



PEDRO GUIMARÃES REIS

**MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: ESTUDO MULTICASOS NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

LAVRAS - MG

2016

PEDRO GUIMARÃES REIS

**MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: ESTUDO MULTICASOS NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

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

Prof. Dr. André Luiz Zambalde

Orientador

LAVRAS - MG

2016

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

Reis, Pedro Guimarães.

Marketing e vendas em startups: estudo multicasos no estado de
minas gerais / Pedro Guimarães Reis. – Lavras : UFLA, 2016.

128 p. : il.

Dissertação(mestrado acadêmico)–Universidade Federal de
Lavras, 2016.

Orientador: André Luiz Zambalde.

Bibliografia.

1. Marketing. 2. Vendas. 3. Startups. I. Universidade Federal de
Lavras. II. Título.

PEDRO GUIMARÃES REIS

**MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: ESTUDO MULTICASOS NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

***MARKETING AND SALES IN STARTUPS: MULTIPLE CASE STUDY IN
MINAS GERAIS***

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

APROVADA em 26 agosto de 2016.

Prof. Dr. Andre Grutzmann UFLA

Prof. Dr. George Leal Jamil IETEC

Prof. Dr. André Luiz Zambalde
Orientador

LAVRAS - MG

2016

Dedico essa dissertação a todos que se envolveram de alguma forma para ajudar a atingir os objetivos do trabalho. Aos meus pais, que se abdicaram de muitos confortos para que minha vida fosse possível. Aos meus amigos, que compartilharam comigo todas as dificuldades e amenizaram todas as dificuldades enfrentadas. À Ludmila, que esteve ao meu lado por todo esse tempo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa de Pós-Graduação pela oportunidade concedida para realização do mestrado. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pelo apoio aos projetos envolvendo marketing e inovação em startups.

E um agradecimento especial ao meu orientador André Luiz Zambalde, que pegou em minha mão quando precisei e me orientou quando me senti perdido. Além disso, agradeço aos membros da banca, André Grutzmann e George Leal Jamil, por tão válidas contribuições para meu trabalho.

RESUMO GERAL

O presente trabalho teve como principal objetivo o estudo sobre estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups. Este foi fundamentado na realização de revisão bibliométrica e sistemática de literatura sobre marketing e vendas em startups, acompanhada da proposição de um modelo conceitual (framework) de investigação de campo. Este modelo foi, então, utilizado para a realização de estudo multicase, em quatro startups de tecnologia de informação, situadas no estado de Minas Gerais. Do ponto de vista metodológico, portanto o trabalho classifica-se como aplicado, exploratório e qualitativo, fundamentado em investigação bibliográfica, design science (criação do artefato - framework) e estudo multicase realizado com o apoio de roteiro semiestruturado e entrevistas de campo. Os principais resultados foram os seguintes: i) quanto à revisão bibliométrica e sistemática: a maioria dos estudos foca em empreendedorismo, competitividade e inovação; o pouco que se apurou sobre marketing e vendas envolveram segmentação, parcerias com clientes-chaves (principalmente governo) e abordagem business-to-business (B2B); ii) no que diz respeito ao modelo conceitual: foi efetivamente desenvolvido o framework tendo como principais estratégias e práticas indicadas, para apoiar a investigação o marketing transacional (conceitos clássicos de marketing, posicionamento, comunicação de marketing, entrega e pós-venda), o marketing contemporâneo (de banco de dados, e-marketing, de interação e em rede) e o processo de vendas (execução, canais e tipos); iii) com relação ao estudo multicase: não se avançou muito em relação à revisão bibliométrica e integrativa realizada; a prioridade das startups continua sendo a tecnologia e seu desenvolvimento; pouco se encontrou de estratégia e práticas de marketing e vendas; as principais abordagens foram: posicionamento, práticas de comunicação de marketing, e-marketing (principalmente e-mail), difusão e propaganda via releases, marketing de rede (parcerias de uso para difusão) e vendas complexas, ou seja, business-to-business.

Palavras-chave: Marketing. Vendas. Startups. Marketing contemporâneo. Revisão sistemática. Multicase.

GENERAL ABSTRACT

The main objective of this work was to study strategies, practices and tools for marketing and sales in startups companies. This was based on a bibliometric and systematic literature review on marketing and sales in startups, followed by a proposal of a field research framework. This framework was then used in a multiple case study in four information technology startups companies located in the state of Minas Gerais. From the methodological point of view, the work is classified as applied, exploratory and qualitative, based on bibliographical research, design science (creation of the artifact - framework) and multiple case study carried out with the support of a semi-structured guide and field interviews. The main results were: i) regarding bibliometric and systematic review: most of the studies focus on entrepreneurship, competitiveness and innovation; it was found that marketing and sales articles involved segmentation, partnerships with key customers (specially government) and business-to-business (B2B) approach; ii) about the conceptual model: the framework was effectively developed having as main strategies and practices indicated to support transactional marketing research (classical concepts of marketing, positioning, marketing communication, delivery and after-sales), marketing Contemporary (database, e-marketing, interaction and networking) and the sales process (execution, channels and types); iii) about the multiple case study: not much progress was made regarding the bibliometric and integrative revision; the priority of startups remains technology and its development; little was found about strategy and marketing and sales practices; the main approaches were: positioning, marketing communication practices, e-marketing (mainly e-mail), dissemination and advertising through releases, network marketing (use partnerships for dissemination) and complex sales, that is, business-to-business.

Keywords: Marketing. Sales. Startups. Contemporary marketing. Systematic review. Multiple cases.

SUMÁRIO

	PRIMEIRA PARTE	11
1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização e motivação	11
1.2	Problema, objetivos e justificativas	12
1.3	Estrutura da dissertação	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Startups	15
2.2	Marketing	16
2.3	Vendas	18
2.4	Marketing e vendas em startups	19
3	CONCLUSÕES	21
	REFERÊNCIAS	23
	SEGUNDA PARTE – ARTIGOS	27
	ARTIGO 1 - MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E SISTEMÁTICA	27
1	INTRODUÇÃO	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1	Startups	33
2.2	Marketing	34
2.3	Vendas	36
2.4	Revisão bibliométrica e sistemática	38
3	METODOLOGIA	41
3.1	Tema, objetivo e coleta de dados	41
3.2	Busca dos artigos	42
3.3	Abordagens Bibliométrica e Integrativa	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1	Abordagem bibliométrica – a produção científica	45
4.2	Abordagem interpretativa – categorização e discussão	50
4.2.1	Estratégias de marketing e vendas	52
4.2.2	Práticas pré-startups	54
4.2.3	Estratégia	55
4.2.4	Internacionalização	56
4.2.5	Desempenho	57
4.2.6	Inovação	58
4.2.7	Outros temas	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63
	ARTIGO 2 - MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: ESTUDO MULTICASOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS	69

1	INTRODUÇÃO.....	73
1.1	Contextualização e motivação	73
1.2	Problema, objetivos e justificativas.....	74
1.3	Estrutura do trabalho	76
2	REFERENCIAL TEÓRICO	77
2.1	Marketing – conceitos básicos	77
2.2	Vendas	80
2.3	Marketing e vendas em Startups.....	84
3	MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO	89
3.1	Marketing Transacional	90
3.2	Marketing Contemporâneo	92
3.3	Vendas	95
4	METODOLOGIA	99
4.1	Tipo de pesquisa	99
4.2	Procedimentos metodológicos	101
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	105
5.1	Startup A.....	105
5.2	Startup B	109
5.3	Startup C	113
5.4	Startup D	115
5.5	Síntese das Startups.....	118
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	123

PRIMEIRA PARTE

1 INTRODUÇÃO

Preliminarmente, cabe observar que a presente dissertação está fundamentada no modelo de artigos. Assim, tem-se, além desta “Primeira Parte”, de introdução ao tema e fundamentação síntese da base teórica, uma “Segunda Parte”, composta de dois artigos. O primeiro artigo apresenta uma revisão bibliométrica e sistemática da literatura envolvendo marketing e vendas em startups. O segundo artigo descreve um modelo conceitual de estudos e investigações e sua aplicação a startups no estado de Minas Gerais (estudo multicase).

Esta primeira parte permite ao leitor uma visão preliminar do tema tratado para um posterior aprofundamento associado aos artigos.

1.1 Contextualização e motivação

Ries (2013) define startup como uma instituição humana designada a criar novos produtos, em um ambiente de incerteza, superando-a pelo seu dinamismo e pelas fortes ligações que pode estabelecer junto a ambientes acadêmicos, instituições e pessoal docente, como, por exemplo, junto a incubadoras e laboratórios de pesquisa.

As startups surgiram como uma forma de transformar ideias inovadoras em empresas e produtos altamente escaláveis e lucrativos. Entretanto, uma vez inserida em um mercado de alto risco e com incertezas associadas aos modelos de negócio, faz-se necessário que tenham um giro de capital rápido, em curto prazo, objetivando uma margem de lucro que permita gerar mais receitas e tornar a organização interessante para possíveis investidores, o que levará à redução do risco associado (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2010).

Assim, segundo Blank (2013), em se tratando de startups, antes do desenvolvimento da tecnologia, devem ser definidos o mercado alvo, qual

problema do cliente a tecnologia irá resolver e que tipo de benefícios são gerados a partir daí.

Neste sentido, uma questão que imediatamente se apresenta, considerando o fenômeno contemporâneo Startups: será que os empreendedores estão agindo ou recebem orientações no sentido do marketing?

Marketing, conforme Sette (2013), é a ciência que procura utilizar os recursos mercadológicos de maneira racional, de modo a atender às necessidades, desejos e interesses dos consumidores. Assim, segundo o autor, é de fundamental importância que as organizações tenham a percepção e o entendimento de que o pensamento de marketing esteja presente em todos os níveis e setores organizacionais e que o foco no mercado seja uma constante.

Entretanto, conforme Carson (2001), em organizações de pequeno porte, como é o caso da grande maioria de startups, o marketing associado a vendas, muitas vezes, realiza-se de forma inerente e intuitiva. Segundo o autor, a maioria das startups falha em não considerar práticas de marketing e vendas como parte de sua estratégia principal. É comum que se leve o produto ao mercado desenvolvendo-o sem levar em conta as práticas de marketing e vendas.

Outro fato é que, nas últimas décadas, especialmente com o surgimento da Internet, a natureza e as práticas do marketing têm se desenvolvido e se adaptado à realidade de organizações cada vez mais específicas, sendo importantíssimas na realidade de startups, que, geralmente, contam com recursos de tempo e pessoal extremamente limitados (RIES, 2013; SETTE, 2013).

1.2 Problema, objetivos e justificativas

Considerando o contexto apresentado e a abordagem centrada em dois artigos, o presente trabalho pretende responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) “Como se apresenta o campo de estudos no que se refere às áreas de marketing e vendas em startups?; e
- b) Qual é a realidade deste tema – marketing e vendas – no contexto de startups situadas no estado de Minas Gerais?”.

Visando responder às questões descritas, tem-se como objetivo geral da dissertação: realizar revisão teórica e estudo multicase sobre marketing e vendas em startups localizadas no estado de Minas Gerais.

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos: i) realizar uma revisão bibliométrica e sistemática de literatura sobre as principais contribuições teóricas relacionadas ao marketing e vendas aplicados a startups; propor um quadro síntese teórico (framework), para fundamentar a realização de estudo multicase sobre marketing e vendas em startups; iii) investigar as estratégias e práticas de marketing e vendas em empresas startup do estado de Minas Gerais.

Conforme Moses (2015), a importância do marketing, para as empresas de alta tecnologia, incluindo as startups, bem como a necessidade de modificar ou de construir novas estratégias e buscar novas ferramentas e ou práticas, é amplamente reconhecida. Deakins (1999), ainda, afirma o quanto limitadas as pesquisas, que buscam esclarecer este mercado, ou seja, que buscam entender e explicar como marketing e vendas, são praticados por estas organizações.

É, portanto, neste contexto, que se desenvolveu o presente trabalho.

1.3 Estrutura da dissertação

Nesta primeira parte, de apresentação, tem-se, inicialmente, uma visão do contexto, questões e objetivos da dissertação. Na sequência, é apresentado o referencial teórico envolvendo conceitos básicos de startups, marketing, vendas e marketing e vendas em startups.

Na segunda parte são apresentados os artigos, cada artigo visa responder aos objetivos específicos propostos pela dissertação em sua Introdução.

O Artigo 1 buscou fundamentar o trabalho com a realização de uma revisão bibliométrica e sistemática de literatura, investigando trabalhos com os temas marketing, vendas e startups.

No Artigo 2, foi proposto um modelo teórico (framework) para investigações sobre marketing e vendas em empresas startups. Logo após, neste mesmo artigo, o modelo foi levado a campo em um estudo multicasos em empresas startups do Estado de Minas Gerais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Startups

O conceito de startup está ligado ao ato de começar algo novo, sendo, por isso, um modelo de empresa jovem que está na fase de implementação e organização da sua atividade no mercado, em qualquer ramo de atividade, sendo geralmente criada para testar modelos de negócios desenvolvidos em torno de novas idéias (HARRIGAN et al., 2012).

Ries (2013) afirma que uma startup é uma instituição, não apenas um produto, e, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente, gerada para um contexto de extrema incerteza. Em face da reduzida dimensão das startups, Harrigan et al. (2012) afirmam que as principais vantagens associadas a este tipo de empresa são a lealdade dos funcionários, a interface próximo com os clientes, a flexibilidade, a velocidade de resposta que podem dar e o acesso fácil a informações.

Ademais, para Blank e Dorf (2012), o aspecto fundamental de uma startup está no modo como se executa e reformula-se a ideia de negócio e não propriamente a ideia em si. Segundo Soderholm (2013), além do tempo, conhecimento, habilidades e empenho, entre outros fatores demandados pelo mercado de trabalho, exige-se, dos envolvidos, também, que sejam empreendedores. O empreendedor e seus sócios originais fazem investimento em um projeto que pode ser abandonado, ainda no início, caso não seja interessante, ou receba novos investimentos caso tenha sucesso (MCGRATH, 2002; ROCHA, 2008).

No contexto comercial, segundo Blank (2013) e, em se tratando de startups, antes do desenvolvimento da tecnologia, devem ser definidos o mercado alvo, qual o problema do cliente a tecnologia irá resolver e que tipo de benefícios é gerado a partir da resolução desse problema.

2.2 Marketing

O marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria, continuamente, valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para as organizações (DIAS, 2004). Las Casas (2009) conceitua marketing como sendo a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo.

Estratégias de marketing são as ações para levar os produtos e serviços até os consumidores, sendo a definição dos caminhos e das formas para alcançar esse público. Conforme Sette (2013), um dos autores utilizado como base do presente trabalho, elas devem ser definidas em cinco etapas, quais sejam (Figura 1): posicionamento do produto ou serviço na mente do público alvo; comunicação com o público alvo; interação e efetivação da venda; entrega do produto e prestação do serviço; pós-venda para garantia da satisfação.

Figura 1 - Estratégias de marketing.



Fonte: Sette (2013, p. 14).

Conhecer e entender o público alvo são condições indispensáveis para o sucesso do marketing e vendas. O público alvo é um conjunto de pessoas semelhantes em termos de hábitos, costumes, cultura, valores, dentre outros. A partir da definição do público alvo e da definição do produto ou serviço, devem ser definidas as estratégias para levá-los ao público (SETTE, 2013).

No posicionamento, selecionam-se os possíveis benefícios de um produto considerado vantagem competitiva. Ainda, segundo Sette (2013), para um posicionamento poderoso, torna-se necessária a definição do conceito do produto que pode ser entendido como a descrição dos benefícios os quais queremos que sejam percebidos pelo público-alvo escolhido.

A comunicação é a maneira que o conceito do produto será transmitido ao consumidor. Ries e Trout (1989) afirmam que é preciso ocupar um espaço na memória do consumidor e isso é feito com mensagens adequadas, compatíveis com as mídias utilizadas. As vendas serão definidas por meio da interação, negociação e fechamento. O pós-venda é realizado, após a entrega do produto, sendo necessário acompanhar, ter *feedback* e dar atenção ao cliente depois da compra.

O fato é que o marketing cresceu, significativamente, desde que foi comprovada sua importância. Segundo Lindgreen (2004), alguns autores expressaram suas ideias sugerindo que o marketing evoluiu em uma série de etapas. Coviello, Brodie e Munro (1997) defendem, então, uma mudança na ênfase do marketing transacional, que passou a ser focado no marketing de relacionamento. Além disso, as ferramentas tradicionais de marketing não atendiam ao objetivo de reter os consumidores existentes, sendo necessárias adaptações específicas para o tipo de marketing utilizado.

2.3 Vendas

Futrell (2014) e Sette (2013) afirmam que muitas pessoas consideram vendas e marketing como sinônimos. Segundo muitos autores, a venda é apenas um dos muitos componentes do marketing. Além disso, a complexidade das vendas está, também, no tipo de produto ou de cliente com quem será realizada a transação.

Teixeira et al. (2004) pontuam que a atividade de vendas tem como foco efetivar a transação comercial, ou seja, realizar o negócio cuja propensão espera-se tenha sido fundamentada pelo marketing. Trata-se do contato efetivo com potenciais compradores visando gerar receita. De acordo com Magaldi (2006), a evolução do ambiente organizacional traz consigo a iminente necessidade de integração entre marketing e vendas.

A caracterização de uma relação de vendas se dá por meio da transferência do poder de barganha das mãos dos vendedores para aquelas do cliente, além de fatores psicológicos, envolvidos no processo, tais como identificação com a marca, marketing social e compromissos éticos (MAGALDI, 2008; FUTRELL, 2014).

Considera-se, então, o mesmo contexto relacionado ao marketing, ou seja, deve-se ter um adequado planejamento e controle de todos os processos envolvendo vendas. É de fundamental importância que se tenha definida uma estratégia de vendas; um planejamento com objetivos, metas, práticas e ferramentas bem definidos. Se bem executado, o planejamento irá possibilitar um aumento escalar no volume de vendas da organização (GILBERT; DAVIES, 2011).

No contexto das startups, as práticas podem variar de acordo com o modelo do produto. Por exemplo, a Internet, muitas vezes, é utilizada como canal de venda direta no contexto das startups.

Porém, para startups de alta tecnologia que atuam com vendas B2B (business to business - entre empresas), Viardot (2004) chama a atenção para a segmentação das atividades principais: prospecção, negociação, fechamento e pós-venda.

Prospecção diz respeito à adequada e rigorosa segmentação de mercado associada à busca por novos clientes. Negociação e fechamento relacionam-se ao relacionamento consultivo e à efetiva assinatura do contrato de venda. Pós-venda refere-se a assegurar que o consumidor esteja satisfeito e que um relacionamento de longo prazo pode ser mantido.

Ainda, conforme Viardot (2004), a comercialização de produtos tecnológicos não termina com a venda ou assinatura de contrato. Instalação, pós-venda e operações de manutenção e evolução são cruciais em muitas organizações.

2.4 Marketing e vendas em startups

Entre as principais barreiras iniciais das startups destaca-se a falta de confiabilidade que elas transmitem. Em função dessa característica, as vendas iniciais são as mais difíceis de serem concretizadas. De acordo com Soderholm (2013), o principal valor na criação de um novo negócio de alta tecnologia é o relacionamento entre os profissionais de vendas e potenciais clientes.

É preciso observar que, para startups, o marketing não pode ser visto com a mesma lente que se usa para analisar outros tipos de organizações. Para Carson (2001), em organizações de pequeno porte, o marketing, muitas vezes, realiza-se de forma inerente e intuitiva. Segundo o autor, a maioria das startups falha em não considerar práticas de marketing e vendas como parte de sua estratégia principal.

Por mais que os empreendedores, atualmente, tenham acesso a uma ampla gama de opções de assistência e mentoria, pouco se fala sobre as estratégias e práticas de marketing e vendas específicas para ambientes de alta tecnologia.

Segundo Blank (2013), para a maioria das startups, falta um processo de descoberta de seus mercados, localização de seus primeiros clientes, validação de suas percepções e de desenvolvimento do negócio. Essas práticas devem ser realizadas antes do lançamento do produto.

Ainda segundo Blank (2013), são consideradas boas práticas de uma equipe de marketing e vendas em startups a orientação para clientes (“*market-pull*”) - um produto deve ser definido, a partir das necessidades de clientes; e a definição das características do produto pelo *feedback* de clientes piloto.

Mohr et al. (2011), ainda, defendem que, mais do que um ajuste para inovação, o marketing para mercados deste tipo, também, precisa ser ajustado para o cliente. Segundo os autores, dado o alto grau de incerteza, as margens de erro para profissionais de marketing que atuam em alta tecnologia é maior do que de mercados convencionais.

