de 2005. Atualmente conta com 35 colaboradores em seu quadro de pessoas e atua como uma *Software House*, desenvolvendo softwares de gestão para indústrias tecnológicas, constituindo, portanto, negócio do tipo B2B. A *startup* possui dois responsáveis pelos setores de marketing e de vendas.

Segundo o entrevistado, a ideia do negócio surgiu em meio à graduação dos sócios fundadores, que identificaram a demanda por softwares customizados, como pode-se observar na fala do gestor:

“Nós éramos todos do mesmo curso aqui da Unifei e a gente sempre falou em abrir um negócio assim, mas nunca era muito sério. Fizemos engenharia de computação e no fim do quarto ano de faculdade a gente reuniu e falamos, vamos abrir. A gente sempre viu que tem gente que quer software e que não tem ele pronto, customizado. A gente acha muitos softwares bons para muita coisa. Mas as vezes, a gente não acha nada pronto porque

você tem algum problema que é só seu” *Startup 4* (software house).

Questionados sobre as estratégias utilizadas para marketing e vendas, os gestores entrevistados citaram como principais as estratégias de **segmentação** de clientes, buscando atingir segmentos específicos de indústrias de tecnologias; Estratégia regional de **diferenciação** por preço; estratégia de **fidelização** de clientes por meio da oferta de descontos e fornecimento de suporte e acompanhamento ao longo do tempo e estratégia de **reconhecimento de marca**, baseada na divulgação de clientes com expressão no mercado

Os gestores afirmaram não se utilizarem de muitas práticas de marketing e de vendas formalizadas, afirmando utilizar, basicamente, técnicas de **CRM** e técnicas de **divulgação** dos serviços por site e *Facebook*.

As principais ferramentas utilizadas segundo os gestores foram mídias publicitárias impressas e a plataforma profissional de CRM Pipedrive™.

O principal motivo que leva os atuais clientes a decidirem por contratar os serviços da *Startup 4*, segundo seus gestores de marketing e vendas, é a confiança que os clientes têm na solidez e no reconhecimento que a marca possui no mercado.

Observada a teoria de Moore (2002) foi possível perceber que a *startup 5* demonstra ter superado o abismo e atualmente possui seu maior volume de vendas destinado a clientes pragmáticos (primeira maioria e maioria tardia).

### ***Startup 5***

A *Startup 5* se encontra na cidade de Itajubá-MG e consiste de uma organização do tipo SAAS – *Software as a Service*. A *startup* foi criada no ano de 2011 e conta com 9 colaboradores. O produto principal da *startup* é uma plataforma online que faz projeções do consumo e dos custos de energia elétrica para grandes empresas, sendo negócio exclusivamente de tipo B2B.

A ideia do negócio, segundo o gestor entrevistado, surgiu da pesquisa de doutorado de um dos sócios, como pode ser conferido a seguir:

“Um dos sócios desenvolveu essa ferramenta de projeção de tarifa de energia no doutorado dele, abriu um edital para incubar e a gente inscreveu e entrou. Nós pesquisamos e vimos que não haviam empresas se propondo a fazer o que a gente pensou quanto

a essas projeções de energia para empresas” *Startup 5* (plataforma online de projeção de tarifas de energia elétrica).

A *startup* não possui responsáveis por marketing, apenas pelas vendas, sendo a função de *marketing* atualmente terceirizada. O gestor de vendas entrevistado afirmou utilizar como principais estratégias de marketing e de vendas a **Fidelização** de clientes por meio da oferta de descontos na assinatura dos serviços à medida em que se aumenta o tempo de utilização e a **Diferenciação** pela qualidade do serviço prestado em relação aos concorrentes.

Como práticas de marketing e de vendas, o gestor entrevistado afirmou utilizar de **Assessoria de Imprensa**, **Divulgação** por site e mídias sociais e **Marketing de Conteúdo** por meio do envio de e-mails e mídias físicas.

As principais ferramentas utilizadas nos negócios da *startup* são: software profissional de CRM; Software para gestão de email marketing e mídias impressas como banners, panfletos e folders para distribuição em eventos relacionados ao ramo da energia elétrica.

Para o entrevistado, o principal motivo pelo qual clientes adotam seus produtos é o caráter inovador do sistema.

Observadas as considerações feitas por Moore (2002), foi possível perceber que a *startup 5* encontra-se buscando superar o abismo, haja visto que o volume de clientes pragmáticos ainda compreende parte pouco expressiva das vendas.

### ***Startup 6***

A *Startup 6* se encontra localizada na cidade de Belo Horizonte - MG e tem como seu produto principal uma plataforma *online* onde cozinheiros vendem seus produtos alimentícios caseiros. A *startup* foi criada no ano de 2016 por dois sócios e atualmente conta com 8 colaboradores. Os principais clientes da *startup* são do tipo pessoa física (B2C). Há na organização um gestor responsável pelo setor de marketing e de vendas.

A ideia da criação da *startup* surgiu, segundo o entrevistado, devido ao fato dos sócios terem vistos serviços semelhantes sendo prestados em outros países, como se confere em sua fala a seguir:

“Eu e meu sócio fundamos a empresa porque nós dois moramos fora por um tempo e vimos que em países mais desenvolvidos era comum encontrar sites onde pessoas físicas vendiam seus alimentos e os entregavam para os clientes. Aqui a gente já havia

visto as plataformas de delivery, porém só empresas formalizadas podiam vender seus produtos lá” *Startup 6* (plataforma online de venda de alimentos caseiros).

O gestor entrevistado afirmou utilizar como principal estratégia de marketing e de vendas a Segmentação de clientes por nicho e localização geográfica. O gestor afirmou também que a *startup* busca se diferenciar no mercado pelo seu produto, que não possui ainda concorrentes diretos.

As principais práticas de marketing e vendas segundo o gestor entrevistado foram: Divulgação por site e mídias sociais; Assessoria de Imprensa e CRM, que é executado por meio de contatos periódicos com clientes por telefone.

A *startup* utiliza dentre suas principais ferramentas a plataforma Maichimp para gestão de e-mail marketing; a plataforma terceirizada de chat online Jivochat; panfletos e adesivos impressos e uma plataforma de *e-commerce*.

O principal motivo, segundo o gestor, pelo qual os clientes têm adotado seu produto é o fato deste ser inovador e ainda não possuir semelhantes no mercado local.

Analisada a teoria de Moore (2002), percebeu-se que a *startup 6* ainda não cruzou o abismo, uma vez que a maior parte de seus clientes possuem perfil visionário e encontram-se testando os serviços oferecidos.

### ***Startup 7***

A *Startup 7* encontra-se na cidade de Belo Horizonte – MG e tem como produto principal um software de gestão, do tipo ERP (Enterprise Resource Planning), para empresas varejistas, constituindo, portanto, negócio do tipo B2B.

O negócio surgiu, de acordo com os gestores entrevistados, quando o fundador, que era programador de sistemas, notou a falta de um sistema de gestão genérico que atendesse a diferentes clientes, como pode ser visto a seguir:

“A ideia surgiu do dono. Ele tinha uma empresa que desenvolvia um software para cada empresa e decidiu fazer um software genérico para mais empresas. Ele quis desenvolver um software acessível pra empresas pequenas. O dono já tinha uma empresa de software e conhecia algumas lojas para quem já tinha vendido”  
*Startup 7* (software de gestão – ERP).

A organização surgiu no ano de 2014 e conta com 8 colaboradores em seu quadro de pessoal. Dois dos colaboradores são responsáveis pelos setores de marketing e vendas.

Os gestores de marketing e vendas entrevistados afirmaram utilizar de estratégia de Segmentação de clientes para definir seu público alvo; estratégia de **aumento do**

**reconhecimento de marca** e presença online; estratégia de **fidelização** de clientes por meio de descontos na assinatura caso consumam por mais tempo e seguem estratégia de **diferenciação por preço**, buscando oferecer soluções com preços mais baixos que os concorrentes.