Nesse sentido, as empresas de alta tecnologia precisam trabalhar além dos princípios básicos de marketing de maneira impecável. É sugerido que os departamentos de vendas e marketing cooperem nesse tipo de atividade (ou que ocorra a sua efetiva integração), para atingirem os melhores resultados, pois o processo de compra do consumidor é o maior objetivo dessas organizações (BRENNAN et al., 2011; MOHR et al., 2011).

Conforme Moore (2006), as empresas de alta tecnologia (caso de muitas startups) devem entender e considerar o ciclo de vida da adoção de tecnologias que devem atravessar para alcançar a principal e mais lucrativa veia do mercado, ou seja, para alcançar uma grande parcela efetiva de consumidores.

3 CONCLUSÕES

O trabalho foi realizado, considerando a resposta aos objetivos propostos, ou seja, numa abordagem dividida em três etapas:

- a) Realizar a revisão bibliométrica e sistemática de literatura sobre marketing e vendas em startups.

O Artigo 1 atendeu a esse objetivo, ou seja, foi realizada uma revisão visando identificar como se apresenta o campo de estudos no que se refere às áreas de marketing e vendas em startups. A base de dados utilizada foi a ISI Web of Science, as principais palavras investigadas foram startup, sales e marketing. Como principais conclusões tem-se que: foi possível traçar um panorama internacional sobre as publicações na área; são restritas, na literatura, as abordagens relacionadas a estratégias e práticas de marketing e vendas; a maioria dos estudos focaliza empreendedorismo, competitividade e inovação; o pouco que se apurou sobre marketing e vendas envolveram segmentação, parcerias com clientes chaves (principalmente governo) e abordagem business-to-business (B2B).

- b) Propor um quadro síntese teórico (framework) para fundamentar a realização de estudos multicasos sobre marketing e vendas em startups.

O framework ou modelo conceitual para apoiar as investigações qualitativas (entrevistas com roteiro semiestruturado) de campo foi construído. A abordagem para a sua construção foi o Design Science, ou seja, a proposição de um artefato para investigações e ou atividades aplicadas. Este modelo conceitual tem como principais estratégias e práticas a ele associadas, as seguintes: marketing transacional (percepção dos conceitos clássicos de marketing pela

organização, posicionamento do produto/marca, comunicação de marketing (propaganda e publicidade), entrega (distribuição) e pós-venda; o marketing contemporâneo (de banco de dados - associado, por exemplo, à Pré-CRM e CRM, e-marketing (e-mail, redes sociais, blog, entre outros), de interação (consultores de vendas, apoiadores entre outros) e em rede (colaboração, seção e realização de atividades coletivas) e o processo de vendas (tipos de vendas, modo de execução e canais).

- c) Investigar as estratégias e práticas de vendas em empresas startup do estado de Minas Gerais.

O Artigo 2 atendeu a esse objetivo. Foi realizado o estudo multicase, fundamentado no framework proposto pelo orientador da elaboração de um roteiro semiestruturado para realização de entrevistas em campo e posterior análise de conteúdo. Foram investigadas quatro startups da área de tecnologia da informação, situadas no estado de Minas Gerais as quais foram escolhidas, principalmente, por terem algum destaque na mídia e considerando escalabilidade, risco e incerteza. Os resultados obtidos, a partir desta investigação, corroboram com a revisão bibliométrica e integrativa realizada, ou seja: a prioridade das startups continua sendo a tecnologia e seu desenvolvimento; pouco se encontrou de estratégia e práticas de marketing e vendas; as principais abordagens foram: posicionamento da tecnologia, práticas de comunicação de marketing fundamentadas em notícias (releases e reportagens), e-marketing (principalmente e-mail), marketing de rede (parcerias para a difusão dos produtos) e vendas complexas, ou seja, business-to-business.

REFERÊNCIAS

BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany**. Gainesville: K&S Ranch, 2013. 281 p.

BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Gainesville: K&S Ranch, 2012. 571 p.

BRENNAN, R. et al. **Business-to-business marketing**. 2nd ed. London: SAGE, 2011. 408 p.

BYGRAVE, W.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 2nd ed. New Jersey: Wiley, 2010. 632 p.

CARSON, D. **Qualitative marketing research**. London: SAGE, 2001. 239 p.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, Helensburgh, v. 13, n. 1, p. 501-522, Jan. 1997.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. London: McGraw-Hill, 1999. 392 p.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. 539 p.

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014. 520 p.

GILBERT, I.; DAVIES, A. Sales execution strategy guide for technology startups. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 1, n. 1, p. 32-36, Oct. 2011.

HARRIGAN, P. et al. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 40-64, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 302 p.

LINDGREEN, A. The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study. **Marketing Intelligence & Planning**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 160-186, 2004.

MAGALDI, S. C. **Gestão do conhecimento em ambiente de vendas complexas**: transformando informações em ativos estratégicos. 2006. 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

MAGALDI, S. C. **Vendas 3.0**: uma nova visão para crescer na era das ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 280 p.

MCGRATH, R. G. Entrepreneurship, small firms and wealth creation: a framework using real options reasoning. In: _____. **Handbook of strategy and management**. London: SAGE, 2002. p. 299-325.

MOHR, J. et al. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson, 2011. 400 p.

MOORE, G. **Crossing the chasm**: marketing and selling high-tech products to mainstream customers. New York: Harper Business, 2006. 227 p.

MOSES, T. P. **An exploratory study of the strategic marketing practices of ICT firms in India**. 2015. 296 p. Thesis (Doctoral in Marketing)-Massey University, Wellington, 2015.

RIES, A. L.; TROUT, J. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw, 1989. 224 p.

RIES, E. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2013. 320 p.

ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SETTE, R. S. **Marketing**: uma visão brasileira. Lavras: Ed. UFLA, 2013. 288 p.

SODERHOLM, R. **Overview of the software start up sales and marketing processes case study**: Sharp Cloud Software Ltd. Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences, 2013. Disponível em: <<http://www.theseus.fi/handle/10024/67790>>. Acesso em: 29. fev. 2016.

TEIXEIRA, E. et al. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. 152 p.

VIARDOT, E. **Successful marketing strategy for high-tech firms**. New York: ArtechHouse, 2004. 326 p.

SEGUNDA PARTE – ARTIGOS

**ARTIGO 1 - MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: UMA REVISÃO
BIBLIOMÉTRICA E SISTEMÁTICA**

Pedro Guimarães Reis.¹

ARTIGO FORMATADO DE ACORDO COM A NBR 6022 (ABNT,2003).

¹ Pgreis_88@yahoo.com.br

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo o estudo sobre estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups. Este foi fundamentado na realização de revisão bibliométrica e sistemática de literatura sobre o assunto. A base de dados utilizada foi a ISI Web of Science, as principais palavras investigadas foram startup, sales e marketing. Como principais conclusões tem-se que: foi possível traçar um panorama internacional sobre as publicações na área; além disso são restritas, na literatura, as abordagens relacionadas a estratégias e práticas de marketing e vendas; a maioria dos estudos foca em empreendedorismo, competitividade e inovação; o pouco que se apurou sobre marketing e vendas envolveram segmentação, parcerias com clientes chaves (principalmente governo) e abordagem business-to-business (B2B).

Palavras-chave: Marketing. Vendas. Startups. Revisão sistemática.

ABSTRACT

The main objective of this work was to study strategies and practices of marketing and sales in startups. This was based on a bibliometric and systematic literature review on the subject. The database used was the ISI Web of Science and the main words investigated were startup, sales and marketing. The main conclusions are: it was possible to draw an international panorama on publications in the area; In the literature, the approaches related to strategies and practices of marketing and sales are restricted; Most studies focus on entrepreneurship, competitiveness and innovation; What little was learned about marketing and sales directly involved segmentation, partnerships with key customers (mainly government) and business-to-business (B2B) approach.

Keywords: Marketing. Sales. Startups. Systematic review.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de startup começou a ser utilizado, no início da década de 90 e, geralmente, corresponde a empresas de base tecnológica que trabalham com um modelo de negócios repetível e com potencial escalável, em um ambiente de extrema incerteza. Como são empresas novas, geralmente, não têm rotinas definidas e não são capazes de sobreviver a um longo período de tempo sem um desempenho satisfatório ou investimento externo (BLANK, 2013; RIES, 2013).

Em geral, essas empresas enfrentam dificuldades relacionadas à falta de conhecimento de mercado e relacionamento com clientes e fornecedores. Há, portanto necessidade de uma maior presença de marketing e vendas em seus processos.

Neste sentido, conforme Dias (2004), Kotler (2006) e Sette (2013), marketing diz respeito à criação contínua de valor para o cliente e geração de vantagem competitiva para as empresas. Não se trata apenas de se ter ideias ou comercializar bens e serviços, mas de gerar valor e benefícios, atendendo às necessidades, desejos e interesses dos consumidores.

Por outro lado, segundo Teixeira et al. (2004), a atividade de vendas tem como evidência efetivar a transação comercial, ou seja, realizar o negócio cuja propensão espera-se tenha sido fundamentada pelo marketing. Trata-se do contato efetivo com potenciais compradores visando gerar receita. Por fim, marketing e vendas são necessários para o sucesso comercial das organizações. Combinar, estrategicamente, os esforços de ambas as áreas é essencial para a permanência e o crescimento dos negócios.

Levando os conceitos básicos de marketing e vendas à realidade das startups, Blank (2013) afirma que, em se tratando de startups, antes do desenvolvimento da tecnologia, devem ser definidos o mercado alvo, qual problema do cliente a tecnologia irá resolver, que tipo de benefícios é gerado, a partir da resolução deste problema e como gerar clientes e retorno para o negócio.

No entanto a realidade parece ser outra. De acordo com Gerhardt (2013) e Mohr et al. (2011), é muito comum que pequenos negócios de tecnologia, em fase inicial, careçam de expertise em marketing e vendas ou requeiram a um segundo plano o seu papel. Profissionais da área tecnológica, geralmente, presentes nas startups, têm dificuldade em voltar sua atenção e foco a questões relacionadas ao mercado.

Assim, entende-se ser importante buscar na literatura abordagens sobre marketing e vendas em startups. Tentar conhecer e difundir um pouco mais sobre a realidade. Interpretar e integrar conteúdos, sumarizar evidências, identificar questões centrais e encontrar lacunas ou gaps de estudos e investigações.

Neste sentido, o presente trabalho visa responder à seguinte questão de pesquisa: “Como se apresenta o campo de estudos no que se refere às áreas de marketing e vendas em startups?”. Para isto, tem-se como objetivo geral realizar uma revisão bibliométrica e sistemática de literatura visando investigar e compreender as principais contribuições teóricas relacionadas ao marketing e a vendas aplicadas a startups.

Como objetivos específicos têm-se: i) caracterizar o campo de pesquisa de marketing e vendas em startups em seu contexto bibliométrico; ii) identificar estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups especificadas no escopo das publicações investigadas; iii) sumarizar as evidências existentes apontando temáticas pouco ou não exploradas (*gaps*) dentro desta área de estudos (marketing e vendas em startups).

As justificativas, para esta investigação, fundamentam-se no entendimento de que ações comerciais são cruciais para o sucesso de empresas que atuam com produtos orientados à tecnologia (MOHR; SLATER; SENGUPTA, 2010).

De acordo com Mohr (2011), o problema é que uma grande parcela das startups negligencia o fato de necessitarem de boas estratégias, práticas e

ferramentas de marketing e vendas. Assim, é extremamente difícil, embora necessário, investigar, identificar e difundir abordagens e estudo nessas áreas.

De maneira geral, são poucas as informações relacionadas ao marketing e a vendas, realmente desenvolvidas, para a realidade de empresas de pequeno porte envolvidas com novas tecnologias e novos produtos. Diante disso, tem-se discutido bastante sobre o perfil do empreendedor, criação de micro e pequenas empresas e desenvolvimento tecnológico, mas pouco sobre marketing e vendas.

Sarin (2012) afirma que devem ser incentivadas e difundidas pesquisas, envolvendo marketing e vendas em empresas de alta tecnologia, pela limitação de investigações, principalmente, daquelas associadas às práticas de mercado. Moses (2015), em investigação realizada na Índia, corrobora com essa afirmação. Segundo o autor, conhecer e aplicar práticas de marketing, envolvendo posicionamento, localização, preço e promoção de produtos, influencia, significativamente, o desempenho das empresas envolvidas com produtos de alta tecnologia e, também, questões relacionadas à satisfação do consumidor.

Neste contexto, uma revisão bibliométrica e sistemática é importante por nos permitir focar, especificamente, o tema; identificar autores, artigos, periódicos e abordagens; revisar os estudos primários; integrar e sintetizar as evidências e resultados envolvendo estratégias práticas, aplicações e ferramentas. Enfim, trabalhar e difundir informações específicas de forma cronológica, organizada e direcionada (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; KAMEI, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Startups

O conceito de startup está ligado ao ato de começar algo novo, sendo, por isso, um modelo de empresa jovem que está em fase de implementação e organização da sua atividade no mercado, em qualquer ramo de atividade, sendo, geralmente, criada para testar modelos de negócios desenvolvidos em torno de novas ideias (HARRIGAN et al., 2012).

Ries (2013) afirma que uma startup é uma instituição, não apenas um produto e, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente gerada, para um contexto de extrema incerteza.

Em face da reduzida dimensão das startups, Harrigan et al. (2012) afirmam que as principais vantagens associadas a esse tipo de empresa são a lealdade dos funcionários, a interface próximo com os clientes, a flexibilidade, a velocidade de resposta que podem dar e o acesso fácil a informações.

Um dos principais objetivos das startups é alcançar a sustentabilidade financeira. Entretanto, uma vez inserida em um mercado de alto risco e com incertezas associadas aos modelos de negócio, faz-se necessário que elas tenham um giro de capital rápido em curto prazo, objetivando uma margem de lucro que permita gerar mais receitas e tornar a organização interessante, para possíveis investidores, o que levará à redução do risco associado (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2010).

Ademais, para Blank e Dorf (2012), o aspecto fundamental de uma startup está no modo como se executa e reformula a ideia de negócio e não propriamente a ideia em si.

Ries (2013) entende que as startups são instituições humanas, designadas a criar novos produtos, em um ambiente de incerteza, superando isso pelo seu dinamismo e pelas fortes ligações que podem estabelecer junto a ambientes

acadêmicos, instituições e pessoal docente, como as incubadoras de empresas e laboratórios de pesquisa.

Segundo Soderholm (2013), uma startup deve ser uma empresa recém-fundada e não atua apenas em mercados específicos. Além do tempo, conhecimento, habilidades e empenho, entre outros fatores demandados pelo mercado de trabalho, exige-se dos envolvidos, também, que sejam empreendedores.

O empreendedor e seus sócios originais fazem investimento em um projeto que pode ser abandonado, ainda no início, caso não seja interessante, ou receba novos investimentos caso tenha sucesso (MCGRATH, 2002; ROCHA, 2008).

No contexto comercial, segundo Blank (2013), em se tratando de startups, antes do desenvolvimento da tecnologia, devem ser definidos o mercado alvo, qual o problema do cliente a tecnologia irá resolver e que tipo de benefícios é gerado, a partir da resolução desse problema.

2.2 Marketing

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. A *American Marketing Association* (AMA) propõe uma definição que engloba atividade, conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA, 2013).

Complementando essas ideias, Kotler e Armstrong (1998, p. 10) pontuam que “marketing é determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada, de forma mais eficiente que seus concorrentes, de forma a possibilitar a consecução dos objetivos organizacionais”.

De fato, o marketing pode "ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa" (DIAS, 2004, p. 2).

Nesse sentido, Las Casas (2009) conceitua marketing como sendo a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo. Nesse quesito os processos de troca se tornam importantes (LOURENÇO, 2010).

O gerenciamento desses processos de troca exige esforço e trabalho. Para tanto, a administração de marketing acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes. Cabe observar, conforme Sette (2013), que, também, na prestação de serviços, seja no trabalho ou em qualquer local, há, também, oportunidade de criar valor e satisfazer parte dos nossos desejos e interesses, principalmente, os relacionados ao de pertencer, relacionar, autorrealizar, ajudar, procurar vantagem pessoal e de aproveitar. Deste modo, ao prestar um serviço, cria-se valor.

Por outro lado, o marketing se insere, também, em uma seara de estratégias com foco na busca de vantagem competitiva. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 369): "uma estratégia de marketing é a lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing". Ela envolve mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos.

Conforme Sette (2013), a estratégia de marketing deve detalhar os segmentos de mercado, nos quais a empresa deseja se concentrar e, além disso, deve fundamentar posicionamento (marca, benefícios, conceitos do produto, preço); comunicação (marca, propaganda, publicidade, mídias, dentre outras); alinhar-se à área de vendas (ponto de venda, negociação, promoção), entrega

(distribuição, logística, transporte e armazenamentos) e pós-venda (relacionamento, fidelização, garantia de satisfação, entre outros).

Entretanto é preciso observar que, para *startups*, o marketing não pode ser visto com a mesma lente que se usa para analisar outros tipos de organizações. Para Carson, Rocks e Gilmore (2005), em organizações de pequeno porte, o marketing, muitas vezes, realiza-se de forma inerente e intuitiva.

Por outro lado, Mohr et al. (2011) defendem que mais do que um ajuste para inovação o marketing, para mercados desse tipo, também, precisa ser ajustado para o tipo de inovação. Ainda, segundo os autores:

dado o alto grau de incerteza, as margens de erro para profissionais de marketing que atuam em mercado de alta tecnologia são bem menores do que as dos mercados convencionais. Nesse sentido, as empresas de alta tecnologia precisam executar os princípios básicos de marketing de maneira impecável (MOHR et al., 2011, p. 33).

Nessa perspectiva, teoricamente, estratégias precisariam ser, minuciosamente preparadas, para que não ocorram problemas e imprevistos no processo de transição entre a criação de valor (concepção da inovação) e a entrega desse valor pelos profissionais de marketing e vendas.

2.3 Vendas

Teixeira et al. (2004) sinalizam que a atividade de vendas tem como objetivo efetivar a transação comercial, ou seja, realizar o negócio cuja propensão espera-se tenha sido fundamentada pelo marketing. Trata-se do contato efetivo com potenciais compradores visando gerar receita. Além disso, de acordo com Magaldi (2006), a evolução do ambiente organizacional traz consigo a iminente necessidade de integração entre marketing e vendas.

O conceito de vendas não é novo. Segundo Cobra (1994), na Grécia antiga, documentos revelam a venda ali presente como atividade de troca. O

termo vendedor já era, inclusive, utilizado. O Glossário de Mercadologia (1962) nos apresenta uma visão mais tradicional sobre vendas. Neste sentido, este conceito refere-se ao “processo pessoal ou impessoal de assistir e/ou persuadir um comprador potencial a adquirir um bem ou serviço, ou reagir, favoravelmente, a uma ideia que tenha significação comercial para o vendedor” (GLOSSÁRIO..., 1962, p. 58). Para Cobra (1994), a venda compreende, ainda, a comunicação de benefícios, por meio da informação, da recordação e/ou da persuasão.

Rackham (2010) inicia sua obra enfatizando o quanto o conceito de vendas permanece inalterado durante o passar dos anos. Pode-se considerar, conforme o autor, que, dentre todas as áreas organizacionais, a área de vendas foi uma das que sofreu menos influência. Complementarmente, Magaldi (2006) ressalta que, a despeito de todas as drásticas mudanças ocorridas no meio organizacional, a área de vendas continua, pratica e estruturalmente, imutável.

Reconhecendo as limitações da área de vendas e considerando as diversas transformações pelas quais vem passando o ambiente organizacional, alguns autores vêm buscando desenvolver novos modelos e práticas (MAGALDI, 2006; RACKHAM, 2010; TEIXEIRA et al., 2004). Surgem, então, conceitos específicos para determinados tipos de vendas como o de venda simples, venda ampliada ou venda integrada:

- a) Venda simples é aquela em que o cliente tem conhecimento das principais características do bem que deseja adquirir, tendo um preço acessível em um produto genérico e esperado.
- b) Venda ampliada se estabelece, quando o cliente não tem entendimento pleno sobre os benefícios potenciais da oferta ou não tem conhecimento profundo a respeito de suas próprias necessidades, em uma solução mais sofisticada.

- c) Venda integrada é realizada em forma de parceria, sendo estratégica e provedora de vantagem competitiva, associada a soluções customizadas.

Por fim, nos casos de startups de alta tecnologia que atuam com vendas complexas, geralmente envolvendo operações B2B (entre empresas), Viardot (2004) chama a atenção para as atividades principais de venda: prospecção, negociação, fechamento e pós-venda.

Prospecção diz respeito à adequada e rigorosa segmentação de mercado associada à busca por novos clientes. Negociação e fechamento relacionam-se à efetiva assinatura do contrato de venda. Pós-venda refere-se a assegurar que o consumidor esteja satisfeito e que um relacionamento de longo prazo pode ser mantido. Conforme o autor, a comercialização de produtos tecnológicos não termina com a venda ou assinatura de contrato. Instalação, pós-venda e operações de manutenção e evolução são cruciais em muitas organizações.

2.4 Revisão bibliométrica e sistemática

Artigos de revisão de literatura são

uma forma de pesquisa que utiliza fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas, para obtenção de resultados de pesquisa de outros autores, com o objetivo de fundamentar, teoricamente, um determinado tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 124).

As diferentes formas de revisão se fundamentam, desde a abordagem bibliométrica, passando pela bibliográfica tradicional (revisão narrativa) até chegar a metodologias mais aprofundadas, para detalhar o estado da arte de um tema, ou seja, à revisão bibliográfica sistemática (Figura 1).

Figura 1 - Tipos de revisão de literatura.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na revisão bibliométrica, há quantificação das publicações relacionadas ao tema em estudo, ou seja, frequência de publicações, ao longo dos anos, principais autores, periódicos, países, entre outros dados importantes e pertinentes à pesquisa.

A revisão narrativa busca descrever o estado da arte de um assunto, sob o ponto de vista contextual. Não há exigência de uma metodologia específica para a sua realização. Trata-se, basicamente, de levantamento de literatura associado à interpretação e análise crítica do pesquisador.

Por outro lado, a revisão bibliográfica sistemática deve ser planejada, para responder a uma questão específica, com a utilização de métodos detalhados, explícitos e sistemáticos visando levantar, identificar, selecionar, interpretar, coletar e analisar as referências. Enfim, são trabalhos originais e elaborados com rigor metodológico (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Conforme Whitemor e Knafl (2005) são, basicamente, quatro os tipos de revisão bibliográfica sistemática: meta-análise (combinação de resultados de estudos com fórmulas estatísticas visando à análise, comparações e geração de novos resultados); sistemática (fundamenta-se em estratégias científicas de investigação, limita o escopo de seleção de artigos, sintetiza estudos e os avalia com espírito crítico); qualitativa (sistematização e síntese de achados de estudos qualitativos transformando-os em ferramenta para construção de novas teorias) e integrativa (revisa o passado da literatura empírica ou teórica, apresentando o estado da arte sobre um tema, com destaque para análise e síntese de resultados de pesquisas anteriores suas contribuições e *gaps*).

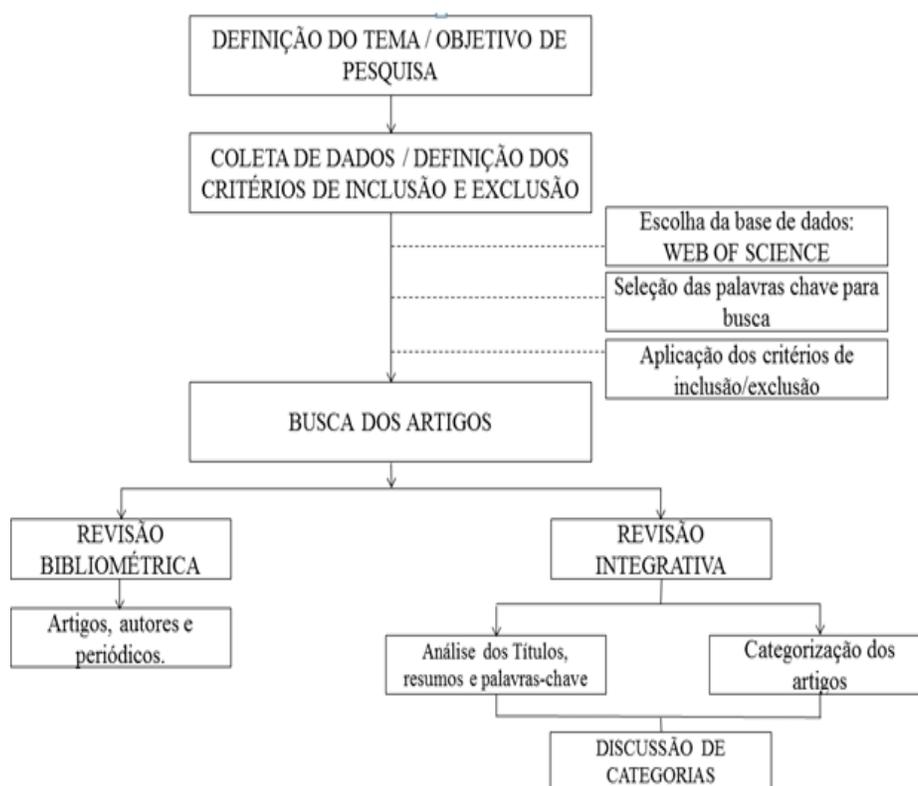
Neste trabalho, será realizada uma revisão bibliométrica seguida de uma revisão sistemática bibliográfica integrativa. O termo revisão integrativa refere-se ao fato de que, neste método, conceitos, opiniões e ideias são advindos das pesquisas anteriores integradas (WHITEMORE; KNAFL, 2005).

3 METODOLOGIA

3.1 Tema, objetivo e coleta de dados

A presente revisão sistemática visou responder à seguinte questão de pesquisa: “Como se apresenta o campo de estudos no que se refere às áreas de marketing e vendas em startups?.” Assim, especificou-se como objetivo geral realizar uma revisão bibliométrica e sistemática integrativa de literatura sobre os temas marketing e vendas em startups. Para isso, foram definidas etapas essenciais à realização da pesquisa (FIGURA 2).

Figura 2 - Etapas de realização da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A base de dados utilizada foi a *ISI Web of Science*. A sua escolha justifica-se por ser internacionalmente conhecida como uma das bases mais completas (MARIANO; CRUZ; GAITÁN, 2011) que inclui *Scopus*, *ProQuest* e *Wiley*. Além disso, o mecanismo de busca da *Web of Science* fornece um conjunto de metadados essencial em análises bibliométricas.

As palavras de busca foram ‘*startup*’ e ‘*sales*’ ou ‘*startup*’ e ‘*marketing*’ na busca por tópico. A pesquisa por tópico na base *ISI Web of Science* incluiu os seguintes itens: a) título; b) resumo e c) palavras-chave. As exclusões ocorrerão por: a) duplicações: referências que foram identificadas mais de uma vez a partir de diferentes fontes; b) referências inatingíveis: referências que não puderam ser obtidas por empréstimo entre bibliotecas, pesquisa on-line ou contato com os autores; e c) escritos de antes de 1990: pois, segundo Badoc (2001), o conceito de *startup* começou a ser utilizado apenas no início da década de 90.

3.2 Busca dos artigos

A pesquisa incluiu publicações classificadas como artigos das categorias ‘*business*’ e ‘*management*’ da *Web of science*. As palavras de busca foram “*startup sales*” (14 artigos encontrados); “*startup marketing*” (80); “*start-up sales*” (46) e “*start-up marketing*” (267). O número total de artigos encontrados, incluindo as duplicações, foi de 407.

Todos os títulos e resumos dos artigos identificados foram analisados a fim de possibilitar o refinamento da pesquisa. Dos 407 artigos encontrados nas buscas, 373 foram excluídos por não possuírem relação com o problema delineado ou por apenas tangenciar as temáticas de interesse. Dois foram excluídos, pois se tratavam de duplicações e, ainda, um artigo não pôde ser considerado, pois o texto completo não estava disponível. Ao final, portanto alcançou-se o número de 31 artigos para investigação e análises.

3.3 Abordagens Bibliométrica e Integrativa

Na investigação bibliométrica, as informações levantadas referiram-se, especificamente, à evolução das publicações ao longo dos anos (1990 a 2015), periódicos que mais publicaram sobre a temática e os mais citados, países e idiomas, frequência por autor, principais autores e palavras centrais.

Em complementação à investigação bibliométrica e utilizando-se o *software CiteSpace*² (GALVAN, 2009; HUGHES et al., 2005), foi possível identificar grandes áreas de conhecimento em que ocorrem publicações associadas ao marketing e a vendas em startups. Algumas dessas grandes áreas são: Ciência da Computação, Sistemas, Engenharia e Comunicação.

Passando-se à abordagem sistemática integrativa, inicialmente, realizou-se um estudo detalhado dos principais assuntos tratados de cada documento (artigo investigado), quais sejam: i) problema de pesquisa; ii) objetivos; iii) escopo; iv) tipo de estudo – abordagem metodológica; v) principais contribuições; vi) propostas de investigações futuras. Esta abordagem somada à identificação das palavras mais citadas nos títulos e resumos dos artigos possibilitou, além de melhor estudo e aprofundamento do entendimento dos artigos (31), também, a sua adequada categorização em temas, facilitando a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Para a identificação das palavras mais citadas, utilizou-se o aplicativo “*Word Frequency Counter*”³.

Os principais temas categorizados e que serão aprofundados, nas próximas seções deste trabalho, foram: estratégias e marketing e vendas; práticas pré-startup; estratégia; internacionalização; desempenho; e inovação.

²<http://cluster.cis.drexel.edu/~cchen/citespace/>

³http://www.writewords.org.uk/word_count.asp

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Abordagem bibliométrica – a produção científica

A primeira análise realizada refere-se ao número de publicações por ano. Tem-se, na Figura 3, a distribuição dos 31 artigos encontrados de acordo com o ano de publicação. Observa-se que a primeira publicação é de 1994 - “*The effect of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content*”.

Até o ano de 2007, as publicações mostraram-se menos frequentes, com alguns anos em que nenhum artigo foi publicado. Somente a partir do ano de 2008, as publicações parecem estabelecer um determinado padrão mais constante, destacando-se os anos de 2008, 2013 e 2015, o que reflete a emergência e recente atenção dada ao tema.

Figura 3 - Frequência de Publicações de 1990 a 2015.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na Figura 4 se encontram os cinco periódicos que mais publicaram sobre a temática pesquisada. Cabe ressaltar que, dentre os cinco periódicos, dois estão relacionados à área de pequenos negócios (pequenas e médias empresas).

Figura 4 - Periódicos que mais publicaram.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A partir das citações, o programa *CiteSpace* gerou a Figura 5 com os periódicos mais citados pelos autores. O periódico mais citado foi o “*Strategic Manage Journal*”, com 20 citações. Na sequência, tem-se “*Academy Management Review*” e “*Journal of Business Venturing*” com 18 citações:

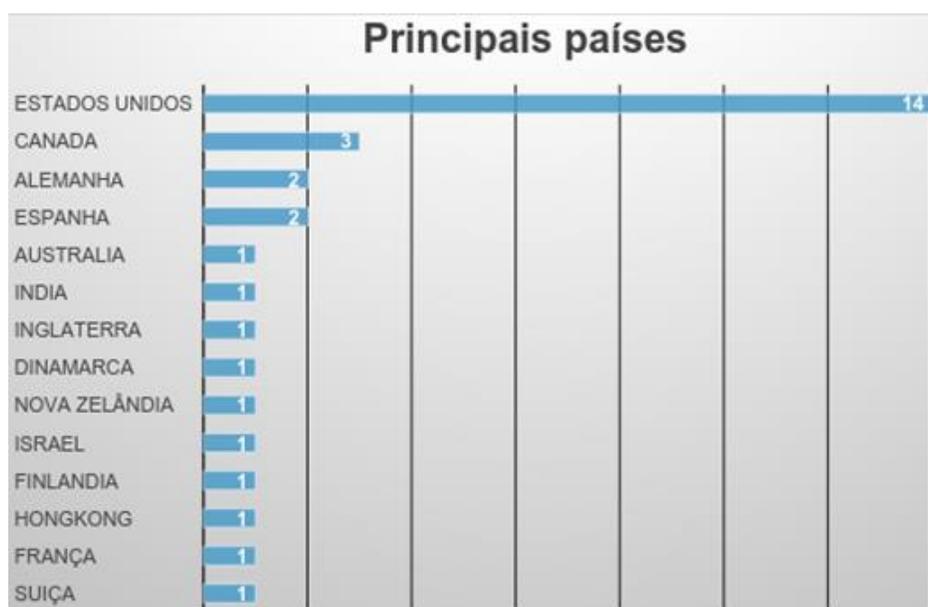
Figura 5 - Periódicos mais citados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A pesquisa explicita a predominância de artigos, no idioma inglês, sendo 100% das publicações neste idioma. Na Figura 6, observa-se a relevância dos Estados Unidos, que estão na primeira posição em publicações, sendo 14 dos 31 artigos de origem norte americana.

Figura 6 - Principais países com publicações.



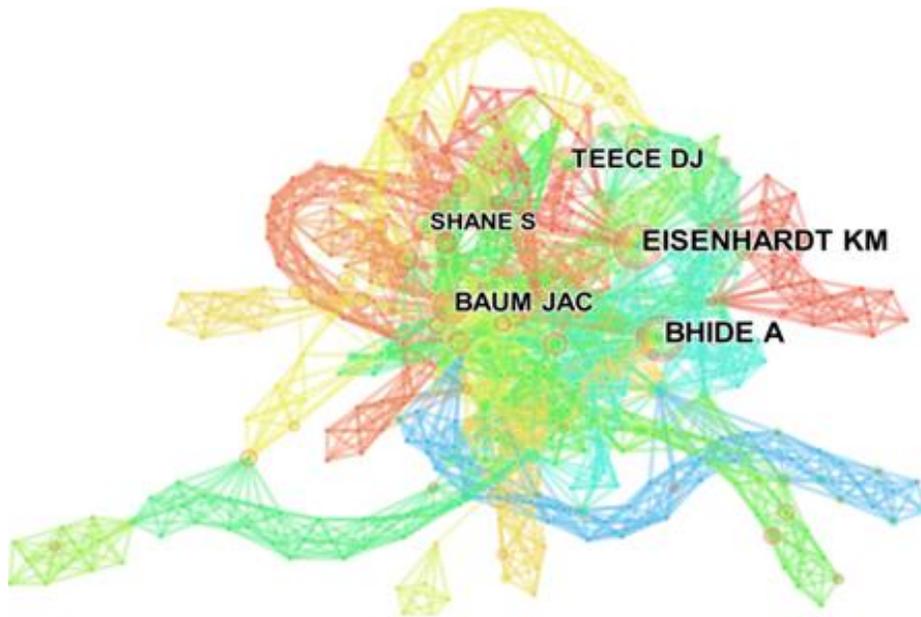
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Com relação à frequência de publicações por autor, somente a autora Lisa Zhao possui mais de um trabalho publicado na área.

Os artigos de Zhao foram publicados no “*Journal of Business Research*” e “*Journal of Product Innovation Management*”, respectivamente, apresentando os seguintes títulos: *Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures* e *First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy*.

Utilizando o software *CiteSpace*, foi possível analisar as citações presentes dentro dos 31 artigos pesquisados. Foram encontrados os autores: Bhide A, com 8 citações; Eisenhardt KM, com 8 citações; Baum JAC, com 6 citações; Teece DJ, com 6 citações; e Shane S, com 5 citações (Figura 7).

Figura 7 - Principais autores citados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na sequência, os artigos mais citados (Tabela 1) na busca foram: "*The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs*" e de Gans e Stern, publicado em 2003, no "*Research Policy*", foi o mais citado (270 citações). Neste trabalho, o autor apresenta um quadro sintético para identificar os principais condutores da estratégia de

comercialização de startups e as suas implicações para a dinâmica industrial (GANS; SCOTT, 2003).

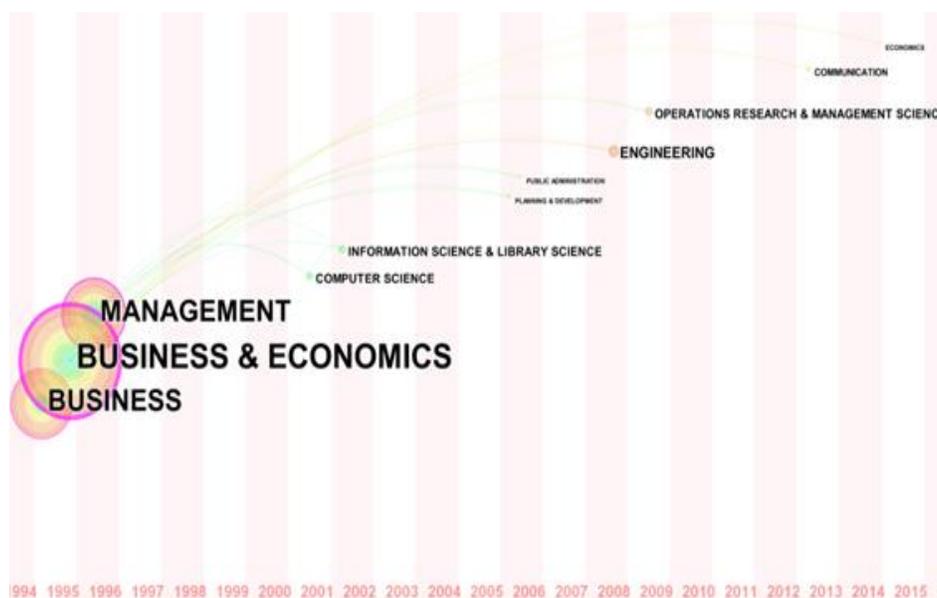
Tabela 1 - Artigos Publicados (mais citados).

Artigo	Autor	Citações
The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs	Gans, JS; Stern, S	270
The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs	Reuber, AR; Fischer, E	251
The Effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content	McDougall, PP; Covin, JG; Robinson, RB; Herron, L	155
The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries	Burgel, O; Murray, GC	126
Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms	Gruber, Marc; MacMillan, Ian C.; Thompson, James D.	61
Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts	Shane, S; Delmar, F	55
The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia	Renko, Maija; Carsrud, Alan; Braennback, Malin	46
The effects of initial location, aspirations, and resources on likelihood of first sale in nascent firms	Brush, Candida G.; Edelman, Linda F.; Manolova, Tatiana S.	20
Growth momentum in the early stages of small business start-ups	LeBrasseur, R; Zanibbi, L; Zinger, TJ	16
Commercial exploitation of new technologies arising from university research: start-ups and markets for technology	Pries, Fred; Guild, Paul	15

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na Figura 8, extraída a partir de análises pelo software *CiteSpace*, são discriminadas as categorias em que os 31 artigos selecionados foram publicados. Observa-se que, apesar das pesquisas terem se iniciado nas áreas de ‘*Business*’, ‘*Management*’ e ‘*Business & Economics*’, ao longo do tempo, elas começaram a ser aplicadas em outras áreas do conhecimento como ‘*Engineering*’, ‘*Public Administration*’, ‘*Computer Science*’, entre outras. Pode-se afirmar, então, que o tema tem crescido e começa a ter importância não só nas pesquisas em administração, como também atendendo a outras disciplinas.

Figura 8 - Categorias dos artigos publicados em linha do tempo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

4.2 Abordagem interpretativa – categorização e discussão

Para a realização da categorização dos artigos, inicialmente, realizou-se o estudo e análise de cada um dos 31 artigos de forma detalhada, envolvendo, principalmente, assuntos relacionados ao problema de pesquisa, objetivos,

escopo, abordagem metodológica, principais contribuições, conclusões e recomendações.

Na figura 9, destacam-se as principais palavras encontradas nos resumos e títulos dos artigos. As palavras foram escolhidas pela sua frequência e, também, pela sua relevância nas discussões e debates a respeito da temática abordada. Utilizou-se o aplicativo “*Word FrequencyCounter*” para o auxílio no agrupamento das palavras.

Figura 9 - Nuvem de palavras-chave.

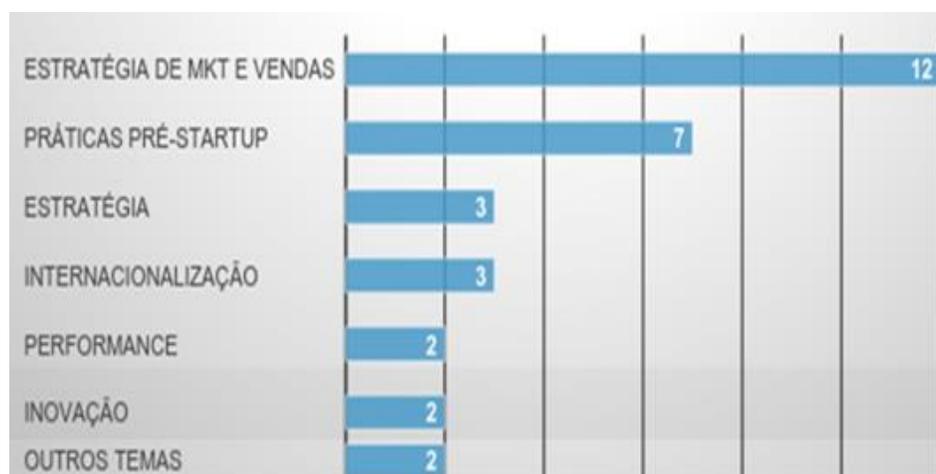


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Pode-se perceber que as palavras mais citadas se referem ao próprio tema do trabalho (*marketing* e *startup*), porém a palavra *sales* aparece com poucos registros, demonstrando que o volume de publicações relacionado a vendas é baixo. As principais palavras encontradas, nessa análise, possuem uma relação direta com as categorias criadas para o enquadramento dos artigos referenciados.