Quanto às principais práticas de marketing e de vendas segundo os dois gestores entrevistados teve-se a **comunicação e divulgação** por meio de Site e das mídias sociais *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *Whastapp*; **email marketing**; **CRM** e **marketing de conteúdo**.

Os gestores afirmaram praticar CRM por meio de sistemática própria, ou seja, não utilizando ferramentas específicas. Desta forma, as principais ferramentas utilizadas são Microsoft Excel para banco de dados de relacionamento com clientes; Plataforma Mautic para gestão de email marketing; Wordpress para postagens de conteúdos em blog; Google Adwords para melhoramento de SEO; Panfletos e folders distribuídos em eventos de empreendedorismo e gestão de empresas e Plataforma de terceiros de *e-commerce*, para venda do ERP em questão.

O principal motivo afirmado pelos gestores a levar os clientes a adquirirem a plataforma da *startup* é a eficácia do sistema, que pode ser comprovada pelos clientes em fase de teste de utilização gratuita.

À luz da teoria apresentada por Morre (2002) a *startup* 7 demonstrou ter cruzado o abismo, uma vez que a maior parte de seu volume de vendas é realizado para consumidores com perfis pragmáticos.

### **Startup 8**

A *Startup* 8 possui sede em Belo Horizonte – MG e seu produto é uma plataforma online de corretagem (venda e aluguel) de imóveis. O tipo de negócio da organização é B2B2C, ou seja, atende-se a clientes pessoas físicas e jurídicas interessadas na aquisição ou aluguel de imóveis. A *startup* foi criada por dois sócios no ano de 2016 e conta atualmente com 16 colaboradores, dos quais, um é responsável pela gestão de marketing e vendas.

De acordo com o gestor entrevistado, a ideia de iniciar a *startup* surgiu devido ao know-how que ambos os fundadores já possuíam do mercado da corretagem de imóveis e também por estes terem observado necessidades pouco exploradas no setor, como pode ser conferido a seguir:

“Minha família inteira é do ramo imobiliário, e eu comecei a ver umas falhas muito grandes, não só na empresa da família, mas em todas do mercado. Eu e meu sócio, que tinha mais de 20 anos de experiência no mercado, fomos para a Eurpopa e a gente viu que tinha esse gargalo e decidimos inventar um produto que resolvesse esse problema. O custo operacional de operar uma empresa dessas é grande, e a gente pensou em reduzir isso com lojas pequenas e com tecnologia para automatizar o processo e permitir o ganho de escala” *Startup 8* (plataforma online de corretagem de imóveis).

A organização possui, segundo o gestor, estratégia de **segmentação** de clientes bem definida; estratégia de aumento do **reconhecimento de marca**; estratégia de **fidelização** de clientes por meio do fornecimento de incentivos à reutilização e indicação do produto por parte dos clientes; a *startup* afirma se **diferenciar** no mercado pela oferta de maior valor agregado de seus serviços.

Atualmente as principais práticas de marketing e de vendas utilizadas são técnicas de Marketing de Relacionamento por meio de interação com clientes por telefone, chat e email; Praticam *Inbound Marketing* e Marketing de Conteúdo; Prospecção de clientes presencial (*Outbound Marketing*); Assessoria de imprensa e praticam divulgação a divulgação dos serviços por *Facebook*, Site e Google Meu Negócio.

As principais ferramentas de marketing e vendas utilizadas, segundo o gestor, são a plataforma de CRM Rd Station para relacionamento com clientes e *Inbound Marketing*; Plataforma de chat Osark®; distribuição de panfletos e placas de divulgação e plataforma profissional de *e-commerce*.

Segundo o entrevistado, os clientes aderem ao uso da plataforma por ela ser uma solução completa e prática para compra, venda e aluguel de imóveis.

Analisando-se a teoria apresentada por Moore (2002), percebeu-se que a organização já superou o abismo, tendo em sua base de clientes um maior volume de adotantes pragmáticos.

### ***Startup 9***

A *Startup 9* está localizada na cidade de Belo Horizonte – MG e consiste em uma plataforma online de negociação de títulos de dívida pública, também conhecidos como títulos precatórios. O público alvo da organização pode ser do tipo pessoa física e pessoa jurídica, constituindo negócio do tipo B2B2C. A *startup* foi fundada em 2016 e conta com 8 colaboradores, sendo o fundador o gestor das atividades de marketing e de vendas.

De acordo com o gestor entrevistado, a ideia de desenvolver a plataforma de negociação surgiu devido à existência de uma demanda no mercado dos títulos precatórios, o que pode ser conferido na fala a seguir:

“A ideia foi de uma pessoa que já saiu num *startup* weekend. Tinha saído uma reportagem de um cara que dormiu no carro e depois de pouco tempo ficou milionário por vender um precatório. Aí chamou atenção dele. Na época a gente pensava mais no lado do dono do precatório (vendedor). Hoje a gente pensa em facilitar o lado de quem compra o precatório. Um dos idealizadores tinha contato já com o mercado porque a avó dele tinha um título, aí ela faleceu e ele recebeu” *Startup 9* (plataforma online de negociação de precatórios).

A *startup* pratica, segundo o gestor entrevistado, estratégia de **segmentação** de público alvo; estratégia de **fidelização** para clientes que indiquem o produto e busca se **diferenciar** no mercado pela qualidade de seus serviços.

As principais práticas de marketing e vendas são o *Inbound Marketing*; a Divulgação e comunicação por *website*, *Facebook*, *LinkedIn* e *e-mail*; a prática de Marketing de Conteúdo; a utilização de assessoria de imprensa e práticas de CRM.

O gestor da *startup* afirmou utilizar para atingir seus objetivos de marketing e vendas as ferramentas Microsoft Excel, Google Docs e a plataforma Rd Station para gestão das práticas de CRM; Plataforma de chat LiveZilla™ para interação com clientes; distribuição de mídias impressas como panfletos e banners em eventos e divulgação em jornais da cidade em que atua.

Para o gestor da *startup*, o principal motivo pelo qual seus clientes utilizam a plataforma é a praticidade e facilitação dos processos de compras e vendas de precatórios, que, segundo o entrevistado, costumam ser altamente burocráticos.

Observando-se a teoria do abismo apresentada por Moore (2002) foi possível perceber que a organização ainda não superou o abismo, haja visto que, no momento do estudo, a maioria dos clientes da *startup* possuíam características de adotantes visionários.

### ***Startup 10***

A *Startup 10* é localizada na cidade de Varginha – MG e tem como seu principal produto uma plataforma online de cursos voltados para o auxílio na realização de monografias e trabalhos científicos. A *startup* foi fundada em 2016 e conta atualmente

com 5 colaboradores, dos quais, dois são responsáveis pelos setores de marketing e de vendas. O negócio é do tipo B2C, tendo como clientes pessoas físicas.

Segundo o entrevistado, a ideia surgiu devido à falta de um serviço que este notou ser atualmente procurado, como se confere na fala a seguir:

“Eu senti um *gap* muito grande desse problema, eu já prestava serviços para esse público antes como consultorias e depois vim me profissionalizando. Eu já tinha convívio com o público alvo, desde minha graduação ao meu mestrado, desde princípios pessoais até profissionais” *Startup 10* (plataforma online de cursos para realização de monografias e trabalhos científicos).

O gestor entrevistado, quando questionado sobre as estratégias de marketing e vendas utilizadas pela *startup*, afirmou que as principais são: estratégia de **segmentação** de públicos alvo; estratégia de **fidelização** para clientes que recomprem (*Remarketing*) e estratégia de **diferenciação** por qualidade do serviço prestado.

Questionado sobre as práticas de marketing e de vendas utilizadas, o gestor afirmou que a *startup* utiliza de divulgação e comunicação por *website* e *Facebook*; *Inbound Marketing*; participação e divulgação em eventos do ramo acadêmico (*Outbound Marketing*) e práticas de relacionamento com clientes (CRM).