A partir da leitura e detalhamento de cada um dos 31 artigos encontrados, foram criados, então, blocos temáticos (Figura 10). A categoria ‘estratégia de marketing e vendas’ possui o maior número de artigos (38,7%) seguido pela categoria ‘práticas pré-startup’ (22,5%). Juntas elas centralizam, aproximadamente, 61% do total de publicações na área.

Figura 10 - Blocos Temáticos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

4.2.1 Estratégias de marketing e vendas

São consideradas estratégias de marketing e vendas as práticas realizadas para atingir um objetivo planejado. São as ações para levar os produtos e serviços até o consumidor (SETTE, 2013). Portanto essa categoria possui relação direta com o objetivo geral deste trabalho, que visa levantar as práticas mais pesquisadas aplicadas à realidade das startups.

O artigo mais citado da categoria é “*The product Market and the Market for “ideas”*: commercialization strategies for technology entrepreneurs”, em que os autores Gans e Scott (2002) apresentam um framework ligando as estratégias utilizadas ao ambiente de comercialização e avaliando-as. Tem-se como

posicionamento inicial a cooperação e a competição que dependem do mercado em que o produto está sendo inserido.

Exemplos de práticas são: a Amazon, que usando a tecnologia revolucionou a forma de vender livros, centralizando, em sua plataforma, uma rede de parcerias com fornecedores. Em outra perspectiva, a Intel gasta uma quantidade considerável de recursos encorajando o desenvolvimento externo de tecnologias complementares a seus produtos.

Em outro artigo, Zhao e Di Benedetto (2013) utilizam uma vasta revisão bibliográfica, envolvendo o tema qualidade de serviços, relacionando-o com benefícios da escalabilidade e propondo a melhor maneira de alocar os recursos escassos de uma startup.

Por outro lado, segundo Ruokolainen (2003), um ponto crítico na inserção de um produto no mercado é encontrar um primeiro cliente e desenvolver o produto juntamente com ele.

Seguindo essa mesma linha, Perez, Whitelock e Florin (2010) apresentam um entendimento sobre como pequenas startups de tecnologia se relacionam com clientes chave em relações *business-to-business (B2B)*. Nesse contexto, foram encontradas quatro práticas para um relacionamento de sucesso: aprendizado sobre o cliente; interação com o cliente; investimentos específicos do consumidor; e codesenvolvimento do produto.

Onyemah, Pesquera e Ali (2013) trazem como resultado a importância de receber o *feedback* de clientes em um produto o mais cedo possível. Os autores, então, propõem um modelo de vendas amigável ao empreendedor.

Além disso, os autores Wouters e Kirchberger (2015) expõem o conceito de proposição de valor ao cliente, sendo distintos de outros métodos mencionados na literatura. O artigo evidencia que a colaboração de clientes é fator importante na literatura em comercialização de novas tecnologias.

Pries e Guild (2007) trazem como conclusão que (1) operar em mercados de tecnologia é uma forma comum de comercialização (startups); (2) startups no mercado de tecnologia devem ser diferenciadas de startups em mercado de produtos; (3) existem diferenças nas atividades de empresas que operam em mercados de produtos e mercados de tecnologia.

Em um dos artigos foi trabalhado, também, o conceito de gray marketing, que é utilizado, quando produtos originais chegam a consumidores por canais de marketing não tradicionais, como, por exemplo, a imitação de uma estratégia de produto de uma empresa maior, reduzindo os custos em P&D e desenvolvimento do produto. Essa é uma estratégia apropriada, para empreendedores com limitação de recursos e riscos de ser um iniciante, no desenvolvimento do mercado (LIM; LEE; TAN, 2001).

Segundo o artigo “*Trademarks and venture capital valuation*” de Block et al. (2014), a marca desenvolvida pela startup tem um papel importante na avaliação das empresas por “*venture capitalists*”, tratando a estratégia de posicionamento e marca como uma estratégia de marketing voltada para esse alvo (os investidores). Ainda, em relação aos investidores, Wallnofer e Hacklin (2013) contribuem trazendo uma literatura que aplica modelos de negócio como estratégia de valorização da oportunidade de negócio a potenciais investidores.

4.2.2 Práticas pré-startups

Na busca foi encontrada, também, uma categoria de trabalhos, na área de empreendedorismo, que avalia condições e características ideais para um ambiente de startups. Antes mesmo do lançamento/desenvolvimento do produto, já é possível observar fatores e boas práticas para o sucesso do empreendimento. Foram encontrados sete (22,5%) dentro dos 31 artigos falando sobre o tema.

O artigo mais citado sobre o tema foi o de Lebrasseur, Zanibbi e Zinger (2003), em que relacionam o potencial de vendas, positivamente, com as

características (1) amplitude de atividades pré-startup e (2) a gama de atividades de expansão e, negativamente, com a dependência relativa da empresa pelas habilidades do dono/gerente. Outro estudo mostra que, nos estágios iniciais do negócio, existem processos e rotinas que possibilitam que empresas localizadas em casa conquistem boas vendas (BRUSH; EDELMAN; MANOLOVA, 2008).

Outra prática analisada em empresas pré-startup é a elaboração de planos de negócio antes de se iniciar as práticas de marketing ou conversar com consumidores. Segundo os autores Shane e Delmar (2003), essas empresas têm mais chances de serem bem sucedidas que as outras. Já a capacidade de formar alianças foi dada como positiva no artigo de Paradkar, Knight e Hansen (2015), que analisam empresas da Nova Zelândia.

Davis e Olson (2008) defendem em seu artigo a visão diferenciada de empresas startup em relação a grandes empresas. Como resultados, são listados influenciadores: as forças no mercado, o tamanho do mercado, o relacionamento com fornecedores, a presença de restrições, visibilidade pelos competidores, expectativas de investidores, tolerância a risco dos acionistas, processo, o gerenciamento do portfólio, triagem e tempo para resultados.

4.2.3 Estratégia

Nesta categoria enquadram-se os artigos que abordam estratégias mais genéricas relacionadas ao contexto de startups. Estas estratégias referem-se a questões de tecnologia de informação (CUSTODIO; THOROGOD; YETTO, 2006), alocação de recursos (JOGLEKAR; LEVÈSQUE, 2009) e, também, de crescimento da firma (MCDOUGALL et al., 1994).

No primeiro caso, discutem-se as dinâmicas, complexidades e consequências, para uma pequena startup que optou por uma estratégia de negócios online, particularmente, com relação ao background de tecnologia de

informação (Equipamentos, *Webpages*, SEO e redes sociais, por exemplo), necessário para um negócio nessa área.

O segundo artigo enfoca as decisões de startups associadas aos financiamentos de risco envolvendo as áreas de P& D e Marketing. As perguntas que embasam o estudo relacionam-se a: quando o proprietário deve adquirir capital de giro e como deve distribuir o capital entre a P & D (para melhorar a qualidade do produto) e comercialização (marketing e vendas)? Além disso, deve o proprietário cobrir os orçamentos totais de P & D e de marketing para aumentar a rentabilidade durante a etapa de financiamento de risco? Desenvolve-se, então, um modelo para estudar a aquisição de recursos e as decisões de alocação por meio sucessivos estágios de crescimento de startups (JOGLEKAR; LEVÈSQUE, 2009).

Por fim, o terceiro artigo aborda os efeitos do crescimento da indústria e amplitude estratégica sobre o desempenho da estratégia de "new ventures". Descobriu-se que ambientes industriais de alto crescimento proporcionam um ambiente favorável, a novos empreendimentos, para o alcance de um maior número de vendas; no entanto as maiores taxas de crescimento de vendas foram exibidas por novos empreendimentos, que possuíam estratégias de maior amplitude, em indústrias de elevado crescimento.

4.2.4 Internacionalização

A categoria internacionalização engloba três (9,6%) dos 31 artigos da amostra e compreende as publicações que tratam de diversos fatores e questões relacionadas aos processos e dinâmicas de internacionalização de startups.

Reuber e Fischer (1997) examinam o papel da experiência internacional da equipe de gestão como um mecanismo para a internacionalização de empresas de produtos de software canadense. Os resultados indicam que equipes de gestão,

experientes internacionalmente, têm uma maior propensão, para desenvolver parceiros estratégicos estrangeiros e obter maior desempenho de vendas externas.

Burgel e Murray (2000) investigam as escolhas de entrada no mercado internacional de startups da indústria de alta tecnologia. Os resultados mostram que a decisão acerca do modo de entrada é, necessariamente, um trade-off entre os recursos disponíveis e os requisitos de suporte do cliente. Questões de inovação da tecnologia e da experiência histórica do canal da empresa em seu mercado interno são, particularmente, fortes determinantes da escolha do modo de entrada.

Rasmussen e Tanev (2015), por sua vez, abordam a questão da emergência da Lean startup, muito em voga, atualmente, como uma estratégia de internacionalização.

Os autores enfatizam vários aspectos que poderiam ser usados como parte do fundamento teórico para conceituar startups globais enxutas como um novo tipo especial de empresa: i) a natureza emergente de seus modelos de negócios, incluindo os desafios do desenvolvimento de parcerias; ii) a natureza inerentemente relacional dos processos globais de alocação de recursos; iii) a integração do empreendedor, efetivação e perspectivas globais de marketing; iv) a necessidade de lidar com um elevado grau de incerteza; e v) a necessidade de desenvolvimento de uma perspectiva tecnológica de adoção de marketing que considere o processo de "cruzar o abismo" como uma entrada bem sucedida em um nicho de mercado global.

4.2.5 Desempenho

Dois (6,4%) dos 31 totais de artigo foram inseridos no tema desempenho, em se tratando de explicitar fatores que definem o sucesso ou não de uma startup. O primeiro artigo, de Soriano (2010), analisa firmas de alta tecnologia, localizadas na região da União Européia, com o objetivo de determinar os fatores que influenciam na produtividade do negócio. Ao explorar as características das

empresas estudadas, o autor deixa evidente a importância do papel do marketing nessas organizações, como a percepção de oportunidades de mercado e adaptação ao ambiente, fatores vitais para garantir a performance da organização.

O artigo de Zhao, Libaers e Song (2015) propõe um modelo conceitual para avaliar o sucesso em novos negócios chineses. Tomando como base o impacto de recursos de marketing, recursos técnicos e a experiência do time, os autores levantam que a realização do marketing tem impacto direto no sucesso do primeiro produto de uma startup.

4.2.6 Inovação

Esta categoria engloba artigos que possuem uma abordagem mais ampla no que se refere ao seu escopo bem como tratam de fatores mais globais relacionados à inovação em startups. Dois artigos (6,7%) foram enquadrados nesta categoria.

O artigo de Krishnaswamy, Subrahmanya e Mathirajan (2010) descrevem a origem e o processo de inovações tecnológicas que conduzem ao desenvolvimento e introdução de novos produtos na indústria de eletrônicos de Bangalore, na Índia. Debate-se a expansão do mercado, juntamente com o crescimento da empresa no contexto de três PMEs. Esse estudo apresenta o papel que os empreendedores têm em reconhecer oportunidades de mercado, na construção de capacidades tecnológicas cruciais - completando-as com ajuda externa apropriada e no estabelecimento de processos de inovação tecnológica. Isso inclui modificações de processos para atender às necessidades dos clientes e, finalmente, entregar inovações ao mercado. Destaca-se, aqui, que o processo de inovação é, significativamente, marcado por um mecanismo de interações contínuas com os clientes e que o desenvolvimento periódico de novos produtos serve como indicador de desempenho de inovações contínuas das PME.

O artigo de Renko, Carsrud e Brännback (2009) aborda o efeito da orientação de mercado, orientação empreendedora e capacidade tecnológica de inovação. Os resultados indicam uma ligação significativa entre a capacidade tecnológica e inovação de produtos. No entanto, nem a orientação para o mercado, nem a orientação empreendedora está relacionada com a capacidade de inovação do produto, em um contexto empírico, em que as empresas, normalmente, têm por objetivo lançar inovações disruptivas radicais.

4.2.7 Outros temas

Dentre os 31 artigos da amostra, dois (6%) não se enquadraram em nenhuma das categorias descritas acima. Esses artigos tratam de outras temáticas envolvendo o escopo de marketing e vendas em startups e atestam para a grande variedade de temas e questões que podem ser levantadas no contexto das startups.

O artigo de Milne, Rohn e Bahl (2009) aborda aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, já o artigo de Yeheskel et al. (2001) trata da temática de alianças estratégicas no contexto das startups de base tecnológica presentes em Israel.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise bibliométrica, foi possível traçar um panorama internacional das publicações relacionadas ao tema marketing e vendas em startups. Atendeu-se, portanto, ao problema e objetivo geral do trabalho.

Quanto à identificação de estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups, avançou-se pouco. As evidências mostraram abordagens teóricas envolvendo muito mais empreendedorismo, competitividade e inovação, do que, especificamente, marketing e vendas.

O que se apurou foi, efetivamente, “peneirado” dos artigos, de argumentações presentes nas publicações. Assim, as principais estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas foram: a segmentação e o conhecimento do mercado a serem explorados, a consolidação de parcerias com clientes chave, o desenvolvimento do produto junto com um primeiro grande cliente e o relacionamento *business-to-business* com ele, o posicionamento e o crescimento da marca.

Trata-se, portanto, de uma contribuição preliminar, associada a um gargalo que necessita de novos estudos, ainda, mais direcionados e específicos. Recomenda-se a realização de investigações empíricas, envolvendo estratégias, ferramentas e práticas de marketing e vendas em startups. Estas investigações podem estar associadas a abordagens qualitativas ou quantitativas.

Por fim, chama-se a atenção para o baixo volume de artigos relacionados, especificamente, à área vendas. Neste sentido, mesmo que limitada, a abordagem de marketing em startups aparece com maior destaque. Além disso, cabe indicar a abordagem bibliométrica e interpretativa aplicada a outras bases. Como o tema é recente, novas publicações podem existir ou surgir, associadas a outras bases de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 1 mar. 2013.
- BADOC, M. **O marketing da start-up: conceitos, princípios e métodos para lançar com êxito a sua empresa**. Lisboa: Bertrand, 2001. 322 p.
- BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany**. Gainesville: K&S Ranch, 2013. 281 p.
- BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Gainesville: K&S Ranch, 2012. 571 p.
- BLOCK, J. H. et al. Trademarks and venture capital valuation. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 29, n. 4, p. 525-542, 2014.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.
- BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F.; MANOLOVA, T. S. The effects of initial location, aspirations, and resources on likelihood of first sale in nascent firms. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 46, n. 2, p. 159-182, 2008.
- BURGEL, O.; MURRAY, G. C. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 8, n. 2, p. 33-62, 2000.
- BYGRAVE, W.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 2nd ed. New Jersey: Wiley, 2010. 632 p.
- CARSON, D.; ROCKS, S.; GILMORE, A. Developing strategic marketing through the use of marketing networks. **Journal of Strategic Marketing**, Abingdon, v. 13, p. 81-92, 2005.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994. 456 p.
- CUSTODIO, M. G.; THOROGOD, A.; YETTO, P. 24× 7@ full speed:

accelerated time to Market. **Journal of Information Technology**, Tokyo, v. 21, n. 2, p. 116-126, 2006.

DAVIS, A.; OLSON, E. M. Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business. **Business Horizons**, Bloomington, v. 51, n. 3, p. 211-221, 2008.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. 539 p.

GALVAN, J. L. **Writing literature reviews: a guide for students of the social and behavioral sciences**. 4th ed. Los Angeles: Pyrczak, 2009. 162 p.

GANS, J. S.; SCOTT, S. The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. **Research Policy**, Amsterdam, v. 32, n. 2, p. 333-350, 2003.

GERHARDT, P. **A revolução das vendas de tecnologia**. São Paulo: M. Books, 2013. 248 p.

GLOSSÁRIO de mercadologia. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1962. 61 p.

HARRIGAN, P. et al. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 40-64, 2012.

HUGHES, D. et al. **A systematic literature review of research into career development interventions for workforce development**. Derby: University of Derby, 2005. 84 p.

JOGLEKAR, N. R.; LEVESQUE, M. Marketing, R&D, and startup valuation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, New York, v. 56, n. 2, p. 229-242, 2009.

KAMEI, F. K. **Introdução à revisão sistemática de literatura**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/fkenjikamei/introduo-reviso-sistematica-da-literatura>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006. 730 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998. 600 p.

KRISHNASWAMY, K. N.; SUBRAHMANYA, M. B.; MATHIRAJAN, M. Process and outcomes of technological innovations in electronics industry SMEs of Bangalore: a case study approach. **Asian Journal of Technology Innovation**, Singapore, v. 18, n. 2, p. 143-167, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 302 p.

LEBRASSEUR, R.; ZANIBBI, L.; ZINGER, T. J. Growth momentum in the early stages of small business start-ups. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 21, n. 3, p. 315-330, 2003.

LIM, G. H.; LEE, K. S.; TAN, S. J. Gray marketing as an alternative market penetration strategy for entrepreneurs: conceptual model and case evidence. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, n. 4, p. 405-427, 2001.

LOURENÇO, C. D. S. **As trocas relacionais no mercado consumidor sob a ótica da cultura brasileira e mineira**. 2010. 294 p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

MAGALDI, S. C. **Gestão do conhecimento em ambiente de vendas complexas: transformando informações em ativos estratégicos**. 2006. 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITÁN, J. A. Meta análises como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO-INOVAÇÃO COLAORATIVA E COMPETITIVIDADE, 8., 2011, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: ADMPG, 2011. 1 CD-ROM.

MCDOUGALL, P. P. et al. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 15, n. 7, p. 537-554, 1994.

MCGRATH, R. G. Entrepreneurship, small firms and wealth creation: a framework using real options reasoning. In: _____. **Handbook of strategy and management**. London: SAGE, 2002. p. 299-325.

MILNE, G. R.; ROHM, A.; BAHL, S. If it's legal, is it acceptable? **Journal of Advertising**, Athens, v. 38, n. 4, p. 107-122, 2009.

MOHR, J. et al. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson, 2011. 400 p.

MOHR, J.; SLATER, S.; SENGUPTA, S. **Marketing of high-technology products and innovations**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 576 p.

MOSES, T. P. **An exploratory study of the strategic marketing practices of ICT firms in India**. 2015. 296 p. Thesis (Doctoral in Marketing)-Massey University, Wellington, 2015.

ONYEMAH, V.; PESQUERA, M. R.; ALI, A. What entrepreneurs get wrong. **Harvard Business Review**, Boston, p. 1-7, May 2013.

PARADKAR, A.; KNIGHT, J.; HANSEN, P. Innovation in start-ups: ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? **Technovation**, Essex, v. 41/42, p. 1-10, July/Aug. 2015.

PEREZ, L.; WHITELOCK, J.; FLORIN, J. Learning about customers: managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 47, n. 3/4, p. 431-462, 2013.

PRIES, F.; GUILD, P. Commercial exploitation of new technologies arising from university research: start-ups and markets for technology. **R&D Management**, Oxford, v. 37, n. 4, p. 319-328, 2007.

RACKHAM, N. **Alcançando excelência em vendas: SPIN selling: construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010. 204 p.

RASMUSSEN, E. S.; TANEV, S. The emergence of the lean global startup as a new type of firm. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 5, n. 11, p. 12-16, Nov. 2015.

RENKO, M.; CARSRUD, A.; BRÄNNBACK, M. The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the US and in Scandinavia. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 47, n. 3, p. 331-369, July 2009.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 28, n. 4, p. 807-825, Dec. 1997.

RIES, E. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2013. 320 p.

ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

RUOKOLAINEN, J. Gear-up your software start-up company by the first reference customer-nomothetic research study in the Thai software industry. **Technovation**, Essex, v. 25, n. 2, p. 135-144, 2005.

SARIN, S. My years with B2B marketing in India: reflections and learning from a journey of 40 year. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Chicago, v. 27, n. 3, p. 160-168, 2012.

SETTE, R. S. **Marketing**: uma visão brasileira. Lavras: Ed. UFLA, 2013. 288 p.

SHANE, S.; DELMAR, F. Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 19, n. 6, p. 767-785, 2004.

SODERHOLM, R. **Overview of the software start up sales and marketing processes case study**: Sharp Cloud Software Ltd. Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences, 2013. Disponível em: <<http://www.theseus.fi/handle/10024/67790>>. Acesso em: 29. fev. 2016.

SORIANO, D. R. Management factors affecting the performance of technology firms. **Journal of Business Research**, Athens, v. 63, n. 5, p. 463-470, 2010.

TEIXEIRA, E. et al. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. 152 p.

VIARDOT, E. **Successful marketing strategy for high-tech firms**. New York: ArtechHouse, 2004. 326 p.

WALLNOFER, M.; HACKLIN, F. The business model in entrepreneurial marketing: a communication perspective on business angels' opportunity

interpretation. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 42, n. 5, p. 755-764, 2013.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005.