O gestor entrevistado afirmou que as principais ferramentas de marketing e vendas utilizadas pela *startup* são: plataforma Hubspot para *Inbound Marketing* e Plataforma Wordpress para relacionamento com clientes por meio da postagem de conteúdos.

O principal motivo e diferencial que leva os clientes à adoção do produto fornecido pela *Startup 10*, segundo o gestor entrevistado, é a sua qualidade superior frente aos concorrentes.

De acordo com a teoria do abismo de Moore (2002) infere-se que a *startup 10* ainda não cruzou o abismo, uma vez que a maioria de seus clientes tem perfis visionários.

## 4.2 Conhecimento das teorias pelos gestores da amostra

Com a finalidade de compreender sobre o conhecimento das *startups* acerca da Teoria do Abismo apresentada por Moore (2002), iniciou-se a fase de exploração da Análise de Conteúdo pela categoria do roteiro que conteve questionamentos acerca do conhecimento da teoria ou de questões que se relacionam com os diferentes perfis de adoção de tecnologias citados por Moore (2002). No quadro abaixo encontra-se a

contagem dos respondentes que afirmaram conhecer a teoria do Ciclo de Adoção das Inovações de Rogers (2010) ou a Teoria do Abismo de Moore (2002).

Quadro 4 - Conhecimento das teorias abordadas

<b>CONHECIMENTO TEÓRICO POR PARTE DOS GESTORES</b>	<b>QTD</b>
Conhecimento da teoria do Ciclo de Adoção das Tecnologias	8
Conhecimento da Teoria do Abismo	7

Como pode-se observar, a maioria dos entrevistados afirmou conhecer ambas as teorias aqui estudadas.

Como forma de mensurar a compreensão dos entrevistados sobre as teorias e quanto à aplicação destas em seus negócios, foram realizados questionamentos com a intenção de diferenciar os perfis de adoção de tecnologias dos clientes das *startups*. Para isto, utilizou-se no questionário perguntas sobre os principais motivos que levam os clientes das organizações entrevistadas a comprarem os produtos e serviços oferecidos por estas. No quadro 5 encontra-se o principal motivo, segundo os entrevistados, pelo qual seus clientes aderem às suas tecnologias.

Quadro 5 - Principais motivos que levam os clientes a comprarem.

<b>PRINCIPAL MOTIVO PELO QUAL OS ATUAIS CLIENTES COMPRAM</b>	<b>QTD</b>
Atendimento	1
Solidez da marca	1
Ser uma solução completa	1
Qualidade do serviço	1
Eficácia	2
Praticidade	4

Como pôde ser observado, a maioria dos respondentes afirmou que os principais motivos para a compra de seus produtos por parte dos clientes são atributos relacionados a benefícios como Praticidade e Eficácia. Este fator corrobora as afirmações de Rogers (2010) e Moore (2002) que descrevem os principais atributos buscados pelas maiorias pragmáticas de clientes das tecnologias (Primeira Maioria e Maioria Tardia) ao tomarem suas decisões de aderir ou não às inovações.

Abaixo encontra-se um trecho da entrevista da *Startup 4*, onde o gestor de *marketing* entrevistado afirma que seus clientes são exigentes e o processo de venda para eles é complexo, características que são também citadas por Rogers (2010) como especificidades dos adotantes de tecnologias com perfil pragmático:

“Acho que estamos vendendo para gente exigente, a maioria que compra, demanda um processo elaborado” *Startup 4* (Software House).

O gestor da *Startup 5* corrobora também o que foi dito em sua fala:

“Meus clientes são muito exigentes, as vendas são elaboradas e demoramos meses negociando, para depois fechar alguma coisa” *Startup 5* (Plataforma online de projeção de tarifas de energia elétrica).

Adiante, pode-se analisar a percepção dos gestores de *Marketing* e Vendas quanto ao perfil de sua maioria de clientes, dividindo-os em clientes que compram produtos por se tratarem de inovações (visionários) e clientes que compram produtos apenas confirmando seus benefícios e baixos níveis de riscos de desapontamento com a compra (pragmáticos).

Quadro 6 - Perfil de adoção dos clientes

<b>ADOÇÃO POR BENEFÍCIOS OU POR SER INOVADOR</b>	<b>QTD</b>
Clientes adotam produto por ser inovador	5
Adotam porque conseguem comprovar benefícios	5

No Quadro 6 pode-se identificar que a metade dos gestores entrevistados acredita que a maioria de seus clientes compra seus produtos por eles serem inovadores, ou seja, traçando-se um paralelo com a teoria, assemelham-se mais aos adotantes visionários da teoria de Moore (2002). A outra metade dos gestores entrevistados acredita que seus clientes não comprariam seus produtos caso não conseguissem comprovar os reais benefícios trazidos por estes, fator que os leva a assemelharem-se aos adotantes pragmáticos citados por Moore (2002).

O trecho abaixo ilustra a opinião dos gestores de *marketing* responsáveis pelas *Startup 1* e *Startup 2*, respectivamente, que acreditam que apenas apresentar propostas inovadoras não é suficiente para seus públicos alvo:

De acordo com a *Startup 1*:

“A maioria adota por benefício, ser inovador é pouco para eles. Não compram se não for eficaz” (*Startup 1* – Software House de Rastreabilidade).

Por sua vez, o gestor da *Startup 2* sugere que os seus clientes compram pela segurança emitida pela empresa:

“Comparam com a gente mais pela questão da segurança, por saberem da nossa bagagem, não por sermos inovadores” *Startup 2* (Jogos Eletrônicos Educacionais).

Quanto aos conceitos do Modelo de Desenvolvimento de Clientes (Customer Development) apresentados por Blank (2013) e citados na seção de referencial teórico deste trabalho, foram encontrados trechos das entrevistas que possibilitaram inferir que parte das organizações entrevistadas não segue os preceitos propostos por Blank (2013) ao criar e desenvolver seus produtos, como foi o caso da *Startup 2*, que pode ser percebido na fala abaixo:

“A gente desenvolveu o jogo e daí foi procurar clientes para monetizar, né, porque demora essa questão de desenvolvimento” *Startup 2* (Jogos Eletrônicos Educacionais).

O trecho da fala do gestor demonstra que a organização do entrevistado desenvolveu primeiramente o produto a ser comercializado, para depois buscar um público que o demandasse. Tal processo contraria a ordem de desenvolvimento de produtos tecnológicos proposta por Blank (2013) e aproxima-se do modelo tradicional de desenvolvimento de produtos (*Product Development*), que, segundo o autor, não se adequam ao mercado das *startups*.

Por outro lado, observou-se também gestores que demonstraram seguir os preceitos do Modelo de Desenvolvimento de Clientes de Blank (2013). As falas dos gestores consistem das respostas dos entrevistados que afirmaram já conhecer um público alvo e uma demanda antes mesmo do desenvolvimento de seus produtos:

De acordo com o gestor da *Startup 7*, o fundador da *startup* já conhecia as necessidades do público alvo buscado:

“O dono já conhecia sobre os clientes pois já tinha uma empresa de software e já conhecia algumas lojas para quem já tinha vendido” *Startup 7* (ERP).

O gestor da *Startup 5* afirmou que já conhecia previamente os clientes, tendo vendido a ideia antes de seu produto antes de seu desenvolvimento:

“A gente começou o projeto porque a gente já tinha vendido mesmo antes de desenvolver” *Startup 5* (Plataforma *online* de projeção de tarifas de energia elétrica).

Como foi visto, dentre a amostra, parte dos gestores demonstraram compreender necessidades existentes no mercado e com isso se motivaram a desenvolver seus produtos para atender tal demanda, aproximando o modelo de desenvolvimento dos produtos destas organizações do que fora proposto por Blank (2013) em seu Modelo de Desenvolvimento de Clientes.

### 4.3 Estratégias, Práticas e Ferramentas de Marketing e Vendas

De forma a atender ao segundo objetivo específico deste trabalho, o roteiro semiestruturado de entrevistas contemplou três categorias em sua grade com questionamentos a respeito das diferentes estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* que são utilizadas pelas *startups* de *softwares* que compuseram a amostra.

Assim, nesta seção encontram-se análises de quais são as estratégias, práticas e ferramentas de Marketing e Vendas atualmente utilizadas pelas *startups* que compuseram a amostra. Abaixo se encontram quadros composto pelas estratégias, práticas e ferramentas mais utilizadas segundo os gestores de *marketing* entrevistados. Iniciou-se, então, as análises pelas principais estratégias encontradas durante a etapa de coleta, como pode ser visto no Quadro 7.

Quadro 7 - Estratégias de marketing e vendas utilizadas

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>Nº <i>STARTUPS</i> QUE UTILIZA</b>
Segmentação de clientes	9
Diferenciação por produto ou valor agregado	7
Fidelização de clientes	7
Aumento de reconhecimento de marca ( <i>branding</i> )	3
Diferenciação por preço	3

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A grande maioria dos entrevistados disse praticar estratégias de **segmentação de clientes** e afirma focar seus esforços de *marketing* e vendas em públicos específicos. Outras duas estratégias preponderantes foram as de **fidelização de clientes** e de **diferenciação por produto**, ou seja, a maioria dos entrevistados alegou que suas empresas incentivam seus clientes a se manterem como parceiros por meio da promoção de benefícios para a recompra ou para a indicação de seus produtos e serviços a outros indivíduos.

Por meio das entrevistas, constatou-se diferentes formas de aplicação das **estratégias de segmentação** de mercado, como pode ser visto nos trechos de falas dos gestores abaixo:

O gestor da *Startup 4* afirma buscar clientes que necessitam investir em pesquisa e desenvolvimento por meio de empresas que possuem uma certificação exigida:

“A gente segmenta. Atendemos um nicho de empresas que devem gastos em P&D, eles têm que fazer isto por meio de empresas homologadas, e a gente tem esse diferencial” *Startup 4* (Software House).

O gestor da *Startup 9* explica que por sua organização ser uma intermediadora, seus clientes podem ser compradores ou vendedores e pessoas físicas ou jurídicas:

“A gente segmenta em dois lados. Em uma ponta, temos o público que possui precatórios e, na outra, as empresas que os compram. É fácil achar os donos dos precatórios e são relativamente poucos fundos compradores” *Startup 9* (Plataforma online de negociação de precatórios).

Assim, pode-se perceber que os diferentes modelos de negócio trazem aos empreendedores diferentes necessidades ao segmentar seus públicos. Em ambas as falas pode-se perceber organizações que conseguem direcionar seus esforços de *marketing* para públicos bem definidos. Por outro lado, outras falas dos gestores entrevistados permitem inferir que apesar de afirmarem praticar estratégias de segmentação, seus públicos-alvo demonstram-se “vagos”, como é possível perceber no exemplo a seguir:

“Não importa o perfil do meu cliente, a gente monta soluções sob demanda. Eu trato meus consumidores todos como pessoas jurídicas, não vou entrar no varejo” *Startup 1* (Software House de Rastreabilidade).

Quanto às **estratégias de diferenciação** por produto ou valor agregado, os gestores de *marketing* e vendas entrevistados se manifestaram de diferentes formas, como se confere nas falas abaixo:

Segundo o gestor da *Startup 1* sua empresa se posiciona no mercado oferecendo maior valor agregado que os concorrentes existentes:

“Não concorro por preço, concorro por valor. Acho que sou o que mais entrega valor, não o melhor preço. Preço você concorre com chineses. Tem duas corridas que eu não ganho, a do preço, porque os chineses são sempre mais baratos, e a da qualidade, porque os suíços sempre vão fazer melhor” *Startup 1* (Software House de Rastreabilidade).

Já o gestor da *Startup 10* afirma que apesar de haver concorrentes, o produto oferecido por este traz uma abordagem nova:

“Assim, o que eu vejo de diferente dos meus concorrentes é basicamente a abordagem sobre o produto em si, eles não tem muita qualidade. Nós 3 temos abordagens diferentes. Eu, pessoalmente, não me convenço com a abordagem deles” *Startup 10* (Plataforma online de cursos para realização de monografias e trabalhos científicos).

Quanto aos meios de promover a fidelização de clientes, os trechos das falas abaixo exemplificam **estratégias de fidelização** citadas pelos gestores das diferentes *startups* da amostra:

O gestor da *Startup 4* afirma que uma de suas estratégias de fidelização de clientes é sempre aprimorar o produto de acordo com as necessidades dos clientes:

“Temos bastantes formas de fidelização. O nosso software é aquela coisa do beta eterno, sempre se quer implementar um novo módulo. A gente tem o caso de um cara que está aqui há 10 anos. Outra coisa é o suporte, às vezes, não sempre, o cara quer o suporte com ele sempre” *Startup 4* (Software House).

O gestor da *Startup 8* afirmou que oferece incentivos para a recompra de seus serviços:

“O contrato de 36 meses já é uma barreira de saída, mas a gente tem outras formas, o atendimento, o seguro fiança que tira a necessidade do fiador e dá esses benefícios para eles continuarem após os 36 meses” *Startup 8* (Plataforma Online de Corretagem de Imóveis).

Os trechos acima permitem observar estratégias de fidelização pela prestação continuada de assistência e suporte, como no caso da *Startup 4*, e, por incentivos com redução de custos, como no caso da *Startup 8*.

Por outro lado, poucos dos entrevistados afirmaram praticarem estratégias formais para aumentar o reconhecimento de suas marcas (*branding*). Os trechos abaixo

demonstram alguns exemplos de como alguns dos entrevistados desenvolvem tais estratégias:

O gestor da *Startup 5* afirma utilizar dos nomes de grandes clientes para aumentar o reconhecimento de sua marca:

“A gente tem clientes de renome e usa o nome deles para divulgar nossa marca e fortalecer nosso nome” *Startup 5* (Plataforma online de projeção de tarifas de energia elétrica).

De maneira semelhante ao que é feito pela *Startup 5*, o gestor da *Startup 7* afirmou utilizar a imagem de seus clientes satisfeitos para aumentar o reconhecimento da marca da organização:

“A gente está investindo em *Facebook* para reconhecimento de marca. A gente está fazendo também um vídeo que mostra os casos de clientes satisfeitos” *Startup 7* (Software de Gestão).

Percebe-se que, apesar das diferentes estratégias utilizadas para o aumento do reconhecimento de marca, ambas utilizam a participação de clientes como influenciadores importantes no mercado, assim como sugeriu Moore (1999).

Quanto às práticas de *marketing* e vendas mencionadas pelos gestores entrevistados, foi elaborado o Quadro 8, no qual estão dispostas em ordem crescente as mais citadas por eles:

Quadro 8 - Práticas de marketing e vendas utilizadas

PRÁTICAS	Nº <i>STARTUPS</i> UTILIZA
Divulgação por website	9
<i>Outbound marketing</i>	8
Práticas de gestão do relacionamento com clientes (CRM)	8
Divulgação ativa (com investimento de capital) em redes sociais digitais	5
<i>Marketing</i> de conteúdo	5
<i>Inbound marketing</i>	4
Assessoria de imprensa	2
Postagem de conteúdo em <i>blogs</i>	1

Observa-se que apenas três das práticas mencionadas (***Outbound Marketing***, **CRM e Divulgação por Site**) são utilizadas pela maioria das *startups* da amostra. Apenas um dos entrevistados citou utilizar a prática de **postagem de conteúdo em blogs**.

A prática de divulgação por site é realizada de diferentes formas segundo os gestores entrevistados. Alguns dos entrevistados afirmaram possuir site de divulgação com ferramentas de captação de clientes e demonstraram preocuparem-se com o posicionamento em que suas organizações aparece nas ferramentas de busca digitais (*Search Engine Optimization – SEO*). Por outro lado, parte dos gestores afirmou apenas possuir site para “marcar território” na Internet.