WOUTERS, M.; KIRCHBERGER, M. A. Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 46, p. 54-67, Apr. 2015.

YEHESEKEL, O. et al. Cooperative wealth creation: strategic alliances in Israeli medical-technology ventures. **The Academy of Management Executive**, Ada, v. 15, n. 1, p. 16-24, 2001.

ZHAO, Y. L.; DI BENEDETTO, C. A. Designing service quality to survive: empirical evidence from Chinese new ventures. **Journal of Business Research**, Athens, v. 66, n. 8, p. 1098-1107, 2013.

ZHAO, Y. L.; LIBAERS, D.; SONG, M. First product success: a mediated moderating model of resources, founding team startup experience, and product-positioning strategy. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 32, n. 3, p. 441-458, 2015.

**ARTIGO 2 - MARKETING E VENDAS EM STARTUPS: ESTUDO
MULTICASOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Pedro Guimarães Reis.⁴

ARTIGO FORMATADO DE ACORDO COM A NBR 6022 (ABNT,2003).

⁴ Pgreis_88@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo teve como principal objetivo o estudo sobre estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups. Foi proposto então um quadro síntese teórico (framework) para fundamentar a realização de estudos multicase sobre marketing e vendas em startups. A partir disso foi realizada uma investigação sobre as estratégias e práticas utilizadas em empresas startups do estado de Minas Gerais. Foram investigadas quatro startups de tecnologia de informação, situadas no estado de Minas Gerais. Do ponto de vista metodológico, portanto o trabalho classifica-se como aplicado, exploratório e qualitativo, fundamentado em investigação bibliográfica, design science (criação do artefato - framework) e estudo multicase realizado com o apoio de roteiro semiestruturado e entrevistas de campo. Como resultado tem-se como principais estratégias e práticas indicadas para apoiar a investigação o marketing transacional (conceitos clássicos de marketing, posicionamento, comunicação de marketing, entrega e pós-venda), o marketing contemporâneo (de banco de dados, e-marketing, de interação e em rede) e o processo de vendas (execução, canais e tipos). Sobre estudo multicase: não se avançou muito em relação à revisão bibliométrica e integrativa realizada; a prioridade das startups continua sendo a tecnologia e seu desenvolvimento; pouco se encontrou de estratégia e práticas de marketing e vendas; as principais abordagens foram: posicionamento, práticas de comunicação de marketing, e-marketing (principalmente e-mail), difusão e propaganda via releases, marketing de rede (parcerias de uso para difusão) e vendas business-to-business.

Palavras-chave: Marketing. Vendas. Startups. Marketing Contemporâneo. multicase.

ABSTRACT

The main objective of the article was to study strategies and practices of marketing and sales in startups. A theoretical framework was then proposed to support the realization of a multiple case study on marketing and sales inside startups. From this, an investigation was carried out on the strategies and practices used in startup companies in the state of Minas Gerais. Four information technology startups, located in the state of Minas Gerais, were investigated. From the methodological point of view the work is classified as applied, exploratory and qualitative, based on bibliographical research, design science (creation of the artifact - framework) and multiple case study carried out with the support of semi-structured guide and field interviews. About the results, the framework was effectively developed having as main strategies and practices indicated to support transactional marketing research (classical concepts of marketing, positioning, marketing communication, delivery and after-sales), contemporary marketing (database, e-marketing, interaction and networking) and the sales process (execution, channels and types); about the multiple case study, not much progress was made regarding the bibliometric and integrative revision; the priority of startups remains technology and its development; little was found about strategy and marketing and sales practices; the main approaches were: positioning, marketing communication practices, e-marketing (mainly e-mail), dissemination and advertising through releases, network marketing (use partnerships for dissemination) and business-to-business sales.

Keywords: Marketing. Sales. Startups. Contemporary marketing. Multiple cases.

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, são descritos os contextos social e teórico do espaço em que foi realizada a pesquisa, além da definição do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativas e organização do trabalho.

1.1 Contextualização e motivação

Pesquisas na área de marketing e vendas se desenvolveram, consideravelmente e direcionam-se a um entendimento mais completo sobre as complexidades das práticas em diferentes tipos de empresas e contextos mercadológicos (COVIELLO et al., 2002; KOTLER; KELLER, 2012; MAGALDI, 2008; SETTE, 2013).

Surgiram, então, algumas subáreas investigando assuntos específicos como marketing B2B (*business-to-business*), marketing integrativo, marketing de serviços, marketing de relacionamento, marketing de novas tecnologias e vendas complexas, consultivas entre outras abordagens. Também, com a popularização da Internet, a natureza e as práticas do marketing têm se desenvolvido e se adaptado à realidade de organizações cada vez mais específicas.

Empresas Startups, por exemplo, geralmente, atuam em contextos mercadológicos diferenciados e desafiadores. Contextos esses associados a novas tecnologias que podem demandar estratégias e práticas específicas de marketing e vendas (MOHR; SLATER; SENGUPTA, 2010; RIES, 2013), desde a concepção da ideia de produto ou serviço até sua efetiva colocação no mercado. Enfim, uma adaptação à realidade, em que estão inseridas, baseadas em novas tecnologias, recursos limitados e ambientes de extrema incerteza.

É, portanto, de fundamental importância que as organizações tenham, além da percepção e o entendimento de necessidades, desejos e interesses dos consumidores e, também, o conhecimento sobre as novas abordagens,

estratégicas, práticas e ferramentas de marketing e vendas para que possam alcançar o sucesso em seus negócios.

1.2 Problema, objetivos e justificativas

Considerando empresas startups como objeto de estudo e tendo como escopo alguns dos principais conceitos e teorias envolvendo estratégias, práticas e ou ferramentas de marketing e vendas definidos, na literatura, buscou-se, no presente trabalho, responder às seguintes questões de pesquisa: “Como construir, a partir da literatura, um modelo conceitual básico para investigação de estratégias e práticas e ferramentas de marketing e vendas em startups?”, e “Quais são as estratégias, práticas e ferramentas que têm sido, efetivamente, utilizadas por startups?”

Para responder a essas questões tem-se como objetivo geral do trabalho a proposição de um modelo teórico (framework), para estudos e investigações sobre marketing e vendas em startups e sua aplicação em multicasos em organizações situadas no Estado de Minas Gerais.

Neste sentido, os objetivos específicos são: i) propor, a partir de abordagem em literatura, um quadro síntese teórico (modelo conceitual - framework), para aplicação em pesquisa multicasos de campo sobre marketing e vendas em startups; e ii) investigar as estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas, efetivamente, utilizadas por organizações situadas no Estado de Minas Gerais.

Para Morh, Slater e Sengupta (2010), grande parcela das startups negligenciam o fato de necessitarem de boas práticas e ferramentas de marketing e vendas. Assim, é extremamente difícil, embora altamente necessário, investigar, identificar e difundir abordagens e estudos associados a essas organizações.

Em startups as informações relacionadas ao marketing e a vendas devem ser desenvolvidas, para a realidade de empresas de pequeno porte, envolvidas

com novas tecnologias e novos produtos. Tem-se discutido bastante sobre o perfil do empreendedor, criação de micro e pequenas empresas e desenvolvimento tecnológico, mas pouco sobre marketing e venda (GILBERT; DAVIES, 2011).

Maranhão Filho e Usarki (2012) afirmam que o caminho em direção ao cliente passa, necessariamente, por estratégias de marketing e vendas. Enfim, para crescer no mercado, os resultados efetivos de marketing e vendas são críticos. Segundo Blank (2013), em se tratando de startups, antes do desenvolvimento da tecnologia, devem ser definidos o mercado alvo, qual problema do cliente a tecnologia irá resolver e que tipo de benefícios será gerado, a partir da resolução desse problema. Considerando o fenômeno contemporâneo Startups, será que os empreendedores estão agindo ou recebem orientações neste sentido?

Apesar de duas décadas de pesquisas, livros e artigos publicados, quase todo o conhecimento construído sobre marketing e vendas evidencia boas práticas associadas a companhias estabelecidas. Tem-se pouco sobre startups. Para tais empresas, um dos maiores desafios é como transformar as tecnologias em retorno econômico para seus fundadores, investidores e funcionários. Em outras palavras, o principal gargalo não está na invenção, mas na comercialização das tecnologias (GANS; STERN, 2002).

Conforme Moses (2015), a importância do marketing para as empresas de alta tecnologia, incluindo as startups, bem como a necessidade de modificar ou de construir novas estratégias e buscar novas ferramentas e ou práticas, é amplamente reconhecida. Ainda, segundo o autor, são limitadas as pesquisas que buscam esclarecer esse mercado, ou seja, que buscam entender e explicar como o marketing e vendas são praticados por essas organizações. É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta Introdução, considerando contexto, problema, objetivos e justificativas.

Na sequência tem-se o Referencial Teórico apresentando os principais conceitos envolvendo modelos teóricos de marketing e vendas necessários para o entendimento do trabalho.

Em seguida, buscou-se detalhar a Metodologia, descrevendo o tipo de pesquisa e os procedimentos metodológicos. É, então, apresentado e discutido o Modelo conceitual (framework) proposto, associado aos conceitos especificados por autores da área.

Chega-se aos Resultados e discussão em que se buscou a utilização do framework e sua aplicação no contexto de startups de Minas Gerais.

Por fim, tem-se as Considerações Finais e Referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, buscou-se fundamentar a base teórica visando à proposição de modelo para a investigação e posterior aplicação em campo. São apresentados conceitos de marketing, seguidos de uma base conceitual sobre vendas e finalizados por uma descrição de suas aplicações à realidade das startups.

2.1 Marketing – conceitos básicos

O marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria, continuamente, valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para as organizações (DIAS, 2004).

Las Casas (2009) conceitua marketing como sendo a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo.

A trajetória do marketing deu-se por meio de uma evolução histórica. Kotler e Keller (2012) e Sette (2013) sugerem três fases na evolução da tecnologia do marketing: 1) gestão de produtos durante as décadas de 1950 e 1960; 2) gestão de clientes (vendas) nas décadas 1970 e 1980; e 3) gestão de marcas entre 1990 e 2000. Na fase de gestão dos produtos, o marketing era visto como uma área tática, dentro do mundo dos negócios, isto é, sua principal função era gerar demanda de produtos (por meio dos 4Ps – produto, preço, praça e promoção (MCCARTHY, 1996)). Na década de 1970, o marketing deixou de ser uma área tática para tornar-se estratégica na empresa e o foco fora direcionado ao cliente e, com a competição entre produtos, os clientes se tornaram mais exigentes. Por fim, nas décadas de 1990 e 2000, com o advento e evolução das tecnologias de comunicação, somou-se à gestão do cliente a gestão de marcas, isto é, marketing emocional, experimental e valor de marca.

As concepções de marketing advindas da primeira, segunda e terceira fases, ainda, fazem-se presentes. No entanto surgem novas abordagens e conceitos a todo o momento. Kotler e Keller (2012), por exemplo, descrevem o conceito de Marketing Holístico, reconhecendo a importância e a complexidade das atividades de marketing. Todo o desenvolvimento, implementação, atividades, estratégias e práticas possuem uma relação de interdependência. Conforme os autores, são componentes do Marketing Holístico: marketing de relacionamento, integrado, interno, social e de desempenho.

Por outro lado, conforme Sette (2013), grande parte dos conceitos de marketing refere-se à satisfação das necessidades, desejos e interesses dos consumidores. O autor propõe um modelo teórico (Figura 1) com o objetivo de demonstrar como devem ser implementadas estratégias de marketing em uma organização.

Figura 1 - Estratégias de marketing.



Conhecer e entender o público - alvo são condições indispensáveis para o sucesso de qualquer ação de marketing. O público - alvo é um conjunto de pessoas semelhantes em termos de hábitos, costumes, cultura e valores, entre outros atributos. Ainda, segundo Sette (2013), a partir da definição do público - alvo e da definição do produto ou serviço, devem ser definidas as estratégias para levá-los ao público.

Estratégias de marketing são as ações para levar os produtos e serviços até os consumidores, sendo a definição dos caminhos e das formas para alcançar esse público. Elas devem ser definidas em cinco etapas (SETTE, 2013): posicionamento do produto ou serviço na mente do público - alvo; comunicação com o público - alvo; interação e efetivação da venda; entrega do produto e prestação do serviço; pós-venda para garantia da satisfação.

No posicionamento, selecionam-se os possíveis benefícios de um produto considerado vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Segundo o autor, para um posicionamento poderoso, torna-se necessária a definição do conceito do produto que pode ser entendido como a descrição dos benefícios que se quer sejam percebidos pelo público-alvo escolhido. A comunicação é a maneira que o conceito do produto será transmitido ao consumidor.

Ries e Trout (1989) afirmam que é preciso ocupar um espaço, na memória do consumidor e isso é feito, por meio da comunicação, com mensagens adequadas, compatíveis com as mídias utilizadas. As vendas serão definidas por meio da interação, negociação e fechamento de venda (ou venda propriamente dita), denominados no conceito de marketing de ponto de venda e considerado um dos 4Ps (MCCARTHY, 1996). O pós-venda é realizado, após a entrega do produto, sendo necessário acompanhar, ter *feedback* e dar atenção ao cliente depois da compra.

Fundamentadas a partir de uma visão e conhecimento adequados do processo de administração de marketing, tais práticas se encontram associadas a

um planejamento de marketing. Este planejamento envolve entre outras ações: abordagens de produto e design; estudos sobre ciclo de vida de produto; definição adequada de segmentos e público - alvo; análise *swot* (interno e externo – forças, fraquezas, ameaças e oportunidades); marketing mix (4 ps – produto, preço, praça, promoção); posicionamento e propaganda; marketing direto, marketing digital (www, e-mail, redes sociais, busca, dentre outros); uso de ferramentas de CRM; cadeia de distribuição de produto e investigação de índices de satisfação.

Sobre tais afirmações, o marketing cresceu, significativamente, desde que foi comprovada sua importância. Segundo Lindgreen (2004), alguns autores expressaram suas ideias sugerindo que o marketing evoluiu em uma série de etapas. Muitos fatores causaram profundas mudanças nas práticas de marketing. Focando inicialmente em ganhar novos consumidores, nos últimos anos, os trabalhos em marketing têm se preocupado mais em reter os consumidores existentes. Coviello, Brodie e Munro (1997) defendem, então, uma mudança na ênfase do marketing transacional, que passaria a ser focado no marketing de relacionamento. Essa mudança gerou discussões sobre a sua magnitude, com questionamentos sobre uma ruptura de paradigma (KOTLER; KELLER, 2012).

A elaboração do modelo teórico deste trabalho leva em conta tanto a perspectiva transacional do marketing quanto o marketing contemporâneo, ou seja, considerando não apenas as ferramentas do marketing tradicional, mas também a orientação por marketing de relacionamento.

2.2 Vendas

Por meio do conteúdo exposto no tópico anterior e modulando-o para o presente tópico, é possível especificar a abordagem de vendas quanto à sua concepção atual. A centralidade do cliente constitui o eixo norteador do paradigma atual das vendas.

Enfim, o que caracteriza a relação de vendas, hoje, é a transferência do poder de barganha das mãos dos vendedores para aquelas do cliente, tal mudança se dá pela alta taxa de oferta de produtos, combinada com o alto índice de troca de informações entre clientes (internet e pessoal). Somado a isso, encontram-se fatores psicológicos envolvidos no processo, tais como identificação com a marca, marketing social e compromissos éticos (FUTRELL, 2014; MAGALDI, 2008).

Futrell (2014) e Sette (2013) afirmam que muitas pessoas consideram vendas e marketing como sinônimos, no entanto, segundo os autores, a venda é apenas um dos muitos componentes do marketing. Além disso, a complexidade das vendas está, também, no tipo de produto ou de cliente com quem será realizada a transação. Magaldi (2008) diferencia três tipos de venda: vendas simples, vendas ampliadas e as vendas integradas.

- *Vendas simples*: o foco do cliente está nas características do bem ofertado – em um modelo mais transacional do processo de vendas. O envolvimento do cliente com o processo comercial é baixo pelo fato dele dispor de todas as informações necessárias para a aquisição do bem. Portanto, em uma venda simples, não existe nenhum benefício adicional que o vendedor possa lhe agregar.

- *Vendas ampliadas*: o foco do cliente está em características intangíveis do bem ofertado. Nesse ambiente, os compradores requerem uma postura mais consultiva do vendedor, enquanto o vendedor tem alto potencial de adição de valor, em todo o processo, conhecendo o consumidor-alvo e o motivo de suas inseguranças.

- *Vendas integradas*: geralmente associada a business-to-business (B2B), esse tipo de venda exige um alto nível de integração entre organizações vendedoras e compradoras. O cliente busca um parceiro que possa desenvolver soluções customizadas às suas necessidades. O foco desse processo está no

desenvolvimento mútuo de um bem, para a melhor solução possível das demandas. No caso dos serviços, as interações entre clientes e fornecedores são mais estreitas do que quando considerados os fornecedores de produtos.

É importante ressaltar que, no contexto B2B, os relacionamentos são mais intensos e se desenvolvem durante prazos mais longos do que os B2C (business-to-consumer). Enfim, as relações business-to-business são complexas e distinguem-se das B2C pela sua natureza, diferenciais específicos de produtos ou serviços e de uma relação com os stakeholders (colaboradores – pessoas associadas ao processo) mais duradoura (MOHR; SLATER; SENGUPTA, 2010; SODERHOLM, 2013).

Em uma visão complementar, Thull (2004) defende o conceito de venda complexa como múltiplas pessoas no processo, com múltiplas perspectivas, frequentemente, múltiplas organizações e múltiplas culturas e, por vezes, visões provenientes de outras nacionalidades. O ciclo de vendas complexas pode levar de dias a anos. Entender esse nível de vendas requer significativos investimentos em tempo e recursos. Os ambientes B2B podem ser considerados, então, ambientes complexos. O autor, ainda, traz como características desse ambiente: montante de investimentos elevados; longos ciclos de vendas; múltiplas decisões em múltiplos níveis na organização; múltiplos agentes na decisão de compra.

Assim, para manter relações mais próximas entre as organizações e seus clientes, é de suma importância que exista um processo relacional em mercados business-to-business, que pode ser subentendido como uma vantagem competitiva para estas empresas.

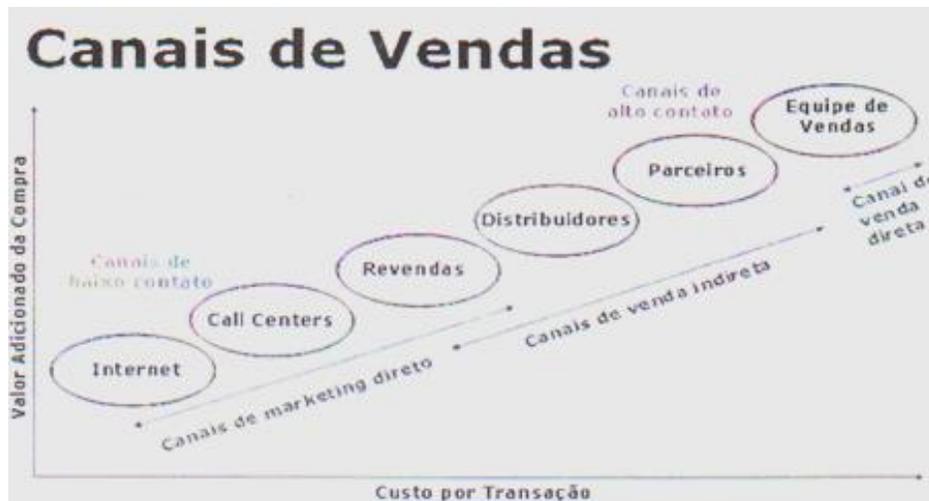
No que tange às estratégias adotadas, as empresas B2B se diferem das B2C por apresentarem negócios mais complexos. De acordo com Castilho e Antunes (2013), os produtos ou serviços comercializados pelas empresas business-to-business apresentam um fator de risco maior, ou seja, é necessário um

estudo por parte dos *stakeholders* para que adquiram confiança aos seus clientes, caso contrário o negócio não irá prosperar.

Destaca-se, então, a importância de um adequado planejamento e controle de todos os processos envolvendo vendas. É de fundamental importância que se tenha definida uma estratégia e um planejamento com objetivos, metas, práticas e ferramentas bem definidos. Se bem executado, o planejamento irá possibilitar um aumento escalar no volume de vendas da organização (DAVIS; OLSON, 2008).

Dentro deste contexto, de administração e planejamento de vendas, cabe, também, chamar a atenção para a abordagem de canais de vendas (Figura 2). Segundo Pereira (2004, p. 65), o princípio básico (geral) do uso de canais de venda é a economia: “não faz sentido usar canais de maior custo quando existem canais mais econômicos que podem funcionar adequadamente”.