Dentre os respondentes que afirmaram praticar **CRM**, houve diferentes tipos de práticas citadas, desde atividades com softwares de licença paga à utilização de planilhas eletrônicas para gestão de bancos de dados de clientes como, conferimos nos trechos das entrevistas abaixo:

Os gestores da *Startup 7* afirmaram não utilizar de softwares específicos de CRM:

“A gente mesmo faz nosso CRM, não temos programas. A maior parte é feito em planilhas de Excel” *Startup 7* (Software de Gestão).

Já o gestor da *Startup 9* afirmou utilizar, além de meios mais simplificados de CRM como as planilhas eletrônicas, softwares profissionais específicos de CRM:

“A gente usa Excel, Google Docs e alguns softwares de CRM para gestão do relacionamento com nossos clientes” *Startup 9* (Plataforma Online de negociação de precatórios).

Nota-se, então, que a prática de CRM nem sempre se dá por meio de ferramentas complexas e onerosas como as plataformas mais reconhecidas atualmente, havendo a possibilidade de desenvolver alternativas simplificadas como a gestão de banco de dados de clientes por planilhas eletrônicas.

Outra prática preponderante nas falas da maioria dos entrevistados foi a de ***Outbound Marketing***, pela qual a prospecção de clientes ocorre pelas tentativas da organização ir ao encontro de seu público alvo, como pode ser conferido nos trechos de entrevistas abaixo:

O gestor da *Startup 8* afirma que suas práticas de *outbound marketing* são responsáveis pela maior parte de seus processos de prospecção de clientes:

“A gente fez praticamente toda prospecção com *outbound*. Tudo foi *outbound*, na verdade. Prospecção, panfletagem e sistema de placas” *Startup 8* (Corretagem online de imóveis).

Por sua vez, o gestor da *Startup 3* afirma utilizar práticas de *outbound marketing* para finalizar seu processo de prospecção e fechar negócios com clientes:

“A gente busca pela internet negócios nos mapas do Google, insere em planilhas e vai atrás de fazer contato com o cliente potencial. Aí a gente liga e agenda reuniões presenciais para apresentar a plataforma” *Startup 3* (Plataforma online de delivery de alimentos).

Cinco dos entrevistados afirmaram praticarem técnicas de **Marketing de Conteúdo** como pode é exemplificado no trecho da entrevista a seguir:

“A gente costuma alimentar clientes com conteúdo. A gente pesquisou palavras chave do interesse dos clientes e criamos clusters com os diferentes resultados, aí alimentamos eles com conteúdos sobre esses tópicos” *Startup 9* (Plataforma online de negociação de precatórios).

Houve também 4 gestores entrevistados que afirmaram praticar **Inbound Marketing**. O trecho da entrevista a seguir ilustra uma dentre as possíveis técnicas para a aplicação do *Inbound Marketing*:

“Estamos formulando um *ebook* para fazer *Inbound Marketing* e gerar leads. Passo o *ebook* para um cliente em potencial que visita nossa página, pego o *email* dele e começo a prospectá-lo” *Startup 7* (ERP).

Dentre as práticas citadas, as menos frequentes entre os entrevistados foram as práticas de assessoria de imprensa e de postagem de conteúdos em *blogs*. Desta forma, podemos observar uma maior tendência ao uso de práticas por meios digitais, os quais, de maneira geral, custam menos. Cabe dizer também que nenhum dos entrevistados afirmou se utilizar de meios tradicionais como o rádio e a televisão para a promoção de suas organizações.

Quanto às ferramentas mais utilizadas pelos entrevistados, elaborou-se o Quadro 9 contendo as ferramentas de marketing e vendas citadas pelos gestores e a quantidade de entrevistados que declararam utilizá-las.

Quadro 9 - Ferramentas de marketing e vendas utilizadas

FERRAMENTAS	Nº STARTUPS UTILIZA
<i>Facebook</i>	9
Mídias Físicas: Panfletos, flyers, folders, adesivos, etc.	9
Plataforma de chat (LiveZilla, Osark®, Jivochat)	5
Google Meu Negócio - Perfil de empresas nas buscas Google	4
Plataformas de <i>E-commerce</i>	3
Softwares específicos de CRM	3
Instagram	2
LinkedIn	2
Mailchimp - Gestão de contatos por email	2
RD Station - Plataforma de <i>Inbound Marketing</i>	2
Whatsapp	2
Wordpress – Gerenciador de conteúdos de sites e blogues	2
Google Adwords - Plataforma de SEO (Search Engine Optimization)	1
Google Docs - Marketing de Banco de Dados	1
Hubspot - Plataforma de <i>Inbound Marketing</i>	1
Mautic - Software de Gestão de Emails	1
Trello- Software de Gestão de Projetos para atividades de <i>Marketing</i>	1

Observou-se a rede social *Facebook* é utilizada por quase todos os entrevistados, sendo a rede social digital mais utilizada. Porém, cabe destacar que alguns gestores afirmaram não investir em recursos profissionais (pagos) que a rede oferece. Assim, pôde-se exemplificar diferentes tipos de uso para o *Facebook*, desde a utilização da página como ponto de vendas virtual até a utilização como canal de contato direto com consumidores.

Nos trechos das entrevistas é possível identificar algumas dentre as diferentes formas de praticar *Marketing* por meio do *Facebook*. Na fala abaixo é possível observar o exemplo de utilização citado pelo gestor da *Startup 3*, que afirma investir recursos financeiros nas ferramentas comerciais do *Facebook*:

*Startup 3* (Plataforma online de pedidos de alimentos):

“80% da prospecção é feita pelo *Facebook*, a gente impulsiona as postagens”

Outros gestores, porém, afirmaram utilizarem o perfil do *Facebook* como uma página para “marcar o território” na internet, não investindo dinheiro em promoções, como o gestor da *Startup 4*:

“A gente tem *Facebook*, mas a gente não faz quase nada lá”  
*Startup 4* (Software House).

A fala do gestor da *Startup 10* indica como este avalia a eficácia do *Facebook* para a promoção do seu negócio:

“Fortalecemos nossa marca por meio do Facebook, é muito “louco” o funcionamento, dá bastante resultado” *Startup 10* (Plataforma online para realização de monografias e trabalhos acadêmicos).

Observou-se que, quase por unanimidade, os gestores de *marketing* e vendas alegaram utilizarem mídias impressas para a divulgação de seus produtos e seus serviços.

Na fala do gestor da *Startup 8* é possível compreender a necessidade de utilização de mídias físicas devido ao segmento de público definido contemplar clientes idosos e que, segundo o gestor, ainda não aderiram de forma massiva às ferramentas digitais de *marketing*:

“A gente fez panfletagem e vai começar o envio de mala direta a partir do ano que vem. O idoso tem esse hábito. Sei que tem que fazer *Marketing Digital*, mas não adianta nada se eu não atingir esse meu público” *Startup 8* (Plataforma online de corretagem de imóveis).

Adiante, verificou-se que cinco dos gestores entrevistados declararam utilizarem plataformas online de chat para atendimento a consumidores e suporte de vendas e utilização. Dentre tais plataformas, a maioria dos gestores afirmou utilizar softwares ou extensões de chat de terceiros. A fala do gestor da *Startup 3* permite compreender a utilização de ferramenta de chat como canal de atendimento ao consumidor:

“Nós temos um chat para os restaurantes tirarem suas dúvidas. Ele funciona também como meio de comunicação com clientes que tem dificuldades de utilizar o sistema” *Startup 3* (Plataforma online de delivery de alimentos).

Verificou-se também, dentre as ferramentas mais utilizadas, a plataforma online Google Meu Negócio, que permite a seus usuários posicionarem de forma gratuita seus negócios, acrescentando informações de localização, imagens e descrições de empresas nos resultados das pesquisas realizadas na ferramenta virtual de buscas do Google.

Verificando a utilização de ferramentas pagas de *marketing* e vendas, *softwares* de CRM, *Inbound Marketing* e Gestão de Emails foram também citados pelos gestores, porém, alguns destes afirmam tratarem-se de recursos muitas vezes caros, ao ponto de tornarem-se inviáveis para negócios em fase inicial. Tal fator levou os gestores a optarem por ferramentas alternativas e até mesmo a criar sistemáticas próprias para a realização

das atividades de *marketing*. A fala do gestor da *Startup 7* exemplifica a utilização de métodos próprios da *startup* para gestão de relacionamento com seus clientes (CRM):

“A gente está fazendo CRM por nossa conta, não utilizamos nenhum software pago. Nós cadastramos os clientes em planilhas com dados importantes e vamos gerenciando” *Startup 7* (ERP).

Nos trechos abaixo pode-se conferir também a opinião de dois gestores quanto ao alto custo de utilização da ferramenta RD Station, citada por dois gestores como ferramenta utilizada para a prática de *Inbound Marketing*:

*Startup 8:*

“Chegamos a utilizar o RD Station, mas achei muito caro e não vi tanto recurso” *Startup 8* (Plataforma online de corretagem de imóveis).

*Startup 9:*

“A gente usa o RD station para disparo automático de e-mails, mas está mudando por ser muito caro” *Startup 9* (Plataforma online de negociação de precatórios).

Desta forma, observou-se que o custo para a utilização de plataformas profissionais de *marketing* e vendas constitui um importante limitador no momento em que os gestores das *startups* de *software* entrevistadas selecionam suas ferramentas. Observou-se também que outro fator que afeta a decisão dos gestores quanto à escolha de suas ferramentas de *marketing* e de vendas é o segmento de mercado em que se encontram os clientes que a organização busca.

#### **4.4 Proposta de diretrizes de marketing e vendas para cruzar o abismo**

Atendendo ao terceiro objetivo específico do trabalho, nesta seção encontra-se uma discussão com propostas de aplicação das diferentes estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e vendas para que organizações tecnológicas cruzem o abismo.

Ao analisar os resultados da etapa de entrevistas das *startups* de tecnologia selecionadas, percebeu-se a existência de diferentes perfis de organizações, que levaram estas a se diferirem também quanto às suas estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas. Assim, tornou-se possível sugerir categorias destas estratégias, práticas e ferramentas de acordo com o contexto de atuação das *startups* a que se pretende aplica-las.

Desta forma, pode-se definir orientações para três diferentes tipos de *startups*, que se diferenciam por fatores como, por exemplo, o tipo de cliente que se busca (pessoa física, pessoa jurídica ou ambos), o volume de clientes necessário para a sobrevivência no mercado e os tipos de canais de vendas mais utilizados (*e-commerce* ou vendas físicas). Foram estabelecidos, então, três diferentes grupos de *startups*, os quais foram denominados:

- **Grupo 1: *startups* que vendem soluções tecnológicas prontas e que demandam maior volume de clientes para o sucesso de seus negócios:** este perfil de organizações consiste em negócios onde o produto ou serviço vendido encontra-se pronto para venda, não demandando negociações complexas. Um exemplo de organizações com este perfil são as *startups* que vendem softwares prontos para utilização pelos clientes, que são vendidos por meio de canais diretos como o *e-commerce*, buscando grandes volumes de vendas de um mesmo produto;
- **Grupo 2: *startups* que desenvolvem soluções de forma conjunta com os seus consumidores e que possuem maior foco na retenção e fidelização de menores volumes de clientes:** neste perfil de organizações atuam startups que produzem soluções para grandes empresas e que demandam constantes atualizações e melhorias no produto vendido. As vendas das organizações que atuam neste tipo de mercado são geralmente mais complexas e demandam alto nível de interação entre vendedor e comprador;
- **Grupo 3: *startups* que vendem soluções de intermediação de vendas entre consumidores finais e empresas (B2B2C):** neste perfil de organizações se encontram *startups* que desenvolvem plataformas de vendas de produtos e serviços para empresas e que tem como consumidores finais clientes as pessoas físicas. Um exemplo deste tipo de *startup* são as desenvolvedoras de plataformas do tipo *market place*, onde a adoção dos serviços deve ser feita por empresas e a utilização da plataforma por consumidores finais. Geralmente as vendas deste tipo de *startups* são mais complexas uma vez que englobam dois diferentes segmentos de mercado.

#### **4.4.1 Diretrizes para organizações com o perfil do Grupo 1 – *Startups* que vendem soluções prontas**

Como foi mencionado anteriormente, as *startups* do Grupo 1 demandam maiores volumes de clientes e vendem produtos que não necessitam de vendas tão complexas. Desta forma, nota-se a necessidade do foco no fortalecimento das estratégias de comercialização e de divulgação de produtos e serviços. Sugere-se que *startups* com as características deste grupo priorizem estratégias de marketing e vendas com foco no aumento de sua participação no mercado (*market share*), aumento do reconhecimento de sua marca e diferenciação da concorrência por preço ou valor agregado.

A fim de executar tais tipos de estratégias, as organizações do Grupo 1 devem priorizar práticas que visem ao aumento da exposição de suas marcas nos meios digitais e físicos. Primeiramente, de forma a executar técnicas básicas, organizações deste grupo podem utilizar-se de práticas de divulgação por meio de site e mídias sociais, podendo investir em recursos como as publicidades pagas do *Facebook*, *Google* e *Instagram*. Para o meio digital, também, práticas como o *marketing* de conteúdo e *Inbound Marketing* demonstram ser formas eficazes para este tipo de empresas lidarem com a prospecção e oferta de produtos a maiores volumes de clientes. Por sua vez, para o meio físico, práticas como a assessoria de imprensa e divulgação de mídias impressas em eventos de temas semelhantes à proposta do produto ou serviço vendido podem ajudar as organizações do Grupo 1 a solidificarem e divulgarem sua marca nos meios não digitais.

Para a execução das práticas recomendadas para *startups* do Grupo 1 tem-se diferentes tipos de ferramentas de marketing e vendas. A escolha destas depende da disponibilidade de recursos financeiros para o investimento em marketing e vendas. Pode-se dizer que as mídias sociais digitais são boas ferramentas para atingir objetivos como aumento do reconhecimento de marca sem gastar montantes exagerados de capital, sendo úteis então para negócios ainda em fase inicial, o que, por outro lado, não torna sua utilização dispensável para organizações maiores.

Visando a atingir o objetivo de aumento do volume de clientes, um fator importante a ser observado é como se dá o processo de comercialização dos produtos e serviços oferecidos. Desta forma, investir recursos em meios eficazes como plataformas robustas de *e-commerce* mostra-se primordial para tornar a experiência de compra dos clientes simples e intuitiva.

#### **4.4.2 Diretrizes para organizações com o perfil do Grupo 2 – *Startups* que desenvolvem soluções sob demanda**

Para organizações tecnológicas que se enquadram no perfil do Grupo 2 os esforços principais de marketing e de vendas devem ser focados em melhorar a comunicação e relacionamento com clientes em potencial e utilizar clientes como influenciadores da marca, facilitando a prospecção de mais consumidores. Assim, sugere-se aqui que *startups* deste grupo desenvolvam estratégias concisas de segmentação e fidelização de clientes e de diferenciação dos concorrentes pelo valor agregado aos produtos e serviços oferecidos.

Geralmente as *startups* com o perfil do Grupo 2 lidam com clientes exigentes e pragmáticos, requerendo uma maior atenção da *startup* quanto ao seu relacionamento com o público e com as formas como ela demonstra a eficácia de seus produtos e serviços. Desta forma, práticas robustas de gestão do relacionamento com os clientes (CRM), *outbound marketing* e visitas a feiras e atividades do ramo em que a *startup* atua mostram-se como boas aliadas.