Figura 2 - Canais de venda (Pereira, 2004)



Os canais de menor custo são os de marketing direto como, por exemplo, a Internet, call centers e revendas. Conforme Pereira (2004), o canal de mais elevado custo é o canal de venda direta de alto contato - equipe de vendas. A

organização deve oferecer canais de acordo com o que é importante para o cliente. O contato via internet, muitas vezes, é utilizado como canal de vendas direto, ou seja, o cliente entra na página da Web e efetua, diretamente, a compra do produto ou contrata os serviços, conforme especificado em contrato, geralmente, disponível on-line.

Com relação ao canal de venda direta de alto contato, Rachman (2010) afirma que um dos modelos mais simples de uma visita de vendas, qualquer que seja o seu tamanho, fundamenta-se em quatro estágios distintos: abertura (conhecimento do cliente), investigação (descoberta e entendimento das necessidades), demonstração de capacidade (soluções a oferecer) e obtenção de compromisso (efetivação da venda). Conforme o autor, esses quatro estágios estão presentes em quase todas as visitas de vendas.

2.3 Marketing e vendas em Startups

Ries (2013) define startup como uma instituição humana designada a criar novos produtos, em ambiente de incerteza, superando isso pelo seu dinamismo e pelas fortes ligações que estas podem estabelecer junto a ambientes acadêmicos, instituições e pessoal docente, como as incubadoras e laboratórios de pesquisa.

A criação de uma startup está ligada ao ato de começar algo novo, sendo, por isso, um modelo de empresa jovem que está na fase de implementação e organização da sua atividade no mercado, em qualquer ramo de atividade, sendo, geralmente, criada para testar modelos de negócios desenvolvidos em torno de novas ideias (HARRIGAN et al., 2012). Porém, para Blank e Dorf (2012), o aspecto fundamental de uma startup está no modo como se executa e reformula a ideia de negócio e não a ideia propriamente dita.

Além disso, Ries (2013), ainda, afirma que uma startup é uma instituição, não apenas um produto e, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente,

gerada para um contexto de extrema incerteza. Em face da reduzida dimensão das startups, Harrigan et al. (2012) afirmam que as principais vantagens associadas a este tipo de empresa são a lealdade dos funcionários, a flexibilidade, a velocidade de resposta que podem dar e o acesso fácil a informações.

Entre as principais barreiras iniciais das startups, destaca-se a falta de confiabilidade transmitida por ela. Em função dessa característica, as vendas iniciais são as mais difíceis de serem concretizadas.

De acordo com Soderholm (2013), o principal valor na criação de um novo negócio é o relacionamento entre os profissionais de vendas e potenciais clientes, principalmente, se a empresa em questão trabalhar com o modelo de vendas de tecnologias (softwares, por exemplo) business to business (B2B).

As vendas B2B são realizadas na forma de contratos anuais ou mensais, geralmente, dependendo de um alto valor de investimento por parte dos clientes. Recomendações e marketing boca a boca são importantes para o sucesso de uma startup. Esses contatos aumentam a confiabilidade da empresa nos olhos de potenciais clientes e investidores (SODERHOLM, 2013).

É preciso observar que, para startups, o marketing e vendas não podem ser analisados com os mesmos padrões em que analisam outros tipos de organizações. Para Carson, Rocks e Gilmore (2005), em organizações de pequeno porte, o marketing e vendas, muitas vezes, realizam-se de forma inerente e intuitiva.

Segundo o autor, a maioria das startups falha em não considerar práticas de marketing e vendas como parte de sua estratégia principal. É comum que se leve o produto ao mercado desenvolvendo-o sem levar em conta as práticas de marketing e vendas.

Segundo Blank (2013), para a maioria das startups, falta um processo de descoberta de seus mercados, localização de seus primeiros clientes, validação de suas percepções e de desenvolvimento do negócio. Essas práticas devem ser

realizadas antes do lançamento do produto. Por mais que os empreendedores, atualmente, tenham acesso a uma ampla gama de opções de assistência e mentoria, pouco se fala sobre as estratégias e práticas de marketing e vendas específicas para ambientes de alta tecnologia.

Blank (2013) propõe, então, o modelo denominado de “desenvolvimento de clientes”, com quatro passos:

- a) descoberta do cliente – etapa em que se descobrem quem é o consumidor de um produto e se o problema que ele se propõe a resolver é importante para esse consumidor;
- b) validação pelo cliente – busca-se validação do produto pelo próprio cliente, para garantir que o produto atingiu um mercado específico e real;
- c) geração de demanda – após a conquista de seus primeiros clientes, é o momento em que são realizados investimentos de marketing mais consideráveis;
- d) iv) estruturação do negócio – baseado no aprendizado das outras iterações, é o momento de estruturação da empresa para atingir os objetivos propostos.

Além disso, o bem sucedido design, fabricação e testes piloto de um novo produto de base tecnológica são apenas os primeiros passos para uma empresa startup. A sobrevivência dessa companhia depende de sua habilidade de concretizar vendas iniciais com clientes inovadores (*early adopters*), na fase de lançamento do produto, enquanto sua prosperidade depende da habilidade de cruzar o abismo existente entre os primeiros compradores e os consumidores de massa, antes que o capital do negócio chegue à escassez (MOORE, 1996).

Mohr et al. (2011) defendem que mais do que um ajuste para inovação, o marketing, para mercados desse tipo, também, precisa ser ajustado para o cliente. Segundo os autores, dado o alto grau de incerteza, as margens de erro para profissionais de marketing que atuam em alta tecnologia é mais complexa do que de mercados convencionais. Nesse sentido, as empresas de tecnologia precisam trabalhar além dos princípios básicos de marketing.

É sugerido que os departamentos de vendas e marketing cooperem, nesse tipo de atividade, para atingirem os melhores resultados, pois o processo de compra do consumidor é o maior objetivo dessas organizações (MOHR et al., 2011).

3 MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO

Na Figura 3, tem-se o modelo conceitual (framework) proposto, a partir da literatura, para a realização de investigações de campo, envolvendo estratégias e práticas de marketing e vendas em startups.

Figura 3 - Framework para estudo de marketing e vendas em startups.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Foram consideradas abordagens relacionadas aos conceitos de Marketing Transacional, Marketing Contemporâneo e Vendas. Essas abordagens, associadas a constructos, foram definidas a partir de autores a serem especificados na sequência do presente texto, bem como de alguns autores já citados neste trabalho. Os constructos devem ser validados por meio das variáveis, levantadas a partir das abordagens de: i) marketing transacional: conceitos básicos de marketing, posicionamento, comunicação, entrega e pós-venda; ii) marketing contemporâneo: marketing de banco de dados, e-marketing, marketing de

interação e marketing em rede; e iii) vendas: tipos de vendas, estratégia de execução, canal de vendas e processo de vendas.

3.1 Marketing Transacional

A abordagem de marketing transacional e sua representação conceitual encontra-se especificada no Quadro 1. Entende-se que este exerce influência importante na efetividade de startups. Nesse sentido, são propostos como temas, para abordagem investigativa em startups (Variáveis), aqueles especificados no Quadro 1.

Quadro 1 - Marketing Transacional.

Constructo/ Fundamentação		Variáveis	Definição	Fundamentação
Marketing Transacional	Sette (2013), Las Casas (2006), Kotler et al. (2010), Coviello et al. (2013), Blank (2013), Ries (2013)	Conceitos Básicos do Marketing	Utilizar os recursos mercadológicos de maneira racional, de modo a atender às necessidades, desejos e interesses dos consumidores.	Sette (2013), Las Casas (2006), Kotler et al. (2010).
		Posicionamento	A partir da definição do público alvo e da definição do produto ou serviço, podem ser definidas as estratégias para levá-los ao público.	Sette (2013), Blank (2013), Coviello et al. (2013)
		Comunicação	A comunicação é a maneira que o conceito do produto será transmitido ao consumidor.	Sette (2013), Kotler et al. (2010).
		Entrega	A forma em que será realizada a distribuição/logística/transporte/armazenamento do produto/serviço.	Sette (2013), Kotler et al. (2010).
		Pós-Venda	O pós-venda é realizado após a entrega do produto/serviço, sendo necessário acompanhar, ter feedback e dar atenção ao cliente depois da compra.	Sette (2013), Kotler et al. (2010).

Com uma grande parte das empresas startup falhando, na utilização de conceitos básicos de marketing, Blank (2013) defende que o valor de uma startup está no modo em que se executa e reformula a ideia de negócio e não a ideia em si.

É necessário que, além de satisfazer as necessidades, desejos e interesse dos consumidores, o produto seja viabilizado utilizando apenas os escassos recursos disponíveis de uma startup (SODERHOLM, 2013).

Segundo Sette (2013), para um posicionamento eficaz, torna-se necessária a definição do conceito do produto que pode ser entendido como a descrição dos benefícios que se quer sejam percebidos pelo público-alvo escolhido. E o público - alvo nada mais é do que um conjunto de pessoas semelhantes em termos de hábitos, costumes, cultura, valores, dentre outros.

Ainda, conforme Blank (2013), para a maioria das startups, falta um processo de descoberta de seus mercados, localização de seus primeiros clientes, validação de suas percepções e de desenvolvimento do negócio. Essas práticas de posicionamento devem ser realizadas, antes do lançamento do produto, especialmente, levando em conta o ambiente incerto de uma empresa startup.

Sette (2013) afirma que, a partir da definição do público - alvo e da definição do produto ou serviço, devem ser definidas as estratégias para levá-los ao público.

Ainda, segundo Sette (2013), é preciso ocupar um espaço na memória do consumidor e isso é feito por meio da comunicação (práticas de propaganda, publicidade, merchandising, e outras). Startups são, geralmente, empresas com escassez de recursos, portanto, geralmente, é indicada a utilização de canais que envolvem menor custo (marketing digital, e-mail marketing).

A forma de entregar o produto varia de acordo com a natureza do produto/serviço desenvolvido. Geralmente desenvolvidos para se tornarem escaláveis, produtos hospedados como software em nuvem, venda em lojas de aplicativos ou na forma de pequenos periféricos são comuns entre empresas startup. A entrega, então, torna-se variável de acordo com a definição do produto.

Após essa entrega, é ideal que o cliente seja acompanhado por ferramentas e práticas pós-venda. Uma característica essencial é a da valorização do pós-venda, sem preocupação com o tempo gasto para ações neste contexto.

3.2 Marketing Contemporâneo

A abordagem de marketing contemporâneo e sua representação conceitual encontra-se especificada no Quadro 2.

Quadro 2 - Marketing Contemporâneo.

Constructo/ Fundamentação		Variáveis	Definição	Fundamentação
Marketing Contemporâneo	Coviello et al. (2013), Steve Blank (2013), Eric Ries (2012).	Marketing de Banco de Dados	Através de tecnologia capta informações e utiliza-as para aumentar lucro, satisfazer a clientes e obter maior lealdade.	Coviello (1998), Gerhardt (2013)
		E-Marketing	Trabalho realizado na internet, instalando-se um diálogo entre um vendedor e muitos compradores identificados. Exemplos: Marketing digital, inbound marketing, outbound marketing. Redes <u>sociais</u> , SEO e SEM.	Coviello (2002), Targibo, 2012
		Marketing de Interação	Baseia-se na ligação próxima e direta da empresa com seus <i>stakeholders</i> , de modo a facilitar as transações. Os profissionais trabalham em vários níveis e funções.	Lindgreen (2004); TARGIBO (2012)
		Marketing em Rede	O marketing em rede é configurado por múltiplos relacionamentos empresariais. É desenvolvido um complexo entre clientes, fornecedores, governo, imprensa e outros interessados, gerando benefícios mútuos.	Coviello, 2002

Com a evolução de ferramentas cada vez mais específicas, o marketing tem se tornado complexo. Muitos fatores causaram profundas mudanças, nas práticas de marketing (transacionais) como, por exemplo, a adição de mais P's nos tradicionais 4P's de McCarthy (exemplo, os 8 Ps do Marketing Digital)

(ADOLFO, 2011; MCCARTHY, 1996). A partir disso, pode-se dizer que startups podem utilizar ferramentas de marketing transacional, somadas à diferentes ferramentas consideradas relacionais ou de marketing de relacionamento.

De acordo com Coviello et al. (2002), o marketing de relacionamento dá ênfase em valorizar os clientes e defende que as organizações devem dar atenção a isso se quiserem aumentar o lucro e as vendas. Trata-se de atrair, desenvolver e reter os negócios, o que implica, efetivamente, relacionamento. São vários os autores que convergem no sentido do marketing contemporâneo associado ao relacionamento (KOTLER; KELLER, 2012).

A partir desta convergência, há quatro novos tipos de marketing, adaptados à realidade desse novo paradigma: marketing de banco de dados, e-marketing, marketing de interação e marketing em rede. O marketing de banco de dados seria a coleta de informações sobre os clientes e sua utilização para aumentar o lucro, satisfazê-los e deles obter maior lealdade (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997; TARGIBO; URDAN; CHAUVEL, 2013). No cadastro de um cliente ao banco de dados, por exemplo, um tratamento homogêneo para todos os públicos - alvo de uma organização pode se tornar personalizado. Em associação ao banco de dados, conforme Iriana e Buttle (2006), a Gestão de relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management - CRM) é uma ferramenta utilizada, para obter conhecimento, a partir de clientes com o objetivo de implementar melhorias nas soluções desenvolvidas. O CRM define a forma que os clientes percebem a empresa, ajudando a construir relacionamentos com os mesmos e aumentando o conhecimento sobre o próprio produto ou serviço.

O *e-marketing* ou marketing digital é o trabalho realizado pela Internet, instalando-se um diálogo entre as empresas e compradores potenciais e identificados. O acesso às informações é direto e o contato facilitado com as empresas e entre outros consumidores, com consumidores e informações

personalizadas para cada um (COVIELLO et al., 2002; TARGIBO; URDAN; CHAUVEL, 2013). Conforme Adolfo (2011), o marketing digital encontra-se alicerçado em várias práticas, fundamentadas no Modelo 8 P's (Figura 4), que tem como objetivo explorar de forma sinérgica as melhores ferramentas (e-mail, rede social, busca, entre outros) que a Internet oferece para o negócio.

Figura 4 - Marketing Internet – 8 P's (ADOLFO, 2011).

1P	Pesquisa Determinar para onde direcionar os esforços com base no entendimento do comportamento online dos consumidores.	5P	Promoção Produzir conteúdos relevantes e com viés viral para utilizar o grau de atividade do consumidor para gerar a sua propagação de forma natural.
2P	Planejamento Elaborar o planejamento de marketing digital para definir como o site da empresa se transformará em uma plataforma de negócios.	6P	Propagação Provocar a rede a compartilhar o conteúdo do site de consumidor a consumidor e assim acumular capital social.
3P	Produção Executar o planejamento elaborado no 2 P com foco na estrutura do site e em suas funcionalidades.	7P	Personalização Adotar uma comunicação personalizada por meio da segmentação do público-alvo com o objetivo de criar relacionamentos.
4P	Publicação Escolher os conteúdos otimizados e persuasivos a serem publicados no site, de acordo com as diretrizes de SEO .	8P	Precisão Mensurar os resultados das ações para saber o que deu certo e o que deu errado e assim alterar estratégias quando necessário.

Por outro lado, o marketing de interação baseia-se na ligação próxima e direta da empresa com seus *stakeholders*, de modo a facilitar as transações. A ligação entre a empresa e seus interessados é contínua e individual, havendo uma forma de cooperação (LINDGREEN, 2004; TARGIBO; URDAN; CHAUVEL, 2013). Esse tipo de marketing é muito comum na indústria de cosméticos - modelo *consultores de vendas*.

O marketing em rede é configurado por múltiplos relacionamentos empresariais. É desenvolvido entre clientes, fornecedores, governo, imprensa e outros interessados, gerando benefícios mútuos como, por exemplo, conhecimento ou privilégios (COVIELLO et al., 2002). As relações entre os

interessados deve se basear em confiança e pela sua importância, geralmente, o gestor desse tipo de marketing é um executivo ou presidente.

3.3 Vendas

A abordagem de vendas e sua representação conceitual encontra-se especificada no Quadro 3.

Quadro 3 – Vendas.

Constructo/ Fundamentação		Variáveis	Definição	Fundamentação
Vendas	Magaldi (2009); Gilbert; Davies, (2001); Rachman (2010); Pereira (2004).	Tipos de Vendas	<i>Vendas simples</i> : foco nas características do produto; <i>Vendas ampliadas</i> : foco nas características intangíveis do produto; <i>Vendas integradas</i> : alto nível de integração entre cliente/vendedor.	Magaldi (2009)
		Estratégias de Execução	Um planejamento com objetivos, metas, práticas e ferramentas bem definidos. Aspectos de relacionamento com o cliente (CRM).	Gilbert, I. & Davies, S. (2001)
		Canal de Vendas	A escolha do mesmo tem como objetivo a economia de recursos.	Pereira (2004)
		Processo de Vendas	Abertura (conhecimento), investigação (descoberta), demonstração (apresentação), compromisso (efetivação da venda).	Rachman (2010)

Assim como as ferramentas de marketing, a área de vendas, também, tem uma variação de suas práticas, de acordo com o tipo de produto que está sendo ofertado e, também, o tipo de cliente com quem será realizada a transação. Dessa forma, é de fundamental importância que se tenha definida uma estratégia de

vendas. Um planejamento com objetivos, metas, práticas e ferramentas bem definidos. Se bem executado, o planejamento irá possibilitar um aumento escalar no volume de vendas da organização (GILBERT; DAVIES, 2011).

Gilbert e Davies (2011), ainda, afirmam que em uma startup de alta tecnologia, para se alavancar as vendas, deve trabalhar da seguinte maneira:

- a) foco nas funcionalidades do produto que são importantes para o mercado dos pioneiros e o da maioria e não apenas funções que apenas satisfaçam os pioneiros;
- b) estruturar a empresa para escalar o produto, facilmente, suportando a equipe de vendas;
- c) desenvolver uma estratégia de vendas que entrega valor aos consumidores pragmáticos;
- d) estabelecimento de metas reais e condizentes com o mercado abordado;
- e) recrutamento efetivo para maximizar o potencial de revenda e minimizar o custo de venda;
- f) utilização da tecnologia para alavancar o processo de execução de vendas;
- g) utilização de apenas atividades de marketing que trazem resultados efetivos.

Por outro lado, Neves (2001) afirma que os canais de marketing ou distribuição, também, são fundamentais ao processo de vendas. Estes podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o consumidor. Há atacadistas, varejistas, representantes e mesmo website Internet incorporados.

Pereira (2004) traz um diagrama e comentários sobre canais de vendas, mostrando quais tipos são mais adequados para cada tipo de situação. Os canais de vendas e seu planejamento têm o objetivo de reduzir custos, trazendo um retorno mais efetivo sobre o investimento no marketing. Em startups, os recursos para marketing são, extremamente limitados, especialmente, quando a tecnologia, ainda, não está pronta, para receber retorno financeiro, então, um planejamento nesses canais de vendas é indispensável.

Rachman (2010), ainda, detalha como processo de venda quatro estágios distintos:

- a) abertura (conhecimento do cliente e técnicas de início de conversação);
- b) investigação (descoberta e entendimento das necessidades do cliente);
- c) demonstração de capacidade (mostrar aos clientes que há soluções a oferecer); e
- d) obtenção de compromisso (efetivação da venda seja produto ou contrato de serviços).

Além disso, retornando ao Customer Relationship Management (CRM), para Gerhardt (2013), com o uso do CRM, as equipes comerciais estarão mais bem preparadas e focadas em possíveis clientes, que terão a maior probabilidade de comprar seus produtos.

Em vista disso, a taxa de conversão da venda é maior, uma vez que o tempo desperdiçado em recorrer a um banco de dados, para identificar os potenciais clientes é menor, tornando todo o processo mais produtivo e dinâmico.

4 METODOLOGIA

Esta seção objetiva a descrição da pesquisa, especificamente, uma abordagem relacionada ao tipo de pesquisa (classificação) e procedimentos metodológicos.

4.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como aplicada, exploratória e qualitativa e encontra-se fundamentada em referencial bibliográfico e documental, design science (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015) e estudo multicase.

O objetivo de uma pesquisa aplicada-exploratória é buscar familiaridade com um assunto, ainda, pouco conhecido, pouco explorado - no caso marketing e vendas em startups. Ao final de uma pesquisa exploratória, espera-se contribuir para um aprofundamento sobre o tema e mesmo para uma abordagem futura mais aprofundada envolvendo, por exemplo, construção de hipóteses e investigações quantitativas (GIL, 2008).

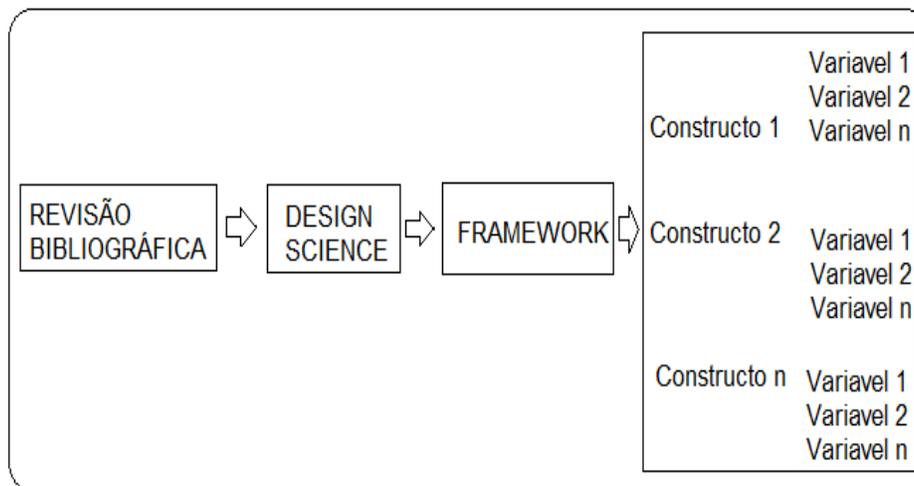
No contexto qualitativo, busca-se aprofundar a investigação, numa abordagem de campo, via realização de entrevistas (gravadas), apoiadas por roteiro de questões semiestruturadas (Apêndice I). Essas questões se referem às abordagens, propostas a partir do modelo conceitual (framework – Seção 3 deste trabalho), originário de referencial teórico e associado à metodologia design science.

Como qualquer pesquisa, depende-se de um estudo bibliográfico, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto, nenhuma pesquisa começa do zero. Haverá sempre alguma obra associada a problemas relacionados e ou semelhantes para estimular a compreensão. Um conjunto bibliográfico viabilizou a visão e definição do artefato (framework) orientador dos estudos de campo.

Mais especificamente, tem-se que a metodologia *Design Science* objetiva, principalmente, o estabelecimento de artefatos de diferentes naturezas voltados à investigação e ou solução de problemas da realidade (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015). O artefato (framework) será o orientador, para as atividades de campo, envolvendo investigações sobre marketing e vendas em startups.

Conforme Shehabuddeen, Probert e Phaal (2000), um framework é um resumo, uma construção conceitual e diagramática, que representa processos e ou relacionamentos com orientações básicas de ação e execução. Esses processos envolvem constructos e variáveis que viabilizem o trabalho de campo, permitindo um aprofundamento do conhecimento sobre estratégias e práticas de marketing e vendas na realidade das empresas startups. A Figura 5 ilustra a abordagem associada ao framework.

Figura 5 - Abordagem de pesquisa – framework.



Segundo Hair et al. (2005), um constructo é um conceito definido pelo pesquisador em termos teóricos, cuja medição não pode ser feita de maneira direta, ou cuja medição direta tende a ser complexa e, às vezes, imprecisa.

No caso do presente trabalho, os constructos ou abordagens são conceituações teóricas utilizadas para direcionar a elaboração do roteiro e a realização de forma estruturada do trabalho de campo. Para isso, foi utilizada a técnica de entrevistas em profundidade realizadas, presencialmente ou via mídia eletrônica.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista em profundidade consiste numa conversa direta, por meio da qual se busca obter informações sobre determinado assunto. Conversou-se sobre marketing e vendas com os profissionais responsáveis no contexto das organizações investigadas.

A técnica de entrevista semiestruturada, conforme Malhotra (2006), é, também, uma maneira de envolver os sujeitos inseridos no ambiente estudado de maneira que o pesquisador explore o problema de pesquisa pelo contato direto com o entrevistado.

Por fim, foi adotado como estratégia de pesquisa o método de estudo multicase, realizado por meio de uma investigação de campo com o objetivo de estudar um fenômeno contemporâneo, em profundidade, em seu contexto de vida real (YIN, 2010). O estudo foi realizado em 4 (quatro) empresas no Estado de Minas Gerais.

A partir do paralelo entre o framework teórico e a realidade identificada nas empresas, objetivou-se cumprir um dos objetivos deste presente trabalho, ou seja, investigar estratégias, práticas e ferramentas de marketing e vendas, efetivamente utilizadas, por organizações situadas no Estado de Minas Gerais.

4.2 Procedimentos metodológicos

O trabalho foi realizado, no período de fevereiro a agosto de 2016, com 4 startups de tecnologia (a descrição de cada uma delas está presente no estudo multicase na seção 5). As empresas foram nomeadas como Empresa A, B, C e D de maneira que as suas informações sejam protegidas.

Foram realizadas, então, 6 entrevistas, 2 delas in loco e 4 por vídeoconferência (Skype), utilizando o roteiro semiestruturado demonstrado do Apêndice I. Além disso, foi realizada uma troca de e-mails com alguns sócios que, por indisponibilidade de tempo, não puderam participar de um questionamento presencial. Houve uma complementação entre entrevista face a face, informações por e-mail e informações disponíveis online.

Para a escolha das empresas, foram utilizados os seguintes critérios: (1) startups na área de Tecnologia da Informação; (2) empresas, ainda, não consolidadas no mercado; (3) empresas localizadas no estado de Minas Gerais; (4) startups vencedoras de algum prêmio de visibilidade ou que já estão com o desenvolvimento da tecnologia avançados.

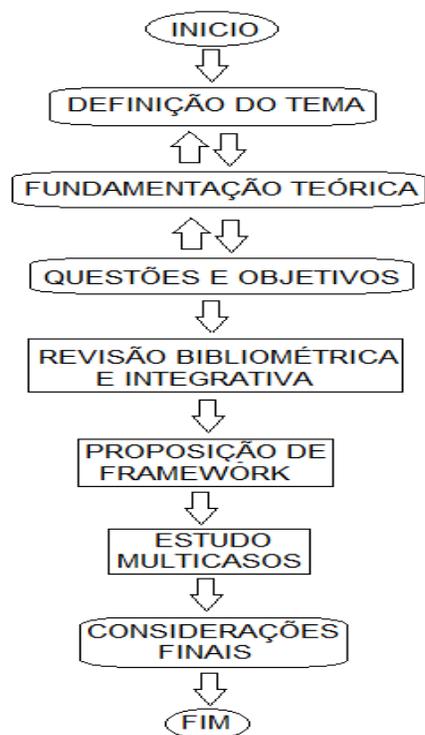
Malhotra (2006), ainda, ressalta que o papel do entrevistador é decisivo para o sucesso da entrevista em profundidade. Para isso, o entrevistador deve: evitar parecer superior, deixando o entrevistado à vontade; ser imparcial e objetivo, mas sempre simpático; formular perguntas de maneira informativa; não aceitar respostas lacônicas do tipo “sim” ou “não”; e sondar o entrevistado.

O roteiro foi pré-testado com um dos sócios de uma empresa analisada (Empresa A), para verificar se a maneira que as perguntas estavam sendo realizadas estavam de acordo com os objetivos do trabalho. Após a realização do pré-teste, o questionário foi adaptado, para uma estrutura mais objetiva, com melhoria na compreensão das perguntas pelo entrevistado. Foi, então, realizada mais uma entrevista com outro agente, na mesma empresa e o estudo de caso foi, assim, incorporado aos resultados do trabalho.

As entrevistas semiestruturadas tiveram a duração de, aproximadamente, 30 minutos cada, sendo gravadas e transcritas, sendo analisadas pela técnica de análise de conteúdo (MALHOTRA, 2006). Os dados coletados foram organizados de maneira a se ter um paralelo entre os constructos definidos pelo Framework e as respostas às questões levantadas no roteiro semiestruturado

(Apêndice I). Na figura 6, tem-se o diagrama representativo dos elementos e sequência da pesquisa realizada.

Figura 6 - Diagrama sequencial da pesquisa.



5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentadas as empresas startup estudadas, baseando-se na visão dos gestores da empresa e, também, os principais resultados obtidos por meio das entrevistas. A análise foi dividida, a partir dos constructos do framework teórico, atendendo à sequência perfil da empresa, marketing transacional, marketing contemporâneo e vendas.

5.1 Startup A

A primeira empresa é uma startup, localizada na cidade de Lavras, Sul do estado de Minas Gerais. A equipe da empresa conta com quatorze pessoas, divididas em mais de um projeto. Em seu principal projeto (Produto A), que teve início em 2013, são seis pessoas trabalhando.

O principal produto da empresa é o Produto A o qual se define como uma plataforma de software que tem o objetivo de promover consultas públicas visando à solução de problemas via inovação aberta. Tem-se que organizações públicas ou privadas lançam, a partir de temas pré - selecionados, desafios para que determinado público alvo dê sugestões de como resolvê-los. A partir de uma seleção de soluções propostas, são elaborados projetos, principalmente, associados à melhoria contínua e inovação incremental.

A ideia foi concebida, a partir do pós-doutoramento de um dos sócios, que a apresentou a alguns professores que fundaram a startup. Quando da concepção da ideia, pensou-se na necessidade de organizações em promover a inovação a partir de idéias de seus colaboradores. Entretanto não se realizou nenhum estudo relacionado à prospecção ou mercado em potencial. Pensou-se no produto e não nos clientes potenciais e efetivos para o mesmo.

Foi realizada uma entrevista com um dos sócios, graduado em Sistemas de Informação e estudante de mestrado com cargo de gerente (Entrevistado A). Ele está há 3 anos trabalhando na empresa. Além disso, houve troca de

informações com outro sócio da empresa por e-mail. Essas informações foram incorporadas ao contexto da entrevista realizada.

Segundo o Entrevistado A, todas as estratégias, ações e promoções de marketing e vendas são direcionadas ao Produto A. Estas atividades envolvem duas dinâmicas. A primeira relacionada à captação de clientes, o produto é comercializado, em um contexto B2B, sob a forma de projeto, ou seja, associado ao marketing transacional e à venda consultiva, baseada em visitas, longo prazo e busca de relacionamentos. A segunda relacionada à captação de usuários para responder aos desafios, por meio de campanhas. Neste contexto, tem-se uma complementação entre posicionamento/comunicação e uma abordagem contemporânea envolvendo e-marketing e mesmo marketing de banco de dados. O objetivo é realizar o posicionamento da marca, comunicação e busca do engajamento dos usuários.

Esta observação foi confirmada pelo Entrevistado A, segundo suas declarações:

“São dois trabalhos, primeiro é captar um empresário de uma grande organização privada ou governamental, depois chegar nos usuários finais através de redes sociais, campanhas de marketing, divulgação em blogs”
Entrevistado A.

Como exemplos, existem campanhas associadas a desafios para redução de consumo de água e energia ou de combate a doenças urbanas.

“O público - alvo depende de cada consulta e da abrangência, mas o público que mais tem participado são os estudantes”
Entrevistado A.

A empresa é bem-sucedida em atingir seus usuários respondentes, pelo e-marketing. O seu uso viabiliza as relações com os usuários e mesmo projetos de dimensão nacional - mesmo para a realidade de uma pequena empresa. Algumas das principais estratégias ou práticas utilizadas, para alcançar o usuário, são o e-mail marketing e a difusão de releases. Para isso, a empresa utiliza as

ferramentas MailChimp⁵ para e-mails e a ferramenta Dino³ associada a artigos em veículos de notícias consolidados no mercado.

Segundo o entrevistado, a startup está tranquila no mercado, sem concorrência direta. Um dos principais diferenciais da empresa é o domínio de ferramentas de marketing, a facilidade no desenvolvimento das consultas e grande presença do Produto A em fóruns e rede sociais.

Como projeto piloto, as primeiras consultas públicas, lançadas pela plataforma, foram feitas pela própria empresa, sem o apoio de órgãos do governo ou empresas. Temas como: “Como melhorar a qualidade de vida em Lavras?” e “Como encontrar o marido dos sonhos?” ajudaram a alimentar o banco de dados de usuários finais do Produto A, além de ajudar no desenvolvimento e teste da tecnologia. Enfim, uma abordagem de avaliação pensando no cliente.

“O primeiro cliente/parceiro foi um grande órgão do governo, que realmente acreditou na ferramenta e massificou o projeto” Entrevistado A.

Nessa afirmação, nota-se o conceito contemporâneo de marketing em rede aplicado à startup. Fechar uma parceria com clientes de grande porte, mesmo que não paguem pelo uso da ferramenta, é uma prática de marketing bem comum à realidade das startups. Busca-se posicionamento e consolidação do produto.

Neste sentido, considerando a necessidade de vendas, a empresa demorou muito a definir o seu modelo o qual sofreu grandes alterações, ao longo do tempo, mas, atualmente, cobra-se por desafio, sendo o preço baseado no número estimado de respostas que serão coletadas pela ferramenta. Segundo o entrevistado, a plataforma já está bem desenvolvida, mas o marketing é decisivo para o engajamento dos usuários, não basta a tecnologia.

Como pós-venda, a empresa realiza um acompanhamento com seus clientes até o final do projeto e, chegando ao fim, é realizada uma avaliação de

⁵www.mailchimp.com; www.dino.com.br.

como foi o projeto e seus resultados, fechando o ciclo de vida do projeto com um relatório final especificando ideias mais votadas e projetos associados.

Especificamente no contexto de pessoal de marketing, a empresa conta com um designer (diagramador), um criador de conteúdo e alguém para publicar esse conteúdo.

As ferramentas utilizadas no contexto estratégico e prático do e-marketing são o Facebook, Instagram, Twitter, Google+, Whatsapp, Youtube, além da Webpage e blog da empresa.

O acompanhamento de tudo isso, ou seja, campanhas e acessos a essas ferramentas é realizado via utilização de extração “manual” de dados das ferramentas em associação com o uso de planilha eletrônica.

Na empresa, há, também, uma base de dados, principalmente, de usuários, pois o seu engajamento é fundamental para que ocorram a entrada de ideias à Plataforma (Produto A), o comentário a respeito dessas ideias e, também, a votação dos usuários nas ideias que considerarem mais importantes. Enfim, o foco no usuário envolve toda uma gama de abordagens que vão do posicionamento à comunicação, apoiados por estratégias de banco de dados, e-marketing e marketing de interação.

Retornando à atividade de vendas de projetos, uma pessoa dentro da empresa é responsável por fazer venda direta por meio de visitas, apresentações e interações que possibilitam uma penetração no mercado de clientes-alvo. As vendas são realizadas de maneira B2B, por grandes projetos.

As operações são complexas e de longo prazo (mais de um ano). Neste sentido, conforme referencial teórico, o que se tem é um processo de venda integrada (venda complexa ou consultiva) que se fundamenta em um processo longo de abertura, investigação, demonstração de capacidade e obtenção de compromisso.

De acordo com o Entrevistado A, não há um planejamento ou um processo definido, para a realização das vendas. Não são definidas metas e a relação do vendedor com os clientes é realizada de maneira direta, a partir de indicações, visitas e ligações telefônicas.

“No princípio tentamos fazer um acompanhamento e controle das vendas utilizando uma ferramenta de CRM (Insightly⁶) mas não conseguimos êxito. Não estávamos preparados adequadamente. Agora estamos retornando ao seu uso” Entrevistado A.

Concluindo, é visível a evolução da startup. A Plataforma (Produto A) encontra-se em um estágio tecnológico avançado com processo de marketing entre usuários consolidado. As principais práticas utilizadas são o e-marketing, clientes piloto como forma de divulgação (rede) e a divulgação em grandes portais de notícia por meio de um serviço pago (comunicação de marketing). Porém, ainda, há barreira das vendas. Deve-se aprender mais e buscar aprimorar e consolidar este processo.

5.2 Startup B

A segunda empresa é uma startup localizada na cidade de Belo Horizonte. Na empresa, são três sócios e um deles trabalha questões estratégicas, outro na operação do negócio e o terceiro no desenvolvimento da tecnologia.

O principal produto da empresa é o Produto B o qual é um hardware associado a um aplicativo. A empresa importa um hardware e o customiza, criando um dispositivo que, acoplado na porta OBD do carro, coleta informações e envia esses dados para um aplicativo de smartphone. Há inteligência e controle de informações relacionadas à manutenção dos automóveis. Entre suas funcionalidades está o controle de manutenções, controle de gastos de combustível, detecção de falhas no veículo, economia de combustível. O

⁶ www.insighly.com

hardware é instalado no carro e o aplicativo encontra-se disponível, para download gratuito, nas lojas online. O objetivo é alertar os motoristas pelo aplicativo sobre o momento certo de fazer a manutenção de diferentes componentes do automóvel, além de outras funcionalidades.

A ideia surgiu em janeiro de 2015. Um grupo de pesquisadores tomou a iniciativa de fazer uma proposta de produto, para entrar em um evento de startups, realizado em Belo Horizonte. A necessidade encontrada foi “a dificuldade dos sócios em manter a saúde do seu carro em dia”, mas isso não surgiu como necessidade de um possível cliente. Portanto percebe-se que a concepção da ideia veio a partir de uma visão de concorrer e criar produto. Não se realizou, a princípio, nenhum estudo relacionado à prospecção ou mercado potencial. Pensou-se no produto e, não efetivamente, nos clientes e no negócio, considerando sua monetização.

A entrevista foi realizada com o gerente de operações do produto (Entrevistado B). O entrevistado é quem define as operações e ações de marketing e vendas dentro da empresa. Pelas afirmações do entrevistado, pode-se dizer que a equipe da empresa é, relativamente, experiente em negócios. Questionado sobre as principais dificuldades da empresa, no que diz respeito ao marketing e a vendas, o entrevistado afirmou o seguinte:

“A nossa maior dificuldade foi levar o valor para empresas ou pessoas. Encontrar o valor na tecnologia é fácil, mas encontrar um valor que pague a conta é muito complicado” Entrevistado B.

O fato é que, como a Startup A a Startup B, também, tem potenciais clientes com um perfil diferente de potenciais usuários do Produto B, ou seja, há clientes e usuários distintos.

O entrevistado citou um modelo “*B-2-B-2-C*”, em que clientes financiam a ferramenta para interagir com os usuários. Ainda, segundo o entrevistado:

“Para um posicionamento de marca é importante que meus usuários compreem, usem e divulguem a minha tecnologia” Entrevistado B.

Notou-se que o entrevistado, após a implantação da startups, tem agora conceitos muito bem definidos sobre quem é seu público - alvo e como ele deseja posicionar sua marca no contexto do marketing transacional. Segundo ele, uma pesquisa de mercado foi realizada e concluiu-se que o produto não tem concorrência direta:

“Existem muitos agentes indiretos, mas não há concorrência direta” Entrevistado B.

Como usuários da ferramenta, existem as pessoas físicas que compraram a tecnologia, ajudando no teste e na consolidação da marca. Além disso, a Startup B tem um desenvolvimento de produtos “*user centered*”, baseando a experiência do usuário para aprendizado e evolução dos produtos. Segundo o Entrevistado B, o Produto, hoje, tem como usuários três empresas pilotos (marketing de rede).

“É tudo muito inovador, então nós mesmos e a própria empresa cliente ainda não sabemos quem vai pagar a conta” Entrevistado B.

A divulgação do produto é via releases, e-mail e visitas aos maiores clientes. Os clientes, atualmente, são seguradoras que querem tornar diferenciada a experiência de dirigir. Mas o processo de comercialização, ainda, não foi testado e considerado bem sucedido. A distribuição é feita por envio postal. A aplicação (maior ativo) pode ser baixada sem custos nos smartphones. Ainda, segundo o Entrevistado B, tudo está caminhando de forma, razoavelmente bem e o objetivo das startups é que o produto tenha reconhecimento e vire um produto “carro chefe”, possibilitando trabalhar em outras novas tecnologias.

Entretanto, ciente da realidade das startups, o Entrevistado afirma:

“Existe a possibilidade de daqui a um ano não existir mais a empresa” Entrevistado B.

O pós-venda é realizado de maneira direta com os clientes. Cada sócio da empresa mantém um número de contatos e o serviço é compartilhado. Com os usuários são realizados contatos geradores de informações. São informações diferenciadas, uma vez que cada usuário é único e esta característica é que fundamenta prazos ou objetivos com o cliente. Não há uma estruturação na realização desse pós-venda. Esta ausência é problemática, pois pode-se perder o controle de retornos importantes para melhorias no Produto B.

Segundo o Entrevistado, com relação ao marketing:

“A nossa parte de marketing é completamente desestruturada, e só agora estamos iniciando uma equipe para trabalhar especificamente com isso. Planejamos trabalhar publicações em redes sociais e inbound marketing. Iremos fazer internamente” Entrevistado B.

O entrevistado trouxe uma questão do dia a dia das startups, que é a sutileza entre a hora de desenvolver a tecnologia e a hora de trabalhar o marketing e as vendas.

“O perfil da nossa empresa é muito voltado para o lado técnico, mas fazemos um esforço muito forte para sair da tecnologia e evoluir nosso lado business” Entrevistado B.