A fim de melhorar a confiança dos clientes em sua marca, a utilização adequada práticas de CRM pode melhorar o contato do público com a *startup* e permitir a ela compreender de forma mais específica suas demandas. Aliado às práticas de CRM, aconselha-se às *startups* de tecnologias do Grupo 2 planejar contatos diretos com os clientes por meio de técnicas de *outbound marketing*, como agendamento de visitas presenciais e demonstração dos produtos e serviços oferecidos visando a estreitar a relação cliente-empresa. Há também a necessidade de apresentar aos clientes deste tipo de *startups* produtos que estes considerem soluções completas, ou seja, soluções que ao ver dos clientes são seguras e com pouco risco de vir a trazer problemas em sua utilização. Assim, a *startup* deve visar ao fornecimento de uma estrutura completa de suporte às necessidades do cliente, levando esta a se diferenciar dos concorrentes pelo alto valor agregado de seus produtos e serviços ofertados.

Para a execução adequada das práticas de CRM e *outbound marketing* recomendadas às *startups* do Grupo 2, sugere-se que se escolha de ferramentas de marketing e de vendas adequadas ao orçamento financeiro disponível para a organização. Assim, pode-se optar por plataformas automatizadas para a gestão do relacionamento com os clientes ou por ferramentas mais simples de CRM como a gestão de bancos de dados de clientes com as informações principais destes. Além disso, é necessário que se invista

ao máximo em canais de atendimento e suporte ao consumidor, fatores considerados essenciais para gerar segurança a clientes com perfil pragmático.

Para as práticas de *outbound marketing*, as empresas podem se utilizar de mídias impressas de marketing que ajudem a demonstrar a identidade visual da *startup* a clientes com perfil pragmático e que não aderiram às mídias digitais. A utilização de impressos com informações completas sobre os produtos e serviços também se mostram eficazes para o público das *startups* do Grupo 2, uma vez que as vendas costumam ser complexas e os questionamentos dos clientes serem constantes.

#### **4.4.3 Diretrizes para organizações com o perfil do Grupo 3 – *Startups* que desenvolvem soluções de intermediação entre cliente e empresas**

*Startups* desenvolvedoras de tecnologias que se assemelham com o perfil do Grupo 3, como foi dito, tem como clientes não só empresas, mas também o consumidor final, que geralmente é do tipo pessoa-física. Assim, este tipo de organização necessita cativar grupos distintos de consumidores, atendendo a diferentes níveis de exigências.

Uma vez que o sucesso das *startups* do Grupo 3 depende de dois tipos de consumidores, surge a necessidade de domínio de diferentes tipos de estratégias de marketing e de vendas, de forma que é necessária a utilização de mais estratégias do que os demais grupos necessitam. Desta forma, com a finalidade de conquistar novas empresas adotantes das plataformas oferecidas, surge a necessidade do planejamento de estratégias de diferenciação por preço, reconhecimento de marca (branding) e fidelização de clientes.

Por outro lado, visando a atender às demandas de consumidores finais do tipo pessoa física, surge a necessidade do desenvolvimento de outros tipos de estratégias, como a de segmentação de clientes de forma a direcionar as campanhas de marketing e vendas para o público mais adequado. Além disso, os consumidores finais demonstram ser mais sensíveis a produtos diferenciados, seja por preço ou por valor agregado, levando a *startup* a ter que formular seu posicionamento perante estes clientes.

De forma a atingir os objetivos das estratégias focadas em conquistar novos adotantes (empresas), recomenda-se a utilização de práticas de marketing e de vendas como o Marketing de Conteúdo, o CRM e a divulgação ativa em redes sociais digitais.

Quanto às estratégias focadas em prospectar novos clientes pessoa-física, práticas como o *Inbound Marketing* podem permitir maior alcance e conhecimento das

necessidades e desejos dos clientes, permitindo que a *startup* ofereça benefícios em troca da utilização das plataformas oferecidas.

Quanto à utilização de ferramentas de marketing e vendas, as *startups* que compõe o Grupo 3 podem se utilizar de meios digitais de publicidade como as redes sociais e a comunicação por e-mail, permitindo a realização de atividades de marketing de conteúdo e evitando custos exagerados de divulgação. É aconselhável a utilização de sistemas de *Inbound Marketing* como o RD Station e seus semelhantes, que permitem compreender o comportamento do consumidor na internet e oferecer produtos adequados às suas necessidades.

Para além das estratégias que aqui se recomendou aos três diferentes grupos de *startups*, é válido ressaltar que há estratégias de *marketing* e de vendas recomendadas para ambos os grupos, como as estratégias de posicionamento propostas por Porter (2004), pelas quais as organizações definem como irão se apresentar ao mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo investigar como as *startups* de *software* têm se utilizado de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas para atravessarem o abismo existente entre as diferentes fases do Ciclo de Adoção das Tecnologias.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que visava a investigar o conhecimento das teorias de Rogers (2010), Moore (2002) e Blank (2013) por parte dos gestores de *startups* de *software*, concluiu-se que, apesar da maioria das organizações entrevistadas demonstrarem conhecer as teorias em si, poucas delas demonstraram aplicar as sugestões dos autores no dia a dia de seus negócios.

No que concerne à Teoria do Abismo, identificou-se que parte das *startups* entrevistadas demonstrou estar em fase de superação dos adotantes visionários de tecnologias, tendo, no momento do estudo, a maior parte de seus clientes com perfis visionários e outra parte de clientes com características das maiorias descritas por Moore (2002) e Rogers (2010).

Por outro lado, quanto ao conhecimento e aplicação dos preceitos do Modelo de Desenvolvimento de Clientes (*Customer Development Model*) sugerido por Blank (2013) para o desenvolvimento de produtos e serviços tecnológicos, a maioria das *startups* demonstrou não compreendê-lo ou optou por não utilizá-lo ao criar e desenvolver seus projetos. Assim, observou-se em maior frequência a utilização do tradicional Modelo de Desenvolvimento de Produtos (*Product Development*), onde cria-se primeiramente um produto para que depois se encontre públicos que o demandem, o que contrapõe a ideia de buscar primeiramente uma necessidade do mercado para então criar produtos para atendê-la, como sugeriu Blank (2013).

Pode-se dizer que o primeiro objetivo específico do trabalho foi atingido, uma vez que, por meio dos resultados obtidos é possível compreender como se dá o conhecimento empírico das teorias de *marketing* e vendas abordadas no trabalho.

Em relação ao segundo objetivo específico traçado, percebeu-se a utilização de diferentes estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas pelas *startups* entrevistadas. Fatores como o custo de aquisição e utilização se mostraram como aspectos que levam os gestores das *startups* a decidir entre diferentes meios de *marketing* e vendas.

Assim, as principais estratégias de *marketing* e vendas constatadas na fase empírica foram a **Segmentação de Clientes**, **Fidelização** e a **Diferenciação por preço ou valor agregado**.

Quanto às práticas mais utilizadas nos planos de *marketing* das *startups*, notou-se uma maior preferência por meios digitais, o que, segundo os gestores entrevistados, ocorre devido a fatores como baixo custo de utilização e maior facilidade de controle dos resultados. Assim, nenhum dos entrevistados afirmou utilizar em seu arsenal de *marketing* práticas como a divulgação por vias tradicionais como o Rádio e a Televisão.

Notou-se também que a rede social digital Facebook é a rede social digital mais utilizada para campanhas de marketing e de vendas, sendo, segundo os gestores entrevistados, um importante meio de divulgação de serviços e produtos e de contato com consumidores.

Observou-se também que práticas modernas do meio digital como o *Inbound Marketing* e o Marketing de Conteúdo têm demonstrado serem alternativas vantajosas para a prospecção de novos clientes.

As ferramentas de *marketing* e vendas mais utilizadas nas organizações da amostra são as páginas na internet (*website*) as mídias físicas impressas como folders e panfletos.

Quanto às ferramentas digitais de marketing e vendas, observou-se que a maior parte das *startups* utiliza plataformas de gestão de comunicação por e-mails como o Mailchimp.

Notou-se também que, apesar de alguns dos gestores entrevistados declararem utilizar softwares profissionais e de licença paga para realizar atividades de CRM e de *Inbound Marketing*, boa parte destes afirmou que estes tratam-se de recursos caros e muitas vezes inviáveis para organizações em fase inicial.