Foram comentadas, então, estratégias e ferramentas de marketing. Uma das práticas de marketing diferenciadas da empresa é o chat dentro do aplicativo, que fica disponível após o cadastro do usuário. Assim, a própria aplicação envia uma mensagem para os sócios por mensagem instantânea, para que eles possam fazer um acompanhamento, em tempo real do usuário, durante o uso da ferramenta. A empresa usa o que chamaram de “e-mail automation”, que dispara e-mails aos usuários de acordo com suas visitas recentes (também utilizado pela Startup A - MailChimp).

Como prática de vendas, foi utilizada, no passado, a realização de ligações telefônicas para usuários que entraram em contato com a empresa de maneira online ou não. Mas os resultados mostraram que esse era um canal de vendas com um retorno muito baixo. Então a prática foi finalizada. Outra prática de marketing extinta foi a visita, em feiras de tecnologia, pois, segundo o entrevistado, não dava o retorno esperado em relação ao trabalho despendido.

5.3 Startup C

A Startup C está localizada, na cidade de Lavras, contando com uma equipe de apenas 3 pessoas. Com 2 sócios, contam, também, com um sócioinvestidor, prática comum em startups. A entrevista foi realizada com um desses sócios. Não foi necessário entrevistar outro gestor, pois todas as estratégias e práticas de marketing e vendas da empresa passam pelo presente entrevistado. Chamaremos o sócio de Entrevistado C.

O Produto C é o único produto das startups, com a proposta de ser uma plataforma de divulgação de música independente associada a um aplicativo a ser baixado, gratuitamente, em smartphones, tendo como objetivo a venda de shows em estabelecimentos que trabalham com música ao vivo.

A ideia do Produto C surgiu, em uma conversa de bar, a partir de uma perspectiva de que a repetição de músicos, em estabelecimentos, era recorrente. Um dos sócios, então, começou uma pesquisa informal e passou a identificar um problema, a falta de visibilidade de músicos entre donos de estabelecimentos.

“Existe um problema a ser resolvido, que é os músicos conseguirem chegar no ouvido dos donos de contratantes de show. Desenvolvemos então uma plataforma que liga uma ponta interessada à outra”
Entrevistado C.

De uma orientação “*Market-pull*”, o produto foi desenvolvido a partir de uma necessidade identificada no mercado. O problema foi resolvido com o desenvolvimento de uma plataforma em que o cliente do produto é o dono de um

estabelecimento que estiver interessado em contratar músicos. Os interesses como localização geográfica, tipo de música e valor do cachê filtram, então, o banco de cadastro de músicos do produto. São mostrados, assim, os músicos disponíveis com o perfil desejado pelo contratante de shows.

O produto já foi testado com clientes por meio de um protótipo, mas um teste beta está previsto para um futuro próximo. A equipe tem realizado visitas como uma forma de venda direta da ferramenta, mas, segundo o entrevistado, ainda, não foi concretizada nenhuma apresentação a partir da ferramenta. Não houve, ainda, um planejamento de Marketing e vendas e uma abordagem de posicionamento, ou seja, ampliar a visão, o conhecimento do produto.

O entrevistado afirma que a monetização do produto será realizada por mensalidades pagas pelos estabelecimentos e, no primeiro mês, a utilização é gratuita.

A plataforma, ainda, não tem clientes pagantes, apenas contatos realizados, a partir de visitas diretas, realizadas com dois objetivos: testar a ideia e realizar um *feedback* das telas do sistema. Por exemplo, tem-se como *feedback* de clientes:

“Os clientes disseram, eu contrataria o aplicativo, mas somente se ele resolver meu problema. Mas tenho certeza que se eu chegar hoje para apresentar a ferramenta eles não vão nem se lembrar do produto”
Entrevistado C.

Foram realizadas parcerias com algumas empresas, em troca da utilização gratuita da ferramenta. Porém essas parcerias, ainda, não conseguiram utilizar, ativamente, a ferramenta. Tem-se um processo de divulgação boca a boca junto a estabelecimentos comerciais. A recepção, quanto ao produto, é otimista, mas não se consegue o engajamento de usuários.

Não há planejamento algum de divulgação, em um contexto mais amplo, considerando, por exemplo, a Web, mas nota-se que é necessária a criação de um

grande cadastro de músicos para que a ferramenta funcione de forma efetiva. Este cadastro, conforme percebido nas entrevistas, seria uma das soluções de mercado. Esta tecnologia começou a ser desenvolvida por uma empresa terceirizada, possibilitada pelo investimento do sócio investidor.

Atualmente, como cadastro de clientes, há uma lista de estabelecimentos de Lavras e São João del Rey (em planilha eletrônica), realizado pelos sócios da Startup C com o objetivo de fechar algumas apresentações pela ferramenta, mesmo que manualmente.

Pode-se concluir que o assunto produto mínimo viável (MVP) é muito recorrente no diálogo, mostrando-se como uma ferramenta importante nas startups estudadas.

Na realidade, percebe-se que se fundamentou um Mockup (visão mínima do produto com algumas entrevistas para verificar sua possível adoção) e o MVP (produção do mínimo viável) para a efetiva "comercialização" do produto. Isso ajudou a definir alguns conceitos do aplicativo e mesmo evitar investimentos desnecessários, mas não conseguiu levar a um avanço comercial com uma forma interessante de captar os recursos na realidade da startup.

A visão que se teve é de que se precisa trabalhar melhor o marketing e se ter uma definição de como será a venda. A startup, ainda, não tem isto muito bem definido (realidade em muitas startups).

Apesar disso, a Startup C tomou a decisão de desenvolver o produto sem obter, ainda, nenhum retorno financeiro sobre o produto. Nesse caso, foram realizadas, também, parcerias, mostrando ser uma das principais formas de penetração, em mercados com altas barreiras de entrada.

5.4 Startup D

A última empresa estudada é uma startup localizada na cidade de Belo Horizonte. A empresa D foi selecionada para ser acelerada por uma instituição de

renome na capital mineira. Antes de estar, no momento, em compasso de espera de definição de atividades e investimentos, a startup contava com uma equipe de 10 pessoas em seu período de desenvolvimento.

O Produto D pode ser definido como um gerenciador de equipes móveis, ou seja, equipes de vendedores, consultores, entre outras atividades de campo. Com o monitoramento, em tempo real de localização, mensagens em grupo, hospedadas na nuvem e alertas, baseados em localização, a startup se propõe a entregar o valor, maximizando a produtividade dessas equipes, no sentido de um acompanhamento e orientação de ações e atividades.

A concepção do produto surgiu com a ideia de um dos sócios de criar uma aplicação na qual fosse fácil saber onde seus amigos estavam (através de GPS). A integração entre rede, localização e mensagens instantâneas, é um atrativo hoje para muitas organizações. Eventualmente a ideia evoluiu e notou-se valor em desenvolver uma ferramenta de gerenciamento remoto, para equipes, com o objetivo de ser comercializada entre empresas que gerenciam pessoas.

Em uma entrevista por videoconferência, o gerente de tecnologia da empresa narrou seu desenvolvimento ao longo de seus 3 anos de empresa. Chamá-lo-emos de Entrevistado D. Também houve troca de e-mail com um dos sócios da empresa, nos Estados Unidos, um empresário do vale do silício. Chamá-lo-emos de Entrevistado D2.

Segundo o Entrevistado D, ainda hoje, a indústria tem caminhado na valorização de ferramentas com as mesmas características do Produto D. A localização por GPS tem sido cada vez mais utilizada e surgem novos produtos concorrentes à proposta de entrega de valor do Produto D.

Conforme o Entrevistado D:

“A intenção é de que os clientes fossem empresas que tivessem funcionários que fizessem trabalho de campo, e precisassem ser localizados a todo tempo. Porém só tivemos um cliente: o governo” Entrevistado D.

A construção de uma base de clientes é um dos objetivos principais da empresa. A visão é de que não há concorrentes no Brasil. Definiu-se, então, a estratégia de monetização da ferramenta, que é a venda direta B2B, com o preço da tecnologia variando de acordo com o número de usuários.

O primeiro grande cliente foi uma empresa que ganhou uma licitação do governo para monitorar um censo nas estradas brasileiras. Porém a Empresa D não recebeu o pagamento integral do serviço prestado e teve problemas no desenvolvimento, pois a empresa não estava empenhada em fazer a ferramenta funcionar e a mesma, ainda, precisava de ajustes.

Segundo o Entrevistado D2:

“Ainda assim, a tecnologia já esteve sendo utilizada em uma versão básica por grandes clientes piloto. Mas nenhum se interessou em pagar por ela. Sabemos quais são os possíveis clientes, mas não exatamente como chegar até eles” Entrevistado D2.

A partir de tal percepção, foi realizado um planejamento de vendas com potenciais clientes, considerando a abordagem de projetos e visitas in loco, porém, espera-se, ainda, um maior amadurecimento da ferramenta para colocá-lo em prática.

Do ponto de vista de posicionamento, percebe-se que, ainda, não há um foco das empresas neste sentido, ou seja, de buscar estratégias e práticas de marketing visando fundamentar a presença no mercado.

Por meio de pesquisas no setor, a equipe de vendas fez um banco de clientes próprio (planilha eletrônica), mas não definiu metas ou prazos para estabelecer um consistente processo de vendas.

“O produto nunca saiu de um cliente piloto. No momento os investidores não estão injetando capital e não se vê um retorno viável no mercado a ser explorado. Nesse modelo que trabalhamos hoje, não há uma grande aderência de clientes” Entrevistado D.

Como uma forma de marketing na internet, foram desenvolvidos Posts, em blogs e no LinkedIn, porém não era considerado prioridade. Foram trazidos, para a empresa, consultores de vendas, mas tais práticas não alavancaram o número de clientes da ferramenta.

Como conclusão, pode-se dizer o foco da startup é o de projetos, que demandam o modelo de vendas diretas, com visitas presenciais, prospecção, avaliação e fechamento da compra. Barreiras podem ser muito grandes, quando se vende para grandes clientes, assim como a adoção de uma inovação pode não ocorrer como planejado. Além disso, o não recebimento de um valor financeiro esperado pode desestruturar, completamente, a saúde financeira de uma startup, que, geralmente, conta com recursos extremamente limitados.

5.5 Síntese das Startups

A partir dos estudos realizados junto às startups e considerando o modelo de investigação proposto, pode-se sintetizar que, fundamentalmente, as empresas não tratam marketing e vendas em um contexto de planejamento e prioridade.

A prioridade é a tecnologia, seu desenvolvimento e a ampliação de suas funcionalidades. Entretanto é evidente no estudo a necessidade de conhecimento do mercado, dos clientes, de segmentação de público - alvo, enfim, de visão e domínio de marketing e vendas.

Assim, considerando as limitações do que se apurou, o que se pode sintetizar, em relação ao marketing e a vendas nas startups investigadas, encontra-se ilustrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Síntese de Startups - marketing e vendas.

(Continua)

Startup A	<p>Plataforma de software para consultas públicas a partir de desafios.</p> <p>EQUIPE: 6 PESSOAS INÍCIO EM 2013 TECHNOLOGY PUSH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Origem em investigação de Pós-doutorado. • Sem estudo e visão inicial de mercado. • Preocupação com posicionamento. • Banco de dados – CRM (Slightly). • E-marketing (e-mail, redes e releases). • Marketing de rede (parcerias divulgação). • Abordagem Vendas Complexas B2B (Projetos). • Pós-venda e ações baseadas em Desafios e usuários • Principal cliente/parceiro Governo.
Startup B	<p>Hardware e software: inteligência e controle em manutenção de veículos.</p> <p>EQUIPE: 4 PESSOAS INÍCIO EM 2015 TECHNOLOGY PUSH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Origem ideia a ser levada a evento de Startups. • Sem estudo e visão inicial de mercado. • Negócio atualmente com boa definição de mercado. • Preocupação com posicionamento e “user centered”. • Marketing desestruturado. • E-marketing (e-mail, chat em aplicativo e releases). • Abordagem de Marketing de rede (parcerias). • Abordagem B2B para clientes (seguradoras). • Início: ligações telefônicas e presença em feiras de inovação (não deu certo).

Quadro 5 - Síntese de Startups - marketing e vendas.

(Continua)

Startup C	<p>Plataforma de software disponibilizando músicos para donos de bares.</p> <p>EQUIPE: 3 PESSOAS INÍCIO EM 2014 MARKET PULL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Origem da ideia em conversa de Bar (visão de demanda). • Partiu-se para o desenvolvimento do MVP. • Oferecimento boca a boca a clientes conhecidos. • Não se utilizou ferramentas de marketing. • Planejamento informal de vendas. • Realiza contato direto. • Mesmo com o produto, ainda, não alcançou clientes. • Visão de necessidade de Banco de Dados (cadastro músicos e clientes). • Hoje, trabalha-se com uso de Planilhas.
Startup D	<p>Plataforma de software para gerenciamento de equipes de campo.</p> <p>EQUIPE: 10 PESSOAS INÍCIO EM 2014 TECHNOLOGY PUSH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideia de um dos sócios para localização de amigos. • Produto, então, foi desenvolvido com concepção de equipes. • Público inicialmente indefinido – sem segmentação. • E-marketing sem planejamento (Blog, rede social).

	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Banco de clientes (Planilha). • Vendas por projeto (complexas B2B). • Principal cliente Governo. • Inadimplência. • Em compasso de espera.
--	---

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo propor um modelo conceitual (framework), para investigação de marketing e vendas, aplicado à realidade de empresas startup, seguido de sua aplicação em estudo multicasos.

Baseado na metodologia Design Science, associada à geração de artefatos, o modelo foi, devidamente, proposto e incorpora três grandes áreas - marketing transacional, marketing contemporâneo e vendas. Para cada área, buscou-se definir um conjunto de autores, conceitos e questões que foram levadas a campo.

A partir do modelo, realizou-se um estudo multicasos, em quatro startups, onde as principais características observadas foram: i) quando da concepção da ideia do produto, raramente, pensa-se em mercado, cliente e segmentação; ii) estratégias e práticas de e-marketing são a base das ações de marketing e encontram-se, principalmente, associadas às seguintes ferramentas: e-mail marketing, redes sociais e releases comerciais; iii) quando ocorrem, estratégias e práticas de vendas encontram-se fundamentadas em banco de dados e vendas complexas (B2B); iv) o processo de vendas em startups continua sofrendo forte influência do modelo tradicional.

Por meio do trabalho, foi possível uma contribuição exploratória para o universo das startups e para a áreas de marketing e vendas. 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.

Como limitação, cabe ressaltar que o modelo conceitual não contemplará todas as estratégias e práticas associadas à teoria relacionada aos temas abordados. A área de marketing é muito extensa e possui diversas ramificações e adaptações. Também, a abordagem multicasos é limitada, as investigações precisam ser aprimoradas e ampliadas em um contexto estatístico e quantitativo. Houve, também, uma limitação no número de startups, por limitação de tempo e pela dificuldade de acesso dos empreendedores que dirigem as startups estudadas. Além disso, seria interessante um estudo mais aprofundado em cada uma das empresas.

Sugere-se, então, para estudos futuros, um aprofundamento maior em temas específicos, contemplando sua efetividade de adoção e uso de estratégias e ferramentas de marketing e vendas em empresas startup.

REFERÊNCIAS

- ADOLFO, C. **Os 8 P's do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011. 904 p.
- BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany**. Gainesville: K&S Ranch, 2013. 281 p.
- BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. Gainesville: K&S Ranch, 2012. 571 p.
- CARSON, D. **Qualitative marketing research**. London: SAGE, 2001. 256 p.
- CASTILHO, A. S.; ANTUNES, M. J. Proposta de um modelo de gestão de conteúdos nos social media: os estudos de casos das startups. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 12, n. 24, p. 63-87, 2013.
- COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, Helensburgh, v. 13, n. 1, p. 501-522, Jan. 1997.
- COVIELLO, N. E. et al. How do firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 3, p. 33-46, July 2002.
- DAVIS, A.; OLSON, E. M. Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business. **Business Horizons**, Bloomington, v. 51, n. 3, p. 211-221, 2008.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. 539 p.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. 204 p.
- FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2014. 520 p.
- GANS, J. S.; SCOTT, S. The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs. **Research Policy**, Amsterdam, v. 32, n. 2, p. 333-350, 2003.

GERHARDT, P. **A revolução das vendas de tecnologia:** como maximizar suas vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação e telecomunicação. São Paulo: M. Books, 2013. 248 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GILBERT, I.; DAVIES, A. Sales execution strategy guide for technology startups. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 1, n. 1, p. 32-36, Oct. 2011.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Saraiva, 2005. 472 p.

HARRIGAN, P. et al. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 40-64, 2012.

IRIANA, R.; BUTTLE, F. Customer Relationship Management (CRM) system implementations. **The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, Champaign, v. 6, n. 2, p. 137-147, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management.** 14th ed. New York: Pearson Education, 2012. 816 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 315 p.

LAS CASAS, A. L. **Marketing:** conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 302 p.

LINDGREEN, A. The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study. **Marketing Intelligence & Planning**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 160-186, 2004.

MAGALDI, S. C. **Vendas 3.0:** uma nova visão para crescer na era das ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 280 p.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2006. 428 p.

MARANHÃO FILHO, E. M. de A.; USARKI, F. Marketing religioso. **Revista de Estudos da Religião**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 7-9, 2012.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: R. D. Irwin, 1996. 770 p.

MOHR, J. et al. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson, 2011. 400 p.

MOHR, J.; SLATER, S.; SENGUPTA, S. **Marketing of high-technology products and innovations**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 576 p.

MOORE, G. **Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers**. New York: Harper Business, 2006. 227 p.

MOSES, T. P. **An exploratory study of the strategic marketing practices of ICT firms in India**. 2015. 296 p. Thesis (Doctoral in Marketing)-Massey University, Wellington, 2015.

NEVES, M. **Marketing social no Brasil: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2001. 158 p.

PEREIRA, A. **Engenharia de vendas**. São Paulo: Novatec, 2004. 160 p.

RACKHAM, N. **Alcançando excelência em vendas: SPIN selling: construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes**. São Paulo: Mackron Books do Brasil, 2010. 204 p.

RIES, A. L.; TROUT, J. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw, 1989. 224 p.

RIES, E. **The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Business, 2013. 320 p.

SETTE, R. S. **Marketing: uma visão brasileira**. Lavras: Ed. UFLA, 2013. 288 p.

SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. **Representing and approaching complex management issues: part 1, role and definition**. Cambridge: Centre for Technology Management Working, 2000. 20 p.

SODERHOLM, R. **Overview of the software start up sales and marketing processes case study:** Sharp Cloud Software Ltd. Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences, 2013. Disponível em: <<http://www.theseus.fi/handle/10024/67790>>. Acesso em: 29. fev. 2016.

TARGINO, L. T.; URDAN, A. T.; CHAUVEL, M. A. As práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 2, p. 124-141, abr./jun. 2013.

THULL, J. **The prime solution:** close the value gap, increase margins, and win the complex sale. Chicago: Dearborn Trade, 2004. 213 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 290 p.

**APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA
INVESTIGAÇÃO DE STARTUPS**

Abordagem	Constructo	Pergunta
Marketing Transacional	Conceitos Básicos	- Como surgiu o produto/serviço? - Qual a estratégia de monetização de sua empresa?
	Posicionamento	- Qual o principal cliente do produto/serviço? - A empresa desenvolveu uma estratégia de marketing? - Você percebe sua empresa como diferente das outras?
	Comunicação	- Quais práticas de comunicação de marketing sua empresa tem realizado? - As pessoas têm reconhecido e aceitado seu produto?
	Entrega	- Como você leva o produto ao cliente? - Como foram seus primeiros clientes? (Cliente piloto)
	Pós-venda	- Depois da venda, como é seu acompanhamento do cliente?
Marketing Contemporâneo	Marketing de Banco de Dados	- Como é feito seu banco de dados de clientes? - Vocês gerenciam de alguma forma esse cadastro?
	E-Marketing	- Vocês divulgam seu produto em redes sociais? - Trabalham com divulgação por formadores de opinião (jornalistas, blogs)? - Vocês têm alguma ferramenta para mensurar os resultados do marketing realizado?
	Marketing de Interação	- Vocês trabalham com agentes de vendas? (afiliados que vendam seus produtos)

Abordagem	Constructo	Pergunta
	Marketing em Rede	- Você já procurou trabalhar em parceria com outras organizações?
Vendas	Tipos de Vendas	- Como são realizadas as vendas de seus produtos? - Quanto tempo a empresa leva do primeiro contato do cliente até o fechamento da venda? Caso o cliente não dê respostas, depois de quanto tempo você entra em contato novamente?
	Estratégia de Execução	- A empresa tem uma estratégia de vendas? - Houve um planejamento para definição de como elas seriam realizadas? (metas e objetivos)
	Canal de Vendas	- Como são escolhidos os canais de vendas?
	Processo de Vendas	- Como vocês procuram novos clientes? - Existe um processo para a execução da venda?