Com relação ao terceiro objetivo específico do trabalho, foram desenvolvidas diretrizes com estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e vendas para organizações com três diferentes perfis de atuação, os quais foram denominados Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3. Tais grupos diferenciam-se pelo tipo de solução que é oferecida aos clientes. Desta forma, o Grupo 1 consiste de *startups* que vendem soluções prontas (completas) e que podem ser por meio de vendas mais rápidas e menos complexas. O Grupo 2 consiste de *startups* que desenvolvem soluções de forma conjunta aos seus clientes e vendem produtos e serviços que exigem negociações mais complexas. O Grupo 3, por sua vez,

consiste de *startups* que desenvolvem plataformas de intermediação entre diferentes tipos de clientes, atendendo a clientes do tipo pessoa física e também pessoa jurídica.

O trabalho contribuiu para a literatura acadêmica por meio do avanço nos conhecimentos relacionados a *marketing* de *startups* e novas tecnologias e sobre como *startups* convivem com o abismo relatado por Moore (2002).

Além disso, contribuiu-se para o meio gerencial por meio das sugestões de aplicação de estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas para que diferentes perfis de *startups* de tecnologias existentes possam cruzar o abismo existente entre os adotantes de produtos inovadores.

Pode-se dizer que a principal limitação da pesquisa foi o tamanho e localização da amostra, uma vez que investigando outras *startups* oriundas de diferentes contextos poderia contribuir para aprimorar os resultados.

Sugere-se, portanto, que sejam realizados novos estudos com amostras maiores e que busquem mensurar a eficácia das estratégias, práticas e ferramentas de *marketing* e de vendas aplicadas em *startups* de tecnologias.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGLA, V.; DHINGRA, S. A multi-criteria approach to study the significance of branding as a marketing strategy in clothing Merchandise. **ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research**, v. 5, n. 6, p. 160-170, 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. BookBaby, 2013.

BLANK, S. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. BookBaby, 2012.

BONI, V; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **EmTese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOONE, L.; KURTZ, D. **Contemporary marketing**. Cengage Learning, 2013.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração on line**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000.

CAPELLE, M; MELO, M; GONÇALVES, C. A. Análise de discurso e análise de conteúdo nas ciências sociais. **AntConte Revista**. Lavras: UFLA, v. 5, n. 1, 2003.

CRUZ, C. **Relações entre a gestão da informação e o Business Model Canvas**. 2015.

CASAS, L. Inbound marketing: **The impact of visibility management, active listening, and community building on purchase intention and word-of-mouth intention**. Nova Southeastern University, 2016.

D'AVINO, M. et al. Guidelines for e-Startup Promotion Strategy. **Journal of technology management & innovation**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2015.

DRUCKER, P. et al. The discipline of innovation. **Harvard business review**, v. 80, p. 95-104, 2002.

FALCÃO, F. et al. A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, n. 2, p. 25-41, 2016.

FERRÃO, S. Empreendedorismo e empresas startup: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. **Boletim de Sociologia Militar**, p. 9, 2013.

GIL, A. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

HALLIGAN, B.; SHAH, D. **Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online**. John Wiley & Sons, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2000.

- KUMAR, V. **Customer relationship management**. John Wiley & Sons, Ltd, 2010.
- LAS CASAS, A. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. Editora Atlas SA, 2000.
- LEISTÉN, J., & NILSSON, M. (2009). Crossing the chasm : Launching and re-launching in the Swedish mobile phone industry (Dissertation). Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-7676>.
- LEISTÉN, J.; NILSSON, M. **Crossing the chasm: Launching and re-launching in the Swedish phone industry**. 2009.
- MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia-4**. Bookman Editora, 2006.
- MOHR, J.; SENGUPTA, S.; SLATER, S. **Marketing of high-technology products and innovations**. Pearson Prentice Hall, 2009.
- MOORE, Geoffrey A. **Crossing the chasm**. 2002.
- MOORE, Geoffrey A. **Inside the tornado: marketing strategies from Silicon Valley's cutting edge**. HarperPerennial, 1999.
- MOSES, T. **An exploratory study of the strategic marketing practices of ICT firms in India**: thesis of Philosophy in Marketing, Massey University, Wellington, New Zealand. 2015. Tese de Doutorado. MasseyUniversity.
- OLIVEIRA, E. et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 2, n. 2, 2009.
- PEREIRA, A. Engenharia de vendas. **São Paulo: Novatec, 2004. 160 p.**
- PORTER, M. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- RANCATI, E. et al. Inbound and Outbound marketing techniques: A comparison between italian and Romanian pure players and click and mortar companies. In: **International conference "Risk in contemporary economy"**. 2015. p. 232-238.
- RECUERO, R.. Estratégias de personalização e sites de redes sociais: um estudo de caso da apropriação do Fotolog. com. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 5, n. 12, p. 35-56, 2008.
- REIS, P. et al. **Marketing e vendas em startups: estudo multicasos no estado de Minas Gerais**. Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.
- RÉVILLION, A. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.
- RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Business, 2011.
- ROGERS, E. Diffusion of innovations. **New York**, v. 12, 1995.
- ROGERS, E. **Diffusion of innovations**. Simon and Schuster, 2010.

SCHANG, S. **Crossing the Technology Adoption Chasm in the Presence of Network Externalities: Implications for DoD.** NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL MONTEREY CA, 2007.

SETTE, R. S. **Marketing: uma visão brasileira.** Lavras. Editora UFPA, 2013.

SUGANO, J. Y.; CARVALHO, E. G. ; GANDIA, R. M.. **ELES CRUZARAM O ABISMO: CASES DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO MADE IN BRAZIL.** 1. ed. Curitiba-PR: Editora Appris, 2017. v. 1. 180p

## APÊNDICE

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	
Estratégias de Marketing e Vendas	Práticas de Marketing e Vendas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual produto é desenvolvido?</li> <li>2. Como surgiu a ideia?</li> <li>3. Qual o problema que seu produto busca resolver?</li> <li>4. A empresa tinha contato com potenciais clientes enquanto o produto era produzido?</li> <li>5. Vocês realizaram testes Beta? Se sim, o produto foi dado ou comprado?</li> <li>6. Quais os principais diferenciais do seu produto (preço, qualidade, serviço atrelado)?</li> <li>7. Existe um segmento de clientes que se busca? Qual é?</li> <li>8. Como definiram esse segmento?</li> <li>9. Há concorrentes com produtos semelhantes? Vocês pretendem ocupar seus lugares?</li> <li>10. Há algum tipo de plano de fidelização de clientes?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há uma equipe ou setor de marketing e vendas?</li> <li>2. Quais ações são utilizadas para conquistar consumidores e vender?</li> <li>3. Há relacionamento ativo com os clientes ou com o público almejado? Quais ações são realizadas para interagir com estes?</li> <li>4. São realizadas campanhas por rádio, tv ou internet? Quais?</li> <li>5. Por meio de quais canais os seus clientes podem ser encontrados?</li> <li>6. São realizadas ações para fortalecer a marca no mercado?</li> </ol>
Ferramentas de Marketing e Vendas	Cruzar o Abismo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. São utilizadas ferramentas como softwares ou plataformas para divulgar os produtos e conquistar consumidores?</li> <li>2. Quais são estas ferramentas? (Mídias físicas; mídias digitais; softwares de gestão; plataformas como <i>e-commerce</i>)?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dos atuais clientes, percebe-se diferença quanto à aceitação dos produtos ou quanto à resistência para sua adoção?</li> <li>2. Para você, qual o principal motivo pelo qual a maioria de seus clientes compram seu produto?</li> <li>3. Você diria que a maioria de seus clientes compra seu produto por ser novo (inovação) ou porque comprovam os benefícios deste?</li> <li>4. Já ouviu falar a respeito da teoria do Ciclo de Adoção das Inovações e/ou do Abismo de Vendas?</li> <li>5. Caso conheça, você considera que sua <i>startup</i> já superou o abismo?</li> </ol>